

Turismo rural como estrategia de diversificación: factores determinantes y resultados en galicia

Rural tourism as diversification strategy: determinants and performance in galicia

M^a ISABEL DIÉGUEZ-CASTRILLÓN
ANA GUEIMONDE-CANTO
ANA I. SINDE-CANTORNA
Universidad de Vigo

Recibido el 5 de mayo de 2009, aceptado el 28 de Julio de 2009.
Nº de clasificación JEL: L25

Resumen:

Los determinantes y los resultados de la estrategia de diversificación se han abordado frecuentemente en la literatura. Son sin embargo pocos los estudios que analizan la diversificación en sectores concretos donde el impulso para diversificar no es estrictamente económico, sino político o social. La diversificación de la actividad agrícola hacia el turismo en Galicia es un claro ejemplo de este fenómeno. El objetivo de este trabajo es determinar cuales son los factores que motivan a titulares de explotaciones agrarias gallegas a iniciar una estrategia de diversificación hacia el turismo, así como las dimensiones de los resultados empresariales relevantes para dichos propietarios. Los resultados del análisis sobre una muestra representativa de los establecimientos de turismo rural de Galicia indican la multidimensionalidad y heterogeneidad de los constructos analizados. Las motivaciones sociales adquieren gran protagonismo, del mismo modo que las medidas subjetivas de resultado empresarial relacionadas con la mejora del entorno y la orientación al cliente.

Palabras clave:

Diversificación, turismo rural, actividad agraria, determinantes de la diversificación, resultados.

Abstract:

Determinants and performance of diversification strategy have been approached frequently in the literature. Nevertheless, there are only a few studies that analyze the diversification in sectors where the impulse to diversify is not strictly economic, but political or social. Diversification of agricultural and farm activity towards the tourism in Galicia is a clear example. The aim of this paper is to determine the factors that motivate holders of farmers to initiating a strategy of diversification towards the tourism, as well as the dimensions of the managerial relevant results for the owners who diversify. Results of the analysis on a representative sample of rural tourism establishments of Galicia indicate the multidimensional and heterogeneity of the analyzed constructs. Social motivations acquire prominence, in the same way that subjective measures of performance related to the improvement of the environment and customer orientation.

Keywords:

Diversification, rural tourism, agrarian activity, determinant factors of diversification, performance.

La dirección de contacto es: M^a Isabel Diéguez-Castrillón, Ana Gueimonde-Canto, Ana I. Sinde-Cantorna. Fac. de CC Empresariales y turismo. Universidad de Vigo. Bamio s/n 32004 Ourense. E-mail: idediguez@uvigo.es

1. INTRODUCCIÓN

Son abundantes los trabajos que, desde el ámbito de la Economía Industrial y la Teoría de Recursos y Capacidades, han analizado los factores determinantes de la diversificación empresarial. En esta literatura se explica la estrategia diversificadora aludiendo a estímulos procedentes de la estructura de la industria (poder de mercado, cuota de mercado, concentración industrial, rentabilidad industrial, etc. —analizados por ejemplo en Montgomery, 1985; Christensen y Montgomery, 1981; Bettis, 1981; Park, 2002, 2003—) o bien se vinculan con los recursos y capacidades que poseen las empresas (la diversificación se explica ante exceso o infrautilización de factores productivos en situación de imperfección del mercado —Penrose, 1959; Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf, 1993; Robins y Wiersema, 1995; Teece, Pisano y Shuen, 1997; Teece, 1980—, Claver et.al 2006). Como ventaja fundamental asociada a la estrategia de diversificación se establece el aprovechamiento de sinergias o economías de alcance.

El fenómeno de la diversificación también ha centrado el interés de los académicos en cuanto a la medición de sus resultados y a la relación entre diversificación y resultados empresariales (e.g. Grandt, 2002; Hoskinsson y Hitt, 1990; Bowman y Helfat, 2001; Palich et al., 2000), analizándose, en la mayor parte de los casos, los resultados en términos financieros. Son, sin embargo, pocos los estudios que analizan la diversificación en sectores concretos cuando el estímulo para diversificar es exógeno a la empresa y a su entorno económico y no responde estrictamente a factores inherentes a la empresa sino a directrices políticas o cambios sociales. Este tipo de diversificación es la llevada a cabo por organizaciones dedicadas inicialmente a la actividad agraria y que deciden compatibilizarla con la actividad turística. En este caso la estrategia diversificadora se asocia a un fuerte impulso político promovido desde la Unión Europea en las últimas décadas, así como a cambios en los modelos de vida rural-urbanos. Las políticas de desarrollo rural en Europa están centradas en los últimos años en la creación de un modelo de medio rural adaptado a nuevas funciones a desempeñar por el mismo. Éstas se vinculan con garantizar el mantenimiento y conservación de los paisajes y la retención de la población rural, integrando armónicamente el conjunto del territorio. En esa línea, los ejes sobre los que se apoyan las medidas de desarrollo rural en Galicia se concentran en la valorización del patrimonio cultural y en la diversificación de actividades económicas, entre las que se encuentra el turismo.

En este marco, las motivaciones de las explotaciones agrarias para diversificar a través una nueva actividad turística y los resultados de dicha estrategia no pueden ser contemplados desde una óptica estrictamente empresarial, o al menos cabe indagar sobre la diversidad de motivaciones que aquí aparecen y la tipología de resultados a través de los cuales los propietarios de dichas explotaciones pretenden alcanzar sus objetivos. Con este estudio ahondaremos, por tanto, en el análisis de los determinantes y los resultados de la estrategia de diversificación.

Además, consideramos interesantes las aportaciones realizada en este trabajo a la investigación científica en el campo del turismo, para el que no abunda la investigación científica (Bote V., 1996; Bigne E. 1996; Antón S. et. al. 1996; Figuerola M. 2000; Esteban 2000), y la existente presenta fundamentalmente un perfil de marketing, geografía o economía aplicada, no siendo abundantes los trabajos que cuentan con un enfoque de dirección de empresas.

El trabajo se estructura en 6 secciones. En la segunda y tercera se revisa, respectivamente, la literatura sobre diversificación de la actividad agraria y sobre resultados de la diversificación de la agricultura hacia el turismo. La metodología utilizada en nuestra investigación, la muestra y la recogida de información se presentan en la sección cuarta. En la sección cinco se exponen y comentan los principales resultados, y en la sexta las conclusiones del trabajo, así como las limitaciones del mismo y las futuras líneas de investigación y posibles mejoras.

2. FACTORES DETERMINANTES DE LA DIVERSIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD AGRARIA

Desde los años ochenta la crisis del sector agrario ha reducido las oportunidades económicas de las comunidades rurales, forzando a que se desarrollen estrategias no tradicionales para el sustento de las explotaciones agrarias. Las alternativas de negocio que las explotaciones agrarias tienen ante sí son diversas (Ilbery, 1998): la extensión del modelo industrial de producción agraria basado en productos tradicionales del campo, la utilización de los recursos agrarios para nuevos productos agrarios en la explotación (diversificación), la reorganización y utilización de los recursos agrarios en nuevos productos no agrarios en la explotación (diversificación estructural), la reorganización y utilización de recursos agrarios en empleo fuera de la explotación, el mantenimiento del modelo tradicional de producción agraria, la reducción de la actividad a un *hobby* o bien el abandono parcial o completo de la actividad agraria.

Una de las alternativas consideradas no tradicionales (Wilson et. al, 1991) para el desarrollo económico del campo es el turismo asociado a oportunidad de negocio. Los alojamientos que combinan actividades agrarias y turísticas han entrado en el mercado turístico ofreciendo a pequeña escala alojamiento de alta calidad y/o desarrollando actividades específicas para los visitantes. Esta estrategia diversificadora requiere menos recursos económicos, siendo más fácil de articular que otras estrategias de desarrollo para el rural como por ejemplo la producción a escala industrial. Puede ser desarrollada localmente con la participación del gobierno local a través de pequeñas empresas y no precisa de empresas de fuera. El turismo puede generar importantes ingresos complementarios para las explotaciones agrarias, además de proporcionar beneficios tanto para las empresas directamente relacionadas con el mismo, (los establecimientos que ofertan alojamiento) como para las relacionadas indirectamente (gasolineras, tiendas, restaurantes, etc.). Hay que apuntar, no obstante, que a pesar de ser una de las opciones más viables para las comunidades rurales, también se han detectado desventajas en este tipo de actividad (salarios bajos y empleo estacional, por ejemplo).

