

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE AGRONOMÍA**

**TURISMO DEL VINO COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO RURAL
EL CASO DEL *CLUSTER* ENOTURÍSTICO DEL DEPARTAMENTO COLONIA**

por

Ing. Agr. Rusley Osvaldo AVONDET ROJAS

TESIS presentada como uno de los
requisitos para obtener el título de
Magister en Ciencias Agrarias
opción Ciencias Sociales

MONTEVIDEO
URUGUAY
Septiembre 2016

Tesis aprobada por el tribunal integrado por PhD. Ing. Agr. Pedro de Hegedüs, PhD. Ing. Agr. Milka Ferrer Baccino, Mag. Ing. Agr. Pedro Arbeletche, el día 16 de septiembre de 2016. Autor: Ing. Agr. Rusley Avondet. Director PhD. Ing. Agr. Miguel Vassallo.

Dedico este trabajo a la memoria de mis ancestros que de alguna manera u otra estuvieron vinculados a la producción vitivinícola en el departamento de Colonia. Si bien durante mi formación la vitivinicultura surgió como opción, al avanzar en la misma, descubrí que mi gusto por la nobleza de la vid y lo que a ella se asocia, tiene raíces en mis antepasados. Estos emigraron desde sus naciones hacia Uruguay manteniendo su vínculo con la vitivinicultura, las generaciones intermedias, mutaron en las actividades agropecuarias realizadas pero siempre se conservó la elaboración de vino casero y que por las cosas de la vida, sin tener ese conocimiento de la historia yo retomo en mi actividad profesional.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradecer a las bodegas IRURTIA, EL LEGADO, CAMPO TINTO, FRIPP, CIS, ZUBIZARRETA, LOS CERROS DE SAN JUAN, BERNARDI Y CALUVA por haber abierto las puertas de sus emprendimientos para la realización de esta investigación aportando su conocimiento sobre el enoturismo así como las dudas e incertidumbres de la actividad.

En segundo lugar al resto de los entrevistados del sector público y privado que siempre estuvieron abiertos al diálogo y proporcionaron información muy valiosa para la consecución de este trabajo.

A Ing. Agr. Miguel Vassallo por su apoyo como director de tesis y superior jerárquico, Ing. Agr. Milka Ferrer por su perseverancia a vincularme con el enoturismo. A los ex – compañeros (hoy amigos) de la cátedra de viticultura, a los compañeros de la Unidad de Extensión y Actividades en el Medio y compañeros de la cátedra de economía del desarrollo por el apoyo incondicional en cada una de las etapas que concluyen en este trabajo.

A los profesores Ing. Agr. Milka Ferrer, Ing. Agr. Pedro De Hegedüs e Ing. Agr. Pedro Arbeletche por formar parte del tribunal de tesis que destinaron tiempo a la revisión del trabajo y realizaron aportes por demás valiosos.

Al Departamento de CCSS, a la Unidad de Posgrados, a la Facultad de Agronomía y a la UdelaR, por el apoyo permanente y a la Comisión Sectorial de Investigación Científica, quien otorgó beca para el desarrollo de la maestría.

A mi familia y amigos, por siempre estar, y especialmente a Daniela que esta desde el principio de esto y a quienes se fueron agregando en el camino Seba y Luis.

TABLA DE CONTENIDO

	Página
PÁGINA DE APROBACIÓN	II
AGRADECIMIENTOS	IV
RESUMEN	VIII
SUMMARY	IX
1. <u>INTRODUCCIÓN</u>	1
1.1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	4
1.1.1. <u>Turismo y turismo rural</u>	5
1.1.2. <u>Importancia del encadenamiento en el turismo</u>	12
1.1.3. <u>Relación turismo rural y desarrollo rural</u>	14
1.1.4. <u>Turismo asociado al producto vino “turismo enológico- enoturismo”</u>	15
1.1.5. <u>Competitividad e incidencia de los “CLUSTER”</u>	19
1.1.5.1. Concepto de competitividad.....	20
1.1.5.2. Competitividad de una región.....	21
1.1.5.3. Competitividad y cadena de valor.....	24
1.1.5.4 <i>Cluster</i> como estrategia competitiva.....	25
1.2. ANTECEDENTES Y CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	33
1.2.1. <u>Vitivinicultura en Uruguay</u>	33
1.2.2. <u>Importancia económica del turismo en Uruguay</u>	37
1.2.3. <u>Planificación del turismo receptivo en Uruguay</u>	41
1.2.4. <u>Turismo en el departamento de Colonia</u>	42
1.2.5. <u>Desarrollo del turismo enológico en Uruguay</u>	43
1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN – OBJETIVOS – HIPÓTESIS DE TRABAJO	48
2. <u>METODOLOGÍA</u>	51
2.1. PARADIGMA Y ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN	51
2.1.1. <u>Recolección de información</u>	55
2.2. UNIDAD DE ANÁLISIS Y ETAPAS DE INVESTIGACIÓN	55

2.2.1. <u>Componentes potenciales de la unidad de análisis</u>	57
2.2.1.1. Primer grupo de componentes del <i>cluster</i> :	
“Las Bodegas”	58
2.2.1.2. Segundo grupo de componentes del <i>cluster</i> :	
“Actores secundarios”	60
2.2.1.3. Tercer grupo de componentes del <i>cluster</i> :	
“Actores públicos y públicos - privados.....	62
2.2.2. <u>Componentes reales de la unidad de análisis</u>	64
3. <u>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</u>.....	65
3.1. ENOTURISMO EN COLONIA.....	65
3.1.1. <u>Ubicación del enoturismo en el departamento</u>	65
3.1.2. <u>Características de los integrantes del <i>cluster</i> entrevistados</u>	66
3.1.2.1. Sector “Las Bodegas”	67
3.1.2.2. Sector “Agentes secundarios”	68
3.1.2.3. Sector público y asociación público – privado.....	68
3.1.3. <u>Características de la oferta enoturística</u>	76
3.1.3.1. Clasificación de las propuestas.....	78
3.1.4. <u>Vinculación del enoturismo con la vitivinicultura</u>	81
3.1.5. <u>Relacionamiento entre propuestas de enoturismo y territorio</u>	82
3.1.6. <u>Relacionamiento de las propuestas con el sector público y</u> <u>público – privado</u>	86
3.1.7. <u>Grado de desarrollo del enoturismo en el departamento</u>	89
3.2. ESTRATEGIAS Y FRENOS PARA EL DESARROLLO DEL <i>CLUSTER</i> ENOTURÍSTICO.....	92
3.2.1. <u>Estrategias y frenos del turismo departamental</u>	92
3.2.2. <u>Estrategias y frenos del enoturismo en el departamento</u>	93
4. <u>CONCLUSIONES</u>.....	98
5. <u>BIBLIOGRAFÍA</u>.....	103
6. <u>ANEXOS</u>.....	113

