

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**LICENCIATURA EN DESARROLLO**

**Informe de Pasantía**

**Enoturismo en Canelones:**nueva unidad de  
negocio con anclaje territorial y cultural

**Carolina Pérez Sugo**

**2018**

ABRIL 2018

# ENOTURISMO EN CANELONES "NUEVA UNIDAD DE NEGOCIO CON ANCLAJE TERRITORIAL Y CULTURAL"

PASANTÍA ACADÉMICA



Carolina Pérez Sugo



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY



Ciencias Sociales  
Universidad de la República  
URUGUAY



Gobierno de  
Canelones

## ÍNDICE

<b>Resumen</b> .....	2
<b>1. Introducción</b> .....	2
1.2 Canelones Departamento Vitivinícola .....	4
1.3 Microrregión N°7 y Referentes Zonales .....	5
1.4 Antecedentes del Enoturismo.....	8
1.5 Lineamientos entre planes estratégicos.....	10
Plan Estratégico Canario y Enoturismo .....	10
<b>2. Marco Teórico Conceptual</b> .....	13
2.1 Enoturismo como motor de Desarrollo Local, Rural y como Sistema Agroalimentario Localizado.....	14
<b>3. Metodología</b> .....	22
<b>4. Dimensiones de la Investigación</b> .....	23
4.1 Productos Enoturísticos.....	25
4.2 Recursos humanos y calificación en el sector.....	33
4.3 Cooperación Público - Privada e Internacional.....	35
4.4 La institucionalidad en el sector.....	41
4.5 Cuantificación de la Demanda.....	45
4.6 Esquema de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).....	49
<b>5. Conclusiones</b> .....	51
<b>6. Informe Taller II</b> .....	54
6.1 El ámbito de Trabajo de la Pasantía realizada en la Intendencia de Canelones.....	54
6.2 Licenciatura en Desarrollo, formación y experiencias .....	58
6.3 Experiencia en pasantías académicas.....	63
<b>7. Bibliografía</b> .....	65
<b>8. Anexos</b> .....	67

## Resumen

El siguiente informe resume el proceso del turismo enológico en Canelones, su potencial como motor de desarrollo y sus actores en el territorio. Dicha investigación se dio en el marco de una pasantía académica, realizada en la Oficina de Planificación y Desarrollo de la Intendencia de Canelones, en los meses de noviembre 2017 - abril 2018, para culminar el proceso académico de la Licenciatura en Desarrollo de la Facultad de Ciencias Sociales.

El acompañamiento institucional por parte de la Intendencia fue brindado por la Directora de la Oficina, Leticia Mazzini, el Coordinador General de Enoturismo en Canelones, Juan Carbajal, y el Lic. en Desarrollo Emiliano Santa Cruz; no solo ellos fueron importantes en el proceso, también aportaron a dicho trabajo todos los compañeros y compañeras de la oficina, con diferentes formaciones, que demostraron ser solidarios y hábiles para el trabajo en equipo.

El enoturismo en Uruguay, y particularmente en Canelones es una actividad económica, que pretende complementar los ingresos de las bodegas, que en los últimos periodos se han visto afectadas por la baja del consumo interno de vino. Es una actividad que abarca múltiples dimensiones, productivas, relacionales y culturales, arraigadas a un territorio, que articula lo urbano con lo rural.

Las bodegas constituyen el elemento central del desarrollo enoturístico, pero este desarrollo requiere del liderazgo y la cooperación de diversos actores, para posicionar y reconocer el territorio como tal y hacer de este turismo un actividad sustentable que aporte a la localidad.

**Palabras claves:** enoturismo, bodegas, cooperación, cultura, territorio, Canelones.

## 1. Introducción

Desde el año 2013 la Intendencia de Canelones viene haciendo énfasis en el desarrollo del enoturismo como actividad económica sustentable que posee determinadas características sociales y culturales.

El sector turístico se ha posicionado en los últimos periodos de tiempo como motor de desarrollo en Uruguay. Según el Anuario Estadístico de Turismo 2017, del MINTUR, registró un

récord histórico de llegada de turistas en el período 2016-2017, alcanzando casi a los 4 millones de visitantes (sin incluir cruceristas), lo que generó el 6.3% de los puestos de trabajos de toda la economía nacional. Según este anuario, en este mismo período de tiempo, el peso del sector turístico en el Producto Bruto Interno superó el 7%. Es en este contexto nacional que toma relevancia la actividad turística, y más si la misma es sustentable y no se encuentra limitada por las estacionalidades climáticas (del clásico turismo de sol y playa).

El turismo de la enología está destinado a potenciar y gestionar la riqueza vitivinícola de una determinada zona, resaltando sus rasgos paisajísticos, ambientales, históricos y culturales. Dicha actividad genera diferentes vínculos comerciales, con la gastronomía, hotelería, otros atractivos y emprendimientos rurales que se encuentran dentro de la zona. Todos estos factores, en coherencia y consonancia, se transforman en potenciales elementos para el desarrollo de la zona y la creación de una determinada identidad territorial.

Canelones tiene la oportunidad de desarrollar el enoturismo como una propuesta integrada e integradora gracias a que posee un gran patrimonio natural en su territorio y una tradición vitivinícola arraigada a su vocación productiva. Es propicio para el departamento apropiarse de dicha oportunidad, para generar acción entre los diferentes agentes y formar una sinergia que aporte en múltiples dimensiones al territorio y a la actividad socioeconómica.

El presente documento se estructura en principio con una breve reseña de antecedentes departamentales y contexto productivo vitivinícola, luego se relaciona el mismo con planes estratégicos nacionales y departamentales focalizándose en la escala microrregional, que es a través de la cual se organiza el departamento a partir de su Plan Estratégico Departamental. A continuación de esta reseña se explica la metodología utilizada y el análisis de resultados, que se centra en seis focos de atención, definidos en función de necesidades planteadas por la Oficina de Planificación y Desarrollo, llegando a conclusiones que presentan un paneo general de la situación actual del enoturismo con algunos desafíos futuros.

Los resultados de este trabajo están orientados a entender como esta actividad promueve y aporta a la cultura e identidad del departamento, siendo una actividad económica sostenible. Otra temática abordada durante el análisis es la definición de producto enoturístico y como lo aplica cada bodega en función de sus posibilidades, siendo el enoturismo un producto flexible y abierto a múltiples opciones. En base a esto surge otro objetivo que es el análisis de las capacidades y recursos humanos existentes para el desarrollo de la actividad. Posteriormente se realiza una síntesis de la cooperación público-privada que viene realizando la Intendencia de Canelones para promover el sector. En las últimas secciones se aborda la temática de la

cuantificación de la demanda del sector, que cuenta con un observatorio estadístico específico para el sector y se realiza un esquema FODA, que sintetiza varios aspectos de los trabajados anteriormente.

## 1.2 Canelones Departamento Vitivinícola

A través de datos estadísticos del Instituto Nacional de Vitivinicultura (INAVI) se pretende poner de manifiesto la importancia del sector productivo. En Canelones este sector es uno de los más importantes, concentra la mayor producción de uva y vino en el país.

Centrándonos en datos específicos de INAVI para el año 2017, el departamento de Canelones concentra el 67% de los viñedos que ocupan el 64% de la superficie que se dedica a esta actividad en el país, y tienen el 72,4% de la producción de uva, con respecto al total nacional. Le sigue Montevideo con el 15% de los viñedos, el 12% de la superficie y el 11,5% de la producción. Esto deja ver el rol central del departamento en esta actividad productiva, lo que resalta la necesidad de estudiar el fenómeno en este territorio.

<b>CUADRO N°1. COMPARACIÓN POR DEPARTAMENTO - AÑO 2017</b>						
<b>DECLARACIONES PROCESADAS, SUPERFICIE Y PRODUCCIÓN</b>						
<b>Departamento</b>	<b>Declaraciones</b>		<b>Superficie</b>		<b>Producción</b>	
	<b>Cantidad</b>	<b>% respecto al Total Nacional</b>	<b>ha</b>	<b>% respecto al Total Nacional</b>	<b>Kilogramos</b>	<b>% respecto al Total Nacional</b>
<b>CANELONES</b>	925	67.2	4,207	64.1	69,279,882	72.4
<b>MONTEVIDEO</b>	208	15.1	777	11.8	11,000,046	11.5
<b>COLONIA</b>	95	6.9	486	7.4	4,629,383	4.8
<b>SAN JOSÉ</b>	54	3.9	394	6.0	5,068,714	5.3
<b>MALDONADO</b>	27	2.0	332	5.1	2,396,493	2.5
<b>PAYSANDÚ</b>	22	1.6	138	2.1	1,638,715	1.7
<b>SALTO</b>	11	0.8	55	0.8	512,326	0.5
<b>TACUAREMBO</b>	8	0.6	11	0.2	115,855	0.1
<b>RIVERA</b>	6	0.4	40	0.6	280,563	0.3
<b>FLORIDA</b>	5	0.4	43	0.7	242,754	0.3
<b>ARTIGAS</b>	4	0.3	27	0.4	140,480	0.1
<b>DURAZNO</b>	3	0.2	31	0.5	214,064	0.2
<b>SORIANO</b>	3	0.2	3	0.1	13,420	0.01
<b>LAVALLEJA</b>	3	0.2	7	0.1	43,359	0.05
<b>ROCHA</b>	2	0.1	12	0.2	114,710	0.1
<b>Total Nacional</b>	<b>1,376</b>	<b>100</b>	<b>6,562</b>	<b>100</b>	<b>95,690,764</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la Declaración Jurada Cosecha Efectiva 2017 y Composición actualizada de los viñedos - Programas "Cosecha Efectiva y Registro de Viñedos 2017". Cuadro extraído de INAVI, 2017.

En cuanto al destino de la producción nacional, casi el 97.3% de la misma se destinó a vinificación y el 2.7% al mercado de consumo en fresco.

Canelones no dista mucho de este promedio nacional. El 80,4% de la producción es vendida a bodegueros para la producción de vinos, el 15,5% es producción propia de las bodegas con el mismo fin, mientras que solo el 2,4% es destinado al mercado de consumo en fresco.

Cuando mencionamos que Canelones tiene potencial para el desarrollo del turismo enológico, no nos referimos solo a la producción vitivinícola (que se concentra mayoritariamente en el departamento), porque el vino por sí solo no es un producto enoturístico. *“El departamento de Canelones destaca por su liderazgo en el sector vitivinícola. De un total de 1.721 establecimientos vitivinícolas en 2010, 1.175 se encuentran en Canelones”* (De León, 2017:20). La cantidad de establecimientos en el departamento hacen la posesión un conjunto de elementos que posibilitan el turismo enológico. Entre estos se enfatiza su cercanía a la capital del país, donde las principales bodegas se concentran en torno al eje de la Ruta 5 a pocos minutos de Montevideo y con cortas distancias entre sí.

Otro de los atractivos que diferencia este tipo de turismo en Canelones es la impronta familiar que poseen la mayoría de las bodegas de la zona, donde la cultura se va transmitiendo por generaciones. Hay una fuerte historia y cultura dentro de cada bodega. La mayoría de las bodegas poseen un perfil de producción tradicional y artesanal con incorporación de tecnologías para poder adaptarse al nuevo mercado y generar un producto de calidad.

En la misma zona territorial, en la que se hallan ubicadas la mayoría de las bodegas y donde se pretende trazar la ruta del enoturismo, se encuentra una variedad de producción hortifrutícola, con establecimientos que también cuentan con fuerte componente histórico-cultural, el Museo de la Uva y el Vino, La Escuela de Enología con cava, bodega y viña entre otros que diversifican y complementan el circuito turístico. Estas cuestiones se retoman más adelante, cuando se aborda el turismo de la enología como producto turístico.

### **1.3 Microrregión N°7 y Referentes Zonales**

En el este apartado se explica cómo se divide estratégicamente el departamento de Canelones en función de su especificidad productiva, para entender el contexto territorial en el que se desarrolla el turismo del vino.

El departamento se encuentra fraccionado política y estratégicamente en 8 microrregiones. Son una herramienta de gestión que tiene como finalidad potenciar las similitudes comparativas de cada región intentando generar proyectos estratégicos locales de forma participativa para poder superar la fragmentación.

Cada región tiene orientaciones productivas propias que las distingue y son las que se detallan a continuación:

Microrregión 1: Río Santa Lucía y los Canelones, con vocación lechera hortifrutícola, vitivinícola y de servicios. (Santa Lucía, Canelones, Aguas Corrientes, Cerrillos)

Microrregión 2: El Santoral, con vocación agropecuaria, lechera, hortifrutícola y avícola. (San Ramón, San Bautista, San Antonio, Santa Rosa, Sauce)

Microrregión 3: Noreste Canario, con vocación agropecuaria, agrícola intensiva y agroindustrial. (Tala, San Jacinto, Migués, Montes)

Microrregión 4: Costa de Oro, con vocación agro turística, forestal y agroindustrial. (Soca, Floresta, Parque del Plata, Atlántida, Salinas)

Microrregión 5: Eje Este del Costa Plan, con vocación residencial-turístico, logística e industrial. (Colonia Nicolich, Paso Carrasco, Ciudad de la Costa)

Microrregión 6: Eje Ruta 8, con vocación industrial-tecnológica, logística-tecnológica, y hortifrutícola. (Empalme Olmos, Suárez, Pando, Toledo, Barros Blancos)

Microrregión 7: Ruta 5 Sur, con vocación agroalimentaria, vitivinícola, industrial, logística y de servicios. (Progreso, Las Piedras, La Paz, 18 de Mayo)

Microrregión 8: fue la última en definirse, posee vocación industrial, hortifrutícola, vitivinícola. (Sauce, Toledo, Joaquín Suárez).

El impulso del turismo enológico tiene una microrregión definida, con límites flexibles, que es la microrregión N°7 (M7). Estas microrregiones son importantes para el desarrollo de los proyectos estratégicos locales porque se debe tener en cuenta el contexto territorial, productivo, social, cultural e histórico del entorno.

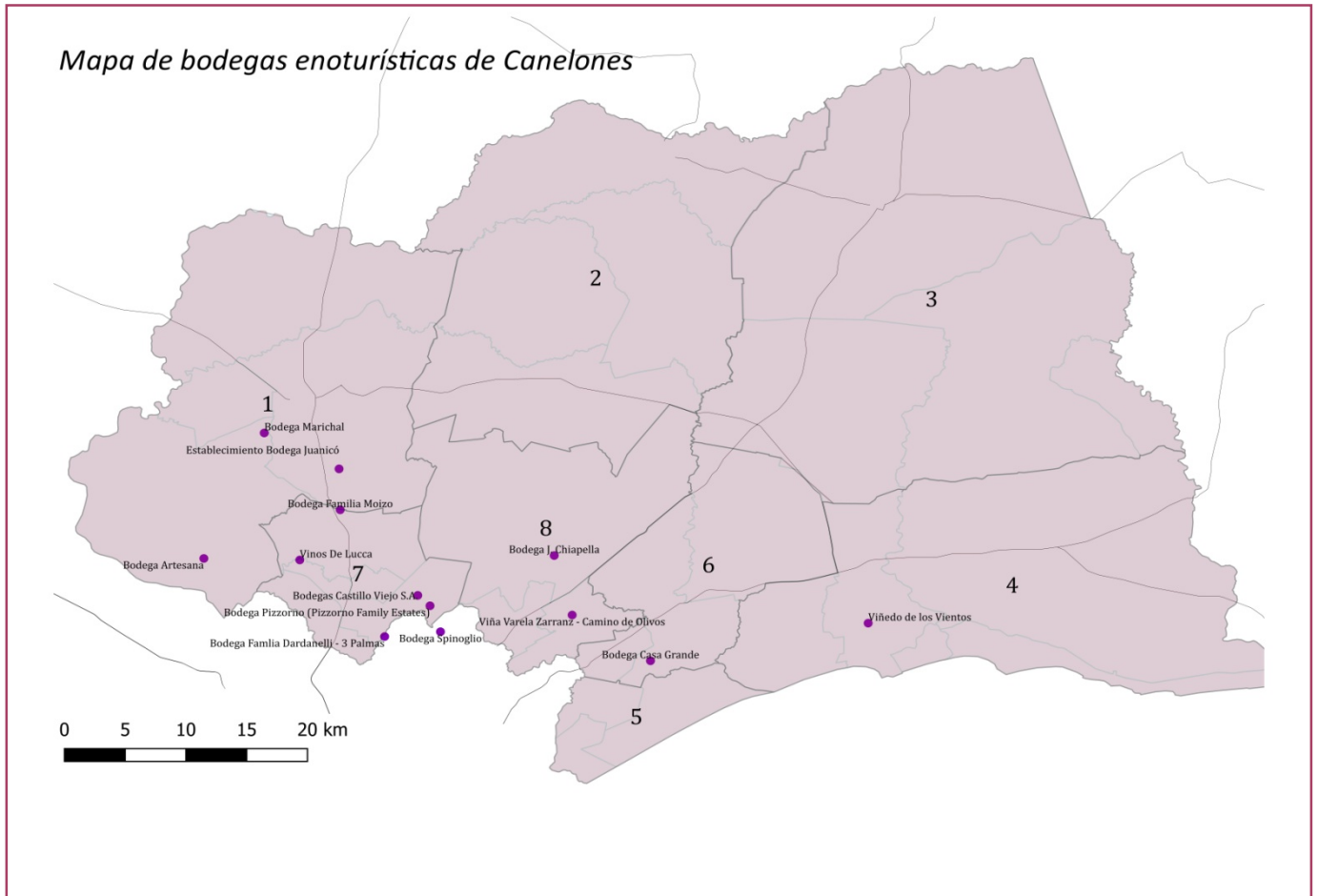
La M7 es la segunda más pequeña del departamento en cuanto a extensión territorial, pero posee el 23% del total de los habitantes del departamento (siendo superada solo en un 1% por la microrregión N° 5). (Datos extraídos del Censo 2011, presentados en Informe de Municipios Canario del PEC).



Informe de Pasantía - Licenciatura en Desarrollo

Según el censo de Municipios se trata de una población joven, con un nivel de desempleo de 8,7%. El 4,9% de la población de esta microrregión viven en zona rural. Contemplando este dato parece pertinente diversificar la economía y pensar en estrategias que ayuden a crear nuevas fuentes laborales.

En el siguiente mapa se pueden observar las microrregiones del departamento y las bodegas de Canelones registradas en la Asociación de Turismo Enológico del Uruguay.



Mapa: elaborado en la Oficina de Planificación y Desarrollo de la Intendencia de Canelones, abril 2018.

Dentro de esta regionalización nos enfocamos particularmente en la zona sur de la Ruta 5, esto se debe a que es la región que posee una intensa producción vitivinícola y mayor cercanía a la ciudad de Montevideo, principal ciudad turística del país. Estos factores son cruciales para el estudio de esta política, que es potenciar el desarrollo del enoturismo, como una actividad económica sustentable. Para generar demanda turística es importante tener en cuenta el área metropolitana. *“La actual definición del área metropolitana y el diagnóstico realizado desde las Directrices Departamentales en Ordenamiento Territorial han pautado por un lado los límites*

*metropolitanos en base a las jurisdicciones totales de los departamentos de Montevideo, Canelones y San José. Esta definición junto la localización geográfica del departamento respecto a Montevideo y el área Metropolitana en su conjunto, la conectividad de Ruta 5 con el resto del País y países vecinos, posiciona a Canelones y en particular la M7 en un lugar estratégico, puerto de entrada y salida a la capital, en situación de bisagra.* “(De León, 2017:15). Esto es importante de destacar porque donde se encuentra mayor aglomeración de personas, conectividad de transporte e infraestructura es donde se encuentra y a donde llega el público demandante de turismo.

En cuanto a la M7 es la zona que concentra la mayor parte de las bodegas del país (aproximadamente el 65%) y particularmente la Ruta 5, en gran parte, bordea viñedos y establecimientos, pequeños y medianos, por lo que la convierte en la zona ideal para el desarrollo de la actividad.