La combinación de actividades agrarias y turísticas se presenta como una opción dominante de diversificación de las explotaciones agrarias (Ilbery et. Al, 1998). Así, en los años noventa la diversificación de la agricultura hacia la actividad del turismo rural, como modalidad de diversificación estructural comienza a ser una importante vía en la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos dentro y fuera de la explotación. Los agricultores comenzaron a emplear las construcciones y el campo para otros usos (industrial, de recreo o residencial).

Dentro de este contexto, es destacable el hecho de que la crisis de muchas áreas rurales europeas hizo reflexionar a la Unión Europea en la búsqueda de soluciones para la revitalización y expansión de las zonas rurales. De ese análisis surge la iniciativa comunitaria Leader, puesta en marcha en 1991, con características específicas diferentes al resto de las actuaciones en el medio rural financiadas por fondos europeos. Destaca especialmente su enfoque territorial local y el carácter integral tanto del análisis de necesidades como de las actuaciones y de la participación de la población.

Los resultados de esta primera experiencia alentaron a la Unión Europea y a algunos de los países a continuar en esa línea de acción y a diseñar estrategias de desarrollo de áreas rurales que toman como modelo dicha iniciativa Leader. Así, en el período 1994/99, la UE establece la iniciativa Leader II, y en España se financian dentro de los programas de los fondos estructurales, el programa denominado como «Desarrollo y Diversificación Económica de las Zonas Rurales (Proder)».

Los programas que se desarrollan concretamente en la Comunidad Autónoma Gallega para el desarrollo de áreas rurales toman como modelo dicha iniciativa comunitaria Leader. En el último período de programación 2000-2006 se aplica en Galicia una nueva iniciativa comunitaria, denominada Leader + y un nuevo programa Proder II, dentro de la programación de los fondos estructurales. A estos programas se añade otro programa propio, desarrollado por la Axencia Galega de Desenvolvemento Rural (Agader) de la Consellería de Medio Rural de la Xunta de Galicia. Dichos programas extienden a las áreas rurales de Galicia la forma de actuar del Leader.

En todos estos programas figuran medidas concretas relacionadas con el fomento de inversiones turísticas en el medio rural: Agroturismo y turismo rural, El sector turístico absorbió en muchos casos buen parte de los fondos asignados a estos programas (Dethier, 1999; Tödtling-Schönhofer, 2003; Kearney et al., 2000; Perez y Lopez, 2006).

En este contexto, es posible clasificar los factores que influyen la diversificación en internos e externos (McNally, 2001). Así Evans e Ilbery (1989) identifican tanto factores internos como externos para establecer dos categorías de criterios básicos a considerar para la diversificación: aquellos que nos permitan la consecución de la supervivencia a través de la diversificación y los que posibiliten el crecimiento a través de la diversificación.

Los factores internos son aquellos relacionados con la explotación agraria y con la familia. Estos resultan en gran medida identificadores de las decisiones tomadas en las explotaciones agrarias. Así se detectan relaciones entre una amplia variedad de elementos, (e.g. el tamaño, tipo y antigüedad de las explotaciones, relaciones de género en el seno familiar, experiencias ocupacionales y educativas de los miembros de la familia, sucesión) y el desarrollo de las estrategias alternativas para las explotaciones. En este sentido, junto a la necesidad de incrementar las posibilidades de ingresos y trabajo de la explotación agraria se encuentra el hecho de que para los herederos de la misma en muchos casos es una elección profesional. Igualmente, las mujeres (normalmente no herederas) pueden tener intereses diferentes a los de los propietarios hombres (Moxnes, 1999; McGehee et al. 2004, 2006). Trabajos previos de investigación establecen que los propietarios más proclives a la diversificación son (Walford, 2001): (1) explotaciones grandes con rentas elevadas y elevado grado de endeudamiento, (2) propietarios jóvenes con nivel educativo elevado y con formación agraria, (3) propietarios que desean continuar con la explotación agraria. En este sentido la estructura física de las explotaciones agrarias y los recursos humanos con los

que cuenta ejercen influencia sobre las decisiones de los propietarios de las explotaciones (Damianos et. al, 1996; Hegarty et. al, 2005).

Estos factores internos interactúan con factores externos del entorno socioeconómico y físico que contribuyen a la decisión de proceder o no a la diversificación o pluriactividad. Desde una perspectiva local estas empresas tienen más éxito en áreas rurales que están más próximas a grandes centros urbanos o a entornos naturales que propician actividades de ocio y diversión o tranquilidad. Los establecimientos agroturísticos venden no sólo el alojamiento sino también el lugar en el que se asientan (Walford, 2001). En este sentido las áreas rurales tienen especial interés para el turismo debido a sus características culturales, históricas, etnográficas y geográficas.

Como elementos externos a considerar se sitúan también las tendencias macroeconómicas y sociales y el comportamiento de las instituciones que puedan ejercer influencia en la decisión. Los factores externos están referidos en gran medida a decisiones de política económica, que condicionan el comportamiento individual de los agricultores a la hora de tomar decisiones. Así, se define el entorno externo como las instituciones y organizaciones que ejercen influencia sobre las explotaciones y el entorno interno como la estructura interna relacionada con capital, terrenos y trabajo en el seno de la explotación.

McGehee et al. (2006) y Polovitz et al. (2001) relacionan el conjunto de grandes bloques de información que manejan los estudios que abordan las alternativas a la exclusividad de actividades tradicionales agrarias. Los factores contemplados hacen referencia a:

- 1) Fluctuaciones en los ingresos agrarios derivadas de las fluctuaciones en los mercados agrarios. Las estrategias de diversificación intentan reducir la dependencia de los ingresos agrarios que habitualmente son estacionales, intentando generar ingresos continuos en el tiempo.
- 2) Empleo para los miembros de la familia. Las actividades turísticas pueden ayudar a generar empleo para la familia. El empleo familiar normalmente proporciona como ventaja la lealtad, a bajo coste y elevado nivel de compromiso.
- 3) Ingresos adicionales. Las explotaciones agrarias pueden obtener un complemento a las rentas agrarias a través de la oferta turística. Normalmente las rentas agrarias se complementaban con trabajo fuera de la explotación. El turismo presenta como alternativa que estas rentas se generen en el seno de la misma.
- 4) Supresión de las ayudas gubernamentales agrarias.
- 5) Aprovechar el nicho de mercado que supone hoy en día las actividades relacionadas con ocio y tiempo libre.
- 6) Incentivos gubernamentales. La existencia de subvenciones para la realización de actividades turísticas por parte de las explotaciones.
- 7) Estilo de vida. Las características de las tareas realizadas por los trabajadores en el tema del turismo son apetecibles para los individuos que deseen desarrollar competencias relacionadas con la sociabilización.
- 8) *Hobby*. Algunos estudios precedentes destacan el interés por ocupar el tiempo libre como motivación para emprender la actividad turística.
- 9) Mejora del uso de los recursos. Muchos de los propietarios agrarios tienen recursos ociosos (e.g. tiempo de trabajo o construcciones) por lo que persiguen la utilización plena de los mismos.

- 10) Éxito de otras iniciativas. El efecto «llamada» derivado de la constatación del éxito de amigos, familiares, parientes o vecinos supone también un motivo a considerar.
- 11) Concienciación de los clientes. Acercar a los clientes la realidad del rural, las costumbres y actividades agrarias.
- 12) Asegurar la continuación de la explotación agraria, involucrando en actividades turísticas a los miembros más jóvenes que puedan simultanear ambas actividades.
- 13) Supresión de la actividad agraria, entendiendo que en el futuro las actividades turísticas sustituirán a las agrarias.