6.1. ANEXO No 1. ARTÍCULO PUBLICADO PRODUCTO DE LA TESIS.....	113
6.2. ANEXO No.2 PAUTAS DE ENTREVISTAS UTILIZADAS EN LA	
INVESTIGACIÓN.....	133
6.2.1. <u>Preguntas Bodegas enoturismo.....</u>	133
6.2.2. <u>Preguntas Bodegas sin enoturismo.....</u>	134
6.2.3. <u>Preguntas Sector público/privado/educación.....</u>	134
6.3. ANEXO No.3 BODEGAS INSCRIPTAS EN INAVI AGOSTO 2014.....	135
6.4. ANEXO No.4 CONTACTOS DE CÁMARAS COMPONENTES DE ATC.....	136
6.5. ANEXO No.5 CONTACTOS DE INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA.....	137
6.6. ANEXO No.6 CONTACTOS ASOCIADAS A POLÍTICAS PÚBLICAS.....	138
6.7. ANEXO No.7 CONTACTOS DE ASOCIACIONES PÚBLICO –	
PRIVADAS.....	139
6.8. ANEXO No.8 LISTADO DE ENTREVISTADOS SEGÚN VÍNCULO	
ENOTURISMO.....	140
6.9. ANEXO No.9 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS BODEGAS	
CON ENOTURISMO.....	141
6.10. ANEXO No.10 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS BODEGAS	
SIN ENOTURISMO.....	144
6.11. ANEXO No.11 CASOS DE COOPERACIÓN ENTRE	
EMPREDIMIENTOS VITIVINÍCOLAS.....	149

RESUMEN

El Departamento de Colonia presenta un importante desarrollo turístico, concentrado en el casco histórico de la capital departamental. En pos de diversificar la oferta turística y en el marco fortalecer el desarrollo departamental, se plantea al enoturismo como actividad con potencialidades. Por ello, en este trabajo, se establece como objetivo contribuir al conocimiento y potenciar el desarrollo del *cluster* enoturístico del departamento. En la primera aproximación y revisión de antecedentes, se constata que el enoturismo presenta una concentración geográfica en el territorio departamental, que permite pensar en el mismo en un estado de *cluster* en ciernes.

El diseño metodológico fue estudio de caso mediante análisis cualitativo, en el que se realizaron 19 entrevistas semiestructuradas a actores referentes del potencial *cluster*. Se pudo corroborar la hipótesis principal de trabajo, estableciéndose que el *cluster* enoturístico en ciernes está compuesto por emprendimientos tipificados como “nuevos” y/o “antiguos”, que funcionan de forma independiente con cierta coopectencia que podrían considerarse el núcleo del *cluster*. La ausencia de articulación, coordinación y proyección del enoturismo no posibilitan la captación de nuevas propuestas que complementen lo existente, dificultando su consolidación y paralelamente, una baja contribución al desarrollo del territorio. El *cluster* podrá contribuir al desarrollo del territorio si articula nuevas propuestas, y si interactúa con otros agentes del territorio, públicos o privados. Para lograr la necesaria interacción se propone efectuar una prospección participativa de recursos disponible y conjuntamente la elaboración de un plan de desarrollo, que incluya la generación de un sello de calidad y la designación de un coordinador del plan, que le permita el desarrollo con continuidad de la propuesta.

Palabras clave: enoturismo, desarrollo rural, *cluster* vino

WINE TOURISM AS RURAL DEVELOPMENT STRATEGY
THE CASE OF *CLUSTER* ENOTOURIST OF COLONIA DEPARTMENT

SUMMARY

The Department of Colonia has an important tourism development, concentrated in the historical district of the provincial capital. After diversify tourism and strengthen the department under development, it is proposed to wine tourism as an activity with potential. Therefore, in this paper, it is established to contribute to knowledge and promote the development of wine tourism cluster of the department. In the first approach and background checks, it is found that wine tourism has a geographic concentration in the departmental territory, which suggests in the same cluster in a state of budding.

The methodological design was case of study with qualitative analysis in which 19 semistructured interviews with actors concerning the potential cluster were made. It could corroborate the main working hypothesis was established that the budding wine tourism cluster is composed of enterprises classified as "new" and / or "old", which operate independently with some competition which could be considered the core of the cluster. The absence of articulation, coordination and wine tourism projection not allow uptake of new proposals to complement the existing, hindering their consolidation and in parallel, a low contribution to the development of the territory. The cluster may contribute to the development of the territory if articulates new proposals, and if it interacts with other agents, public or private land. To achieve the necessary interaction intends to make a participatory exploration of resources available and jointly drawing up a development plan, including the creation of a stamp of quality and the appointment of a coordinator for the plan, which will allow development with continuity the proposal.

Keywords: wine tourism, regional development, *cluster vino*

1. INTRODUCCIÓN

En esta investigación se vinculan las temáticas asociadas a la vitivinicultura, la economía agraria – economía del desarrollo rural, desarrolladas desde hace unos años por el autor en su actuación profesional y se centrará en el enoturismo en el departamento de Colonia.

El departamento de Colonia, es uno de los centros turísticos más relevante para el país, debido fundamentalmente al conjunto de atractivos históricos que valorizan su posicionamiento a nivel nacional e internacional. Como elemento de mayor importancia se destaca el Casco Histórico de Colonia del Sacramento declarada Patrimonio Histórico Cultural de la Humanidad por la UNESCO en 1995. En segundo lugar, la proximidad a Buenos Aires que ha sido históricamente el principal centro de origen de turistas ingresados a Uruguay. En tercer lugar, la alta capacidad hotelera presente (cuarto lugar a nivel nacional según Anuario Ministerio de Turismo y Deporte 2014), con importante desarrollo de proyectos inmobiliarios en las últimas décadas (hoteles de 4 – 5 estrellas). Finalmente por ser el principal punto de ingreso de turistas al país, 24,5% de los ingresos del año 2013 en el conjunto de los puertos de Colonia y Carmelo, con una fuerte preponderancia del puerto existente en la capital departamental – Colonia del Sacramento.