Sin embargo hay otros referentes zonales, muy importantes de integrar para la ejecución del proyecto como herramienta de articulación entre la población y los lugares en donde se desarrolla la vitivinicultura. Estos referentes zonales son: La Paz, Las Piedras, Progreso, Santa Lucía, Sauce, Suárez, Rincón del Colorado, El Colorado, Salinas, Atlántida, Toledo, Rincón del Toro, Canelón Chico, Canelones, Juanicó. No solo es importante la cercanía a Montevideo a través de la Ruta 5, que es el acceso al puerto al que llegan los cruceros. También es crucial la Ruta 11 (donde hay un alto tránsito de turistas Argentinos), la Ruta Interbalnearia, el Aeropuerto de Carrasco y Zona América, por su ubicación al este y su cercanía con las bodegas.

#### **1.4 Antecedentes del Enoturismo**

Es en este contexto Como ya se especifico anteriormente, Canelones concentra el 65% de las bodegas del país y el 72,4% de la producción nacional de uva. Es un sector productivo sumamente importante para el departamento y preocupa la situación que se viene dando desde el año 2015, donde se comienza a registrar una baja consecutiva, llegando a una baja total de un 6% en el año 2017 con respecto al 2014 en las ventas de vinos nacionales. (Según datos de INAVI, 2017)

Dicho descenso suele asociarse, según información obtenida en el taller realizado con productores vinculados a ATEU, a cambios culturales y legales.

Se observan innovaciones en el mercado, en el cual la oferta de otras bebidas alcohólicas se encuentra en ascenso y eso afecta al consumo específico de vino y en particular de vinos

uruguayos. Junto a la oferta de vinos nacionales también se puede observar una variedad de vinos de otras nacionalidades con una muy buena relación calidad/precio.

Es con esta lógica que en el año 2014 se decreta (Nº 15/014) por el Presidente José Mujica como bebida Nacional, como forma de potenciar la trayectoria del vino en Uruguay y los beneficios de su consumo responsable.

Uno de los factores legales que podría estar afectando la baja en las ventas es la Ley Nº 19.360, que rige desde el año 2015 y reduce a 0% el nivel de alcohol en sangre de los conductores, lo que también se liga con el Decreto Nº 128/016, que regula y sanciona el consumo de alcohol y otras drogas durante la jornada laboral.

Dado este escenario cultural y legal, los productores de vinos saben que el margen que tienen para aumentar el consumo interno del producto es reducido, y frente a esta situación tienen la necesidad de buscar alternativas y diversificación. Es en este contexto que muchas bodegas intentan reconvertirse, algunas pasando a la producción única o complementaria de vinos finos y exportaciones, otras realizando enoturismo, y otras realizando ambas cosas.

En Uruguay el interés por realizar enoturismo se manifiesta en el año 2000, cuando un grupo de bodegas decide crear la Asociación de Turismo Enológico del Uruguay (ATEU).

Actualmente la asociación nuclea 21 bodegas, de las cuales 13 pertenecen al departamento de Canelones y el resto a los departamentos de Montevideo, Maldonado y Rivera (según datos de la página web de ATEU, [www.uruguaywinetours.com](http://www.uruguaywinetours.com), consultada en marzo 2018). Es decir que el 62% de la conformación de ATEU corresponde a bodegas canarias. ATEU creó su propia marca llamada “Los Caminos del Vino” para promocionar el enoturismo y transmitir a través de la misma la historia y cultura de los vinos uruguayos.

Si tenemos que definir que es enoturismo, para comprender el proceso que venimos explicando, en esta instancia diríamos que es el potencial que tienen las bodegas de comercializar el espacio físico a través de relaciones sociales y culturales, y convertirlos en atractivo para los turistas. Es una forma de establecer relaciones con los clientes y la consideran una unidad de negocio independiente de la producción industrial de la bodega, aunque se ejecute dentro de la misma. A medida que avanzamos en el análisis e investigación vemos que esta definición no es uniforme, se va complejizando y ampliando.

## 1.5 Lineamientos entre planes estratégicos

### Plan Estratégico Canario y Enoturismo

En el año 2005, con el primer gobierno del Frente Amplio en el departamento de Canelones se comenzó un nuevo desafío político-institucional que pretendía y pretende mejorar la gestión, ordenar el territorio y proponer nuevos mecanismos de participación y creación de políticas públicas para generar un desarrollo sustentable, lo que implica no solo crecimiento económico sino que también desarrollo social en armonía con la naturaleza y el hombre.

El Plan Estratégico de Canelones (PEC) desde el 2005 reunió los pilares básicos, que son el ABC (alumbrado, basura, calles) de cualquier gobierno departamental, ampliando dicho concepto e integrando la gestión como punto importante de su gobernanza y una visión de desarrollo integral y sustentable, surgiendo la ecuación ABC + G, con objetivos a corto, mediano y largo plazo. El concepto de gestión planteado en el PEC no solo hace referencia a la utilización eficaz y eficiente de los recursos y ejecución de políticas sino que también tiene un componente participativo ciudadano en el que se piensan las políticas en un proceso desde abajo hacia arriba teniendo en cuenta los factores específicos de las misma.

Este nuevo pensar de las políticas, planteadas en el PEC, lleva consigo la descentralización, para poder fortalecer las estrategias de los planes de desarrollo de cada localidad sin perder de vista lo departamental y nacional, donde lo territorial tiene consonancia y coordinación con los objetivos del “Canelones deseado”. Reconocer esto implicó agregar otro componente a la ecuación inicial, ABCG + D (alumbrado, basura, calles, gestión y desarrollo) que son las grandes propuestas del plan en su primer avance. Esta planificación lleva al gobierno departamental a posicionarse y trabajar más activamente, pensando en estrategias y desarrollo, sin olvidar su clásico rol del ABC (alumbrado, basura, calles).

Con estos objetivos claros en el año 2008 se define la nueva Visión, Misión y Valores de la Comuna Canaria, que se precisan a continuación.

*“Misión: Promover el desarrollo sustentable, la equidad, la mejora en la calidad de vida de los vecinos y la construcción de ciudadanía del departamento de Canelones, con una gestión financiera sana y políticas coordinadas a nivel regional y nacional.”(PEC, Tercer avance)*

*“Visión: Ser reconocida como un modelo de gestión municipal descentralizado, constructor de ciudadanía, focalizado en la satisfacción de sus ciudadanos, el crecimiento profesional de sus*

*funcionarios y en el desarrollo sustentable del departamento de Canelones y del Uruguay.”(PEC, Tercer Avance)*

*“Valores: equidad - compromiso - participación - transparencia - dinamismo - efectividad – austeridad” (PEC, Tercer Avance)*

El PEC enfoca su esfuerzo en propuestas de desarrollo productivo agroalimentario, turístico e industrial como pilares para mejorar la oferta laboral, la calidad de la misma y la generación de riqueza. Sin dejar de lado la creación de una identidad propia del departamento, donde lo cultural tiene una gran importancia.

Los planes estratégicos son herramientas para promover y gestionar acciones entre los diferentes actores y para lograr objetivos conjuntos de bien común. El PEC en su último avance, se plantea objetivos para el período 2010-2030, visualiza el potencial que tiene el departamento para desarrollar el turismo como una actividad económica sustentable y estable durante todo el año, con altos estándares de calidad en cuanto a su oferta. Lo que implica ampliar la oferta turística más allá de la tradicional propuesta de sol y playa, que queda limitada por la estacionalidad climática.

En su segundo avance definió 8 directrices fundamentales para su desarrollo que se siguen manteniendo, de ellas es que surge la imagen objetivo a lograr y los diferentes lineamientos estratégicos para el departamento. Estas mismas directrices son tomadas en cuenta en las diversas instancias en las que se proponen actividades y proyectos para el desarrollo del turismo enológico en la microrregión 7. Todas las iniciativas estratégicas van en consonancia y coherencia con los objetivos departamentales.

Las directrices del Plan Estratégico Canario se resumen en el siguiente cuadro:

<u>Directriz</u>	<u>Dimensión</u>	<u>Objetivo</u>
<b>Directriz 1</b>	<b>Ambiental</b>	Promover la conservación de los recursos naturales, la mejora de la calidad ambiental, la prevención y mitigación de los efectos del cambio climático
<b>Directriz 2</b>	<b>Económica</b>	Proteger el suelo rural como recurso para el desarrollo sostenible
<b>Directriz 3</b>	<b>Económica</b>	Sostener la estructura vial, como soporte de la movilidad departamental y del rol articulador del departamento
<b>Directriz 4</b>	<b>Socio - Espacial</b>	Promover la localización de emprendimientos productivos y de desarrollo turístico, industrias y actividades logísticas, vinculadas a la conectividad y recursos del Departamento
<b>Directriz 5</b>	<b>Socio - Espacial</b>	Promover el desarrollo de la sociedad rural
<b>Directriz 6</b>	<b>Socio - Espacial</b>	Optimizar las infraestructuras instaladas en el suelo urbano
<b>Directriz 7</b>	<b>Socio - Espacial</b>	Poner en valor los atributos productivos y paisajísticos del departamento, como soporte para el desarrollo de su identidad territorial y factor esencial para su ordenamiento
<b>Directriz 8</b>	<b>Institucional</b>	Promover la gestión transversal de las políticas departamentales, así como la coordinación de la gestión en las diversas escalas, a través del marco legal que estructuran los instrumentos de ordenamiento territorial.

(Directriz, dimensión y objetivos extraídos del Plan de Enoturismo Canario. Cuadro elaboración propia)

Establecer directrices, dimensiones y objetivos amplios luego lleva un trabajo de procesamiento y la necesidad de realizar acciones específicas para la obtención de los resultados esperados. Dichas acciones no pueden estar aisladas del resto de las directrices estratégicas, tienen que ir de la mano con la recuperación y conservación de los recursos naturales para que sea una actividad sustentable.

Si trasladamos las dimensiones del Plan Estratégico Canario y lo articulamos con el desarrollo del turismo enológico, vemos que ambos tienen las mismas dimensiones, es decir que dicha actividad posee una dimensión ambiental, una económica, otra socio espacial y una institucional; y todas en equilibrio y ampliamente ligadas a los objetivos departamentales.

Es una actividad que posee potencial no solo para Canelones, también otros departamentos tienen capacidad para desarrollar la actividad. Esto hace que el enoturismo se pueda alinear con el plan estratégico nacional del Ministerio de Turismo (MINTUR), para el período 2009 - 2020, que establece que el turismo tiene que ser sostenible, con innovación y calidad, utilizando el marketing como instrumento de promoción y visualizando la actividad turística como una herramienta más para la integración territorial, social y política.

Dentro de este marco de políticas nacionales y departamentales generales la Intendencia de Canelones comienza a desarrollar acciones específicas para la promoción y del sector.

Una de las acciones específicas desplegada a partir del año 2012 fue el comienzo de la cooperación internacional, que en la actualidad acumula una trayectoria de 6 años con el proyecto: *“Promoció de l'enoturisme al Departament de Canelones (Uruguai) en col·laboració amb la comarca de l'AltPenedès, en el marc d'una estratègia de cooperació público privada per al desenvolupament econòmic local”*. Este proyecto contó con la participación y apoyo técnico-financiero del Ayuntamiento de Vilafranca del Penedés (municipio de la provincia de Barcelona, dentro de la comunidad de Cataluña, reconocida mundialmente por sus vinos Cava con denominación de origen y por ser un territorio enoturístico).

Este apoyo surgió como una estrategia de cooperación público-privada para el desarrollo local del enoturismo en Uruguay. Además de financiamiento ofrecieron y ofrecen un soporte técnico muy importante (basado en la experiencia del enoturismo en su territorio), brindando charlas y capacitaciones para fortalecer la formación de los actores y conformar una red estable entre los sujetos e Instituciones, locales e internacionales del proyecto.

Es pertinente remarcar este punto porque los proyectos y enfoques, que toma el enoturismo en Canelones, aunque es específico para una zona, no pierde de vista los principios departamentales que se expresaron en el cuadro anterior, ni los principio nacionales propuestos por el MINTUR para el desarrollo del turismo en el país.

## **2. Marco Teórico Conceptual**

En esta apartado la propuesta es abordar conceptualmente y teóricamente el potencial de Canelones, en su zona rural vitivinícola, teniendo en cuenta las características geográficas, la infraestructura y la falta de generación de empleo en la zona para realizar un abordaje conceptual y generar un marco teórico que sirva de base para el posterior análisis de resultados. Se pretende la generación de antecedentes teóricos que aporten al enoturismo en Uruguay, ya que no hay bibliografía específica sobre el tema. Se desarrolla la importancia del enoturismo en Canelones y los aportes del mismo al desarrollo de la región.

La falta de bibliografía sobre la temática deja de manifiesto que es una actividad que aún no cuenta con investigaciones académicas específicas para la región. Esto puede deberse a que es una actividad reciente. Realizar el marco teórico implica una búsqueda intensa de bibliografía.

La mayor parte de la bibliografía que aborda la temática del turismo no tiene en cuenta el desarrollo de la actividad en una zona rural y las dificultades que esto puede implicar. Otra cuestión que se pretende en esta conceptualización es la articulación de turismo enológico y desarrollo.

## **2.1 Enoturismo como motor de Desarrollo Local, Rural y como Sistema Agroalimentario Localizado.**

El marco teórico para actividades turísticas específicas en bodegas representa un desafío. No hay bibliografía exclusiva que desarrolle teorías y conceptos para la actividad, por lo que un primer análisis puede permitir calificar a la misma como un clúster restringido al sector vitivinícola, entendiendo que *“...los clusters corresponden a la concentración espacial de firmas de un determinado sector, entendido en un sentido amplio (agrícolas, mineras, automotrices) o en un sentido restringido (vitivinícola, muebles, manzanas). Sin embargo, el interés por los clusters radica no tanto en la simple aglomeración de empresas de cierto tipo, sino en el potencial que encierra la presencia de componentes de la cadena de valor en el mismo ámbito territorial, es decir, cuando se incluyen tanto las articulaciones "hacia atrás" con los proveedores de insumos y servicios, como "hacia delante" con los usuarios del producto, pues pueden generar oportunidades de lograr "eficiencia colectiva..."* (Schejtman y Berdegué, 2004:23). Lo que se intenta es el desarrollo de las capacidades a partir de los recursos existentes en el territorio, es decir la capacidad de las empresas para generar innovaciones a través de las cuales puedan obtener ventajas competitivas y para este caso en particular, se vuelve importante la localización geográfica.

El Gobierno departamental, considera una visión más amplia de lo que puede lograr el enoturismo. Lo definen como la oportunidad de diversificar la economía de la zona, generando desarrollo local y sustentable que considera factores materiales e inmateriales, económicos y sociales, conceptos muchos más amplios que el de clústeres. Para esto es necesario definir lo que es local. *“No toda subdivisión de un territorio nacional es una sociedad local. Puede haber fragmentaciones físicas, políticas, administrativas de una gran ciudad o de una nación que no correspondan a sociedades locales. Una sección judicial, un departamento, una provincia son subdivisiones territoriales que no coinciden forzosamente con sociedades locales. Para que este término pueda aplicarse a una realidad local, debe darse un cierto número de condiciones que se expresan en dos niveles fundamentales: socioeconómico y cultural.”* (Arocena, José 2002:9). Se entiende por local cuando lo que se pone en juego son relaciones entre grupos que



corresponden a una misma naturaleza local, donde las relaciones de producción generadas en el territorio son objeto de negociaciones entre los grupos y son estructurantes del sistema de relaciones de poder.

Es necesaria la generación de riqueza local pero también la historia y el sistema de valores interiorizado por cada agente, lo que termina por expresarse en identidad colectiva, que muestran una forma de ser e integrase que los diferencia del resto de los grupos. No importa el tamaño del territorio en cuestión ni los agentes que en él comprende, estas variables son insignificantes, lo que realmente importa es el rasgo identitario y la capacidad real de iniciativa propia.

El Gobierno de Canelones ha venido realizando una apuesta política canalizando oportunidades para el desarrollo del turismo enológico en todo el departamento y centrando sus esfuerzos en una zona específica, a modo de plan piloto, porque es la microrregión 7 la que posee el mayor potencial y concentración geográfica de bodegas turísticas para el impulso del sector. Es importante destacar que se está impulsando en esa región a modo de ejercicio para cultivar lo que es un potencial nacional, que también poseen otros departamentos como Montevideo, Maldonado, Colonia y San José.

Canelones y su gobierno visualiza este potencial y cree que el mismo va en sintonía con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), creados en 2015 por las Naciones Unidas, los cuales son un conjunto de 17 objetivos, que crean una agenda global de metas a alcanzar para el año 2030, con el fin de erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos. En particular, el ODS 8 y la meta 8.9, se encuentra fuertemente vinculado a la actividad que venimos describiendo. El ODS 8 dispone que el crecimiento económico debe ser sostenido, inclusivo y sostenible, empleo productivo y trabajo decente para todos. Para ello propone metas a alcanzar, una de ellas, la 8.9 es que de aquí a 2030 se puedan elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales, y esto es justamente lo que busca promover el Gobierno Departamental con su impulso y apuesta en el turismo vitivinícola.

Cuando hablamos de este tipo de turismo y su desarrollo entendemos que el mismo es sustentable, porque logra satisfacer las necesidades del presente, sin comprometer las del futuro. Para que esto efectivamente sea así, es necesaria la construcción de políticas integrales, que midan los aspectos económicos, sociales y ambientales que surgen a partir de esta actividad económica.

Perfeccionar y corregir los caminos de acceso a las bodegas junto con la instalación de cartelería indicativa y atractiva parece elemento crucial y realizable, pero hay otros aspectos más complejos de contemplar, como lo son la cultura e identidad, calidad y articulación de diferentes ofertas y agentes. Posicionar el territorio como sinónimo de calidad y con un atractivo único por el cual el turista se sienta atraído no es tarea fácil, y menos si avistamos que este tipo de turismo es practicado en muchas regiones del mundo y algunas de ellas muy cercanas a Uruguay.

Al entender de Arocena (2002), para el desarrollo local es necesaria la innovación en la comercialización y en la prestación de servicios, lo que emerge en contextos de crisis y requiere una amplia movilización de actores; esto es lo que justamente está buscando el sector vitivinícola, dada la baja del consumo interno y la existencia de escasas perspectivas de aumento.

Para Arocena, es necesaria la aparición de nuevos actores con capacidad de movilización, que expresan la acción entre lo singular (en este caso del sector) y lo macro, con visiones más universales. Es en este sentido que se puede comprender la articulación público-privada, la incorporación de diferentes agentes y actores de la cadena de valor (agencias turísticas, hospedaje, transportistas, Museo de la Uva y el Vino, etc.) y la negociación de alianza con los mismos como la clave para lograr una visión más extensa, que contemple lo cultural como raíz del proceso, que desarrollaremos más adelante.

El turismo de la enología, en la microrregión 7, además de contemplar elementos de desarrollo local, entendemos que también tiene componentes que se pueden abordar desde un enfoque del desarrollo rural, por las características de la zona en la que se encuentran las bodegas y la actividad productiva a la que refiere. *“Definimos el desarrollo territorial rural (DTR) como un proceso de transformación productiva e institucional en un espacio rural determinado, (...). La transformación productiva tiene el propósito de articular competitiva y sustentablemente a la economía del territorio a mercados dinámicos. El desarrollo institucional tiene los propósitos de estimular y facilitar la interacción y la concertación de los actores locales entre sí y entre ellos y los agentes externos relevantes, y de incrementar las oportunidades para que la población pobre participe del proceso y sus beneficios.”* (Schejtman y Berdegué, 2004:4)

***¿Por qué contemplar el enoturismo como desarrollo local con componentes de desarrollo rural?***

El enoturismo se da en una zona rural del departamento e incluye una parte de Montevideo rural. Este no sustituye ninguna de las actividades que se realizan hasta el momento en el medio rural, sino que pretende la amplitud y diversificación de la actividad de las bodegas y su entorno como una estrategia para la generación de nuevos ingresos, lo que genera multiplicidad productiva y nuevas fuentes de trabajo, en una zona que posee tasa de desempleo, canalizando las oportunidades existentes del crecimiento por el interés nacional e internacional en el turismo enológico. Además de ser importante y dinamizar la economía canaria, permite que diferentes familias que se radican en la zona de viñedos, puedan permanecer en el lugar aportando a la tradición e identidad propia de la zona vitivinícola.