Según McGehhe et al. (2006) todos estos motivos pueden clasificarse en torno a los conceptos de: independencia y contribución a la sociedad. Las motivaciones que no encajan en estos campos son etiquetadas como diversas. La «independencia/autonomía» hace referencia a la supresión de ayudas en el ámbito agrario, la obtención de ingresos adicionales, la posibilidad de empleo en el seno familiar, y se relaciona también con la estacionalidad y fluctuación de los mercados agrarios. Todas estas motivaciones propiciarían que las explotaciones dejaran de ser exclusivamente dependientes de las actividades agrarias. La «contribución a la comunidad» se vincula con la observación del éxito obtenido por otras explotaciones, el aprovechamiento del nicho de mercado, la concienciación de los clientes sobre la actividad agraria, o la elección sobre el estilo de vida (independencia, compañía de los clientes). McGehhe et al. (2006) clasifican como motivaciones «diversas», no clasificables en las dos anteriores categorías, la mejora en el uso de los recursos y el aprovechamiento de las ayudas.

Se combinan por tanto motivos de índole económica y social (McGehee y Kim, 2004) que pueden también ser clasificados en motivaciones de racionalidad formal (aquellas estrictamente relacionadas con la racionalidad económica) y las motivaciones de racionalidad substantiva (van más allá de la estricta racionalidad económica, y guardan relación con la visión de cambio social, las inquietudes morales, etc.). En este sentido, los empresarios de turismo rural pueden verse influenciados no exclusivamente por la búsqueda de rendimiento económico, sino también por mantener las labores agrarias como medio de continuidad de las relaciones familiares, por interés en los valores fomentados en el ámbito agrario, por interés en lograr un vínculo con el mundo urbano sin abandonar el ámbito rural, etc.

3. RESULTADOS DE LA ACTIVIDAD AGROTURÍSTICA

Los factores que propician la realización de actividades turísticas por parte de los empresarios agrarios son múltiples y sus resultados esperados son también de naturaleza diversa. Dada la variedad de objetivos a alcanzar, es recomendable aproximarse a la medición de los resultados a través de sus múltiples dimensiones. Emplear una única medida no reflejaría la realidad de la empresa, o lo haría únicamente en el corto plazo. Las alternativas que se presentan para utilizar como medidas del éxito son, bien objetivas, bien subjetivas. El empleo de medidas objetivas cuantitativas financieras podría plantearse como la forma más sencilla de acercarse a los resultados. No obstante esta información siempre es más complicada de conseguir debido a la confidencialidad argumentada por los empresarios. Esta dificultad se amplifica en el caso de las PYMES, siempre reticentes a ofrecer esta

información. Para solucionar este tipo de problemas de provisión de datos y la exactitud asociada a medidas objetivas financieras pueden emplearse simultáneamente medidas subjetivas cualitativas, siendo pertinente en la medida de lo posible el empleo de ambos tipos de medidas de resultados, subjetivas y objetivas (Haber y Reichel, 2005).

Además conviene distinguir entre medidas de largo plazo y medidas de corto plazo. En este sentido las medidas financieras suelen mostrar la situación concreta de un momento determinado pero no reflejan la posibilidad de supervivencia en el largo plazo. Por lo tanto, los resultados deben ser considerados en conjunto con una serie de medidas financieras y no financieras que indican tanto el resultado en el corto plazo como las fortalezas de la empresa y la habilidad de supervivencia a lo largo del tiempo (Ilberty et al., 1998).

Adicionalmente a la distinción entre medidas objetivas y subjetivas, de corto y largo plazo, debemos prestar una atención especial al papel de la satisfacción de los clientes. En este sentido, el sector servicios, dentro del que se integra el turismo, presenta una serie de características que lo distinguen de los sectores industriales. Los clientes influyen los resultados a través de su satisfacción, que se puede contemplar en términos de calidad del servicio recibido, la cual normalmente es consistente con la satisfacción percibida. Es posible medir los resultados de los servicios evaluando la eficiencia en la provisión de servicios o la calidad del servicio desde la perspectiva subjetiva de cliente o empresario (Haber y Reichel, 2005).

Por otra parte, las medidas de resultados son diferentes entre sectores e industrias. Así por ejemplo concretamente en turismo rural éstas están normalmente relacionadas con consideraciones sobre la generación de empleo para los miembros de la familia, consecución de objetivos de estilo de vida y enriquecimiento en el plano social y personal. En el sector turístico en general, los indicadores contemplan por una parte la eficacia (entendida como ratio de ocupación o crecimiento en ventas por habitación) y también toman en consideración la eficiencia (la tasa de rentabilidad interna (ROI), o la adaptabilidad que incluye el número de nuevos productos o servicios exitosos introducidos y el porcentaje de ventas de nuevos productos o servicios (Philips, 1996).

4. METODOLOGÍA

4.1. **Ámbito de estudio**

Galicia fue hasta mediados de los años setenta una Comunidad eminentemente agraria, manifestándose desde entonces un comportamiento en el sector que muestra como características más destacables del mismo tanto el descenso continuado del número de explotaciones como el descenso del empleo agrario, cuestiones que redundan en pérdida de peso del sector en el conjunto de la economía.

En este sentido, en Galicia, según datos de Contabilidad Regional la participación del sector agrario en el VAB total pasó del 12,9% en 1975 a un 6,85 % en 2000 y 5,09% en 2006. Además se constata en los datos de los últimos años (Consello Galego de Relacións Laborais, 2006) que el crecimiento del VAB agrario no puede seguir el crecimiento del VAB total.

En sintonía con lo sucedido con los datos de VAB, el empleo agrario descendió un 79,3% desde los años 1955 a 2000, suponiendo en el año 2000 únicamente un 14,3% del empleo total y en el 2006 un escaso 10% (IGE, 2006).

Los datos de la oferta de turismo rural en Galicia presentan la cifra de 4809 plazas y 493 alojamientos para Enero de 2006, suponiendo un 9,68% de la totalidad de las plazas ofertadas en ese momento en establecimientos hoteleros de dicha Comunidad Autónoma. Durante la última década, el crecimiento medio anual se mantiene en un 30,79% para plazas y el 26,79% para el número de establecimientos. De estas cifras podemos deducir que en los últimos años ha sido bastante importante el impulso a la actividad turística en el ámbito rural. Como resultado final el número de establecimientos de turismo rural se incrementó desde 134 a 493.

En términos de empleo, son alrededor de setecientas las personas involucradas en tareas en el sector. La información sobre el empleo por sexo ofrecida por las estadísticas oficiales, indica que la mayoría del personal que trabaja en el mismo son mujeres sin contrato que prestan sus servicios sin recibir a cambio prestaciones económicas. La tasa media de número de trabajadores por establecimiento se sitúa en 1,42.

Galicia ocupa el noveno lugar en España en cuanto a número de establecimientos de turismo rural y personal ocupado en el mismo, y el séptimo lugar en número de plazas ofertadas. Las Comunidades Autónomas que tienen más desarrolladas las actividades de turismo rural son Castilla y León, Cataluña y Andalucía. Por el contrario La Rioja, País Vasco, Comunidad de Madrid y Extremadura presentan los niveles más reducidos en indicadores de actividad de turismo rural.

Por tanto, la información manejada indica la coexistencia de dos fenómenos en la Comunidad Autónoma Gallega, por una parte el retroceso en términos económicos de la actividad agraria y paralelamente la aparición de una nueva actividad, la actividad turística, en el espacio rural. Parece por tanto oportuno, el analizar pormenorizadamente la posible existencia de relaciones entre ambos y poder valorar la importancia de las estrategias de diversificación.