En el año 2006, en concordancia con la importancia que reviste el sector turístico y en el marco del desarrollo de la actividad basado en la cooperación pública privada se conforma el Conglomerado Turístico de Colonia. Esta forma de organización, surge por la promoción desarrollada por el Programa de Apoyo a la Competitividad y Cadenas Productivas (PACC), la Dirección de Proyectos de Desarrollo (DIPRODE) de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) de Presidencia de la República Oriental del Uruguay, de la Intendencia Municipal de Colonia y de la necesidad

manifestada de los actores privados vinculados a la actividad turística del departamento.

En el año 2007, se presenta el plan estratégico de desarrollo turístico del departamento, y en ese marco se crea la Asociación Turística del Departamento de Colonia (ATC) quien nuclea a agentes públicos y privados vinculados directa o indirectamente con el turismo departamental que se articulan bajo la marca “Encuentro Mágico”.

La visión de la ATC (como núcleo de articulación de agentes públicos y privados) se corresponde con: *“Lograr que el Departamento de Colonia y su capital, Patrimonio Cultural de la Humanidad, se posicione en el mundo como un destino turístico ineludible en el Río de la Plata. Se aspira a ser reconocidos por nuestra historia, diversidad cultural, recursos naturales y variada oferta de entretenimiento en un ambiente amable, tranquilo y seguro. Lo lograremos trabajando articuladamente el sector público, privado y la sociedad civil, invirtiendo y formando a nuestra gente para ser un destino sustentable, innovador y de calidad, en beneficio de la comunidad”* (Asociación Turística de Colonia, 2015) .

En este contexto de innovación y promoción de Colonia como destino, a través de la revalorización de su identidad, su cultura y sus recursos es que conjuntamente el sector privado y el sector público (Intendencia Municipal de Colonia – IMC) trabajan de forma permanente en la readecuación de la oferta turística en pos de satisfacer a las demandas de los consumidores.

Complementariamente se trabaja intensamente en la descentralización de la actividad turística, que hasta el momento se encuentra fuertemente concentrada

en la ciudad de Colonia del Sacramento, y es así que el turismo rural y dentro de él, el turismo enológico toma importancia.

La muestra de viñedos y bodegas por parte de los productores, a familiares, allegados y clientes de la bodega, se desarrolla en el departamento al igual que en el resto del país, desde las primeras plantaciones de vid. Este proceso se ha profesionalizado durante la última década, atendiendo a una nueva demanda, que exige nuevos productos.

El enoturismo, como actividad profesionalizada es relativamente nueva en el país, lleva a que exista escasa investigación en relación a la misma, situación que se acentúa cuando nos limitamos al departamento de Colonia. Si bien a nivel departamental, se dispone de productos enoturísticos consolidados, en el sentido del ofrecimiento sostenido de actividades por parte de las diferentes bodegas, estos, hasta el momento, no han sido considerados significativamente por la academia.

Las bodegas que realizan actividades de enoturismo, presentan una alta vinculación, que puede explicarse entre otros factores por: su proximidad territorial y la pertenencia a una actividad productiva como la vitivinicultura, con bajo número de integrantes (fundamentalmente bodegas). Además sectorialmente se comparten actividades específicas tales como seminarios, talleres, congresos, exposiciones en ferias, etc. que promueven el conocimiento de buena parte de quienes están en esta actividad.

En virtud de esta vinculación, es posible suponer el desarrollo de las actividades de enoturismo como *cluster* específico dentro del conglomerado turístico departamental.

En este contexto se quiere entender el funcionamiento del conjunto de actividades turísticas asociadas a un producto como es el vino (turismo enológico – enoturismo), enfatizando en las características de las propuestas actuales, así como en las relaciones entre los diferentes agentes que son parte o que potencialmente podrían componer el *cluster*.

Consecuentemente, se podrán establecer consideraciones que le permitan al mismo, transformarse en un complemento de la oferta turística departamental, aprovechando las oportunidades que potencialmente brinda el enoturismo promoviendo el desarrollo del territorio.

Es importante rescatar que además de las mejoras económicas que pueda acarrear el enoturismo al departamento, esta actividad posibilita la conservación del acervo inmaterial que ostentan los distintos actores del *cluster* y que, en el caso de los productores vitivinícolas, se remontan a inmigraciones europeas de finales del siglo XIX y principios del siglo XX.

En función de estos antecedentes, se considera que esta investigación puede ser un punto inicial para generar trabajos a futuro que permitan el adecuado desarrollo del enoturismo como actividad sustentable y sostenible, cuyo impacto favorezca al medio rural y al conjunto de la economía departamental. En el Anexo 1. se presenta

el artículo producto de esta investigación publicado en el número especial de la revista *Tourism and Hospitality International Journal* de abril 2016.

1.1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

La revisión conceptual, se estructuró en primera instancia, exponiendo el estado del arte en relación al tema de turismo - turismo rural como estrategia de desarrollo rural y dentro de este, el caso del enoturismo como actividad productiva generadora de riqueza para los territorios rurales. De forma complementaria se desarrolla el concepto de competitividad asociada a la conformación de *cluster*, ya que dicha concepción metodológica se ajusta a uno de los motivos por los cuales generalmente se incursiona en el enoturismo, que es la falta de competitividad sectorial.

1.1.1. Turismo y turismo rural

La Naciones Unidas a través de su agencia especial Organización Mundial del Turismo (OMT), ha monitoreado durante los últimos años que el mercado turístico a nivel mundial presenta un incremento sostenido. Amplios sectores de la población, con buen poder adquisitivo disponen de tiempo libre, lo que se traduce en una importante demanda de actividades. Esta situación genera un crecimiento de todas las actividades relacionadas con la ocupación de ese tiempo, entre las que el turismo juega un rol preponderante (Barrera, 2013).

El diseño del producto turístico adecuado es, sin duda, la actividad más importante para el desarrollo sostenible de esta actividad. Si se dispone de un producto turístico que el mercado no desea, ni las mejores campañas promocionales, ni los correctos ajustes de precios, ni la distribución comercial perfecta, conseguirán que los consumidores lo adquieran, al menos de forma significativa. Por el contrario, si el producto satisface al consumidor, lo único que necesitamos es que el resto de acciones de marketing sean correctas y coherentes

para garantizar el éxito en el mercado (Serra Cantallops, 2002 citado por García Henche, 2008).