Con el turismo de la enología se comenzaron a generar sinergias entre diferentes actores e incipientemente se está comenzando a conformar cierta institucionalidad específica en enoturismo para consolidar el proceso.

Es un proyecto que pretende la integración de diversos emprendimientos artesanales y familiares de la zona, por lo que no queda solo limitado a la vitivinicultura, sino que vincula diversos agentes económicos y sociales. Los emprendimientos rurales y familiares que se encuentran en la zona poseen características diferentes tanto en aspectos productivos como asociativos, lo que hace que este proceso sea inclusivo e integrador, activando y empoderando a los actores en sus diferentes formas.

Siguiendo los conceptos de Schejtman y Berdegué (2004), que entienden que el desarrollo de pequeñas poblaciones, así como la promoción de corredores económicos, crean un entorno propicio para la generación de empleos en zonas rurales, pero que exige el fortalecimiento de las instituciones locales que presten atención al desarrollo, los servicios y los vínculos agricultura-industria-servicios; concebimos que la Intendencia de Canelones se encuentra manifestando su interés por la gobernanza y la gestión de la actividad en diferentes planos, apostando a la participación ciudadana y a la cooperación público-privada e internacional como elementos cruciales del proceso. En los niveles locales de gestión es donde se concentran las habilidades para reconocer las fortalezas del territorio y conseguir la convergencia de intereses y voluntades necesaria para la definición y consolidación del desarrollo local que se pretende.

Una de las herramientas que viene aplicando la Intendencia para este cometido son las Mesas de Desarrollo Económico Local, en las cuales se vinculan actores públicos y privados de cada microrregión, con diferentes perfiles e intereses. A través de esta herramienta se buscan atender las diversas demandas de productores y actores civiles para generar propuestas

acordes a las necesidades y realidades territoriales. Es una estrategia que se viene aplicando en algunas microrregiones y se seguirá extendiendo hacia las que faltan por los resultados positivos que viene logrando. Se estima que en el corto plazo se pueda estar aplicando este instrumento en la microrregión 7, y quien llevaría adelante la coordinación de esta mesa sería el Coordinador General de Enoturismo dada a la importancia de la vitivinicultura como motor de desarrollo local en esta región. También en esta etapa toma participación el tercer nivel de gobierno, a través de las alcaldías que participan en estas instancias.

Desde este enfoque es importante la articulación urbana y rural, un vínculo adecuado entre las localidades urbanas que se encuentran en la región son el motor para atraer a los turistas y proveer a la zona rural de bienes y servicios. Es apropiado concebir la zona urbana como emisora de turistas y la rural como receptora. Es acá donde se articulan desarrollo local y rural y se vuelve pertinente la vinculación de los dos conceptos que se desarrollaron.

Es importante proyectar y planificar sobre el territorio, pero también se requiere de otros factores para el desarrollo del territorio. *“Así como no hay ninguna organización que funcione únicamente por la aplicación del reglamento (se necesita siempre una dosis de buena voluntad de sus miembros), no hay ninguna sociedad que funcione únicamente por la aplicación de un plan. Siempre será necesaria esa dosis de iniciativa imprevisible que constituirá, en última instancia, el factor clave del éxito.”* (Arocena José, 2002:10). En este proceso, además de la iniciativa y la buena voluntad con que se lleva a cabo la política, podemos identificar como factor clave la cultura y la creación de identidad dentro de la zona local. Se pretende la creación de un rasgo distintivo material y afectivo que distinga la zona en cuestión y de la que los ciudadanos sean capaces de apropiarse. Sería el fortalecimiento de una cultura que posee una gran trayectoria histórica en base a la elaboración del vino, creando una red potenciada entre los actores a través de propuestas colectivas con carácter material e inmaterial donde se destacan valores, creencias, ritos y ceremonias (a modo de ejemplo: "Fiesta de San Juan", "Fiesta de la Vendimia", "Fiesta de la Poda", "Día del Enoturismo" etc.).

Flores Murillo (2007) destaca tres puntos importantes para las estrategias de relación entre productos e identidad cultural, que en nuestro caso lo podemos relacionar con el vino y su trayectoria histórica y cultural:

- **La trazabilidad que torna posible el contacto del consumidor con el ambiente social y cultural del producto en su lugar de origen**, esto se facilita y se estimula a través del enoturismo, donde las bodegas transmiten su historia y la de la región en cuanto a la vitivinicultura, en el entorno natural en el que se produce.

- **La calidad que necesita estar asociada siempre con la base cultural de los productores y de su organización social**, en este caso resaltando el reconocimiento de calidad internacional que tiene el Tannat uruguayo y su tradición de producción familiar, donde los valores se transmiten por generaciones.
- **La singularidad que significa que los diferenciales del producto estén efectivamente enraizados en la cultura local**, esta es una de las estrategias que más énfasis y atención requiere, porque si bien se posee un producto de calidad, con distinción, tradición y reconocimiento, aún falta mayor apropiación de los ciudadanos locales de lo que esto significa para la región y el país en general.

El vino en Uruguay no es solo un producto, como dijimos anteriormente, en el año 2014 fue declarado por Presidencia "Bebida Nacional y Patrimonio Cultural". Que sea Patrimonio Cultural, según la UNESCO, significa que es la herencia de vivencias y expresiones de nuestros antepasados transmitidas hacia el presente a través del arte, rituales, actos festivos, conocimientos y prácticas de la naturaleza y el universo. La importancia de este patrimonio es inmaterial, es el acervo de conocimientos transmitidos de generación en generación y tienen gran importancia para forjar el desarrollo. *"Es importante destacar que el patrimonio, al que podemos denominar como capital cultural de las sociedades contemporáneas, es frágil, y requiere de políticas y modelos de desarrollo que preserven y respeten su diversidad y su singularidad, ya que una vez perdidos no son recuperables."* (De León, 2017:23)

Todas estas significaciones se manejan dentro de un ámbito de negociaciones que requiere la participación público-privada, que al mismo tiempo tiene lugar dentro de un Plan Estratégico Canario que apunta a nuevos métodos de gestión y gobernanza, desafiando a una fuerte participación ciudadana como motor para la elaboración de políticas, sin dejar de lado los objetivos nacionales, que en este caso tienen que ver con el "Plan Nacional de Turismo Sostenible" propuesto por el MINTUR para el período 2009-2020.

Es una actividad específica, dentro de un territorio específico, que apunta a una producción específica, pero se considera un plan piloto capaz de poder ser replicado en otros departamentos del país e integrarse a una propuesta conjunta con otros países de América del Sur que también poseen rutas del vino (Argentina, Chile, Brasil). Creemos que el enoturismo, como actividad económica y cultural, tiene un potencial que trasciende las fronteras

departamentales y se transforma en un potencial nacional con posibilidad de integración regional.

Luego de la conceptualización general, que muchas veces puede resultar abstracta y poco operativa, de los componentes de desarrollo local y rural que posee el enoturismo es necesario definir de manera más precisa, un enfoque que articule lo local, lo rural, lo cultural y la sinergia entre actores para desarrollar el potencial concreto de un territorio determinado. Parece pertinente hablar de Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL), que integra industrias rurales con actividades ligadas al ambiente, al turismo, las artesanías, y la gestión basada en la acción colectiva con empoderamiento de los actores locales, anclados al territorio y a la gobernanza territorial.

El concepto SIAL, surge en 1996, en un contexto de crisis de las sociedades rurales y problemas ambientales, tiene sus bases en la economía industrial, en conceptos que desarrollamos anteriormente, como los de Clusters y sistemas productivos locales que tienen un activo específico del saber hacer, vinculado a las tradiciones y trayectorias históricas del territorio. SIAL *“puede considerarse un concepto evolutivo que no solo se limita al análisis de los fenómenos relacionados con la concentración espacial, sino que se centra en las relaciones de organización, transformación industrial y de servicios a partir de productos específicos de carácter alimentario”* (Tolentino, 2014:44). En este sentido definimos nuestro objeto de estudio como la producción de vino y el turismo en las bodegas, que vincula el saber hacer con una nueva patrimonialización y reposicionamiento del territorio que viene desarrollando un nuevo proceso de competencia, cooperación y re-producción y uso de los recursos materiales e inmateriales que la zona posee. Esto hace que la delimitación espacial de la actividad sea más compleja que lo que se puede observar en un Clusters, pero más específica de lo que se considera necesario para el DTR o local de toda una zona.

Es un enfoque orientado al rescate y valorización de los recursos patrimoniales y a la promoción del desarrollo del territorio. Salvaguardando y valorizando los elementos propios, y los productos típicos del lugar; que se generan a partir de saberes locales, con tradiciones familiares específicas, y con formas únicas de hacer y transmitir la producción local de calidad. Este enfoque articula la protección del ambiente y la reducción del control del gobierno central, para dar lugar a la participación de los gobiernos localizados en el apoyo de las actividades productivas pequeñas, que deberá aplicar estrategias de competitividad, que generen capacidades humanas dotando de sustentabilidad al proceso.

En la acción gubernamental específica del territorio, queda la posición de liderar y acompañar las acciones colectivas, impartiendo talleres para generar negociaciones, conocimientos y acuerdos entre los productores, y gestionando la resolución de conflictos, a través de acuerdos necesarios y beneficiosos para todas las partes, y esto es justamente lo que se está dando en Canelones.

El enoturismo también articula lo urbano y lo rural, vislumbra un proceso de acción colectiva, específico para el desarrollo de su actividad que quiere dar soporte sólido a la gestión territorial. Pero ***¿por qué centrarse en estos procesos y actividades específicas? ¿Qué relevancia tiene?*** La respuesta puede no ser intuitiva, pero es real y válida, porque este proceso específico es capaz de generar valor agregado, social y económico, y dicho valor queda retenido en lo local y en los productores, mejora los ingresos de las economías familiares y genera empleos de calidad en una zona rural, e identifica al país con un producto por el cual es reconocido mundialmente por diversas organizaciones que evalúan y premian la calidad.

Para Boucher y Reyes (2011) este tipos de sistemas se diferencian de los clusters por su articulación de lo urbano y lo rural, y se componen de una o varias cadenas productivas que lo acercan hasta el consumidor final. Integra diversas áreas de producción y servicios, vinculadas en un territorio específico, de tal forma que se combinan en una organización bien definida y reconocida. Conforman un sistema con redes de coordinación, cooperación territorializada, etc.

Según Muchnik (2006) el concepto SIAL permite una forma particular de abordar el desarrollo de los recursos locales, aunque el “sistema” no exista como tal, puede constituir una referencia metodológica para la orientación y construcción de proyectos locales. En base a esto, propone una serie de dimensiones que deben ser abordadas: una dimensión histórica que permita apreciar el proceso de formación de la experiencia de campo estudiada; una dimensión institucional con acento en las relaciones entre los actores, con estrategias individuales y colectivas; una tercera dimensión técnica con observación, descripción y análisis de saberes y técnicas utilizadas; y una cuarta dimensión centrada en el productor y su consumidor, focalizada en la relación entre ambos.

El siguiente análisis basado en información primaria y secundaria, abordar las dimensiones mencionadas, pero no a través de la metodología concreta propuesta por el enfoque SIAL, dadas las limitaciones de tiempos y recursos disponibles, en el marco de esta pasantía. De todos modos se analizan las relaciones entre actores, individuales y colectivos, se presenta una trayectoria histórica de cooperación y participación; se realiza también análisis descriptivo y de

observación de los productos que se ofertan, su desarrollo y sus técnicas de promoción, y se vincula la importancia que le da la actividad turística a la relación productor y consumidor, como una forma de fidelizar la marca con su nicho de mercado.

En base a la caja de herramientas que proponen Boucher y Reyes (2011) en su manual metodológico para la activación de SIAL, fue posible realizar un análisis FODA con ATEU, para apoyar el desarrollo de las organizaciones que articulan unidades de producción, el cual se presenta en la parte final del documento.

### 3. Metodología

Para alcanzar los objetivos de estudio se utilizaron diferentes instrumentos. Fue fundamental el relevamiento bibliográfico de documentos institucionales y académicos, de Uruguay, de Canelones y de otras experiencias de turismo enológico en el exterior para lograr comprender el objeto de estudio. Como se menciona anteriormente la bibliografía específica de enoturismo es escasa y casi nula para el caso uruguayo, se resume a algunos documentos institucionales, que abordan solo algunos puntos específicos de la actividad.

Se entiende esta investigación como un estudio de caso, donde el foco está puesto en el enoturismo en el Departamento de Canelones, y dentro del mismo en la microrregión 7.

Se aplicaron entrevistas semi-estructuradas a diferentes actores relevantes. Que sea semi-estructurada significa que existe una pauta estructurada, con un orden tentativo, pero que se posee cierto margen de libertad para cambiar el orden y la forma de preguntar si la circunstancia lo amerita.

Los referentes entrevistados fueron:

- Diferentes bodegas que realizan turismo enológico en la microrregión 7 (4 bodegas de diferentes dimensiones y con diferentes propuestas)
- Coordinador General de Enoturismo de la Intendencia de Canelones
- Referente de enoturismo en el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INAVI)
- Referente de enoturismo en el Ministerio de Turismo (MINTUR)
- Presidente de la Asociación de Enólogos del Uruguay (AEU)
- Integrante del directorio de la Asociación de Turismo Enológico del Uruguay (ATEU)



Los datos obtenidos se analizaron cualitativamente, con el fin de obtener información primaria y calificada del objeto de estudio.

Las bodegas fueron entrevistadas con el fin de indagar su propuesta enoturística, el perfil de los turistas que reciben, la calificación de los recursos humanos, su opinión en cuanto al Observatorio de Enoturismo y el relacionamiento público-privado con los diferentes actores.

Al Coordinador General de Enoturismo de Canelones se lo consultó por el potencial de la actividad y su experiencia pasada y presente en el sector y el aporte del Gobierno Departamental al desarrollo del sector, fundamentalmente a partir de la cooperación internacional.

En INAVI se investigó sobre el equipo de trabajo que se dedica específicamente al enoturismo, sus objetivos, potestades y el funcionamiento del observatorio estadístico referente a los turistas que visitan bodegas; en MINTUR se indagó sobre las mismas cuestiones ya que suelen trabajar en coordinación constante.

En ATEU al igual que en AEU, la entrevista apuntó a conocer su funcionamiento, objetivos, facultades, herramientas y proyecciones, y su relacionamiento con lo público y en particular con la Intendencia de Canelones.

Otro método utilizado para generar información primaria fue la realización de un taller participativo con ATEU. Este taller surgió en base a un pedido realizado por la asociación y en el mismo se realizó una matriz FODA, que busca identificar diversos aspectos en los cuales trabajar a futuro como asociación promotora de la actividad. Es un instrumento visual y práctico que resume las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector identificadas de forma participativa y colectiva, lo que le aporta solidez y consenso a la información que surge del mismo.

#### **4. Dimensiones de la Investigación**

El turismo de la enología es una actividad en la que se viene trabajando desde hace tiempo, pero que no ha logrado sistematizar y centralizar la información y sus avances en un solo documento y ese constituye el objetivo general de este informe. Este documento centraliza la revisión bibliográfica y presenta un diagnóstico de situación actual del enoturismo, analizado desde las necesidades de la Oficina de Planificación y Desarrollo.

El desarrollo del trabajo de investigación se estructuró en base a seis dimensiones analíticas, las cuales constituyen los objetivos específicos de la investigación. Dichos objetivos surgen en base a las necesidades planteadas por la Oficina de Planificación y Desarrollo y las mismas devienen de la falta de información e investigaciones centralizadas en la actividad.

En el siguiente diagrama, se detallan los objetivos específicos, los cuales se van a desarrollar en base a la información obtenida de entrevistas a bodegas y referentes, que realizan enoturismo y documentos existentes sobre el tema. Es decir que para esta investigación se utilizaron fuentes de información primaria y secundaria.

<b>Productos enoturísticos que ofrecen las bodegas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pretende indagar cuál es la oferta que tienen las bodegas para los visitantes, cuales son sus atractivos principales y como se articulan</li> </ul>
<b>Recursos humanos calificados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se investiga la formación en el área</li> </ul>
<b>Cooperación público-privada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se analiza la cooperación y ejecución de proyectos y actividades que se vinculan con el desarrollo enoturístico de la microrregión</li> </ul>
<b>Institucionalidad del Sector</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se analiza la institucionalidad en torno al sector</li> </ul>
<b>Cuantificación de la demanda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se centra en la cuantificación de la demanda de las visitas que reciben las bodegas.</li> </ul>
<b>Matriz FODA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer de forma participativa las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas</li> </ul>

Diagrama: elaboración propia.

A continuación se describen los resultados de cada dimensión definida en el cuadro para luego concluir con los desafíos y futuras líneas de trabajo.

#### 4.1 Productos Enoturísticos

Antes de comenzar a describir productos es necesario definir qué se entiende por enoturismo porque es una actividad que puede ser desarrollada de múltiples formas. La definición de enoturismo no es uniforme, ni para los viajeros ni para las bodegas. Hay diferentes concepciones de lo que es turismo enológico. Algunos consideran que el turismo del vino es la experiencia de visitar el viñedo, las instalaciones de la bodega y realizar la degustación de los vinos. Otros refieren este tipo de actividad a la concurrencia de eventos puntuales, almuerzos, festivales y demostraciones vinícolas. Lo cierto es que ambas concepciones son válidas y complementarias.

En Canelones las bodegas que realizan enoturismo se encuentran diversificadas, entre las que se dedican exclusivamente a recibir turistas extranjeros, las que realizan solo eventos puntuales y las que combinan ambos elementos. Todas las bodegas que realizan la actividad tienen en mayor o menor medida su producto y su oferta definida, siempre con ánimos de mejorar e innovar, y esto hace que la oferta sea dinámica, siempre con propuestas novedosas.

También se puede diferenciar entre dos tipos de turistas con determinadas características.

El MINTUR, define turismo receptivo y turismo interno de la misma forma que lo define la Organización Mundial de Turismo.

Turismo receptivo: *“... es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a destinos que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes y el turismo refiere a sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico. El turismo receptivo, por lo tanto, engloba las actividades realizadas por un visitante no residente en nuestro país.”* (MINTUR, 2018).

Turismo interno: *“Es aquel viaje cuyo destino principal está situado en el país de residencia del visitante. En este sentido incluye los viajes de las personas dentro del territorio nacional, pero fuera de su localidad por motivos personales o de negocios/profesionales.”* (MINTUR, 2018).

En la actualidad a las bodegas concurren turistas internos y receptivos (la mayoría de ellos de nacionalidad brasilera). Según entrevistas realizadas en bodegas que practican enoturismo la mayoría de los turistas internos son atraídos por los eventos y festivales puntuales (“Fiesta del

Tannat y Cordero”, “Fiesta de la vendimia”, “Noche de San Juan”, entre otros), con previa organización y reservación. En cambio el turista receptivo realiza visitas más espontáneas, con el fin de conocer la cultura, recorrer el viñedo, la bodega y realizar la degustación de los vinos. Esta caracterización no es lineal, se refiere a las generalidades, no quita la posibilidad que tanto turistas extranjeros como internos participen de ambos tipos de enoturismo y consuman ambos tipos de productos.

Es importante realizar estas distinciones, porque en base a esto se requiere de diferente infraestructura y recursos para realizar las ofertas. Quienes reciben turistas de forma espontánea, los diferentes días de la semana, deben destinar recursos humanos abocados plenamente a esta tarea, además tienen la necesidad de brindar otros tipos de servicios, como los gastronómicos, actividades de recreación (paseos, hospedaje, entre otras) y operar con diversos idiomas para la atención al público. Una vez que el turista llega es bueno aprovechar la oportunidad para desplegar la mayor oferta posible de servicios y generar una sinergia de oferta y demanda de diferentes productos.

La planificación y realización de eventos y fiestas puntuales no necesita de gran infraestructura, ni un extra de recursos humanos efectivos, sino que se organizan en un lugar físico (a veces al aire libre) para acoger a los turistas y contratación de personal específico para la ocasión, a diferencia de quienes reciben turistas de forma frecuente y espontánea.