4.2. Datos

Para conocer las motivaciones de las explotaciones agrarias gallegas para se realizó un estudio sobre una muestra suficientemente representativa de los establecimientos de turismo rural de Galicia. Para la elaboración de la muestra se identificó, en un primer momento, el universo de establecimientos de turismo rural. A continuación se procedió a la definición de la muestra (elección del tipo de muestreo, cálculo del tamaño de la muestra y de su afijación).

Para la definición del universo de empresas se empleó el Directorio de establecimientos de Turismo Rural de la Dirección Xeral de Turismo de la Xunta de Galicia. El tamaño poblacional es de 488 establecimientos. Una vez establecido el universo a considerar, se procedió a seleccionar la muestra. Para el problema que nos ocupaba, precisábamos que en la muestra de empresas estuviesen presentes todas las modalidades posibles de establecimientos de turismo rural, así como establecimientos situados en las cuatro provincias gallegas. Perseguíamos por tanto que la muestra de empresas fuese representativa de los establecimientos de turismo rural, considerando los diferentes tipos de establecimiento y

la localización de las mismas. A tal fin empleamos la estratificación por tipo de establecimiento (A; B o C¹) y por provincia para la fijación del número de sujetos que configuran la misma, con un nivel de confianza y error muestral con valores aceptables de fiabilidad y validez. Empleamos el método de muestreo aleatorio con asignación proporcional. Para determinar el tamaño de la muestra se siguieron los procedimientos habituales en este tipo de estudios (población finita y supuestos unos niveles de confianza y límites de error admisibles). Con un margen de error de ± 8 , en la hipótesis $P=50\%$ y nivel de confianza del 95% , el número de empresas de la muestra o tamaño muestral es de 115. La elección de las empresas de la muestra se llevó a cabo aleatoriamente, siguiendo la norma UNE 66-010-79 (Método de muestreo al azar).

Para la recogida de información se elaboró un cuestionario sobre cuyo primer borrador se realizó un pretest, a fin de detectar posibles sesgos, comprobar el adecuado entendimiento de las preguntas por parte de los sujetos informantes, identificar la existencia de dificultades de contestación y aumentar la precisión en la definición de algunos términos. Posteriormente, nos dirigimos a las unidades de la muestra con el cuestionario estructurado. Las entrevistas fueron concertadas previamente por teléfono con los propietarios de los establecimientos que manifestaban disponer de explotaciones agrarias en activo o susceptibles de usos agrarios, que resultaron ser el 98% de los contactos iniciales. Se realizaron visitas y se entrevistó personalmente a propietarios de los establecimientos. La elección del propietario del establecimiento como suministrador de toda la información con la que se realiza el estudio implica que trabajemos con percepciones del mismo sobre las cuestiones analizadas. Fue imposible utilizar el recurso a un segundo informante para testar la fiabilidad de las respuestas debido a las características de las preguntas, que abordaban temas de motivación para diversificar y resultados, esta información solo podía ser aportada por la persona que tomo la decisión de diversificar. El empleo de un cuestionario ad-hoc para la recogida de información se justifica en base a las características del sector y a la ausencia de base de datos con información sobre motivaciones y resultados.

Tabla 1

Número de establecimientos en la muestra

PROVINCIA	TIPO DE ESTABLECIMIENTO		
	A	B	C
CORUÑA	3	21	6
LUGO	4	21	7
OURENSE	6	10	1
PONTEVEDRA	5	26	5

¹ Los establecimientos de turismo rural en Galicia se clasifican en: Grupo A: pazos, castillos, monasterios, casas grandes y casas rectorales. Grupo B: Casas de aldea situadas en el medio rural que, por su antigüedad y características de construcción, responden a la tipicidad propia de las casas rústicas gallegas. Grupo C: Comprende las casas de labranza, entendiéndose como tales las casas situadas en el medio rural con habitaciones dedicadas al alojamiento de huéspedes, en las cuales se desarrollan actividades agropecuarias en las que puedan participar los clientes alojados. Grupo D: En este grupo se integran las aldeas de turismo rural. Un conjunto de, como mínimo 3 casas situadas en el mismo núcleo rural, que sean explotadas de forma integrada y pertenezcan al mismo titular.

TOTAL	18	78	19
-------	----	----	----

4.3. Variables y análisis

Para medir la importancia de distintas motivaciones en la decisión de diversificar la actividad agraria hacia el turismo se pidió a los titulares de los establecimientos que valorasen el grado de importancia de un conjunto de ítems sobre una escala de 5 puntos. Son los siguientes:

- Estacionalidad y fluctuación de los mercados agrarios
- Obtención de ingresos adicionales
- Aprovechamiento de nicho de mercado
- Posibilidad de sucesión futura para la explotación
- Estilo de vida
- Posibilidad de empleo en el ámbito familiar
- Posibilidad de abandono de la actividad agraria
- Mejora del uso de los recursos
- Éxito de otras explotaciones
- Concienciación del cliente
- Hobby
- Supresión de las ayudas en el ámbito agrario
- Aprovechamiento de ayudas

Las medidas de resultados empleadas combinan el ámbito objetivo con el subjetivo, el largo plazo y el corto plazo, algunas son específicas para el sector y otras son comunes a todos los sectores. Para medir los resultados subjetivos se pidió a los entrevistados que valorasen el grado de importancia de un conjunto de ítems sobre una escala de 5 puntos. En cuanto a las variables objetivas, dos de ellas son continuas (número de empleados y crecimiento del número de empleados) y otras dos son valoradas por los entrevistados en escalas de -4 a 4 (evolución del nivel de endeudamiento) y de -5 a 5 (evolución de la situación financiera). Las medidas empleadas se sintetizan y clasifican a continuación:

Tabla 2

Medidas de resultados para el ámbito del agroturismo

MEDIDAS	ÁMBITO OBJETIVO	ÁMBITO SUBJETIVO	
	TODOS LOS SECTORES	ESPECÍFICA SECTOR TURÍSTICO	TODOS LOS SECTORES
LARGO PLAZO	Crecimiento en nº de empleados Evolución del nivel de endeudamiento Evolución de la situación financiera	Reputación del establecimiento Nuevos proyectos turísticos Desarrollo de productos turísticos Promoción turística del área Respuesta a cambios en el mercado Creación de conocimiento del producto turístico	Satisfacción a los clientes

CORTO PLAZO	Nº de empleados	Ocupación con relación a objetivos Generación de beneficios medios anuales	Rentabilidad con relación a competidores
-------------	-----------------	-------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------

Con respecto al tratamiento estadístico utilizado para analizar los datos, se efectuaron análisis de componentes principales para estudiar la unidimensionalidad de los constructos, verificándose que las valoraciones de subgrupos de ítems se ajustaban a factores diferenciados. Para analizar la homogeneidad de la muestra, esto es, si existen diferencias significativas entre la estructura de distintos grupos de establecimientos, realizamos tests de comparación de medias. Finalmente, para indagar sobre la existencia de colectivos diferenciados de establecimientos según los resultados empresariales obtenidos hemos realizado un análisis clúster.

5. RESULTADOS

5.1. Análisis de las motivaciones de la diversificación de la actividad agraria

Los motivos para comenzar actividades turísticas por parte de empresas ligadas a explotaciones agrarias son diversos. La jerarquización de los valores medios de los distintos ítems (Tabla 3) permite observar aquéllas que se consideran como motivaciones más importantes: en primer lugar nos encontramos con la obtención de ingresos adicionales (en consonancia con los estudios de McGehee (2004), McCool (2001) e Ilbery et. al (1998). Por tanto la generación de rentas que aseguren la supervivencia financiera se constituye como motivo dominante. En segundo lugar se sitúa la posibilidad de sucesión futura para los miembros de la familia; las decisiones de diversificar las actividades están vinculadas por tanto a la estructura familiar tal y como se establecía en las investigaciones de Daskalopoulou et al (2002). Así, a través de la realización de nuevas actividades, se persigue la continuidad futura de las actividades agrarias. En tercer lugar se sitúa la elección sobre el estilo de vida (independencia, sociabilización con clientes, ... etc.). Por tanto los principales motivos para diversificar se concretizan en el ámbito económico y social mientras que los factores considerados como institucionales no son considerados como los más relevantes a la hora de diversificar.