Los cambios en el comportamiento y en los valores de los consumidores constituyen un factor crítico en el nuevo turismo. Para los turistas antiguos viajar era una novedad y las vacaciones eran un tiempo de ruptura con la vida cotidiana, en las que compraban paquetes que incluían transporte, alojamiento y diversión a un precio aceptable.

Los nuevos turistas, en cambio, consideran las vacaciones una prolongación de su vida, algo común y normal. No quieren un paquete turístico estandarizado, rígido y masivo, como es el turismo de sol y playa, sino que les gusta sentirse diferentes, prefieren un turismo más individualizado y muestran un interés creciente por la tranquilidad, el contacto con la naturaleza, la cultura y la no masificación. A diferencia de sus predecesores son espontáneos e impredecibles y la calidad es algo primordial para ellos (Poon, 2003).

En este contexto, es que se desarrolla el turismo rural. La OMT lo define con una perspectiva de desarrollo territorial, involucrando dos sectores: el agrícola y el turismo *“los que se complementan a partir de sus recursos y sus potencialidades para plasmarse en un negocio que resulta novedosos para ambas actividades, en la búsqueda de una mejor calidad de vida para los actores involucrados directa o indirectamente manteniendo niveles aceptables de impacto sobre sus recursos”* (Barrera, 2013)

Temas como la concientización en temas medioambientales, las exigencias crecientes de calidad, la búsqueda de vacaciones activas, la mayor capacidad económica y segmentación del mercado han propiciado la aparición y crecimiento permanente de la oferta de turismo rural, que en general es demandado por

turistas con importante conciencia medioambiental y con cierta capacidad adquisitiva (García Henche,2005; Barrera, 2013) .

Estudios empíricos sobre la actual demanda turística, establecen que, entre las principales características, los turistas tienen una importante capacidad adquisitiva y nivel cultural medio-alto, son profesionales independientes, con edades comprendidas entre 25 y 45 años, de procedencia preferentemente urbana y están dispuestos a sensibilizarse con los espacios rurales y disfrutar de ellos (Barrera, 2013)

Los turistas, que deciden realizar turismo rural, tienen en mente romper con la formalidad de su comportamiento en la ciudad, buscan el campo y una oportunidad para restituir sus energías y el equilibrio. Un turista que valora su calidad de vida, busca un pueblo pequeño, tranquilo, con naturaleza viva y cultura local atrayente.

En cualquier caso se necesita profesionalización para satisfacer la exigencia de calidad de los clientes, que sirva para comercializar los productos de turismo rural.

Según Altés Machín (1995) citado por García Henche (2005) el turismo en el espacio rural ha de reunir al menos dos condiciones que son: poner en el mercado productos de calidad y una correcta comercialización.

La oferta turística rural debe tener la capacidad de adaptarse a las exigencias de una demanda específica, pero siempre ha de tener en cuenta, que la oferta turística esta compuesta por los recursos naturales que funcionan sinérgicamente con el alojamiento, las instalaciones, las estructuras de ocio, así como recursos arquitectónicos existentes en zonas de economía predominantemente agrícola.

El turismo rural se puede beneficiar de la aplicación del marketing, al igual que lo hacen los centros de turismo tradicionales; igualmente, los destinos de turismo

rural deben encontrar la forma de establecer el mejor canal de distribución, el *target* de clientes etc. Para ello se debe establecer un plan de comercialización en el que se tenga en cuenta cuatro elementos principales: el producto, el precio, la distribución y la comunicación (Santesmeses, 2004 citado por García Henche, 2005)

Las cuatro partes han de ser congruentes entre si, el diseño del producto de turismo rural no puede hacerse sin haber pensado el precio al que se podrá vender, el canal de distribución por el que se proyecta hacerlo y la forma por la que se dará a conocer en el mercado (publicidad, promoción, relaciones públicas, etc.).

El producto de turismo rural se caracteriza por ser público ya que su acceso esta abierto a todas las personas que lo demandan, lo que puede crear problemas de control, conservación y acceso. Por ello, promocionar una zona rural no es sólo vender dicha zona, sino que la promoción - marketing se ha de enfocar a la gestión que puede ayudar al desarrollo, teniendo en cuenta que la calidad del producto ha de ser protegida. El turismo rural no puede gozar de un éxito desmesurado, ya que este éxito cambiaría la oferta del producto (si un pueblo tiene mucho éxito atraerá la inversión y el desarrollo de servicios turísticos, lo que podría tornarse perjudicial tanto para los habitantes locales como para la demanda a largo plazo)(García Henche, 2008).

Las zonas rurales son propensas a presiones de grupos no controlados que pueden destruir el beneficio que se busca con este tipo de turismo y, es ahí donde el marketing debe promover actividades que conduzcan a un mejor conocimiento y a un cambio social, utilizando un lenguaje persuasivo para animar a los usuarios de las zonas rurales a ser respetuosos y a someterse a un código de conducta rural (Gilbert, 1989).

Lo primero que se ha de tener en cuenta, son las necesidades de los nuevos consumidores que han de ser satisfechas, para lo cual se ha de realizar una planificación que ponga de manifiesto los puntos fuertes y débiles del área marcando, después, una serie de objetivos buscando que la armonización entre entorno, comunidad local y visitante (oferta/demanda).

El producto turístico está compuesto por un conjunto de servicios, siendo uno de los fundamentales el alojamiento, al cliente no le da igual dormir en una casa rural que en otra. Aquí influirán los servicios complementarios como el servicio de habitaciones, la restauración, la oferta de actividades, etc., ya que estos determinan la decisión de compra y son en los que ha de basarse la oferta turística rural para que sus productos resulten atractivos.

Los oferentes de turismo rural han de tener claro que la naturaleza, el paisaje y la tranquilidad, son los elementos que atraen a la población urbana, pero estos elementos no son suficientes para retenerla.

Gilbert (1989) establece que el producto rural está formado por un conjunto de beneficios básicos, que se corresponden con que el turista va al área rural buscando el beneficio de la comunicación con la naturaleza o escapar de lo cotidiano, relax, cambio de rutina, etc. El conjunto de beneficios básicos se traduce físicamente en lo que se denomina el tangible como son las áreas abiertas, edificios, servicios, etc. Finalmente el conjunto de beneficios básicos traducidos en tangible, generan el producto potenciado que esta generado por la oferta completa del producto donde la percepción del turista puede modificarse según la señalización, los folletos, las oficinas de información, etc. aumentando la satisfacción del turista.