Si trasladamos estas especificaciones al plano de la inversión; entendiendo por riesgo económico “...la imposibilidad de garantizar el nivel del resultado de explotación de una empresa que vienen dados por distintos factores que pueden condicionar los resultados, derivados del mercado en que se mueve la empresa, independientemente de su situación financiera... El rasgo fundamental del riesgo es la incertidumbre, la cual es afectada por distintos factores, siendo el tiempo uno de los más importantes: las previsiones que hace una empresa a largo plazo tienen asociada mayor incertidumbre que las de corto plazo, por el efecto del paso del tiempo.”(Seco, 2007:12). Partiendo de dicha definición, deducimos que el hecho de realizar enoturismo en ocasiones puntuales (fiestas, eventos), se asocia a un menor riesgo, ya que dicha inversión podría ser recuperable en el corto plazo. En cambio el riesgo de inversión que requiere desarrollar las capacidades para turistas periódicamente y en ocasiones sin previa planificación, demanda una mayor infraestructura y recursos humanos, por lo tanto podemos decir que el riesgo es mayor, y los tiempos de recuperación del capital podrían ser en el largo plazo, lo que aumenta la incertidumbre de los empresarios.

Tipo de Enoturismo	Tipo de turista frecuente	Riesgo de Inversión Económica	Servicios Básicos a ofrecer
Eventos, Festivales puntuales. Con reserva previa	Interno	Menor	Gastronomía / Guía por viñedo bodega y cata / Transporte
Espontaneo, sin reserva previa	Receptor	Mayor	Gastronomía / Guía por viñedo, bodega y cata / Transporte / Alojamiento / Paquetes enoturísticos / Idiomas

Cuadro: elaboración propia

El enoturismo no solo comprende actividad para las bodegas, donde además de los recorridos, catas y eventos también se produce la venta directa de sus productos, sino que derrama sus beneficios y actividades sobre otros sectores y la posibilidad de desarrollar estratégicamente el territorio, vinculando esta actividad a otros emprendimientos productivos y/o actividades de la zona.

Quienes han tenido éxito con el turismo enológico destacan la importancia de Internet y el buen uso de las redes sociales, pero esto es solo complementario, para las bodegas turísticas son aún más importante las negociaciones interpersonales que desarrollan con agencias de viaje y transporte, que por el momento son las únicas que tienen la posibilidad de ofrecer paquetes y traslados turísticos. Estas transacciones son individuales de cada bodega, aún no se concretan estrategias colectivas para negociar y ofertar.

También resulta de vital importancia que la experiencia vivida por los turistas sea de excelente calidad y muy amena para que luego se genere un efecto de difusión informal a través del clásico “boca a boca”, que deriva en la visita de otros turistas, y se fidelice la marca entre sus clientes, posicionando a la bodega de mejor forma en el mercado nacional e internacional.

Si bien existe un concepto acertado de lo que es un producto enoturístico dentro de cada bodega, y visualizan la necesidad de crear una ruta clara donde se articulen, este concepto carece de una visión más amplia. Para el desarrollo turístico, se requiere de otras actividades complementarias y de una oferta cultural que permita aumentar la difusión de Canelones y su trayectoria como departamento vitivinícola, es decir la evolución de la cadena de valor que es

capaz de generar el enoturismo; esta carencia queda por fuera de las ofertas particulares de cada bodega, que brindan excelentes servicios.

En la actualidad, uno de los pocos sitios que nuclea más de una bodega, en los que se puede consultar información y reservar una experiencia, es el sitio web de Los Caminos del Vino (que corresponde a ATEU y se conforma en un 62% por bodegas de Canelones), dicha web brinda información de lo que ofrece cada bodega y posibilita reservas de forma online<sup>1</sup>. También se puede encontrar un calendario de actividades (que refiere a eventos puntuales como lo son el Día del Enoturismo, Fiesta del Tannat y cordero y Noche de San Juan) que brindan las diferentes bodegas. Si bien conforma una buena herramienta de información aún falta la articulación de las mismas para lograr la oferta de paquetes y coordinar el calendario con los feriados de Argentina y Brasil, como táctica para generar propuestas cuando hay mayor flujo de turistas potenciales de este tipo de consumo. En la web las bodegas ofertan básicamente lo mismo (recorrido guiado, cata, venta de productos y gastronomía), algunas más y otros menos, pero no existe una oferta estratégica que impulse al turista a visitar más de un lugar en el recorrido. Tampoco se mencionan lugares de interés relacionados, como lo puede llegar a ser el Museo de la Uva y el Vino, la Escuela de Enología u otros emprendimientos artesanales y hortifrutícolas que se encuentran cercanos a las zonas de referencia y complementarían la oferta. Aunque antes de articular, una de las primeras actividades a realizar es la preparación y para que este tipo de emprendimientos (aceiteras, licorerías, etc.) desarrollen capacidades para recibir turistas de forma articulada con las bodegas.

Entendemos pertinente, para complementar y dinamizar el circuito turístico, poner en relieve el patrimonio vitivinícola, el cual se ve representado físicamente por el Museo de la Uva y el Vino (MUV). Según la Ley N° 19.037, son museos “...aquellas instituciones, sin fines de lucro, creadas a partir de un conjunto de bienes culturales o naturales considerados de interés patrimonial, debidamente investigados, documentados y exhibidos. Su finalidad es promover la producción y la divulgación de conocimientos, con fines educativos y de disfrute de la población. La presente definición se aplica tanto para los museos del Estado como para los museos privados”.

El MUV se encuentra ubicado en la ciudad de Las Piedras, dentro del Parque Tecnológico Canario, al sur de Canelones y formando parte del área metropolitana. Se inauguró en el año 2011, cuenta con objetos relacionados a la producción vitivinícola (barricas, moledora manual

---

<sup>1</sup> ATEU está trabajando en el desarrollo de una plataforma para la comercialización online de productos enoturísticos de sus socios.

de uva, tapadora manual, colección de vinos entre otros objetos), sala de conferencias y sala de exposiciones. *“Es un museo que contempla y desarrolla la dimensión histórica de la vitivinicultura, a nivel mundial, regional y nacional. A través de una mirada antropológica con énfasis en la inmigración europea, además de abordar los aspectos económicos-productivos, destacándose la producción y bodegas del departamento canario”* (De León, 43:2017)

Según datos relevados en el “Documento Fundacional del Plan Director del Museo de la Uva y el Vino, Las Piedras- Canelones”, el museo recibe un promedio anual de 3831 visitas (promedio realizado entre los años 2012, 2013, 2014 y 2016), dicho número no está discriminado, incluye público visitante y público que concurre a otras actividades.

Recientemente y nuevamente a modo de cooperación internacional con la Comarca de Vilafranca del Penedés y el VINSEUM (Museu de les cultures de les vi de Catalunya) se creó un Plan Director para el reposicionamiento del MUV, este plan intenta fortalecer la gestión e institucionalidad del mismo, haciendo más visible el patrimonio y alcance del museo, para constituirse como oferta cultural enoturística, con servicio público de alta calidad.

El plan propone establecer claramente cuál sería la misión, visión, valores y lineamientos estratégicos del MUV, cuestiones que hasta el momento no están definidas, brindar mejores servicios de recorridos guiados, en diferentes idiomas, servicios de cafetería y demás.

Otra de las propuestas muy interesantes que plantea el Plan Director es la posibilidad de relocalización del MUV dentro de la Escuela Superior de Vitivinicultura Presidente Tomás Berreta. Esto se debe a que la Escuela posee una ubicación privilegiada, cercana a numerosas bodegas, por la Ruta 48, a 600 metros de la Ruta 5 y a tan solo 26 minutos del centro de Montevideo.

La Escuela cuenta con su propia producción, bodega, viñedo y cava en sus instalaciones, lo que le aporta un entorno atractivo. Es preciso destacar que la Escuela es Patrimonio Histórico Nacional, desde el año 2016, lo que también le convierte en lugar de interés turístico por sí mismo. Se entiende que ubicar el MUV en ese predio termina por conformar una sinergia entre ambas instituciones que se complementan, agregando valor a la oferta turística en ejes:

- **Escuela de Enología**, complementando su acervo histórico y la que además tiene la posibilidad de contribuir a la difusión de la cultura del vino en coordinación con el MUV.
- **El Museo de la Uva y el Vino**, se vería ubicado en el entorno paisajístico apropiado y privilegiado, ya que la escuela además de contar con viñedo, bodega y cava tiene

una colección importante de objetos destacables. A su vez con esta remodelación, tendría la oportunidad de brindar más servicios que son sumamente buscados por los turistas como los de transporte, estacionamiento, cafetería, entre otros.

- **La oferta turística**, donde el turista llegando a un solo lugar físico, cercano a Montevideo y a múltiples bodegas, tiene la oportunidad de recorrer el único museo existente referente a vinos y la Escuela de Enología, que por sus características y la formación que imparte también es única. Todo esto en un entorno propicio de viñedos.

Estos factores en conjunto revelan la potencialidad para fortalecer el enoturismo a partir del traslado del MUV. Entendemos que hay una voluntad política importante puesta en esto por parte del Gobierno de Canelones, pero faltan muchas instancias de gestión y negociación para concretar dicho movimiento, no solo depende de la Intendencia, también relaciona otros actores, como lo son las autoridades de la Escuela, CTPE - UTU.

En torno a la oferta turística también están surgiendo nuevas propuestas. De las bodegas entrevistadas todas manifiestan su interés por expandirse en infraestructura y servicios. Hay bodegas que cuentan con destacadas propuestas, donde ofrecen vuelos en helicóptero sobre diferentes viñedos, instancias de yoga entre la vid, curso de elaboración casera de vinos, entre otras novedosas propuestas. En cuanto a infraestructura los empresarios se están animando a realizar apuestas, uno de ellos es el caso de Pizzorno Family Estates, que además de la construcción de un helipuerto, en este momento se encuentra próximo a inaugurar una posada para poder ofrecer alojamiento a los turistas.

Podemos concluir que las ofertas están siendo cada vez más ingeniosas y atractivas para diferentes públicos y poderes adquisitivos. El enoturismo como actividad, es sumamente flexible y adaptable a diversas propuestas e ideas, requiere de intuición y estrategias en su oferta para tratar de obtener los mejores resultados, con los recursos disponibles, que son limitados, esto es algo que quienes realizan enoturismo ya visualizaron y lo reconocen como un potencial de la actividad.

Para conformar y consolidar un SIAL es necesario organizar el producto y los servicios a ofrecer, de manera integrada porque esto es lo que genera la oportunidad de relaciones específicas de los consumidores con el producto generando reconocimiento e identidad de la región y del vino uruguayo. Para este enfoque la activación de cada acción colectiva lleva al



SIAL a un nivel diferente, de mayor coordinación e integración del que se obtienen mejores resultados y la propuesta colectiva es algo que aun falta desarrollar.

En el siguiente diagrama se destacan algunas de las frase obtenidas en entrevistas a bodegas que revelan la importancia que le dan a esta actividad y como fueron sus comienzos.

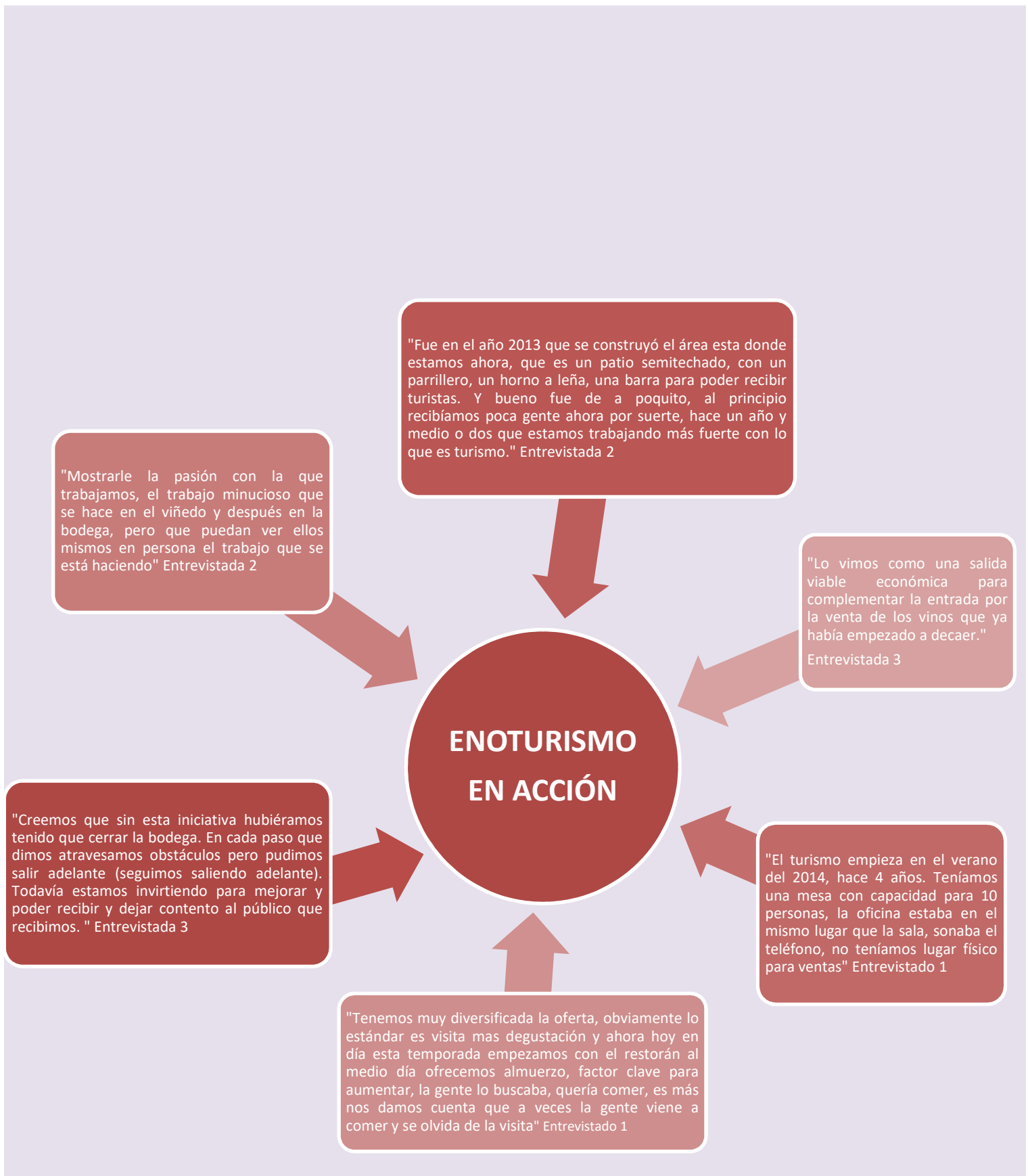


Diagrama: elaboración propia, frases obtenidas en entrevistas a bodegas, ver Anexo 1.

#### 4.2 Recursos humanos y calificación en el sector

En todas las actividades es importante contar con recursos humanos calificados para el buen desarrollo de las mismas, aún más si es en una actividad turística, donde se requiere del buen trato, presencia, habilidad de comunicación y en este caso en particular conocimientos de la cultura del vino, la historia de los mismos en Uruguay, y orientación en cuanto a los tipos de vinos y sus facultades evaluando el público al que se enfrente en cada ocasión.

El turismo del vino, según datos relevado en entrevistas a bodegas de la microrregión 7, viene generando nuevas fuentes y oportunidades de empleo, pero dichas oportunidades se encuentran obstaculizadas por la falta de formación del perfil solicitado para el desarrollo de la actividad en el área.

En Uruguay existe un solo lugar donde estudiar Enología. Dicha formación se imparte por UTU, es una formación técnica, dirigida básicamente a la enseñanza de elaboración de vinos, dentro de esta tecnicatura no se contempla el perfil turístico.

Se vincula al sector vitivinícola con la ingeniería en agronomía, pero este perfil refiere al sistema productivo, tiene poco o nada que ver con la actividad turística.

También está el curso de sommeliers que se imparte únicamente por Facultad de Química (con ingreso de alumnos restringida en número y con criterio de admisión según experiencia en el sector) y en algunos centros educativos privados, con un costo económico importante. En esta trayectoria educativa los alumnos adquieren capacidades y conocimientos para catar y maridar diferentes vinos y comidas, pero aún sigue carente el perfil enoturístico.

Dentro de los perfiles posibles para el desarrollo de la actividad también entendemos que se encuentran los bachilleres, técnicos y licenciados en turismo, pero todos ellos orientados al turismo tradicional y general de Uruguay, y ninguno enfocado en el sector vitivinícola.

Es necesaria la adaptación y articulación de estos perfiles profesionales para crear un formato educativo capaz de satisfacer las demandas del sector. Las bodegas que reciben turistas entienden necesaria la capacitación de personas en enoturismo y que el desarrollo de la actividad requiere de recursos humanos dedicadas y enfocadas a ello, porque hasta que esto no sucede, no se logra el despegue como bodega turística.

En entrevistas con bodegas se consultó sobre el perfil que buscan para cubrir las vacantes en enoturismo. Todas coinciden en que es necesaria y urgente la formación específica de recursos humanos en el área y destacan conocimientos particulares e importantes que no pueden faltar

en la formación. Uno de ellos es el manejo de idiomas, principalmente inglés y portugués, ya que la mayoría de los turistas extranjeros que visitan bodegas en Canelones hablan en esos idiomas. Se debe desarrollar la orientación al servicio, la pro-actividad y dinamismo, con conocimientos sólidos de la vitivinicultura, su historia y la capacidad sensorial para la cata y maridaje de los diferentes vinos. También se necesita que los egresados de dicha formación sean capaces de atraer a los turistas y de negociar interpersonalmente con agencias de viaje y transporte para promocionar y facilitar la llegada del turista, ya que este tipo de negociaciones y relacionamiento es igual, o más importante, que el marketing en Internet y redes sociales.

La Intendencia de Canelones, ha presentado un proyecto, junto al VINSEUM (Museu de les cultures de les vi de Catalunya) para desarrollar un curso orientado a la formación de recursos humanos en enoturismo. Dicho proyecto surge de la oportunidad internacional de cooperación que viene manteniendo la Intendencia con la comarca de Vilafranca del Penedés y el VINSEUM hace más de 6 años, siempre con el fin de desarrollar el enoturismo en Canelones.

El mencionado proyecto, en caso de ganar los fondos concursables, estaría destinado, entre otros aspectos, a la formación de jóvenes, de entre 18 y 29 años de edad, de la microrregión 7. Este plan beneficiará a 20 jóvenes que recibirán un Ciclo Formativo en Enoturismo, diseñado con asesoramiento de la Escuela de Enoturismo de Penedés, quienes tendrán la oportunidad de insertarse en el mercado laboral de la microrregión 7 como operadores turísticos.

También se fomenta la formación en patrimonio e inventario relacionado con la uva y su acervo cultural, donde se pretende formar otros 20 jóvenes, que tendrán la oportunidad de aprender y luego transmitir, a través de diferentes actividades en centros educativos, aspectos sobre la cultura del vino y realizar su aporte al Museo de la Uva y el Vino (MUV) en modalidad de pasantes, fortaleciendo su función social en el territorio.

Estos esfuerzos institucionales se realizan con el fin de consolidar el enoturismo en la región y fortalecer el eje cultural y patrimonial que se posee en la zona en torno al vino y su historia. Además de generar una diversificación productiva, el foco cultural está puesto en la generación de identidad y apropiación del proceso por parte de todos los ciudadanos. Es importante el crecimiento económico desde una visión multidimensional de los procesos de desarrollo, la construcción social que se genera en torno a este progreso, también es un aspecto relevante.

### 4.3 Cooperación Público - Privada e Internacional

Para el crecimiento de la actividad turística es sumamente importante la cooperación y coordinación público-privada. Requiere de la coordinación de múltiples actores, los cuales poseen diferentes intereses. Establecer roles y dar lugar a la participación y cooperación parecen elementos cruciales para consolidar una cadena turística. Claramente los intereses y el rol público difieren de los intereses y el rol privado, pero siempre hay un punto de coincidencia en el que ambos confluyen y es el interés en el desarrollo y promoción del sector y la actividad.