El análisis factorial confirma varias dimensiones o componentes que señalan diferentes tipologías de motivaciones de las explotaciones agrarias para emprender las actividades turísticas. El primero de los factores explica el 18,02% del total de la varianza. Este factor incorpora la obtención de ingresos adicionales, el aprovechamiento de nicho de mercado y la estacionalidad y fluctuación de los mercados agrarios. El segundo de los factores identificados como relevantes para la decisión de realizar tareas turísticas, ya que explica el 19,2% de la varianza, incorpora la posibilidad de sucesión futura para la explotación, el estilo de vida, la posibilidad de empleo en el ámbito familiar y la posibilidad de abandono de la actividad agraria. El tercer factor explica el 19,3% de la varianza y está integrada por cuatro ítems: la mejora del uso de los recursos, el éxito de otras explotaciones, la concienciación del cliente y el hobby. El último de los factores incorpora la supresión de ayudas en el ámbito agrario y el aprovechamiento de las ayudas, explicando el 16,5% de la varianza. Los tres prime-

ros factores pueden ser etiquetados como identificadores de los constructos ya analizados en anteriores investigaciones sobre motivaciones para el agroturismo (económico, social y económico-social). El último de los constructos encontrados en el análisis factorial guarda relación con el sistema de ayudas establecidas en las políticas que tienen como centro de referencia el rural. Se trata por tanto de factores externos o institucionales.

Tabla 3

**Motivaciones para realizar agroturismo.
Resultados del análisis factorial de componentes principales**

Motivaciones	Media (D.T.)	Económicas	Sociales	Económico-Sociales	Institucionales
Estacionalidad y fluctuación de los mercados agrarios	2,71 (1,36)	0,751			
Obtención de ingresos adicionales	3,45 (1,27)	0,841			
Aprovechamiento de nicho de mercado	3,14 (1,38)	0,782			
Posibilidad de sucesión futura para la explotación	3,41 (1,50)		0,867		
Estilo de vida	3,36 (1,31)		0,530		
Posibilidad de empleo en el ámbito familiar	2,97 (1,48)		0,767		
Posibilidad de abandono de la actividad agraria	2,46 (1,55)		0,619		
Mejora del uso de los recursos	2,96 (1,40)			0,537	
Éxito de otras explotaciones	2,29 (1,36)			0,786	
Concienciación del cliente	2,25 (1,17)			0,797	
Hobby	2,00 (1,31)			0,802	
Supresión de las ayudas en el ámbito agrario	2,25 (1,24)				0,820
Aprovechamiento de ayudas	2,86 (1,43)				0,823
Autovalor		2,34	2,59	2,5	2,14
% de varianza explicada		18,02	19,2	19,3	16,5
73,02% varianza explicada por la solución factorial. Rotación ortogonal Varimax					

Fiabilidad (α de Cronbach)		0,763	0,736	0,805	0,796
------------------------------------	--	-------	-------	-------	-------

En la búsqueda de posibles diferencias significativas en las decisiones de los propietarios de los establecimientos de turismo rural consideramos factores como el tamaño de la explotación agraria, el nivel de renta procedente de la actividad agraria, el número de propietarios y de personas vinculadas a la actividad turística y agraria y la posibilidad de creación de una empresa en el momento de emprender la actividad turística. Para analizar si coincide o difiere la estructura de los grupos formados en función del nivel que adopten estas variables realizamos tests de comparación de medias poblacionales, de cuyos resultados damos cuenta en las Tablas 4 a 8.

En relación al tamaño de la explotación (Tabla 4), las únicas diferencias significativas en los valores medios residen en motivaciones ajenas o factores externos como es el caso de los relativos a la estacionalidad y a fluctuaciones del mercado agrario y la supresión de ayudas en el ámbito agrario, ambos argumentos son empleados con mayor intensidad por parte de los propietarios de los establecimientos que tienen asociadas explotaciones agrarias de mayor dimensión, por tanto son aquellos que se ven afectados en mayor medida por dichas cuestiones. Podemos deducir que estos propietarios están más motivados para emprender actuaciones de diversificación cara al turismo condicionados por el entorno externo, resultado de que los cambios en el mismo tienen una gran influencia sobre sus decisiones.

Tomando en consideración el porcentaje de renta procedente de actividades agrarias (Tabla 5), observamos únicamente diferencias significativas en la media de la variable correspondiente al abandono de la actividad agraria, ya que son las explotaciones para las que las rentas agrarias son menos importantes en el total de rentas percibidas las que manifiestan una intención más acusada de abandono de la actividad agraria, acudiendo por lo tanto a la diversificación en la búsqueda de actividades que substituyan por completo las rentas agrarias por rentas turísticas. En muchos casos se trata de explotaciones en las que se recurría anteriormente a complementar las rentas agrarias con empleo fuera de la explotación.

La única diferencia significativa en cuanto a motivaciones para emprender actividades turísticas derivada del estudio de las mismas en función del número de propietarios y del número de personas vinculadas a las actividades agrarias y turísticas (Tabla 6 y Tabla 7), se refiere al aprovechamiento de los recursos. Así los establecimientos que tienen más de dos propietarios y en los que reside mayor volumen de empleo tanto autónomo como por cuenta ajena son los que han optado por la actividad turística más motivados por el mejor aprovechamiento de los recursos. Podemos concluir entonces que se disponía de un mayor volumen de recursos ociosos, que pueden ser utilizados para la actividad turística.

En la comparación entre los establecimientos que fueron creados por parte de los emprendedores en el momento de diversificar la actividad agraria con la realización de actividades turísticas (Tabla 8) y aquellos que no son el resultado de esta, encontramos diferencias significativas en factores motivadores como el aprovechamiento de nicho de mercado, elemento más valorado por las que se decidieron a constituir una nueva empresa, mientras que las que no crearon empresa valoran más el éxito de otras explotacio-

nes, la posibilidad de abandono de la actividad agraria, y la concienciación y educación de los clientes. Tienen por tanto un mayor visión estrictamente empresarial, y perciben posibilidades de éxito empresarial las personas que dan el paso para constituirse como nueva empresa.

Finalmente, el análisis de las características de los propietarios (sexo, edad y nivel de estudios) ofrece resultados de ausencia de diferencias significativas. Por lo tanto podemos concluir que los factores relacionados con el perfil del propietario no guardan relación con las motivaciones, al contrario de lo que se esperaba en un principio.

Tabla 4
Motivaciones según tamaño de la explotación agraria.
Media y diferencias significativas

MOTIVACIONES		Pequeña	Mediana	Grande	t	Sig
Económicas	Obtención de ingresos adicionales	3,44	2,90	4,13	2,10	,144
	Estacionalidad y fluctuaciones de los mercados agrarios	2,44	2,40	3,71	2,59	,047
	Aprovechamiento de nicho de mercado	2,75	3,00	3,63	,796	,463
Sociales	Posibilidad de empleo en el ámbito familiar	2,78	3,60	2,50	1,45	,254
	Estilo vida	3,25	3,10	4,00	1,12	,342
	Abandono de la actividad agraria	2,63	2,60	2,25	,135	,874
	Posibilidad de sucesión futura para la explotación	3,44	3,90	2,75	1,250	,305
Económico-Sociales	Éxito de otras explotaciones	2,50	2,10	2,38	,188	,830
	Mejora del uso de los recursos económicos	2,38	3,30	3,38	1,341	,281
	Concienciación del cliente	2,38	2,10	2,38	,154	,858
	Hobby	1,88	1,70	2,25	,371	,694
Institucionales	Supresión de ayudas agrarias	1,5	2,70	2,63	2,720	,049
	Aprovechamiento de ayudas	2,25	3,00	3,00	1,43	,134

Tabla 5
Motivaciones según importancia de la renta agraria en los ingresos.
Media y diferencias significativas