El elemento precio juega un papel importante en la comercialización y rentabilidad de una oferta de turismo rural a largo plazo. El precio se ha de ajustar a las

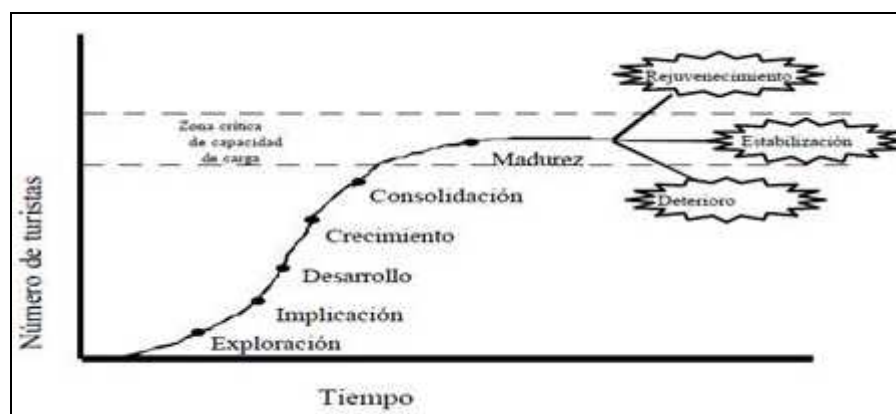
necesidades del mercado a las que se dirige la oferta, y teniendo en cuenta el modo general del establecimiento de las tarifas turísticas, en función de las temporadas, los fines de semana, puentes o eventos especiales, grupos o demandas especiales (Middleton et al, 2009).

Una vez definido el producto y establecido el precio, hay que hacer llegar el producto turístico al mercado y comunicar su existencia. A nivel de marketing turístico estos dos elementos (distribución y comunicación) se encuentran muy unidos.

Una de las formas de distribución más empleadas en turismo rural, es la comercialización directa, por medio de las Centrales de Reservas e Internet, que facilitan la tarea a empresario y cliente (García Henche, 2005).

Es importante tener en cuenta que los destinos turísticos en términos generales, se desarrollan siguiendo un proceso compuesto por seis fases (donde la última fase presenta tres posibilidades) donde se determina el éxito y longevidad del destino (Butler, 1980), proceso que potencialmente se puede aplicar al turismo rural (Ver Figura No 1. Ciclo de vida de los destinos turísticos).

Figura No 1. Ciclo de vida de los destinos turísticos



Inicialmente, se encuentra la fase de EXPLORACIÓN donde solamente unos pocos turistas visitan el destino; le sigue la fase denominada de IMPLICACIÓN, que se inicia cuando el lugar empieza a ser visitado por grupos numerosos de turistas.

Una vez que la zona reconoce los beneficios reales del turismo, el destino alcanza la fase de DESARROLLO, en esta fase se dan los cambios más importantes, en la que se construyen nuevas atracciones y equipamientos en función de las necesidades de los turistas.

Debido al incremento de la construcción, y a los cambios que conlleva, esta fase es especialmente delicada y deben tenerse en cuenta no solo los impactos económicos, sino también los impactos medioambientales y sociales. Además es importante asegurar que la población local se beneficie del desarrollo turístico.

Luego le sigue el “boom” que supone la fase de CRECIMIENTO, donde el turismo alcanza su techo máximo en función de la infraestructura disponible y del potencial de mercado. Así se llega a la fase de CONSOLIDACIÓN, que es el punto en el que se introducen controles, planificación territorial y otras estrategias de gestión para controlar el crecimiento y sus efectos.

Finalmente el destino alcanza la fase de MADUREZ y el turismo empieza a estabilizarse o declinar. Normalmente, los impactos negativos del turismo se hacen evidentes mientras el destino entra en un periodo de estancamiento. Si no se toman las medidas oportunas para rectificar la situación, el destino entrará en una fase de DETERIORO, que supondrá la destrucción y pérdida del atractivo del destino y de su producto turístico. Si, por el contrario, un destino decide reforzar los productos y servicios existentes y llevar a cabo las acciones necesarias para mantener a los segmentos de mercado existentes, o atraer segmentos sustitutivos, habrá entrado en un periodo de ESTABILIZACIÓN.

Pero los destinos pueden escoger también una estrategia de REJUVENECIMIENTO, uniendo esfuerzos para introducir cambios y mejoras sustanciales que permitan atraer nuevos mercados. Los destinos turísticos y, en particular, aquellos que se encuentran en la fase de consolidación o madurez, deben estar alerta a cualquier signo que indique la entrada en la fase de declive.

1.1.2. Importancia del encadenamiento en el turismo

El turismo es una actividad que se materializa o concreta a partir de que un visitante consume un servicio en algún punto de la cadena de valor. Si los visitantes no llegan al destino, la actividad turística se vería fuertemente disminuida o dejaría de existir.

El dar a conocer el destino y la oferta de servicios, utilizando distintivos como es la marca país **“Uruguay Natural”**, es prioritario para asegurar la llegada de visitantes a Uruguay. Dada esta condición, la comunicación y la información sobre el país que se brinde a los potenciales visitantes es el canal de venta del turismo y constituye el primer eslabón de la cadena de valor turística. Se trata de intangibles fundamentales para el posicionamiento del destino, y constituye el punto desencadenante de todos los procesos productivos posteriores, que integran la cadena de valor.

El segundo eslabón de la cadena, lo constituye la comercialización del conjunto de servicios que componen al turismo, actividad que se desarrolla cuando el visitante ya tomó la decisión de viajar. Es importante destacar que los agentes que intervienen en la comercialización de los servicios que integran el turismo son cada vez más variados, y donde al igual que en el eslabón anterior, las nuevas tecnologías de la comunicación toman cada vez más relevancia.

El tercer eslabón de la cadena, lo constituye la producción de bienes y servicios que se comercializan en el mercado de destino. También existen los bienes y servicios que no se comercializan en el destino y que constituyen a los brindados por el

gobierno nacional, departamental o local y son consumidos por los visitantes durante su estadía.

Los profesores franceses Eiglier y Langeard (1989) denominan al proceso de elaboración de un servicio como servucción, diferenciándolo del proceso de producción que refiere a la elaboración de un producto.