Antes de comenzar con este proyecto enoturístico, el sector privado veía con cierto recelo la intromisión pública en ciertas cuestiones consideradas empresariales. No se terminaba de comprender cuál era el rol a cumplir por parte del gobierno departamental. A medida que se fue avanzando, cumpliendo objetivos y conociendo la experiencia de Vilafranca, se comenzaron a armonizar los diversos intereses y comprender que la cooperación público-privada es imprescindible para la actividad en cuestión, que hay roles e intereses exclusivos para cada uno, pero que hay muchos otros que son compartidos e interdependientes.

Para avanzar en este proyecto la Intendencia de Canelones se relaciona en forma continua con diferentes actores que son de vital importancia para el desarrollo del sector y que siempre se muestran dispuestos a participar y cooperar en las diferentes instancias. La cooperación público-privada (CPP) permite aprovechar las sinergias entre el gobierno departamental y la sociedad civil, promoviendo el sector y aumentando la eficiencia de las gestiones públicas, asociaciones y empresas.

Para darle continuidad y solidez a este relacionamiento y dejar manifestado su interés departamental, Canelones designó un Coordinador General de Enoturismo en el año 2017, que exista esta figura, que se ocupa exclusiva y específicamente de esta actividad, deja en evidencia la seriedad y esfuerzo realizado para generar compromiso y gobernanza.

A esto se le suma la experiencia y trayectoria con la que cuenta el proyecto en cooperación internacional. Cada una de las partes aporta desde su experiencia y recursos disponibles, pero el compromiso del sector público es crucial, porque es a través de este que se promueve la inversión privada, se regula y se estimula la economía como un todo, contemplando sus diversos aspectos. Es por esta vía que se logran formar cadenas de valor, que son el canal del crecimiento económico e innovación. El turismo en bodegas como actividad económica

rentable en el departamento, es relativamente nueva, donde quienes han probado desarrollarla manifiestan conformidad y optimismo hacia el futuro.

Para este tipo de relacionamiento es necesario que el sector privado canalice su voz e intereses a través de alguna organización, que en este caso se podrían definir como ATEU. A su vez el sector público demuestra interés en el desarrollo del enoturismo desde diferentes instituciones públicas (INAVI, MINTUR, Intendencia de Canelones y otros gobiernos departamentales que también tienen potencial para la actividad, Montevideo, Colonia, Maldonado, San José). Este tipo de participaciones combinada entre diversos actores, se da y es pertinente que así sea, porque en este proceso no solo importan los rendimientos económicos, hay intereses sociales y culturales puestos en el sector. Apunta a la necesidad de gobernar atendiendo las necesidades e intereses de todos los grupos, tanto públicos como privados, involucrados en el turismo de un destino. *“Si bien la mayor parte de los destinos turísticos enfocan sus esfuerzos para la competitividad en los recursos que estos poseen (ya sean naturales, culturales o artificiales), existe una serie de elementos intangibles que constituyen un instrumento básico de éxito, entre ellos, el capital relacional, inmerso dentro del denominado capital intangible de un destino y fruto de las acciones de cooperación entre agentes.”* (Muñoz y Fuentes, 2013:200). Las formas tradicionales de comercialización no son las apropiadas para estos tipos de desarrollos innovadores. Estos impulsos deben integrar el conocimiento de todos y cada uno de los actores y combinar sus diversas capacidades, es importante la formación de redes, que genere un capital relacional sólido y de confianza entre los agentes del sistema turístico.

Para promocionar los destinos turísticos es sustancial el autodiagnóstico y la gestión participativa. Es en este aspecto que la participación del Ayuntamiento de Vilafranca del Penedés, la Asociación Vitivinícola Catalana y el VINSEUM resultaron cruciales, permitieron conocer una experiencia de desarrollo enoturístico desde cerca y aportaron todos sus conocimientos para que pudiéramos proyectar en el territorio canario. Esto ayudó a identificar los recursos y capacidades existentes, y las que aún faltan por implementar.

El hecho de que surja a través de la cooperación público-privada y cuente con la colaboración del Ayuntamiento de Vilafranca del Penedés y la Asociación Vitivinícola de Cataluña le adiciona otro factor interesante a analizar. A través de la firma del convenio se abrió una perspectiva institucional de intercambio con un municipio que cuenta con la experiencia necesaria para la creación de un producto enoturístico (que como ya expresamos anteriormente es mucho más

que ofrecer un buen vino) y quienes además representan la Secretaría Operativa de la Red RECEVIN<sup>2</sup> (Red Europea de Ciudades del Vino).

**Fases de la cooperación internacional a través del proyecto: “Promoción del enoturismo en el Departamento de Canelones (Uruguay) en colaboración con la comarca del AltPenedès, en el marco de una estrategia de cooperación público-privada para el desarrollo económico local ”**



Diagrama: Elaboración propia.

El esquema es un reflejo muy simple y sintético de lo que fue y será la cooperación internacional en el proyecto. En él se visualizan tres etapas que ya fueron concretadas y una nueva etapa hacia el futuro que se encuentra en proceso. Es claro el interés de los actores, porque estos procesos sin compromiso de las partes no logran continuidad.

La primera fase, estuvo enfocada a la concreción del hermanamiento entre las regiones y se comenzó con el intercambio de experiencias e ideas, muy vinculada al diseño de estrategias y al pensar de políticas y acciones que contemplaran con integridad el desarrollo de la actividad. Se abre una perspectiva institucional para las relaciones de cooperación e intercambio de mutuo interés.

Ya en la segunda, con un contexto definido y una hoja de ruta de ideas a seguir, se propone la integración de nuevos actores relevantes, lo que le da inicio a la cooperación público-privada.

<sup>2</sup>Red Europea de Ciudades del Vino, son quienes defienden los intereses económicos y constituyen la voz de más de 800 ciudades vitivinícolas en Europa y abren en Uruguay la posibilidad de transmisión de conocimientos, contactos y alianzas.

Se integran al proyecto Montevideo Rural, Ayuntamiento de St. Sadurnid'Anoia; Instituto Nacional del Vino del Uruguay (INAVI), ATEU, Asociación Vinícola Catalana, entre otros.

Se comienza a elaborar el Manual de Calidad y Buenas Prácticas, que es lo que orienta a las bodegas en los estándares de calidad a seguir para ofrecer un servicio óptimo. Es en esta fase que también se comienza con el apoyo y asistencia técnica a bodegueros y algunos otros agentes turísticos para introducirlos e informarlos de las dimensiones del proceso, no solo en teorías sino que también en base a experiencias, que sirvieron mucho en el pensar empresarial de los bodegueros canarios. Se impartieron diversas instancias en modo de taller y seminarios, en los que se intercambiaron productos, ideas y formas de aplicarlas. Se propone trazar una ruta piloto en Canelones y Montevideo rural para optimizar los canales de comercialización y un plan de comunicación y marketing para mantener y difundir una imagen.

En la tercera fase, dados los resultados positivos de las dos primeras, se amplía el foco y se plantea reforzar y mejorar el patrimonio y acervo cultural e histórico con el que cuenta el departamento, con esto surge el Plan Director para reformular el papel del MUV. También se continúa con la cooperación público-privada, la que se observa cada vez más consolidada. Un hito relevante de este período fue la participación de Uruguay como país invitado en el Festival Most, en la cual algunos empresarios del sector tuvieron la posibilidad de viajar a Vilafranca a conocer su experiencia en enoturismo para generar aprendizajes, que pudieran volcar luego al sector en Uruguay.

Durante esta etapa también se crea el Observatorio Enoturístico, el cual intenta cuantificar y clasificar la demanda, fue creado por INAVI y MINTUR y es importante destacar la creación del mismo y ubicarlo en el tiempo y contexto.

La próxima etapa, que se proyecta poder concretar a fines del año 2018 y principio del 2019, buscara canalizar las oportunidades que ofrece el enoturismo para el desarrollo, enfocándose en esta oportunidad en los jóvenes de la microrregión 7 y su posibilidad de capacitarse para insertarse laboralmente dentro de la actividad turística de la zona. A través de la creación de un perfil de capacitación acorde a lo que demanda actualmente el sector.

El interés de seguir generando lazos internacionales para el impulso de la actividad hizo que la Intendencia de Canelones presentara un proyecto que ha sido preseleccionado por la Red de Mercociudades para generar un intercambio con el Municipio Bento Goncalves en Brasil, quienes tienen una experiencia ampliamente reconocida en enoturismo. Esto es un indicador



claro del trayecto que se seguirá en el próximo período. En el cual se buscaran nuevas alianzas estratégicas internacionales.

A modo de resumen de lo que implica la cooperación y participación público-privada e internacional para el enoturismo, es posible listar los principales actores que integran de forma constante este núcleo de sinergias con la Intendencia departamental para el logro de objetivos:

- **Ayuntamiento de Vilafranca del Penedés y la Asociación Vitivinícola Catalana**, quienes ofrecen apoyo técnico desde su experiencia y financiamiento para el desarrollo de proyectos.

AltPenadés es la principal área vitivinícola de Cataluña, crearon la exitosa marca enoturística PENEDÉS para promover e impulsar políticas coordinadas con colaboración público-privada en el ámbito de la comarca y la denominación de origen Penedés para sus vinos. A partir de esta experiencia es que aportan a los actores e instituciones canarias.

- **VINSEUM (Museu de les cultures de les vi de Catalunya)**, que coopera y trabaja diferentes proyecto junto a la intendencia para la divulgación de la cultura del vino y la preserva del patrimonio del mismo.
- **Asociación de Turismo Enológico del Uruguay (ATEU)**, creada en el año 2000, la cual es parte de Wines of Uruguay que está integrada por los miembros de la Asociación de Bodegas Exportadoras. Esta asociación creó una marca llamada "Los Caminos del Vino" para promover la actividad enoturística.
- **Asociación de Enólogos del Uruguay (AEU)**, que nuclea gran parte de los enólogos y aportan conocimientos necesarios para el desarrollo de los diferentes proyectos.
- **INAVI (Instituto Nacional de Vitivinicultura)**, creado en el año 1987 para la ejecución de las políticas vitivinícolas nacionales.
- **Ministerio de Turismo (MINTUR)**, quien es el encargado de promover, ejecutar, controlar y evaluar las políticas nacionales relativas a la actividad turística. Colaboran y cooperan con el gobierno departamental en los diferentes impulsos que se le dan al desarrollo del turismo en Canelones.

- **El museo de la Uva y el vino**, que se encuentra en la ciudad de Las Piedras y es producto de un proyecto presentado en OPP (Oficina de Planeamiento y Presupuesto). Dicho museo se inauguró en el año 2011.
- **La Escuela Superior de Vitivinicultura**, que pertenece a CTPE - UTU, funciona desde el año 1939, y ofrece un único curso técnico, teórico- práctico que forma a los enólogos en Uruguay.
- **Bodegas**, pequeñas y medianas. La mayoría de estas bodegas son familiares, y se ubican a pocos minutos de Montevideo.

Todos estos actores forman parte de la estructura relacional y ayudan a conformar el capital intangible del enoturismo en la microrregión 7, sin embargo para lograr mayor intensidad, la Intendencia y los diversos actores aún tienen la tarea de integrar y articular nuevos relacionamientos que también son esenciales para la consolidación y la sustentabilidad del proyecto. Al momento aún no se han establecido lazos sólidos con:

- **Los Operadores Turísticos**, que conforman un grupo diverso de interesados, entre los que se encuentran hoteles, restaurantes, agencias de viaje, transportistas, etc.

Si bien siempre se tienen en cuenta que son importantes, no han participado activamente de proyectos y negociaciones público - privadas. Falta mayor compromiso y participación de este tipo de operadores.

- **Bodegas**, pequeñas y medianas.

La intendencia cuenta con un número importante de participación de bodegas, pero además está decir que el potencial de la zona aún está en proceso, es posible y positivo que más bodegas se sumen y tomen el camino del turismo, o que se integren de la manera que consideren más adecuada a este proyecto.

- **Emprendimientos hortifrutícolas y agropecuarios**

En la zona existen diferentes emprendimientos dedicados a diferentes actividades (apícolas, licorerías, granjas, olivares, etc.). Estos emprendimientos suman valor a la zona turística y parecería pertinente involucrarlos en la oferta porque se encuentran dentro de la misma línea de ecoturismo.

#### 4.4 La institucionalidad en el sector

La institucionalidad y el rol a cumplir por la misma juegan un rol importante en los procesos de desarrollo turísticos, equilibrar la participación, realizar aportes económicos guiados estratégicamente, resolver diferencias entre actores para establecer vínculos de intensidad, promoviendo la gestión y ejecución de planes y proyectos es algo importante y requiere de interés y participación. *“(…)Se requiere una compleja arquitectura institucional, que dé lugar a instituciones mediadoras entre el Estado, el mercado y la sociedad civil, y contenga cinco elementos: las atribuciones y capacidades de los gobiernos locales en sus dimensiones técnicas, administrativas y políticas; la coordinación y la existencia de controles y equilibrios entre los niveles nacional, provincial y local de gobierno; las redes y otras formas de asociación entre los gobiernos locales, para generar organizaciones de alcance regional capaces de emprender las tareas de la transformación productiva; las organizaciones económicas y de representación de la sociedad civil; y los espacios y mecanismos para la concertación público-privada en las escalas y ámbitos que sean pertinentes para el DTR.”* (Schejtman y Berdegué 2004:6)

La toma de conciencia de los diversos actores que involucra es importante para la activación de un SIAL, ya que la perspectiva de mejorar la competitividad lleva a la necesidad de movilizar de manera colectiva los recursos disponibles. Estos recursos (saber hacer, identidad común, trayectoria histórica, reputación del producto, etc.) la mayoría de las veces no existe de manera yacente, necesitan articulación, activación y gestión entre los actores y el territorio para combinarlos y generar eficiencia colectiva y competitividad territorial.

De las entrevistas aplicadas a bodegueros y diferentes actores del sector emerge que está faltando el empoderamiento o la solidificación de un ente gestor, para complementar la arquitectura institucional necesaria para este proceso. Este ente debe ser capaz de adecuar y articular los diferentes servicios con altos estándares de calidad, posicionar y promocionar el territorio, basado en el conocimiento de todos los agentes del destino, aspecto que será clave para el éxito.

En este sentido los diferentes actores públicos, el Coordinador de Enoturismo de Canelones, INAVI y MINTUR, expresan que la estrategia puede estar en fortalecer las herramientas y re-posicionar el rol de algunas de las organizaciones ya existentes.

En la actualidad, INAVI y MINTUR, que trabajaron siempre el turismo enológico en conjunto, articulando y coordinando sus propuestas y actividades, no se enfocan de forma única, como un área estratégica, sino que forma parte de un derivado de otras actividades (en INAVI está

dentro del área de Competitividad y en MINTUR dentro de Planeamiento Estratégico). Estos organismos, en lo que a enoturismo refiere, cuentan con un equipo humano pequeño, sin unidad específica de trabajo y pocas herramientas para poder impulsar la actividad, abordan el tema pero no con la exclusividad y seguimiento continuo que requiere en el presente.

INAVI y el MINTUR, son los encargados de convocar, desde el año 2017, a una mesa de turismo enológico mensual, en la que apelan a que participen los gobiernos departamentales involucrados en la actividad vitivinícola (Canelones, Colonia, Montevideo, San José, Durazno, Rivera, Paysandú) y ATEU. Aún no han logrado amplia participación en estas convocatorias, en las cuales solo participaron activamente los gobiernos de Canelones y Montevideo, y en alguna ocasión puntual Maldonado y San José, por lo que entienden que la mesa aún no es una herramienta consolidada. Apuestan a que el segundo semestre del 2018 sea un año productivo para atraer mayor participación y compromiso de los gobiernos departamentales ausentes. Estos organismos incitan a trabajar con las bodegas desde la formalidad, se promueve a que se integren a ATEU y a que se registren como operadores turísticos dentro del MINTUR, porque entienden que desde ese lugar pueden brindarles beneficios y apoyo en diferentes aspectos.

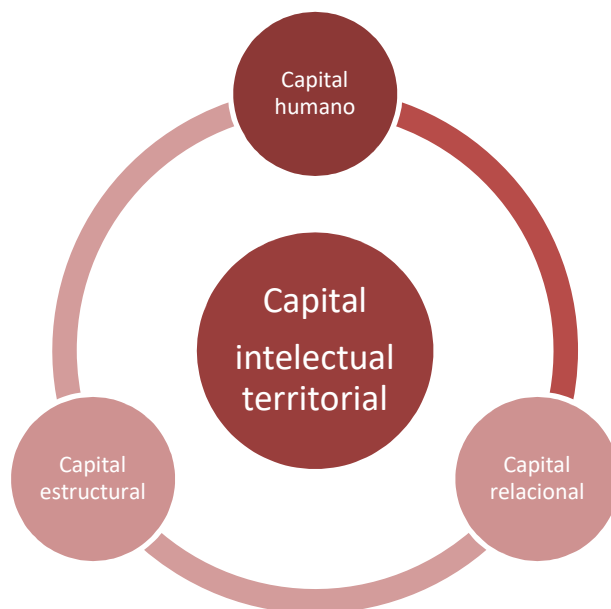
Registrarse como operador turístico tiene la ventaja de contar con el Ministerio para la difusión en folletería, recomendación en agencias, visibilidad en marketing, participación en ferias y eventos nacionales e internacionales, entre otros beneficios. A su vez pertenecer a ATEU, les otorga voz y voto a la hora de solicitar beneficios exclusivos para el sector, ya que los mismos se otorgan a Asociaciones con fines y objetivos definidos y no a bodegas u operadores turísticos dispersos e individuales.

Muñoz y Fuentes (2013), destacan tres capitales claves a tener en cuenta para la creación de instituciones turísticas específicas de un destino: relacional, humano y estructural.

El **capital relacional**, refiere a la cooperación y buena comunicación entre los diferentes agentes, que como ya explicamos, en el turismo enológico canario existe pero se debe ampliar y solidificar, y a nivel nacional aún tiene varios desafíos por enfrentar. El **capital humano**, es intangible y es la base de conocimiento que poseen los diferentes actores, la capacidad que tienen para gestionarlo y transmitirlo, y este también está en los diferentes niveles. En cambio el **capital estructural** específico del sector, aún no se visualiza claramente, y es donde se depositan los capitales mencionados anteriormente, pero no se sustenta en los seres humanos, sino en la propia organización. Este es el que ayuda a mantener la forma de

funcionar, difundir la cultura, las rutas de destino, las bases de datos, establecer los estándares de calidad, incentivar las inversiones, entre otras funciones.

La unión de esos capitales termina por generar **capital intelectual del territorio**, que permiten compartir y ampliar el conocimiento, del que surge el pensamiento estratégico para conseguir ventajas competitivas y sostenibles en el tiempo para todos los agentes, públicos y privados.



Esquema: elaboración propia, en base a los conceptos de Muñoz y Fuentes (2013)

A nivel departamental, tanto las bodegas como sus agentes públicos, entienden que es ineludible y casi urgente contar con un lugar físico, que pueda officiar como gestoría y también como punto de partida de la ruta enoturística, a donde llegan los visitantes y de donde parten con información, una reseña histórica y cultural de lo que ofrece el destino. Cuando se habla de esto suele hacerse referencia nuevamente a la Escuela Superior de Vitivinicultura “Presidente Tomás Berreta” como el mejor lugar geográfico y estratégico para su instalación. De esta forma, y en el mejor de los escenarios, quedaría centralizado en un mismo punto, el MUV, la Escuela y la gestoría que sería el punto de partida, con todos sus acervos históricos y culturales, en un entorno natural propicio rodeado de viñedos, a pocos metros de la Ruta Nacional Nº 5 y a 30 minutos de Montevideo. No debe tomarse esto como imprescindible, pueden seguir funcionando cada institución por separado y analizar las opciones de instalación del punto de partida en base a las alternativas y recursos con los que se cuenten.

La creación de esta gestoría específica en el área es fundamental para la descentralización, para atender las demandas específicas, también representa un alivio sustancial para un gobierno que tiene que enfrentar exigencias cada vez más altas de gestión política. Aún no

está definido, ni se discute claramente cuál debería ser la figura a empoderar, pero dentro de las opciones podemos decir que se posiciona a ATEU, la Mesa de Enoturismo, INAVI o MINTUR.