MOTIVACIONES		Renta baja	Renta alta	t	Sig
Económicas	Obtención de ingresos adicionales	3,63	3,38	,208	,652
	Estacionalidad y fluctuaciones de los mercados agrarios	2,75	2,70	,007	,932
	Aprovechamiento de nicho de mercado	3,29	3,10	,097	,758

Sociales	Posibilidad de empleo en el ámbito familiar	2,88	3,00	,040	,843
	Estilo vida	3,00	3,48	,684	,416
	Abandono de la actividad agraria	3,29	2,19	2,79	,049
	Posibilidad de sucesión futura para la explotación	3,50	3,38	0,87	,577
Económico-Sociales	Éxito de otras explotaciones	2,43	2,24	,100	,754
	Mejora del uso de los recursos económicos	2,86	3,00	,053	,820
	Concienciación del cliente	2,57	2,14	,691	,413
	Hobby	2,14	1,95	,108	,745
Institucionales	Supresión de ayudas agrarias	2,00	2,33	,373	,547
	Aprovechamiento de ayudas	2,71	2,90	,090	,767

Tabla 6

Motivaciones según empleo y propiedad. Medias y Diferencias significativas

MOTIVACIONES		Nº de propietarios			t	Sig
		1	2	3		
Económicas	Obtención de ingresos adicionales	3,13	3,67	4,00	1,071	,357
	Estacionalidad y fluctuaciones de los mercados agrarios	2,53	2,67	3,50	,797	,462
	Aprovechamiento de nicho de mercado	3,00	3,33	3,20	,155	,858
Sociales	Posibilidad de empleo en el ámbito familiar	2,67	3,00	3,80	1,119	,342
	Estilo vida	3,14	3,11	4,40	2,081	,146
	Abandono de la actividad agraria	2,21	2,33	2,40	,142	,869
	Posibilidad de sucesión futura para la explotación	3,27	3,22	4,20	,821	,451
Económico-Sociales	Éxito de otras explotaciones	2,21	2,33	2,40	,040	,961
	Mejora del uso de los recursos económicos	3,07	2,00	4,40	6,899	,004
	Concienciación del cliente	2,29	2,00	2,60	,414	,666
	Hobby	1,64	2,33	2,40	1,057	,363
Institucionales	Supresión de ayudas agrarias	2,43	1,89	2,40	,548	,585
	Aprovechamiento de ayudas	2,93	2,67	3,00	,114	,893

Tabla 7

Motivaciones según personas vinculadas. Media y diferencias significativas

MOTIVACIONES	Personas vinculadas		t	Sig
	<=2	>2		

Económicas	Obtención de ingresos adicionales	3,40	3,56	,090	,766
	Estacionalidad y fluctuaciones de los mercados agrarios	2,65	2,88	,152	,700
	Aprovechamiento de nicho de mercado	3,21	3,00	,138	,714
Sociales	Posibilidad de empleo en el ámbito familiar	2,75	3,44	1,394	,248
	Estilo vida	3,16	3,78	1,384	,250
	Abandono de la actividad agraria	2,32	2,78	,532	,472
	Posibilidad de sucesión futura para la explotación	3,25	3,78	,761	,391
Económico-Sociales	Éxito de otras explotaciones	2,26	2,33	,016	,901
	Mejora del uso de los recursos económicos	2,63	3,67	3,665	,067
	Concienciación del cliente	2,16	2,44	,355	,557
	Hobby	1,84	2,33	,861	,362
Institucionales	Supresión de ayudas agrarias	2,11	2,56	,805	,378
	Aprovechamiento de ayudas	2,79	3,00	,128	,724

Tabla 8

Motivaciones y creación de empresas. Media y diferencias significativas

MOTIVACIONES		Creación de empresa		t	Sig
		Si	No		
Económicas	Obtención de ingresos adicionales	3,75	3,40	,255	,618
	Estacionalidad y fluctuaciones de los mercados agrarios	3,25	2,63	,72	,40
	Aprovechamiento de nicho de mercado	4,5	2,92	5,217	,031
Sociales	Posibilidad de empleo en el ámbito familiar	2,50	3,04	,453	,507
	Estilo vida	4,00	3,25	1,127	,298
	Abandono de la actividad agraria	1,00	2,71	4,734	,039
	Posibilidad de sucesión futura para la explotación	2,50	3,56	1,768	,195
Económico-Sociales	Éxito de otras explotaciones	1,00	2,50	4,776	,038
	Mejora del uso de los recursos económicos	2,00	3,13	2,32	,140
	Concienciación del cliente	1,25	2,42	4,734	,039
	Hobby	1,75	2,04	,842	,341
Institucionales	Supresión de ayudas agrarias	1,5	2,38	1,767	,195
	Aprovechamiento de ayudas	2,75	2,88	,025	,875

5.2. Análisis de resultados del agroturismo

A continuación analizaremos empleando métodos estadísticos, cuales son los resultados percibidos por los empresarios de las actividades de turismo rural.

En la búsqueda de relaciones entre las medidas subjetivas de resultados presentadas a los propietarios en el cuestionario, procedimos a aplicar un Análisis de Componentes Principales que nos permite agrupar las mismas. El análisis de las medidas subjetivas de resultados (Tabla 9) permite agrupar los diferentes ítems contemplados en tres dimensiones diferenciadas. Un primer factor incorpora ítems relacionados con la mejora del entorno físico, económico y social del entorno del establecimiento de turismo rural. Etiquetamos por tanto este factor de resultados como Orientación al entorno. El segundo componente de resultados integra cuatro ítems que suponen una valoración de resultados en términos de Orientación al cliente. Finalmente, los tres restantes ítems dan lugar a un factor resultados en el ámbito estrictamente económico. Lo etiquetamos como Orientación a beneficios.

Por otra parte, se deduce también de los datos presentados en la tabla 9, que las empresas alcanzan mayor puntuación media en las medidas subjetivas de resultados que se corresponden con la percepción que ellos tienen de la satisfacción de los clientes y la creación de una reputación positiva (ambas con un valor medio de 4,24), por tanto, perciben que están teniendo casi los mejores resultados posibles en cuanto a dichas medidas,. También se presentan valores medios destacables en el caso de las medidas relativas a desarrollo de productos turísticos (media: 3,65), creación de conocimiento sobre el producto turístico (media: 3,27) y desarrollo de nuevos proyectos (media: 3,13). Se alcanzan, en cambio, los menores valores, en término medio, en indicadores asociados a elementos de naturaleza económica y de corto plazo (rentabilidad con relación a competidores, ocupación con relación a objetivos y generación de beneficios medios anuales), las medidas encasilladas bajo la denominación de orientación a beneficios son las percibidas por los empresarios más negativamente.

Tabla 9

**Medidas subjetivas de resultados.
Resultados del análisis factorial de componentes principales**

	Media (D.T.)	Orientación al entorno	Orientación al cliente	Orientación a B°
Creación de una reputación positiva	4,24 (0,73)		0,808	
Desarrollo de producto turístico	3,65 (0,96)		0,762	
Desarrollo de nuevos proyectos	3,13 (1,11)		0,428	
Satisfacción de los clientes	4,24 (0,86)		0,856	
Promoción turística del área	3,11 (1,34)	0,832		
Respuesta efectiva a los cambios del mercado	3,00 (1,00)	0,752		
Creación de conocimiento del producto turístico	3,27 (1,15)	0,866		
Generación de beneficios medios anuales	2,66 (1,03)			0,600

Rentabilidad con relación a competidores	2,90 (1,04)			0,827
Ocupación con relación a objetivos	2,69 (1,14)			0,837
Autovalor		2,44	2,42	2,04
% de varianza explicada		24,24	24,39	20,41
69,55% varianza explicada por la solución factorial. Rotación ortogonal Varimax				
Fiabilidad (α de Cronbach)		0,825	0,783	0,694

En relación al estudio de lo sucedido con las medidas objetivas planteadas en el estudio (Tabla 10), los valores medios descriptivos indican globalmente una tendencia creciente a lo largo del tiempo en los niveles de empleo, así como una ligera reducción en los niveles de endeudamiento, junto con mejoras en la situación financiera durante el período transcurrido entre el comienzo de las actividades turísticas y la actualidad.