Las principales diferencias entre los sistemas de producción (productos) y los de servucción (servicios) son que la prestación de un servicio es un proceso intangible, mientras que la elaboración de un producto es un resultado físico. En los servicios, la ubicación y la participación directa del cliente son esenciales mientras que en la industria en general no lo son; los clientes de servicios generalmente están “en la planta de producción” cuando los consumen en tanto que los clientes de productos en general no. Los productos se pueden mejorar antes de que lleguen al cliente no así con los servicios (Torres, 2012).

El cuarto y último eslabón de la cadena es la gestión post venta o pre nueva venta del destino, actividad fundamental para la fidelización de los visitantes.

Por otra parte, es importante destacar tres aspectos que están relacionados con la actividad turística del país y que potencialmente puede tener efectos positivos sobre la economía.

El primero de ellos es la posibilidad de que el visitante se transforme en “inversionista” y adquiera una segunda residencia o desarrolle un emprendimiento productivo en el país.

La segunda que el visitante consuma en su país de residencia, bienes producidos en el país visitado, generando efectos positivos sobre las exportaciones de esos bienes. Finalmente el tercer aspecto es que el conocimiento adquirido durante la visita ayudará al posicionamiento del país en los mercados internacionales,

especialmente en materia de: calidad de vida, seguridad, estabilidad económica, producción nacional, nivel educativo, cultura y avances tecnológicos. Este punto constituye un factor positivo intangible y redituable para el conjunto de la actividad productiva del país.

1.1.3. Relación turismo rural y desarrollo rural

En el marco del incremento en la necesidad de nuevos productos turísticos y como consecuencia de la diferenciación de productos, surgió el turismo en espacios rurales que representa un concepto amplio, referido a las diferentes actividades de esparcimiento que se pueden realizar en el medio rural. Esas actividades, han pasado a integrar verdaderas cadenas de valor agregado, involucrando establecimientos, agroindustrias, transportes, restaurantes, comunicaciones, etc. constituyéndose en un agente impulsor del crecimiento y desarrollo, principalmente de actividades no-agrícolas en la zona rural.

Verardi (2000) señala dos características del turismo en el espacio rural que agregan elementos a la presentación de esta actividad como elemento de una estrategia de desarrollo.

La primera tiene relación con el potencial turístico del medio rural, que no exige que la región tenga atractivos naturales extraordinarios, sino que posea aspectos culturales bien desarrollados; una arquitectura apreciable, una gastronomía característica, que la población conserve sus hábitos y costumbres, tornando la zona interesante, como un todo.

La segunda, tiene que ver con la posibilidad de crear eslabonamientos con otras actividades tales como la elaboración de alimentos caseros (panes, pasteles, quesos, vinos, conservas, mermeladas, dulces, miel, etc.), los restaurantes de comidas típicas, la artesanía, los paseos (de carreta y/ o a caballo), los senderos para caminatas ecológicas, entre otros.

En este mismo sentido, Verardi (2000) señala que la generación de empleo puede que no sea el objetivo de todo el desarrollo turístico pero, seguramente, sea uno de sus principales resultados, potenciado si se tiene en cuenta que se puede dar absorción de mano de obra joven.

Para que el agroturismo se convierta en una alternativa real para los pequeños y medianos productores rurales, y que éstos puedan dar mayor valor agregado a sus tierras, productos y servicios, debe ser muy bien planificado, ejecutado y controlado. El cumplimiento de estas tres condiciones permitirá que el turismo provoque los resultados esperados, de manera sostenible, respetando no solo la naturaleza, sino la historia y la cultura del medio en el que se desarrolla. Para ello se debe partir de una perspectiva holística y basada en el reconocimiento del sistema complejo sociedad – naturaleza (ambiente).

1.1.4. Turismo asociado al producto vino “turismo enológico – enoturismo”

El surgimiento del enoturismo tiene como uno de sus principales objetivos el impulsar el vino como una experiencia cultural y una especialización típica del turismo rural. A partir de ello, ha tenido un fuerte crecimiento en la mayoría de regiones vitivinícolas, impulsando la competitividad entre destinos y su diferenciación a través de la diversificación y complementación con la oferta de productos de cada zona (Pastor, 2006).

Varias son las definiciones que se han dado a este fenómeno, dentro de ellas se destacan dos: la que plantea que el enoturismo consiste en las visitas a viñedos, bodegas, festivales y espectáculos del vino. En estos últimos, la cata de vinos y/o la experiencia de los atributos de las regiones productoras de vino son los principales factores de motivación para los visitantes; mientras que otras afirman que no todas las visitas a zonas vitivinícolas se deben a razones relacionadas con el vino, sino al

disfrute de un paisaje y un entorno natural que es valorado positivamente por el turista.

Según Casanovas, (2008) citado por Boschi y García, (2011), a partir de los atractivos paisajes relacionados con el vino, es que tomó auge el enoturismo, quien aprovecha principalmente la identidad y cultura del territorio rural, respetando la sensibilidad e identidad de productores, y su población.

La preservación o recuperación de la identidad genera impactos en lo agrícola, lo comercial y lo turístico en cuanto al ordenamiento del territorio, ya sea en la fijación de la población rural, así como otras oportunidades de uso, como son inversiones, preservación y recuperación del patrimonio regional, además de la internacionalización y comunicación. (Casanovas, 2008 citado por Boschi y García, 2011)

Según Cabral (2009) citado por Boschi y García (2011) , el enoturismo es un elemento de competitividad de un territorio, siendo de extrema importancia la capacidad para utilizar ese recurso, como catalizador de una estrategia global de desarrollo y proyección de una región, basada en las especificidades del territorio y en alianzas que impliquen a la sociedad civil.

El enoturismo en su estructuración como producto turístico, en la mayoría de los países, adopta la denominación de “Ruta del Vino” como forma de puesta en valor (ej; Ruta del Vino de Navarra, de Bullas, de Mendoza, de Uruguay, etc.). Es así que ha logrado integrar bajo un mismo concepto temático, a los recursos y servicios turísticos de interés, existentes y potenciales, de una zona vitivinícola, planteados desde la autenticidad y vocación vivencial.

El objetivo fue construir un producto desde la identidad propia del destino, de facilitar la comercialización conjunta de toda la zona y de garantizar el nivel de

satisfacción de la demanda, impulsando así el desarrollo económico-social integral de la misma.