ATEU, puede reposicionarse y empoderarse como una Asociación con nuevos roles y objetivos, y más herramientas, incorporando nuevos actores, que aporten miradas multidisciplinares, sin perder la especificidad. Recientemente se encuentra trabajando sobre esto para elaborar un plan quinquenal propio. Otro de sus objetivos a corto plazo es poder integrar más bodegas a su asociación, para articular, consolidar y representar de mejor forma el enoturismo como actividad nacional, por lo que creen importante que se incorporen las bodegas de Colonia que poseen una linda propuesta y trayectoria turística, pero que aún no están dentro de ATEU.

Un sólido funcionamiento y convocatoria de la Mesa de Enoturismo sería también una herramienta donde hacer hincapié, para lograr mayor gestión, participación y un enfoque más nacional de este tipo de turismo, como actividad económica rentable, autónoma de la estacionalidad climática, que es un factor que limita en gran medida el turismo uruguayo.

Tampoco se descarta la posibilidad de conformar unidades específicas de trabajo dentro de INAVI o MINTUR, fortaleciendo los equipos y las unidades de trabajo existentes, para obtener mayor y mejores herramientas que empoderen la actividad y a sus actores en los diferentes aspectos.

Todo lo nombrado anteriormente, representa simplemente algunas de las alternativas que se podrían desarrollar para lograr satisfacer las demandas del sector, en cuanto a gestión, difusión de conocimientos, actividades, etc. No está descartado el surgimiento de nuevas opciones, dado que es un proceso que se encuentra incipiente, aún en etapa de discusión y reflexión. *“El desarrollo institucional tiene una importancia decisiva para el desarrollo territorial. En particular, en lo que dice relación directa con la existencia y funcionamiento de redes de relaciones sociales de reciprocidad basadas en la confianza; elementos culturales e identidad territorial; y redes con actores externos al territorio. Todos ellos son factores que facilitan el aprendizaje colectivo, prerrequisito para la amplia difusión del progreso y la competitividad”*. (Schejtman y Berdegué 2004:29)

#### 4.5 Cuantificación de la Demanda

En toda actividad comercial y turística es importante poder cuantificar la demanda. Tener estadísticas precisa de quién visita las bodegas, cuando, como llegan, que perfil tienen y que idiomas hablan, permite mejorar los servicios y planificar. Poder observar los comportamientos en el corto y largo plazo, permite evaluar la evolución e importancia del sector y realizar comparaciones, internas en un mismo período de tiempo y externas, con otras regiones que desarrollan esta misma actividad.

En noviembre del año 2016, el MINTUR en alianza estratégica con INAVI presentaron el Observatorio de Enoturismo que contó con el apoyo de ANTEL, en cuanto a soporte tecnológico para gestionar el mismo.

El observatorio es una aplicación, a la que sus actores pueden acceder mediante dispositivos móviles o navegadores web. Para hacer accesible el instrumento por el cual recolectar la información, ANTEL entregó a cada bodega registrada (dentro de MINTUR como operadores turísticos) una tablet, para que a través de la misma cada una pueda ingresar los datos.

La plataforma fue creada por una empresa privada, tiene el interés de indagar el perfil turístico de quienes visitan las bodegas, en que época del año, qué demandan y qué características demográficas predominan entre quienes asisten (edad, sexo, nacionalidad). En síntesis, se creó para cuantificar la demanda con el fin de que dichos datos puedan aportar a la toma de decisiones y a la planificación de políticas, programas y promociones estratégicas. Son más que meros números y gráficas, se utilizan con fines descriptivos para organizar y resumir información, que hasta el momento se encontraba capitalizada en cada bodega de forma particular.

El observatorio pretende contar con una base de información que oriente claramente donde debe estar puesto el énfasis de gestión y promoción, conocer el público objetivo, dónde se encuentran y qué preferencias poseen en cuanto a demanda de productos.

La plataforma fue creada para que la misma también sirva de herramienta para las bodegas que ingresan sus datos, luego de ingresar la información, obtienen su propia base de datos y crean sus gráficas, que resumen las visitas que recibieron, la nacionalidad, edad, consumo, época del año, entre otros datos, sumamente útiles para evaluar y viabilizar sus propuestas enoturísticas y medios por los cuales promocionarse.

La utilidad y funcionamiento general del observatorio al momento se encuentra obstaculizado. Son muy pocas las bodegas que mandan información y que entienden la utilidad del observatorio como herramienta de gestión necesaria.

Las bodegas mostraron desconfianza a enviar los datos, por temor de que los mismos fueran utilizados con fines fiscalizadores. Para sobreponerse a tal obstáculo los datos fueron cifrados, por intermedio de escribano público, con lo cual cada bodega posee un código, con el que figura en la base de datos y se mantiene el anonimato de los mismos. De todos modos esta no fue solución eficaz para dinamizar la plataforma, ya que aún, después de más de un año de funcionamiento, son solo 4 o 5 bodegas las que envían datos, de un total de 24 registradas en MINTUR, de las cuales 10 corresponden a Canelones, aunque bien se sabe que en la realidad son más las que operan en dicha actividad.

De todos modos, y teniendo en cuenta el sesgo, con que cuentan estos datos, es posible realizar un análisis primario de los datos recogidos en el período de enero del 2017 a febrero del 2018, que muy gentilmente cedió INAVI con fines exclusivamente académicos.

En dicho período se registró un total de 7096 visitas a bodegas, de las cuales un 53% fueron visita de turistas internos, 32.9% brasileños, 4.8% estadounidenses, 4.7% argentinos, correspondiendo el 4.6% restante a diversas nacionalidades (chinos, canadienses, españoles, colombianos, mexicanos, entre otros).

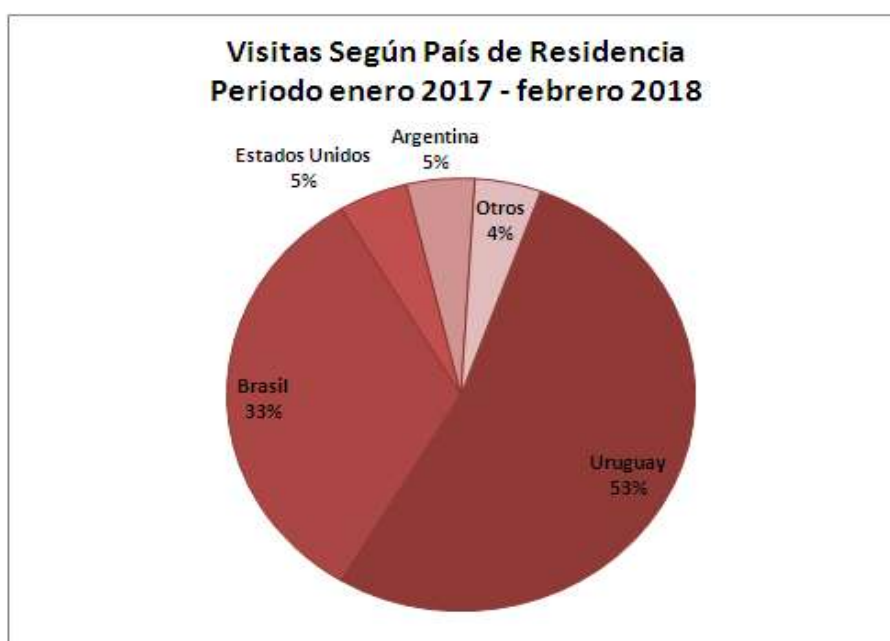


Gráfico elaboración propia, con datos del Observatorio Enoturístico, INAVI marzo 2018



El hecho de que la mayoría de los turistas extranjeros provienen de un solo país puede significar cierta debilidad para la actividad, ya que la misma queda expuesta a los vaivenes y flujos turísticos de un solo país, que está ligada a la situación económica de Brasil y otros factores complejos que pueden producir cambios en las preferencias turísticas de los brasileros.

De las visitas registradas, el mayor flujo se registró en temporada de otoño y primavera, seguido por el invierno y en menor medida en verano. El mayor pico de visitas fue en mes de mayo (registrándose 839 turistas), seguido por junio y febrero (ambos con promedios de 700 visitas) y julio (con 636 registros).

En cuanto a edades, el mayor tramo etario que visitó estas bodegas fue de 30 a 45 años, seguido por los de 46 a 65 años, estos dos tramos concentran el 72% del total.

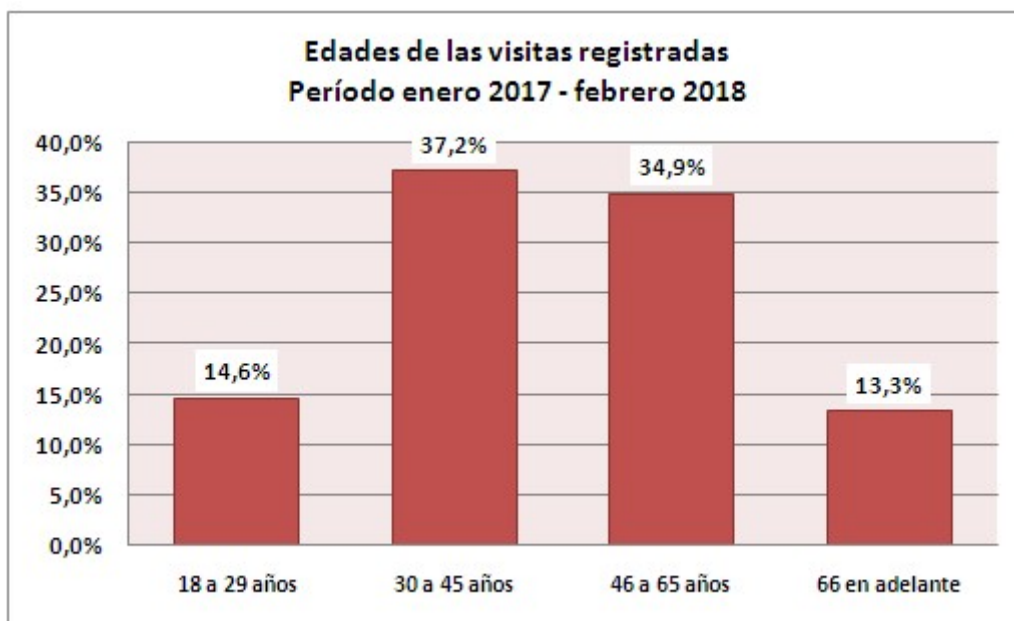


Gráfico elaboración propia, con datos del Observatorio Enoturístico, INAVI marzo 2018

La actividad que efectuaron durante su estadía fue en un 30% recorrido con degustación de vinos, 26,7% concurren a almorzar o cenar, 19% a eventos puntuales, 10,6% a comprar, y el resto realizaron otras actividades o solo el tour por la bodega.

Aunque gran parte de los datos de cuál fue el medio de comunicación o información por el que llegaron al lugar no fueron registrados, de los pocos datos obtenidos se desprende que el medio más efectivo es la recomendación, los que las bodegas denominan el "boca a boca", le siguen las agencias de viaje y transporte, y en menor medida el sitio web y las Redes Sociales de las bodegas. Si bien son datos muy parciales, coinciden con la información y situación que

describieron las diferentes bodegas en las entrevistas realizadas, cuando se les consultó respecto a cuál era el medio que les resultaba más efectivo para promocionarse.

A modo de conclusión, vale aclarar que si bien los datos detallados no son representativos y no logran reflejar la importancia y dinamismo de la actividad, dado que dichas estadísticas son el resultado derivado de una proporción muy baja de bodegas que enviaron datos al observatorio, deja manifiesto que es importante y urgente poner en buen funcionamiento el observatorio para evaluar de forma efectiva y acertada el público objetivo, el comportamiento y el potencial del sector.

Consolidar el observatorio requiere de nuevas estrategias de ejecución y medición. Es necesario repensar las estrategias, que los agentes encargados de enviar la información, que quedan como intermediarios (en la actualidad las bodegas), entiendan el uso y utilidad de las estadísticas, no solo para el desarrollo de políticas y estrategias públicas, también deben comprender la utilidad de los datos para el marketing y análisis del mercado de vinos uruguayos en el exterior, identificando donde se encuentran los nichos de mercado para exportaciones y promociones puntuales.

Esta inquietud, de que el observatorio está presentando dificultades en su funcionamiento, fue transmitida por el Coordinador General de Enoturismo de la Intendencia de Canelones al Coordinador del Observatorio de Turismo de la Diputación de Barcelona, para conocer la experiencia que habían tenido en este asunto, y ver que aprendizajes se podrían incorporar a la experiencia uruguaya dado que su trabajo siempre ha sido una referencia y guía de orientación. A partir de dicha manifestación surge que transitaron por las mismas dificultades, lo que los llevó a cambiar la metodología de recolección de información.

La Diputación de Barcelona, después de mucho intentar, de que las bodegas enviaran los datos recogidos a través de formularios, impartidos a los turistas mientras se encuentran en su estadía (igual método al que se utiliza en Uruguay), concluyeron que lo más efectivo es realizar encuestas.

A esta información base, le suman otras informaciones estadísticas locales a través del programa "Hermes InfoGráficos". Recientemente también sumaron el uso de BIG DATA, que consiste en la compra de datos a empresas privadas, más concretamente en este caso a BBVA y Telefónica.

Esta nueva metodología utilizada en Barcelona requiere un costo elevado para su ejecución, pero tiene como contrapartida muy positiva la gran calidad, precisión y descripción del perfil

turístico que desglosan sus datos. Los datos que obtienen también reflejan el gasto que realizan los turistas y cuáles son los productos y servicios por los cuales están dispuestos a pagar más. Esto último, son datos con los que Uruguay no cuenta, y difícilmente los obtenga teniendo como intermediario en el envío de información a las bodegas, es un sector conservador y temeroso de la carga impositiva que pueda generar la actividad.

INAVI y MINTUR, que en la actualidad son los responsables directos del Observatorio, manifiestan los problemas presentes para la recolección de datos, y sus esfuerzos se proyectan en un corto plazo hacia la realización de recorrido y visitas en las bodegas, consultando cuales son las dificultades o motivos por las cuales se entorpece el registro y envío de información, con la intención de brindar apoyo y herramientas para superar los obstáculos.

Solo resta decir, que en lo que a Observatorio Enoturístico refiere aún se presentan muchos desafíos y estrategias a implementar para que funcione con fluidez y calidad, y tal vez merezca la pena repensar la metodología por la cual se recolecta la información. De todos modos es destacable que ya se haya creado dicho Observatorio y que cuente con la intención política e institucional y el esfuerzo para que el mismo funcione.

#### **4.6 Esquema de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**

##### **(FODA)**

Como expresamos anteriormente para la promoción y desarrollo de esta actividad es importante la participación y consenso entre los diferentes actores e intereses. La matriz FODA permite crear de manera participativa un análisis estratégico simple, creado desde diferentes puntos de vistas, visualizando las diferentes líneas de trabajo a futuro y fue con ese fin que se realizo una puesta en común en conjunto con ATEU.

El siguiente esquema es una herramienta visual, práctica y concreta que intenta resumir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas específicas del sector. Constituye un punteo que sintetiza a grandes rasgos todo lo desarrollado anteriormente y abre paso a las posteriores conclusiones. El mismo se realizó con los aportes obtenidos de la actividad participativa realizada con ATEU y se complemento con la información obtenida a través del análisis de los resultados de la investigación. A dicha actividad concurrieron 12 representantes (de un total de 21 socios) de diferentes bodegas que realizan enoturismo, de los departamentos de Canelones, Montevideo y Maldonado, siendo la mayoría de Canelones. El objetivo del taller fue realizar un diagnóstico de situación del sector a través de la dinámica de discusión para

generar acuerdos entre las partes, ordenar y priorizar los elementos identificados para trabajar en ellos. ATEU como asociación fue la primera vez que realizó un diagnóstico de este tipo, y solicitó el apoyo de la Intendencia para concretarlo. Expusieron que su intención es utilizarlo como herramienta para la realización de un plan Estratégico institucional propio.



Esquema: elaboración propia, con aportes tomados del taller participativo realizado con ATEU, abril 2018.

## 5. Conclusiones

Impulsar el enoturismo en Canelones es una apuesta muy acertada, por las características geopolíticas y el soporte material e inmaterial que poseen los diferentes actores, que va desde el acervo histórico y cultural hasta los lazos entre diferentes actores que llevan a que la actividad se encuentre en momento de reconocimiento y expansión. También existe un marco legal y de planes estratégicos departamentales y nacionales que respaldan y dan certeza de su potencial.

La importancia de los proyectos que viene desarrollando y estimulando la Intendencia es crucial, porque cumplen diversos roles, además de ser una herramienta estratégica, para proyectar y desarrollar acciones concretas y coherentes, son una forma de formalizar e institucionalizar vínculos y actividades, que generan mayor confianza entre los diferentes actores y deriva en mayor compromiso de todas las partes.

El Gobierno departamental tiene un rol claro para cumplir en este proceso, y es asegurar que la actividad se siga impulsando, no solo desde lo económico, sino como un proceso arraigado en la cultura, en el territorio, con una tradición y una forma particular de saber hacer, que se transmite generacionalmente. Esto ofrece oportunidades a la localidad, al departamento y al país en general. No se deben de subestimar los procesos de pequeña escala, ya que estos tienen la fortaleza interior de transformaciones en múltiples dimensiones (productivas, relacionales, innovadoras, etc.) y de generar trayectorias capaces de ser replicadas en otros ámbitos. Es importante recalcar, la voluntad y la visión estratégica departamental, que hace que Canelones cuente con un Coordinador General de Enoturismo, para que los proyectos y demandas sean liderados y acompañados, impulsando la actividad colectiva, generando negociaciones y acuerdos en el que todas las partes encuentren sus beneficios y el lugar desde donde generar su aporte.

Esta actividad turística constituye una forma de articular la industria del vino con la oferta de servicios. Se vinculan actividades gastronómicas y culturales, arraigadas a un territorio y una forma específica de producir y transmitir su historia, generando diversidad en la cadena de valor y complementando los ingresos en las bodegas, que en reiterados períodos han sufrido las consecuencias de la baja del consumo interno de vino. Es a partir de este enfoque que se describe un marco teórico, conceptual y metodológico que parece pertinente para estos casos específicos de promoción, reconocimiento y producción territorial. El enfoque SIAL presta herramientas metodológicas, conceptuales y de intervención para la producción de conocimientos científicos en la actividad, que en este trabajo sólo es abordado

conceptualmente, de forma precoz, pero parece propicio explorar y seguir profundizando conocimientos académicos a través de este enfoque, que en esta oportunidad no se pudieron realizar.

Aún quedan algunos desafíos importantes para el sector y son los que se proyectan resolver a mediano y corto plazo, a medida que aparezcan las oportunidades económicas y de gestión.

En el corto plazo se prevé poder capacitar algunos jóvenes de la zona en la actividad específica de enoturismo, para ofrecer un recorrido guiado, de calidad que sean capaz de transmitir la historia vitivinícola del país junto al reconocimiento internacional de calidad que posee nuestro Tannat. Además esta capacitación pretende generar dinamismo en los jóvenes para negociar y relacionarse con el resto de los agentes (empresas de viajes, hoteles, transportistas, etc.) y atraer a los turistas.

Otro de los desafíos es investigar y trabajar sobre el Observatorio de Enoturismo, para poder contar con datos representativos de la actividad, del perfil de turistas que llegan a las bodegas, de qué nacionalidades, por qué medios, y que demandan. A través de esta información será posible identificar los nichos de mercado, desarrollar el marketing en función del público objetivo, desarrollar proyectos y políticas de mercado estratégicas. En este sentido parece importante conocer las experiencias de otros países y analizar cómo han sido superadas estas dificultades e indagar cuán pertinentes pueden resultar dichos métodos en nuestro país. A pesar de las dificultades, es meritorio ya contar con el observatorio y la posibilidad de tener una visión de pruebas y ensayos prematuros que anticipen las limitaciones sobre las cuales labrar.

La necesidad que manifiestan las bodegas de la zona, de contar con un ente gestor que articule diferentes demandas, también constituye un reto importante de afrontar, se requiere de un análisis minucioso de las herramientas existentes y de cómo potenciar y empoderar las mismas para no generar nuevas burocracias, ya que es posible ejercer dicha gestoría desde algunos entes, que se encuentran funcionando pero obstaculizados por diferentes motivos.