Tabla 10

Medidas objetivas de resultados. Medias

	Media	D.T.
Personas vinculadas	2,32	1,62
Crecimiento en el empleo	2,32	1,75
Variación en el nivel de endeudamiento	-0,45	1,15
Variación positiva en la situación financiera	0,53	1,41

Para ahondar en la explicación de lo sucedido con las medidas resultados, tanto objetivas como subjetivas, un análisis clúster nos permite clasificar a las empresas en dos grupos en función de los valores de las variables de resultados que hemos considerado. El resultado de este análisis presenta un primer conglomerado conformado por el 83,4% de las empresas. Este grupo de establecimientos se caracteriza por presentar valores para todas las medidas de resultados bastante inferiores a las clasificadas en el segundo de los conglomerados, donde estarían situadas las casas de turismo rural que presentan mejores indicadores de resultados. De aquí se deduce que la inmensa mayoría de establecimientos turísticos siguen estrategias de supervivencia de corto plazo, frente a un pequeño grupo de empresas más dinámicas y cuya estrategia se podría considerar como de crecimiento. Las empresas con mayor volumen de empleo, que se corresponde con las que han incrementado en mayor medida a lo largo del tiempo el número de personas que trabajan en ella, son las que han mejorado significativamente su situación financiera y han reducido en mayor medida el nivel de endeudamiento. Estos establecimientos perciben muy satisfactoriamente su orientación al cliente y bastante satisfactoriamente su orientación a beneficios. La variable tamaño parece explicar las diferencias observadas en cuanto a dinamismo de los establecimientos.

Tabla 11

Análisis clúster de resultados. Valores de los centros de los conglomerados finales

	Conglomerado 1	Conglomerado 2
Variación positiva en la situación financiera	,45	1,11
Variación en el nivel de endeudamiento	-,43	-,78
Crecimiento del empleo	1,79	5,28
Empleo	1,86	4,22
Orientación al entorno	2,81	3,05
Orientación al cliente	3,92	4,03
Orientación a beneficios	3,09	3,41

Tabla 12

Análisis clúster de resultados. Numero de casos de cada conglomerado

Conglomerados	1	94,000	83,4%
	2	18,000	16,4%
Válidos		112,000	
Perdidos		4,000	

5.3. Análisis de relaciones entre motivaciones y resultados

Por último, intentaremos encontrar posibles relaciones entre las motivaciones esgrimidas por los propietarios de los establecimientos para optar por la diversificación y los resultados obtenidos de la misma. Para ello emplearemos los dos grupos de empresas identificados en el análisis cluster y buscaremos diferencias significativas entre las motivaciones de las empresas en función de su pertenencia a uno u otro grupo de establecimientos.

Los resultados de la comparación realizada, aplicando la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney, nos indica que no existen diferencias significativas de los valores medios de los rangos asignados a las motivaciones en las empresas que pertenecen a los grupos de mejores y peores resultados. No obstante es posible detectar que las motivaciones consideradas como sociales son las que tienen mayor importancia para las empresas más dinámicas o que presentan una estrategia de crecimiento, mientras que para las que tienen como objetivo la supervivencia o el mantenimiento en el mercado, son las motivaciones económicas las prioritarias.

Tabla 13

Diferencias en los resultados en función de las motivaciones

Motivaciones	Significación	Valores medios de rangos	
		Mejores resultados	Peores resultados
Económicas	,454	16,4	13,45
Sociales	,146	18,8	12,91
Económico-sociales	,349	17	13,32
Institucionales	,261	17,6	13,18

6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y LINEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

El análisis de motivaciones y resultados de la diversificación de actividades agrarias a actividades turísticas ha mostrado la heterogeneidad de factores implicados en ambos fenómenos, complementando esta visión a la proporcionada por la mayor parte de los enfoques teóricos que abordan la cuestión como es el caso de la Teoría de los recursos y la economía industrial. Así, en este trabajo se ha demostrado que las motivaciones sociales adquieren un protagonismo no desdeñable en la decisión de diversificar, del mismo modo que las medidas subjetivas de resultado empresarial relacionadas con la mejora del entorno y la orientación al cliente. Estos resultados ponen de manifiesto que los estudios sobre diversificación obvian algunos factores determinantes de la estrategia y algunos tipos de resultado empresarial, o, al menos, estos hallazgos indican que no deben considerarse las mismas dimensiones de las variables para analizar la diversificación en cualquier entorno.

El análisis del resultado del comportamiento de los establecimientos de turismo rural desde el momento de inicio de las actividades turísticas hasta la actualidad nos permite apreciar cierta relación entre motivaciones y resultados de los mismos, ya que las que tienen peor percepción de sus resultados concedieron en el momento de tomar la decisión de diversificar mayor importancia a motivaciones económicas, mientras que las que tienen mejores percepciones de sus resultados son las que han tomado dicha decisión atendiendo en mayor medida a motivaciones sociales que de índole económica o institucional. El tamaño medido a través del volumen de empleo se presenta como elemento clave para diferenciar la estrategia seguida por los establecimientos y el éxito de las mismas.

En el caso analizado en este trabajo, una Comunidad Autónoma con un sector agrario en declive y un sector del turismo rural en expansión, en buena medida debido a las políticas de fomento aplicadas desde entes públicos europeos y autonómicos, hemos indagado sobre elementos que pueden ser de utilidad en el futuro para poder avanzar en la diversificación de las actividades agrarias.

En cuanto a las implicaciones de este trabajo, podemos destacar el hecho de que posibilita el profundizar en el estudio de los incentivos externos a un determinado sector que facilita la diversificación de actividades en el mismo. Además puede ser utilizado por parte de los entes encargados de desarrollar las políticas públicas para establecer mecanismos que ayuden a los emprendedores del medio rural a alcanzar los objetivos previstos y maximizar su contribución, así como a continuar con las actividades turísticas. También es de utilidad para los profesionales del sector, ya que apunta algunas de las variables que fomentan el

éxito en el mismo, elementos que pueden tomarse en consideración en las decisiones de los empresarios en aras de mejorar los resultados.

Querríamos, como continuación de este estudio seguir analizando la posible relación causal entre las medidas de resultados contempladas, las motivaciones y diversas variables. Para analizar el posible efecto moderador de la relación de las primeras sobre las segundas consideramos necesario contemplar un conjunto de variables de control específicas de la actividad identificada, muchas de ellas no habituales en estudios previos. Pretendemos considerar las siguientes variables de control: tipo de establecimiento, antigüedad, nº de actividades turísticas ofertadas a la clientela, empresa familiar, localización geográfica, tamaño, percepción de ayuda institucional, porcentaje de personas con formación turística, nivel medio de estudios, porcentaje de trabajo femenino. Sería interesante también indagar sobre la posibilidad de que se cumplan las ventajas asociadas a la estrategia de diversificación comprobadas en otros sectores en las empresas diversificadas analizadas.

Por último, las limitaciones de este estudio proceden básicamente de las características de la información manejada. Al tratarse de información recogida a través de un cuestionario cumplimentado por los propietarios de los establecimientos de turismo rural de Galicia, las percepciones de los mismos sobre alguna de las variables estudiadas podrían ser complementadas con otro tipo de información para analizar algunas de las cuestiones como es el caso de la satisfacción del cliente. Además sería interesante en investigaciones futuras utilizar nuevas variables de resultados, medidas financieras al uso empleadas en estudios de desempeño. El trasladar el campo de análisis a otras comunidades autónomas o regiones redundaría en la detección de diferencias o similitudes en los resultados de los esfuerzos realizados en estos últimos años desde las instituciones públicas en relación al ámbito del fomento del turismo rural como elemento dinamizador de la actividad rural. También podría recurrirse a otras técnicas estadísticas que nos permitiesen nuevos contrastes de hipótesis. Un análisis longitudinal, con información de los mismos establecimientos a lo largo del tiempo permitiría analizar los resultados en el largo plazo y los elementos que determinan la supervivencia de las empresas analizadas.