Como organización, una ruta temática como es el caso de las “Rutas del Vino” en lo conceptual, es reductora en cuanto a la captación de la demanda, y es así que surgen las “Rutas Compuestas” que permiten una valorización total del territorio y la posibilidad de la orientación al cliente. En este sentido, se presenta a las “Rutas Compuestas” como espacios multitemáticos, donde el eje estructurante es el vino, y su complemento la identidad de cada región (Pastor, 2006).

Según Barrera (2013), el vínculo entre las rutas alimentarias y las indicaciones geográficas no es caprichoso, vinos y quesos son los alimentos que acumulan más distintivos de calidad referenciados territorialmente. Son estos casos los que muestran mayor cantidad de rutas alimentarias desarrolladas, pudiéndose decir algo similar de los distintivos de orden religioso o étnico.

Para el mismo autor, en esencia, las rutas alimentarias como reflejo del territorio, deben ofrecer el patrimonio vivo y actual e ilustrar el camino recorrido hasta el presente. Son por su naturaleza territorial, un producto dinámico y plural pues el territorio, tanto cuando se expresa localmente, o cuando lo hace como expresión nacional, es totalizador, expresa todas las clases y sectores de la sociedad. Es por definición una categoría inclusiva.

En relación a la demanda asociada al enoturismo, en los últimos años se ha dado un incremento en la demanda a nivel mundial por este tipo de productos, situación dentro de la cuál Uruguay no ha estado ajeno.

Según Fávero (2015), para hacer referencia a las características de la demanda, cita una investigación desarrollada por la School of Marketing, Tourism and Leisure de

Australia, en la que se ha caracterizado a los enoturistas como parejas sin hijos, con cierto nivel educativo e ingresos considerables. Según la investigación, esta última condición es clave para definir a los consumidores de vino, según la propia institución "*...no son los típicos turistas que viajan en clase económica*". Según la misma investigación, la percepción de las bodegas en relación a los visitantes, se establece que existe un primer segmento denominado turistas "casuales " cuyo objetivo es probar el vino pero le importa más el entorno que el propio vino, estos representan entre el 5 % y el 30 %. Un segundo segmento sería el de los "bebedores sofisticados " que son quienes requieren toda la información posible acerca de los vinos y representan menos del 5 %. El resto de los consumidores (la mayoría), según las bodegas que formaron parte de la investigación, estarían los que consideran turistas intermedios entre estas dos clases.

La misma autora señala, en el mismo trabajo se plantean cuatro categorías de enoturistas, en las que aparecen, los amantes del vino, los conocedores, los interesados en el vino y los novatos; donde los grupos más especializados en la temática son los que representan las proporciones menores (ver Cuadro No 1. Tipología de enoturistas - Australia).

Cuadro No 1. Tipología de enoturistas - Australia

Tipo	Características
Amantes del vino	<ul style="list-style-type: none"> * participa de cursos de vino * lee sobre libros de vinos * se consideran mas informados que otros sobre vinos * buscan comprar, conocer y probar vinos * preocupados por el estilo de vida * adquisición conocimiento sobre vinos es la motivación de la visita
Conocedores	<ul style="list-style-type: none"> * 58% hombres con educación superior * interesados en la educación sobre viñedos y producción del vino * estilo de vida similar a "Amantes del vino" pero mayor sed de conocimiento * representa el 3,3% de los visitantes a las bodegas * atención importante por posiciones sociales que ocupan
Interesados en el vino	<ul style="list-style-type: none"> * altas probabilidad de haber estado en catas pero sin experiencia en vino * interesados en saber sobre envejecimiento y almacenamiento similar a los "amantes del vino" pero con especial atención en conexión con otros alimentos * interesados en el vino como en el turismo del vino * interesados en aprender a catar vinos y probarlos además de las técnicas * 70% piensa que es importante la compra de vino
Novato	<ul style="list-style-type: none"> * conocidos como "turistas curiosos" * sin motivación clara del enfoque a la visita de vinos * poco mas de la mitad creen que la cata es importante * mas propensos a querer viajes de otro tipo y en grupos

Cuando en 2007, la caracterización del enoturista fue realizada en el Valle de los viñedos y en el Valle de San Francisco (Brasil) por Zanini y Rock citados por Fávero (2015), resulto que el perfil del turista se caracteriza por ser alguien que viaja con la familia o con un cónyuge, en tiempos de ocio o vacaciones, con motivos relacionados con el vino y su contexto. Por otro lado, en el Valle de San Francisco el turista está motivado por la búsqueda de diversas formas de turismo, no sólo en relación con el vino. Por otra parte, muchos de los entrevistados fueron por razones profesionales o para asistir a conferencias.

1.1.5. Competitividad e incidencia de los "CLUSTER"

En buena parte de la literatura asociada al turismo enológico se menciona que una de las ventajas derivadas de esa actividad es la mejora en la competitividad del sector vitivinícola, ya sea a través de la diferenciación del producto vino, mediante la generación de una imagen de producto, derivando en un posicionamiento del producto en el mercado, y mejora de ingresos entre otros (Pastor, 2006; Barrera, 2013)

En este sentido, se entiende pertinente revisar algunos conceptos referidos a la competitividad en el contexto de la existencia de un conglomerado turístico departamental así como en la potencial conformación de un *cluster* enoturístico departamental.

1.1.5.1. Concepto de competitividad

Según Altenburg, et al. (1998), a nivel empresarial, la competitividad se refiere a la capacidad de mantener una posición en el mercado.

La capacidad empresarial, requiere el logro simultáneo de varios objetivos, dentro de los que se destacan que la empresa debe suministrar productos de calidad, a tiempo y a precios competitivos. Por otra parte, debe proporcionar suficiente productos diversificados para satisfacer una demanda diferenciada, y debe responder con rapidez a cambios en el comportamiento de la misma.

El éxito en este sentido, estará supeditado a la capacidad innovadora de la empresa, la capacidad de construir un sistema de marketing eficaz y el establecimiento de un nombre de marca, que se retroalimenta de forma permanente con la innovación.

De acuerdo con la teoría general elaborada por Porter (1990), la competitividad puede examinarse desde la perspectiva de la empresa, un sector o una región.

La competitividad de una firma, una industria, una ciudad o un país “esta determinada por la productividad con que está utiliza sus recursos (naturales, humanos y de capital)”. Esta productividad, a su vez, depende tanto del valor de los productos y servicios como de la eficiencia con la cuál estos son producidos (Porter, 1990).

La competitividad está atada, entre otros factores, a la estrategia corporativa; ya sea una estrategia de liderazgo en costos, diferenciación o enfoque donde la idea es crear una posición única y diferenciable en un sector industrial.