Resulta importante destacar el empoderamiento que está queriendo construir ATEU para representar la oferta y demanda del sector. Para ello se proponen contar con un plan quinquenal, asociar nuevos actores, definiendo a los emprendimientos del departamento de Colonia como estratégicos, que cuenta con un núcleo de bodegas dedicadas a esto, pero su participación en ATEU es nula.

También es viable cuestionar, proyectar y prevenir el hecho de que el mayor flujo de turistas provenga de un solo país, lo que hace sensible la actividad turística enológica a las fluctuaciones que puedan llegar a ocurrir con dicho público en situaciones desfavorables que puedan acontecer por diferentes motivos. Es oportuno proponerse diversificar y complementar las nacionalidades del flujo turístico, lo que llevaría a fortalecer y viabilizar al sector, no quedando tan expuesto a las variables externas.

Aún resta saber porque la Mesa de Enoturismo carece de convocatoria, los nuevos objetivos y roles que podría desarrollar ATEU, e investigar qué nuevas estrategias pueden tender INAVI y MINTUR como organismos nacionales para seguir desarrollando e impulsando la actividad. Una vez esclarecidas estas tramas se tendrá un panorama más claro desde donde se puede ejercer el impulso de gestión y estrategia a nivel nacional y no solo departamental, para poder proyectar prioridades y escenarios futuros.

En base al manual metodológico de Boucher y Reyes (2011) para la activación de Sistemas agroalimentarios focalizados se sugiere, a nivel departamental y nacional, seguir apoyando la discusión y consecución de acuerdos entre los diferentes actores, continuar con la coordinación de diferentes actividades, seguir investigando y apoyando los diferentes proyectos que generen la activación del sector, motivando a los actores a involucrarse y dar seguimiento a los programas de trabajo que surjan.

## **6. Informe Taller II**

### **6.1 El ámbito de Trabajo de la Pasantía realizada en la Intendencia de Canelones**

Este breve informe pretende profundizar el ámbito de trabajo específico en el que se desarrolló la pasantía y los aportes y desafíos personales que dejaron la experiencia en mi formación, cuestiones que no se desarrollaron en el informe institucional de la pasantía y de las cuales adquirí grandes aprendizajes personales y profesionales, que difícilmente hubiese logrado obtener en otras instancias.

En la pasantía realizada en la Oficina de Planificación y Desarrollo en el período de noviembre de 2017 - abril 2018, se obtuvo un producto, un informe institucional que se denomina *“Enoturismo en Canelones. Nueva unidad de negocio con anclaje territorial y cultural”*. Dicho informe es un diagnóstico de situación actual de una actividad turística que se viene desarrollando en el departamento y que hasta el momento no contaba con información sistematizada y de la cual se necesitaban más datos para solicitar recursos y argumentar diferentes proyectos. En base a esas inquietudes planteadas por parte de la Oficina de Planificación y Desarrollo y el Coordinador departamental de Enoturismo se establecieron dimensiones y objetivos de investigación que fueron las abordadas en la primera parte de este documento.

Uno de los objetivos personales que me propuse a la hora de elaborar el informe institucional fue la utilización simple de lenguaje para describir teorías y conceptos, porque considero que un informe de dichas característica tiene que ser entendido por cualquier persona que recurra a él, sin importar su formación académica. Es un informe que pretende ser simple para el lector pero sin descuidar la calidad de sus contenidos.

La Oficina en la que me recibieron como pasante, es una oficina que se dedica a la planificación estratégica de diversos proyectos locales y departamentales, dicha oficina depende de Secretaría General de la Intendencia de Canelones.

Para contextualizar el ámbito de trabajo y la estructura jerárquica institucional es preciso destacar que el objetivo general de Secretaría es brindar soporte permanente a las actividades realizadas por el Intendente, teniendo como pilar fundamental el trabajo en equipo, el



intercambio de opiniones la prudencia y la planificación. Para lograr este objetivo es que se constituyen dentro de la Secretaría diferentes unidades y niveles de gobierno, es en estos niveles de descentralización que se ubica la Oficina de Planificación y Desarrollo.

Los objetivos de la oficina de Planificación y Desarrollo van en sintonía con los de Secretaría pero con más énfasis en el desarrollo territorial y local, pensando en proyectos estratégicos que contribuyan a la gestión, la descentralización y participación. Se piensan los proyectos y estrategias desde una lógica basada en la orientación productiva de cada territorio, y es por ese mismo motivo que se microrregionaliza el departamento en 8 zonas, según su contexto y su historia. Se planifica para construir una mirada a largo plazo de los proyectos, de forma que los mismos se integren con los diferentes niveles de gobierno y con los intereses departamentales y nacionales.

Cabe destacar que en cuanto solicite realizar la pasantía en la Oficina de Planificación y Desarrollo de la Intendencia de Canelones, su Directora, Leticia Mazzini, estaba al tanto del proceso a seguir para tramitar la misma y ya tenía la experiencia de trabajar con un pasante de la Licenciatura en Desarrollo (LeD). Dicho pasante, en la actualidad Lic. en Desarrollo Emiliano Santa Cruz, integra el equipo técnico de la Oficina. Me parece valioso enfatizar en estos aspectos porque la experiencia y generosidad de Leticia y Emiliano permitieron que mi pasaje por la oficina fuera una experiencia sumamente productiva y feliz, donde se me integró plenamente al equipo y se me participó de diferentes actividades. También por las características del proyecto tuve la oportunidad de trabajar integradamente con el Coordinador departamental de Enoturismo, Juan Carbajal, quien tiene formación en geografía y múltiples experiencias en cargos de dirección y gestión pública; fue quien me ayudó a identificar y contactar con diferentes actores. Destaco estos aspectos porque sé por experiencia personal que no todas las pasantías llegan a buen puerto, ni tienen la misma receptividad y el apoyo institucional que si tiene esta experiencia; aunque también me consta que desde la LeD se trabaja constantemente para difundir y mejorar las experiencias de los estudiantes en su práctica pre-profesional. Es un proceso que va evolucionando con el paso del tiempo.

El trabajo de pasantía se enfocó en un proyecto específico de las múltiples líneas y propuestas con las que trabaja la Oficina de Planificación y Desarrollo. Opte por trabajar e indagar la actividad enoturística porque me pareció una opción novedosa y con gran potencial de desarrollo presente y futuro, y de la cual no hay investigaciones ni bibliografía nacional que oficie de referencia. Como se explicó en el marco teórico que se desarrolla en el producto de

pasantía, es una actividad económica que tiene características de desarrollo territorial, pero también cuenta con la riqueza y los desafíos de ser una actividad que se lleva a cabo en un entorno rural. Es considerado una nueva unidad de negocio, capaz de conformar una cadena de valor y revalorizar su tradición y cultura histórica, generando identidad y pertenencia en el territorio. Conocer el departamento de Canelones y su orientación productiva me aportó confianza y entusiasmo a la hora de optar por la temática, el sector vitivinícola es sumamente importante para el departamento y conforma parte de su paisaje y su historia departamental, a su vez el sector turístico se viene destacando como motor de desarrollo y explica el 7% de la conformación del PBI nacional (según datos de MINTUR, 2017).

Encontrar una correcta articulación de conceptos y teorías para formar el marco teórico de trabajo fue un desafío. La bibliografía que refiere a turismo y desarrollo no aborda la temática del turismo en zonas rurales ni en bodegas, opte por tomar más de un concepto e irlo adaptando en base a las especificidades de la actividad. Los conceptos y teorías tienen amplitudes y características diferentes y diferenciadas y es necesario respetar esos límites.

El presupuesto económico destinado al impulso del turismo enológico en Canelones es difícil de establecer en números exactos y estables. Es un proyecto que no maneja un presupuesto departamental exclusivo para el área específica, el único presupuesto fijo establecido es el cargo del Coordinador departamental de Enoturismo. Sin embargo cuenta con partidas especiales (y por lo mismo son variables) que se obtienen de diferentes coordinaciones entre diferentes áreas de la intendencia de Canelones a través de la Dirección de Turismo. El apoyo obtenido de las diferentes áreas y unidades no es simplemente económico, también es técnico, y este es el caso de mi pasantía, desde la Oficina de Planificación y Desarrollo se apoya técnicamente al sector, dedicando y poniendo a disposición recursos humanos para pensar y planificar estratégicamente el desarrollo del enoturismo en el departamento.

El proyecto que tiene dependencia en la Dirección de Turismo. Dicha Dirección tiene dentro de sus objetivos específicos el posicionamiento del turismo enológico, su ruta y sus productos como diferenciador departamental, con altos estándares de calidad y servicios, y es en este sentido que en el año 2017 se designó un coordinador departamental para dinamizar exclusivamente este tipo de turismo. Esto va en sintonía con su objetivo general que es promover el desarrollo turístico, planificado de forma integral, incluyendo los diferentes niveles (departamental, nacional, regional e internacional).

Dentro de las partidas económicas especiales que recibe el enoturismo de Canelones también se encuentran los aportes de Instituciones nacionales como las del Instituto Nacional de

Vitivinicultura (INAVI), el Ministerio de Turismo (MINTUR) y la Asociación de Turismo Enológico del Uruguay (ATEU). También se contó con aportes internacionales de la Diputación de Barcelona, el Ayuntamiento de Vilafranca del Penedés, el VINSEUM (Museu de les cultures de les vi de Catalunya), la Asociación Vitivinícola Catalana (AVC), y otras partidas menores que se consiguen en diferentes coordinaciones.

Si bien me encontré con dificultades para establecer números económicos, dado a que dicha información no está sistematizada, porque depende de diferentes partidas, de diferentes actores, en diferentes períodos de tiempo, se logró definir los siguientes aportes con los que contó el Enoturismo en Canelones para el período 2014-2017 (Fase 2 y 3 de la cooperación Internacional descrita en el anterior informe de pasantía).

FINANCIACIÓN DEL PROYECTO ENOTURÍSTICO DE CANELONES - PERÍODO 2014 -2017								
	Intendencia de Canelones	INAVI y ATEU	Diputación de Barcelona	Ayuntamiento de Vilafranca del Penedés	VINSEUM	AVC	Otros	TOTAL
Fase 1 (Año 2012/2013)	sin. Info	sin. Info	sin. Info	sin. Info	sin. Info	sin. Info	sin. Info	sin. Info
Fase 2 (Año 2014 /2015)	€ 7.300	€ 10.200	€ 59.152	€ 10.420	€ 2.000	€ 1.300	€ 2.960	€ 93.332
Fase 3 (Año 2016/2017)	€ 7.300	€ 10.200	€ 67.500	€ 10.420	€ 2.660	€ 1.100	€ 800	€ 99.980

Cuadro: elaboración propia en base a datos suministrados por la Oficina de Planificación y Desarrollo, Intendencia de Canelones, mayo2018

El cuadro resume los aportes económicos en euros, los cuales se utilizaron en todas las actividades descritas a lo largo del informe de pasantía, talleres, capacitaciones, recursos humanos, elaboración del Manual de Calidad y Buenas Prácticas, elaboración del Plan Director para el Museo de La Uva y el Vino, actividades de promoción, participación en seminarios y festivales nacionales e internacionales, entre otras actividades.

Como se observa en el próximo cuadro las partidas proyectadas para la próxima etapa son considerablemente mayores por parte de la Intendencia y por parte de la Diputación de Barcelona. Aún no está definida la participación de INAVI y ATEU en el presupuesto, quienes suelen participar activamente, pero si se cuenta con el respaldo del Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM). Como se explicó en el informe de pasantía, este presupuesto se encuentra aun en instancias de evaluación y gran parte de este sería destinado a la capacitación de jóvenes en enoturismo y en patrimonio cultural vitivinícola.

FINANCIACIÓN DEL PROYECTO ENOTURÍSTICO DE CANELONES - PROYECTADO PARA EL PERÍODO 2018 - 2019 (AÚN NO APROBADO)						
	Intendencia de Canelones	MIEM	Diputación de Barcelona	Ayuntamiento de Vilafranca del Penedés	VINSEUM	TOTAL
Próxima etapa	€ 54.550	€ 2.500	€ 88.137	€ 8.670	€ 3.840	€ 157.697

Cuadro: elaboración propia en base a datos suministrados por la Oficina de Planificación y Desarrollo, Intendencia de Canelones, mayo2018

Es un proyecto en continua evolución pero que encuentra limitaciones y obstáculos al contar con sus recursos económicos e institucionales dispersos, y esto no es solo una dificultad departamental. El turismo de la enología también se lleva a cabo en otros departamentos como Maldonado, Montevideo y Colonia, y cada uno de ellos promociona su ruta del vino por separado, aún no se logra una correcta articulación nacional. Claramente estos proyectos deben de contar con otros recursos institucionales y financieros diferentes a los departamentales, con partidas fijas para generar recursos estables que permitan planificar y proyectar estrategias a largo plazo.

En esta instancia y luego del diagnóstico del enoturismo en Canelones, creo que el desafío se encuentra en lograr la articulación nacional de los diferentes proyectos departamentales que estimulan y promueven la actividad, ya que varios de los obstáculos y problemáticas que tiene que enfrentar Canelones como departamento (los cuales se desarrollan en el informe institucional) son desafíos nacionales más que departamentales.

Crear que el proyecto necesita una articulación, configuración y planificación nacional tiene que ver con la formación de la Licenciatura en Desarrollo (LeD). Los aprendizajes adquiridos durante la formación fueron fundamentales para el trabajo realizado durante la pasantía, desde varios aspectos y es en estas cuestiones en las que se va a profundizar en las siguientes páginas.

## 6.2 Licenciatura en Desarrollo, formación y experiencias

El análisis personal de cómo aportó la Licenciatura en Desarrollo (LeD) al trabajo de pasantía se dimensionara en dos períodos de tiempo. El primer período comienza en el 2009, año en el que ingrese a la Facultad de Ciencias Social y en el que se comenzaba a gestar la LeD, y se extiende hasta el año 2013. En dicho período curse ininterrumpidamente todas las materias obligatorias de la carrera, opte por el Módulo Optativo Integral (MOI) de Gestión y Políticas Públicas y tuve mi primera experiencia de pasantía. Luego por motivos personales, y algunos inconvenientes académicos, con una pasantía inconclusa transite un período de receso y pausa

en cuanto a la formación universitaria (pero de crecimiento personal en otras cuestiones), por lo que la segunda etapa de análisis de la formación refiere al segundo semestre del año 2017 y el primer semestre del año 2018, donde me dedique a cursar créditos optativos y a realizar una nueva pasantía. Me parece importante ordenar en el tiempo la trayectoria académica, no para resaltar la pausa y el receso, sino para analizar el progreso de la LeD en el tiempo como oferta universitaria, que evoluciona, y que en mi caso en particular lo pude experimentar personalmente.

### Primer Período de Formación

En el año 2010, luego de culminado el Ciclo Inicial, comencé el Ciclo Avanzado específico que ofrecía la LeD, era el primer año que se comenzaban a dictar las materias definidas para la Licenciatura. Si bien los cursos eran nuevos, en todos siempre se realizó mucho énfasis en la comprensión y el abordaje multidimensional de los problemas, y este es un aspecto a destacar y un pilar fundamental de nuestra formación.

La comprensión multidimensional de las problemáticas una herramienta que debe ser aplicada en todos los desafíos que se nos presenten como profesionales. Comprender que los problemas tienen múltiples extensiones es lo que permite abordarlos y plantear soluciones sostenibles en el tiempo y el contexto. Esto nos lleva a concebir los procesos y problemáticas como una cuestión histórica, que surge en un momento determinado, con un entorno cultural, con relaciones sociales, políticas y económicas en el que se desenlazan. Si no logramos comprender la base y el contexto de las problemáticas difícilmente podamos desarrollar acciones y políticas adecuadas, acordes a la realidad en la que se encuentran.

Esta visión multidimensional e historicista de los procesos nos hace concebir el desarrollo de manera más amplia que la clásica visión economicista. Transitar la formación académica que ofrece la LeD lleva a comprender el desarrollo como un concepto con extenso contenido humano, social e histórico, al cual Amartya Sen define como la expansión de las libertades para que los individuos puedan vivir la vida que deseen. Es un concepto de pocas palabras pero muy complejo, no hay una lista de herramientas y prácticas específicas a seguir para lograrlo, y eso es lo interesante de la formación de la Licenciatura; formarse con la idea de que las estrategias y posibilidades para el desarrollo son infinitas, posibles de planificar y de llevar a la práctica. Pero para lograrlo es necesario movilizar determinados recursos que se nos fueron proponiendo durante la carrera, herramientas teóricas, metodológicas y de gestión.

En relación a esto es importante destacar la diversa formación que ofrece la LeD y la movilidad entre diferentes Facultades. Los diferentes MOI, sumados a los cursos optativos hacen que cada estudiante tenga una trayectoria particular y casi que personalizada dentro de su formación como Licenciado en Desarrollo. Esto enriquece y complementa desde diferentes aspectos a la LeD, se van creando profesionales con diferentes perfiles académicos desde un principio. Esta es una de las evoluciones que pude experimentar personalmente en los diferentes períodos de tiempo en los que curse. Los cursos optativos son cada vez más diversos y con espacios abiertos al trabajo interdisciplinar, con propuestas heterogéneas de extensión.

En mi caso en particular, que en el año 2010 cursé el MOI en Gestión y Políticas Públicas, en el momento fue una elección confusa, era la primera vez que se dictaba y esto también pasaba con el resto de los módulos, había información teórica de qué trataba cada MOI pero no habían referencias ni experiencias prácticas a las que recurrir para saldar dudas; y esto fue parte del proceso natural y predecible al que deben enfrentarse quienes deciden optar por nuevos desafíos. En la actualidad la oferta es extensa, cuenta con mayor movilidad académica y con estudiantes de diferentes generaciones y trayectorias a los que acudir en casos de dudas.

El MOI de Gestión y Políticas Públicas, me permitió compartir la formación con el resto de las Licenciaturas que se ofrecen en la Facultad de Ciencias Sociales (FCS), politólogos, sociólogos y trabajadores sociales, comprender cuál es el foco en el que hace énfasis cada una de esas licenciaturas y cuál es el diferencial del Licenciado en Desarrollo, tomando de cada una las teorías y herramientas básicas y fundamentales.

La posibilidad de complementar el MOI de Gestión y Políticas Públicas con diferentes cursos relacionados a temáticas tales como economía, historia, sociodemografía, cooperativismo, medio ambiente, ciencia tecnología e innovación y territorio considero que es una de las fortalezas de mi formación. Esta diversidad de enfoques es acorde con las problemáticas actuales y con la formación que se pretende que obtengan los egresados de la LeD, que deben trabajar con problemáticas y proyectos que son multidisciplinares, transdisciplinares e interdisciplinares, siempre teniendo que recurriendo a los aportes, teorías y conocimientos de diferentes áreas, comprendiendo que el camino por el que optamos al querer ser Licenciados en Desarrollo es un camino de continuo aprendizaje y trabajo en equipo, donde nunca se terminan el proceso de investigación y estudio. Esta es la importancia de “aprender a aprender”, concepto en el que Judhit Sutz trabajo mucho en su curso de Ciencia tecnología, innovación y sociedad, ejemplificando claramente a través de diversos casos, de países y de

empresas privadas, la importancia de la continua búsqueda de soluciones innovadoras y de reconversión productiva, evaluando y cuestionando continua y críticamente los procesos.

Considero que lo más sólido que me quedo de este período de formación fue la capacidad para un aprendizaje continuo, apostando siempre al trabajo en equipo como la mejor opción para desarrollar estrategias sustentables a las problemáticas actuales.

Mencionados los aspectos más sólidos que deja la carrera, creo que también es saludable referir a los aspectos que aún representan un desafío y este refiere a las herramientas metodológicas que ofrece la LeD. Algunas de estas dificultades pueden ser saldadas cursando voluntariamente materias metodológicas de otras carreras como sociología y ciencia política, pero que no son obligatorias para la LeD. Sin embargo restan algunas cuestiones metodológicas que creo deberían ser atendidas específicamente dentro de la carrera, con un abordaje específico desde las necesidades metodológicas para el ejercicio profesional de los Licenciados en Desarrollo.