7. BIBLIOGRAFIA

- ANTON S. LOPEZ F.; MARCHENA M., VERA J.F (1996): «La investigación turística en España: aportaciones de la geografía (1960-1995)», *Estudios turísticos*, nº 129 pp. 165-208.
- BETTIS, R. A. (1981): «Performance differences in related and unrelated diversified firms», *Strategic Management Journal*, vol. 2, pp. 379-393.
- BIGNE E. (1996): «Turismo y marketing. Una revisión y perspectivas de futuro» *Revista de Estudios Turísticos*, nº 129 pp. 105-127.
- BOTE V. (1996): «La investigación en España sobre el turismo y desarrollo económico», *Estudios turísticos*, nº 129, pp. 9-22.
- BOWMAN, E. Y HELFAT, C. (2001): Does corporate strategy matter?, *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 1-23.
- CHRISTENSEN, H. K. Y MONTGOMERY, C. A. (1981): «Corporate economic performance: Diversification strategy versus market structure», *Strategic Management Journal*, vol. 2, pp. 327-343.
- CLAVER, E.; ANDREU R.; QUER, D. (2006): «Las ventajas de la diversificación estratégica para las empresas turísticas españolas. Una visión desde la teoría de recursos», *Cuadernos de turis-*

- mo, nº 17, pp. 51-73.
- CONSELLO GALEGO DE RELACIÓNS LABORAIS (2006): *Situación Sociolaboral da Comunidade Autónoma Galega*
- DAMIANOS D.; SKURAS D. (1996): «Farm Business and the development of alternative faros enterprise: an empirical analysis in Greece», *Journal of Rural Studies*, vol. 12, nº3, pp.273-283.
- DASKALOPOULOU, I.; PETROU, A. (2002): «Utilising a farm typology to identify potential adopters of alternative farming activities in Greek agriculture», *Journal of Rural Studies*, nº 18, pp. 95-103.
- DETHIER, J. L. (COORD.) (1999): Ex-post evaluation of the LEADER I Community Initiative 1989-1993. European Comission and DG Agriculture, Bruselas
- ESTEBAN A. (2000): «La investigación turística en la universidad española» *Estudios turísticos*, nº 144-145, pp. 155-180.
- EVANS, N.J.; ILBERY, B.W. (1989): «A conceptual framework for investigating Farm-Based Accommodation and Tourism in Britain», *Journal of Rural Studies*, vol. 5, nº 3, pp. 257-66.
- FIGUEROLA M (2000): «Los trabajos de investigación de la economía del turismo en el Instituto de Estudios Turísticos (1974-1993)» *Estudios turísticos*, nº 144-145, pp. 17-45.
- GRANT, R.M. (2002): «Corporate strategy: managing scope and strategy content». En PETTI-GREW, A.; THOMAS, H. Y WHITTINGTON, R. (eds.), *Handbook of Strategy and Management*. Sage Publications. Londres: pp. 72-97.
- HABER, S.; REICHEL, A. (2005): «Identifying Performance Measures of Small Ventures – The case of tourism industry», *Journal of Small Business Management*, vol. 43, nº 3, pp. 257-283.
- HEGARTY, C.; PRZEBORSKA, L. (2005): «Rural agri-tourism as a tool for reorganising rural areas in old and new member states – a comparison study of Ireland and Poland- « *International Journal of Tourism Research*, nº 7, pp. 63-77.
- HOSKISSON, R.E. Y HITT, M.A. (1990). «Antecedents and performance outcomes of diversification: a review and critique of theoretical perspectives», *Journal of Management*, vol. 16, nº 2, pp. 461-509.
- ILBERY, B; BOWLER, I.; CLARCK, G; CROCKETT, A.; SHAW, A. (1998): «Farm-based tourism as a alternative farm enterprise: A case study from the Northern Pennines, England», *Regional Studies*, vol. 32, pp.355-364.
- INSTITUTO GALEGO DE ESTADÍSTICA (IGE): [HTTP://WWW.IGE.EU](http://www.ige.eu)
- KEARNEY, B. ET AL. (2000): LEADER II Ex-post Evaluation Final Report. LEADER II. Irish National Networking Service, Dublín.
- MAHONEY, J. Y PANDIAN, R. (1992): «The resource-based view within the conversation of strategic management», *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 363-380.
- MCCOOL, S.; MOISERY N. (2001): *Tourism Recreation and Sustainability: Linking Culture and the Environment*, CABI Publishing.
- MCGEHEE, N; KIM, K. (2004): «Motivation for agri-tourism entrepreneurship», *Journal of Travel Research*, vol. 43, pp. 161-170.
- MCGEHEE, N; KIM, K.; JENNINGS, G. (2006): «Gender and motivation for agri-tourism entrepreneurship», *Tourism Management*, vol. 28, nº 1, pp. 280-289.
- MCNALLY, S. (2001): «Farm diversification in England and Wales – what can we learn from the farm business survey?», *Journal of Rural Studies*, nº 17, pp. 247-257.
- MONTGOMERY, C. A. (1985): «Product-market diversification and market power», *Academy of Management Journal*, vol. 8, pp. 789-798.
- MOXNES, A. (1999): «Changing patterns of family farming and pluriactivity», *Sociologia Ruralis*, vol. 39, nº 1, pp. 110-116.
- PALICH, L.E.; CARDINAL, L.B. Y MILLER, C.C. (2000). «Curvilinearity in the diversification performance -linkage: an examination of over three decades of research», *Strategic Management Journal*, vol. 21, nº 2, pp. 155-174.

- PARK, C. (2002): «The effects of prior performance on the choice between related and unrelated acquisitions: Implications for the performance consequences of diversification strategy», *Journal of Management Studies*, vol. 39, nº 7, pp. 1003-1019.
- PARK, C. (2003): «Research notes and commentaries: Prior performance characteristics of related and unrelated acquirers», *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 471-480.
- PENROSE, E. T. (1959): *The theory of the growth of the firm*, Wiley, New York.
- PEREZ FRA, M; LOPEZ IGLESIAS, E.. (2006) «La contribución del turismo a la diversificación de actividades en un espacio rural periférico. Análisis del impacto de la iniciativa leader en Galicia», *Revista de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, nº 206 pp. 111-135.
- PETERAF, M. A. (1993): «The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view», *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191.
- PHILLIPS, P.A. (1996): «Strategic Planning and Business Performance in the Quoted UK Hotel Sectors: Results of an Exploratory Study», *International Journal of Hospitality Management*, vol. 15, nº 4, pp. 347-362.
- POLOVITZ, N; BLACK, R.; MCCOOL, S. (2001): «Agrotourism: motivations behind farm/ranch business diversification», *Journal of Travel Research*, vol. 40, pp. 19-26.
- ROBINS, J. Y WIERSEMA, M. (1995): «A resource-based approach to the multibusiness firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance», *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 277-299.
- TEECE, D. J. (1980): «Economies of scope and the scope of the enterprise», *Journal of Economic Behaviour and Organization*, vol. 1, pp. 223-247.
- TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management», *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 509-533.
- TÖDTLING-SCHÖNNOFER, H. (COORD.) (2003): Ex-post evaluation of the Community Initiative LEADER II. Final Report. European Commission and DG Agriculture. Vienna
- WALFORD, N. (2001): «Patterns of development in tourist accommodation enterprises on farms in England and Wales», *Applied Geography*, vol. 21, pp. 331-345.
- WILSON, S.; FESENMAIER, D.; FESENMAIER, J.; VAN ES, J. (2001): «Factors for Success in Rural Tourism Development», *Journal of Travel Research*, vol. 40, pp. 132-138.