Los cursos metodológicos optativos, de las otras licenciaturas están enfocados exclusivamente en su disciplina, y por lo tanto en sus métodos y técnicas de investigación. Pensar cursos metodológicos de cómo abordar los problemas multidimensionales del desarrollo, a través de técnicas cualitativas y cuantitativas creo que aún es un desafío para la carrera. Entiendo que es una dificultad que va a ser saldada en el corto plazo, porque soy consciente de la evaluación constante que realizan sobre el plan de estudios para mejorarlo continuamente.

### Segundo período de formación

Recientemente en el segundo semestre del año 2017 pude retomar la carrera y cursar créditos optativos que me restaban para completar la currícula. En esta nueva y última instancia de formación decidí optar por materias relacionadas al MOI de territorio, curse desarrollo socio-territorial y un EFI (Espacio de Formación Integral) fuera de facultad.

El EFI realizado se denomina “Problemas Ambientales y Territorio”, corresponde a la Facultad de Ciencias y al Programa Integral Metropolitano (PIM). En dicha ocasión pude comprender y poner en práctica lo que es el trabajo interdisciplinar e interactuar con formaciones completamente diferentes a las que ofrece la FCS. Realizar un proyecto en conjunto con biólogos, geógrafos, agrónomos, arquitectos y psicólogos sobre un problema ampliamente interdisciplinar, en un territorio específico fue un lindo desafío que me permitió compartir lo aprendido y aprender del resto de las formaciones. Durante el trabajo de extensión

nuevamente se me presentó la oportunidad de trabajar con productores rurales del departamento de Canelones, al igual que en el trabajo de pasantía. Fue un proyecto muy lindo de abordar desde las diferentes disciplinas, trataba un problema de relevancia como lo es la reconversión productiva, de productores familiares hacia modelos de producción agroecológicos y sus estrategias de comercialización en la región de la Laguna del Cisne y el Municipio de Atlántida.

Durante el EFI se desarrollaron las tres funciones universitarias: enseñanza, investigación y extensión. El curso abordó los tres pilares, hubo una introducción teórica hacia la problemática, se redactó un proyecto de investigación y se realizó extensión en el territorio, visitando y entrevistando a diferentes productores y actores relevantes de la zona en cuestión. Fue una de las experiencias más completas que pude experimentar durante un mismo curso. Por un lado se promovió el encuentro entre diversas disciplinas con el fin de facilitar un enfoque integral, y por otro se llevó a cabo el trabajo en el territorio en reiteradas instancias, sin dejar de lado las necesidades de comprensión teórica y trayectoria histórica de la problemática ambiental del lugar.

La posibilidad de realizar este EFI fue uno de los aspectos que me permiten evaluar positivamente la evolución de la LeD en cuanto a su plan de estudios. Cursar este tipo Espacios de Formación Integral fuera de la FCS era una posibilidad que no existía en las primeras ofertas de cursos optativos.

También en esta última instancia de formación realice como optativo un taller teórico-práctico que es relativamente nuevo y es una materia obligatoria para el MOI de territorio, se denomina "Desarrollo Socio-Territorial". Me sirvió como herramienta teórica para revisar varios de los conceptos con los cuales trabajé durante la pasantía, abordando teorías de capital social y acción colectiva, pero además el curso presentó herramientas metodológicas e informáticas para el análisis de redes sociales y su vínculo con el desarrollo local, haciendo énfasis en las redes de coordinación territoriales y la capacidad de coordinación de acción colectiva. Si bien por temas de tiempo no se logró profundizar en dichas herramientas, si fue posible la presentación de los programas informáticos, la introducción a la representación de grafos, definiciones de medidas y cálculos. El curso abre la curiosidad y la posibilidad futura de indagar en dichas herramientas informáticas y metodológicas.

Estos últimos cursos que realice en 2018, me permiten constatar la evolución de la oferta optativa de la LeD y ver que algunos algunos de los inconvenientes que existían en un principio en cuanto a la movilidad, los horarios y las acreditaciones de los cursos ya no existen.



### 6.3 Experiencia en pasantías académicas

En cuanto a la posibilidad de realizar pasantías laborales como instancia de ejercicio pre-profesional para finalizar la trayectoria académica, luego de dos experiencias, una fallida y otra sumamente exitosa, creo que es una opción sumamente productiva y un aspecto sobre el que el comité de la LeD debe seguir trabajando.

Es una instancia de aprendizaje y ejercicio donde se adquieren conocimientos y experiencias difíciles de obtener en otras instancias más académicas, por dicho motivo fue que nuevamente opte por realizar una pasantía, después de transcurridos 4 años de una mala experiencia. Me quedé con dos vivencias completamente opuestas de las que aprendí diferentes cosas. En la primera los aprendizajes adquiridos fueron más de carácter personal, de cómo enfrentar el fracaso, volver a creer y gestionar otra oportunidad de ejercicio pre-profesional; en cambio en la segunda práctica logre los aprendizajes propios de una pasantía académica, donde desde la institución me brindaron el apoyo, los recursos y se me incluyó a un ámbito de trabajo verdadero.

De la experiencia fallida me queda el aprendizaje de continuar buscando nuevos caminos y de que no basta la intención institucional de recibir a un pasante, también se necesita poner algunos recursos a su disposición, un guía o referente que inserte al estudiante en la interna y dinámica laboral de la institución en cuestión. Esto es algo que creo se le debe de garantizar al estudiante desde el comité académico cuando se le oferta una pasantía, ya que la mayoría de los estudiantes va a realizar dicho ejercicio como una primera aproximación a la práctica y siente las inseguridades propias de quien enfrenta el ejercicio profesional por primera vez.

Para obtener la segunda experiencia de pasantía opte por tomar la iniciativa de solicitar y gestionar la misma en la Intendencia de Canelones, ya que es el departamento en el que nací, crecí y en el que aún resido. La posibilidad de que cada estudiante tramite su propia pasantía es una opción a la que el comité académico de la LeD siempre se encontró abierto a discutir y negociar, pero que en un principio, por falta, tal vez de seguridad y temor no logre hacer.

En cuanto llegue a la Oficina de Planificación y Desarrollo, se me comunicó que ya contaban con una excelente experiencia de pasantía de un Lic. en Desarrollo, que actualmente integra la oficina, mi motivación y seguridad de que estaba en el lugar correcto no tardó en aparecer. Las gestiones fueron simples y el trabajo continuamente acompañado y guiado por el equipo técnico.

Aún sigue siendo un desafío importante para la LeD y su comité académico brindarles a los estudiantes un seguimiento y apoyo docente durante el proceso de pasantía. En mis dos experiencias de pasantía solicite apoyo por parte de un referente académico y no logre obtenerlo.

En la segunda oportunidad al estar compartiendo el equipo de trabajo con un Licenciado en Desarrollo, sumamente generoso como lo es Emiliano Santa Cruz, que había experimentado los mismos desafíos por los que yo estaba atravesando, la falta de apoyo docente no fue de gravedad; en cambio contar con esa respuesta docente en la primera instancia si podría haber hecho la diferencia. Emiliano realizó un seguimiento sistemático sobre mi trabajo, aportó en las diferentes instancias su punto de vista y fue un motivador emocional importante, siempre me trató como una colega y me contó sobre su experiencia, la que supe utilizar como referencia, por lo cual merece un agradecimiento y mención especial en esta última etapa.

Al finalizar la pasantía, cuando ya contaba con el producto armado, pero aún con dudas de la solidez del contenido para la defensa final, recurrir al docente Martín Freigedo, al que no conocía, pero del que si tenía buenas referencias, para que me realizara comentarios y aportes desde un enfoque docente. Martín en cuestión de dos días se preocupó, leyó el trabajo y me propuso una reunión en la cual me sugirió cambios sobre la estructura del informe. Dichos aportes fueron sumamente valiosos para organizar de mejor forma el contenido. Si bien pude contar con este aporte, creo que sigue siendo necesario un seguimiento y una supervisión sistemática desde facultad. Este seguimiento ayudaría a enriquecer los trabajos, facilitando la articulación de los aprendizajes construidos desde la LeD con el trabajo propuesto por la Institución que recibe al pasante. Identificar los puntos débiles y fuertes, para definir de mejor forma el perfil de los estudiantes y poder saldar las dificultades en tiempo y forma tendría que ser un asunto de interés para todos, para quienes egresan y para la facultad en general.

Algo que considero podría ser de interés y ayudaría a esclarecer estas dificultades sería la entrega intermedia obligatoria de informes de pasantías. Esto ayudaría con la sistematización de información antes de culminar la pasantía. Como última recomendación, sugiero estimular el intercambio de experiencias e informes entre estudiantes y recién egresados, fuera del ámbito del Taller II, porque el mismo culmina y el proceso de pasantía continua. En lo personal, este tipo de intercambio fue un estímulo emocional y una ayuda valiosa para la elaboración del informe, del cual siempre se tienen dudas a evacuar.

## 7. Bibliografía

Arocena, J. (2002). *“El desarrollo local: un desafío contemporáneo”* 2nd ed., Montevideo: Taurus-Universidad Católica

Boucher Francois y Reyes Juan Antonio (2011). *“Guía metodológica para la activación de sistemas agroalimentarios localizados”* IICA, CIRAD, RED-SIAL México – Europa. México: IICA, 2011.

De León Fleitas, Veronica (2017). *“Documento Fundacional del Plan Director del Museo de la Uva y el Vino, Las Piedras- Canelones.”*

Flores, Murilo, (2007) *“La identidad cultural del territorio como base de una estrategia de desarrollo sostenible”*. Revista Opera [en línea] 2007, (mayo-Sin mes): [Fecha de consulta: 20 de febrero de 2018] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67500703>>ISSN 1657-8651

Ministerio de Turismo *“Plan Nacional de Turismo Sostenible 2009 - 2020”* (2009) Disponible en: <http://www.mintur.gub.uy/>

Ministerio de Turismo *“Anuario Estadísticas de Turismo 2017”* (2017) Disponible en: <http://mintur.gub.uy/index.php/component/jdownloads/send/2-estadisticas/69-anuario-estadistico-2017>

Muchnik, J. (2006). *“Sistemas Agroalimentarios Localizados”*, presentación en las Primeras Jornadas sobre Competencias en el Desarrollo Rural, INTA-UNS, 27-29 de septiembre del 2006, Bahía Blanca, Argentina.

Muñoz, Ana y Fuentes, Laura (2013). *“La cooperación público privada en el ámbito de la promoción de los destinos. El análisis de redes sociales como respuesta metodológica”*. Universidad Rey Juan Carlos. Cuadernos de Turismo Nº 31, (2013); pp 199-223. Universidad de Murcia.

Plan Estratégico Canario, Primer Avance. (2007) Disponible en: <http://www.comunacanaria.gub.uy/>

Plan Estratégico Canario, Segundo Avance. (2010) Disponible en: <http://www.comunacanaria.gub.uy/>

Informe de Pasantía - Licenciatura en Desarrollo

Plan Estratégico Canario, Tercer Avance. (2015) Disponible en:  
<http://www.comunacanaria.gub.uy/>

Schejtman, Alexander y Berdegú, Julio *“Desarrollo territorial rural”* (2004), Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, Debates y Temas Rurales Nº 1.

Seco, Maite *“Riesgos económicos y financieros en la empresa”* (2007), Escuela de Negocios.  
Disponible en:  
[http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:45904/componente45902.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45904/componente45902.pdf)

Tolentino, J. M. (2014) *“La producción de arroz del estado de Morelos: una aproximación desde el enfoque SIAL”* Estudios Sociales. 44: 39-61

Von Halderwang, C. *“Descentralización, fases de ajuste y legitimación”*. (1997) En: Diálogo científico. Instituto de Colaboración Científica, Tübingen. Vol. 6, Nº 2, pp. 9-26.

#### Otros documentos consultados

Constitución de la República Oriental del Uruguay

Ley Nº 19.360

Ley Nº 19.037

Decreto Nº 128/016

Decreto Nº 15/014

#### Páginas web visitadas:

Instituto Nacional de Vitivinicultura: <http://www.inavi.com.uy/>

Intendencia de Canelones: <https://www.imcanelones.gub.uy/>

Ministerio de Turismo: <http://www.mintur.gub.uy/>

Objetivos de Desarrollo Sostenible:  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

UNESCO, <https://ich.unesco.org/es/que-es-el-patrimonio-inmaterial-00003>

## 8. Anexos

### Anexo 1

<b>ACTORES ENTREVISTADOS</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Institución a la que representa</b>
Alejandra Cabrera	Planeamiento Estratégico	Ministerio de Turismo
Laura Nervi	Ing. Agr. Competitividad	Instituto Nacional de Vitivinicultura
Juan Carbajal	Coordinador General de Enoturismo	Intendencia de Canelones
Fernando Pettenuzzo	Presidente	Asociación de Enólogos del Uruguay
Francisco Pizzorno	Directorio	Asociación de Turismo Enológico del Uruguay
Francisco Pizzorno	Encargado de Enoturismo	Bodega Pizzorno Family Estates (Entrevistado 1)
Valentina Gatti	Enóloga y Directora	Bodega Artesana Winery (Entrevistada 2)
Fiorella Moizo	Lic. Comunicación	Bodega Familia Moizo (Entrevistada 3)
Fernando Pettenuzzo	Enólogo	Bodega Castillo Viejo

**Anexo 2****Pauta entrevistas a Bodega****Entrevista a referentes de enoturismo en las bodegas****Dimensión: Propuesta enoturística**

Breve reseña Histórica de la bodega y breve reseña histórica de la propuesta enoturística, ¿Cuándo comenzaron a realizar enoturismo, como se fue dando? ¿Fue por la demanda o pensando en una idea de diversificación de las fuentes de ingreso?

¿Cómo se da la idea de crear una bodega enoturística?

¿Cómo es la propuesta enoturística que ofrece la bodega? ¿Qué servicios se ofrecen?

¿Cuál crees que es el atractivo principal que tiene la bodega para los turistas que llegan?

¿Cuál es el perfil del turista que llega a la bodega?

La apuesta de transformar la bodega en enoturística ¿requirió o requiere de gran inversión? En este sentido ¿Cuál fue el mayor obstáculo que atravesaron en el proceso de reconversión?

¿Cuál fue la estrategia principal para lograr el atractivo turístico? ¿Extensión horaria, inversión en infraestructura, propuesta gastronómica, estrategias de comunicación, etc.?

¿Cuáles fueron los medios de promoción y comunicación seleccionados para desarrollar el enoturismo?

**Dimensión: vinculación con otros actores**

¿El desarrollo del enoturismo te ha permitido vincularte con otras bodegas y actores públicos y privados? ¿Cuál es la importancia de este vínculo entre diferentes actores para consolidar el enoturismo?

¿Cuáles son las principales ventajas u obstáculos para la cooperación?

¿Envían información al observatorio nacional de enoturismo? ¿Cuál crees que es la utilidad de este observatorio?

¿Que figura institucional crees que está faltando para poder seguir avanzando con el enoturismo en Canelones?

**Dimensión: Calificación del sector**

¿Crees que hay una necesidad en cuanto a formación de recursos humanos en enoturismo? De ser así, ¿Qué características principales valorarías a la hora de seleccionar personal especializado en dicha área?





### **Anexo 3**

#### **Pauta de entrevista en INAVI**

##### **EQUIPO DE ENOTURISMO - OBSERVATORIO DE ENOTURISMO**

**Referente en enoturismo Ing. Agronoma Laura Nervi**

1 – Breve presentación de tu cargo en INAVI, ¿Cuánto haces que trabajas en INAVI? ¿Cuál es tu cargo en la actualidad?

**Dimensión: Departamento de Enoturismo en INAVI**

2 - ¿Cuanto hace que se creó el equipo de trabajo de enoturismo en INAVI?

3 - ¿Cómo se integra este equipo de enoturismo?

4 - ¿Con que objetivo se fundó este equipo de enoturismo?

5 - ¿Cuáles son las funciones y competencias del equipo de enoturismo en la actualidad?

**Dimensión: Observatorio de Enoturismo**

6 - ¿Cómo surge la idea del observatorio de enoturismo?

7 - ¿Cuándo comenzó a funcionar el observatorio?

8 - ¿Quiénes están a cargo del observatorio?

9 - ¿Cual es el objetivo del observatorio?

10 - ¿Cómo funciona el observatorio?

11 - ¿Cuáles son los mayores obstáculos que enfrenta en la actualidad el observatorio?

12 - ¿Cómo crees que se pueden superar esas dificultades?

13 - ¿Qué uso le dan en la actualidad a los datos generados por el observatorio?

14 - ¿Se puede acceder a algún informe generado con los datos del observatorio?

15 - ¿Qué futuro le ves a este observatorio?

16 - ¿Con que persona me recomendarías hablar en MINDTUR por este asunto?



**Anexo 4****Pauta entrevista en MINTUR****MINTUR - OBSERVATORIO DE ENOTURISMO****Referentes de enoturismo Alejandra Cabrera – Susana Prats****Dimensión: Enoturismo en MINTUR**

- 2 - ¿Cuanto hace que se trabaja con el enfoque de enoturismo en MINTUR?
- 3 - ¿Cómo se integra el equipo de enoturismo de MINTUR?
- 4 - ¿Con que objetivo se fundó dicho equipo de trabajo?
- 5 - ¿Cuáles son las funciones y competencias del de MINTUR sobre dicha actividad?

**Dimensión: Observatorio de Enoturismo**

- 6 - ¿Cómo surge la idea del observatorio de enoturismo?
- 7 - ¿Cuándo comenzó a funcionar el observatorio?
- 8 - ¿Quiénes están a cargo del observatorio?
- 9 - ¿Cual es el objetivo del observatorio?
- 10 - ¿Cómo funciona el observatorio?
- 11 - ¿Cuáles son los mayores obstáculos que enfrenta en la actualidad el observatorio?
- 12 - ¿Cómo creen que se pueden superar esas dificultades?
- 13 - ¿Qué uso le dan en la actualidad a los datos generados por el observatorio?
- 14 - ¿Se puede acceder a algún informe generado con los datos del observatorio?
- 15 - ¿Qué futuro le ven a este observatorio?





## **Anexo 5**

### **Pauta de entrevista en Asociaciones**



#### **Asociación de enólogos – Presidente**

¿Cuánto hace que eres presidente de la Asociación de enólogos?

¿Desde la asociación realizan alguna actividad para potenciar el enoturismo?

¿Cómo presidente de la Asociación de enólogos, como valoras el enoturismo y el impulso que se le está dando a la actividad?

¿Cuál crees que es el potencial que tiene el enoturismo en la región de Canelones?

¿Que figura institucional crees que está faltando para poder seguir avanzando con el enoturismo en Canelones?

¿Qué obstáculos crees que son necesarios superar para que más bodegas realicen enoturismo?

#### **Dimensión: Calificación del sector**

¿Crees que hay una necesidad en cuanto a formación de recursos humanos en enoturismo? De ser así,

¿Qué características principales valorarías a la hora de crear un perfil especializado en dicha área?



## **Anexo 6**

### **Pauta de entrevista en Asociaciones**



#### **Entrevista al presidente de la Asociación de Turismo Enológico del Uruguay**

¿Desde cuándo está funcionando ATEU?

¿Cuánto tiempo hace que estas como presidente?

¿Cómo está conformada ATEU? ¿Cómo funcionan? (es decir, cada cuánto se reúnen, cómo sesionan?)

¿Desde la asociación realizan alguna actividad para potenciar el enoturismo?

¿Cómo presidente de la Asociación, como valoras el enoturismo y el impulso que se le está dando a la actividad?

¿Cuáles son sus objetivos a corto y largo plazo?

¿Cómo evalúas tu experiencia de trabajo con ATEU? ¿Están pudiendo cumplir sus objetivos?

¿Cómo se vincula la ATEU con otros actores del sector?

¿Que figura institucional crees que está faltando para poder seguir avanzando con el enoturismo en Canelones?

¿Qué obstáculos crees que son necesarios superar para que más bodegas realicen enoturismo?

¿Qué futuro le ves a esta asociación?

#### **Dimensión: Calificación del sector**

¿Crees que hay una necesidad en cuanto a formación de recursos humanos en enoturismo? De ser así, ¿Qué características principales valorarías a la hora de crear un perfil especializado en dicha área?