Como herramienta, la utilización del análisis de la cadena de valor permite una aproximación a la creación de valor en el sistema productivo de las empresas.

Se establece qué actividades generan valor y cuáles son de soporte y se busca la mayor coordinación de estas actividades, en conjunto, con el fin de lograr ventajas competitivas para la empresa.

El sistema de valor y la estrategia son internos a cada compañía, que sin embargo, deben moldearse en la medida en que se ven afectadas por fuerzas externas.

1.1.5.2. Competitividad de una región

Tradicionalmente, la competitividad de una región se había explicado a través de la teoría clásica de ventajas comparativas, la cual pone énfasis exclusivamente en la abundancia de recursos naturales y factores de producción.

A fines de la década de los 80, esta teoría, deja de ser útil para explicar el desarrollo económico de regiones industrializadas. La competencia en los mercados no es perfecta; tanto empresas como gobiernos pueden actuar estratégicamente afectando los flujos comerciales y, por tanto, el nivel de riqueza de una región. En consecuencia también pueden sufrir alteración las condiciones de mercado y la competitividad de las industrias (Porter, 1990)

Dos factores, uno de carácter práctico y otro intelectual, introdujeron la búsqueda y aparición de nuevas teorías que trataban de explicar la competitividad y el comercio internacional. Por una parte, la naturaleza esencialmente imperfecta de la competencia en los mercados (predominio de oligopolios, monopolios, oligopsonios

y monopsonios) y, de otra, lo inadecuado del paradigma de las ventajas comparativas. Surgiendo así nuevas explicaciones acerca de la competitividad como son las ventajas competitivas.

La única forma de mantener una ventaja competitiva a nivel nacional o internacional es evolucionando y consecuentemente actualizando de manera constante las condiciones de producción.

Las empresas deben mejorar permanentemente en su cadena de valor. Esta conducta innovadora deberá enfocarse hacia los factores críticos del éxito; desarrollar tecnologías de procesos propias, diferenciación de productos, reputación de marca, relaciones y servicios a los clientes (Begazo, 2004)

Naturalmente, esto requiere un incremento sistemático de la inversión de capital, tanto en instalaciones físicas, planta y equipos, como investigación y desarrollo especializado además de la mercadotecnia.

La primera fuerza rectora de esta evolución es la innovación, ya que esto permite que las ventajas competitivas sean sostenibles en el largo plazo.

A través de la innovación las empresas desarrollan nuevas bases para competir, o encuentran mejores formas para hacerlo quedando obsoletos los esquemas tradicionales. Sin embargo como señala Porter (1990), *“la innovación requiere un ambiente de tensión, presión, necesidad y aún adversidad. El temor de perder algo es a menudo mas poderoso que la esperanza de ganarlo”*.

Al tratar de explicar y establecer por qué las empresas de algunas naciones tienden a la innovación de forma constante y buscan siempre nuevas bases que generen ventajas competitivas, Porter (1998) introdujo conceptos interesantes.

Su teoría respaldada por los innumerables casos estudiados durante su investigación, sugiere que los atributos de una región modelan el entorno económico de tal forma que esto promueve o impide la creación de ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.

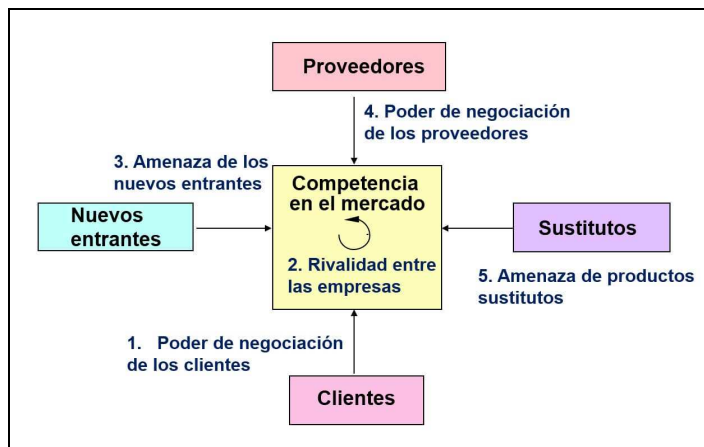
El diamante de Porter, es el marco en el que se gestan las ventajas competitivas; y consta de cuatro atributos que conforman un sistema compuesto por: las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, las empresas relacionadas horizontal y verticalmente y la estructura y rivalidad de las industrias.

Las características del diamante determinan cuales industrias en una región tienen las mejores oportunidades para alcanzar el éxito.

Las ventajas, a lo largo del diamante, son necesarias para alcanzar y mantener dicho éxito, pero sin embargo, gozar de condiciones favorables en cada atributo no es prerequisite para lograr ventajas competitivas en una industria.

De acuerdo con Porter (1998), la naturaleza y el grado de competencia en la industria se basa en cinco fuerzas: la amenaza que representan nuevos entrantes, el poder de negociación de proveedores, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores y la rivalidad entre los competidores existentes (Ver Figura No 2. Determinantes de las ventajas competitivas).

Figura No 2. Determinantes de las ventajas competitivas



Fuente: Porter, 1990.

Modelar la estrategia de las empresas de acuerdo con el papel de estas fuerzas es en sí una fuente de ventaja competitiva de la empresa o la industria; representa, según el mismo autor, una proporción menos vulnerable al ataque de las demás compañías.

Analizar las fuerzas competitivas expuestas por Porter (1998), permite estudiar el comportamiento de la industria en general; es la interacción entre las mismas lo que determina las diversas posiciones que asumen las empresas y en consecuencia, las diferencias en el desempeño de las compañías en términos de indicadores tales como participación en el mercado y rentabilidad.

1.1.5.3. Competitividad y cadena de valor

Como herramienta, la utilización del análisis de cadena de valor permite una aproximación a la creación de valor en el sistema productivo de las empresas. Se establece cuáles actividades generan valor y cuáles son de soporte, se busca la mayor coordinación de estas actividades, en conjunto, con el fin de lograr ventajas competitivas para la empresa.

El sistema de valor y la estrategia son internos a cada compañía, sin embargo, son afectados, y deben moldearse en la medida que se vean afectadas por fuerzas externas.

Las fuerzas estudiadas por Porter (1990), hacen referencia en primer lugar a las condiciones del entorno para posibilitar la calidad del ambiente de negocios de la región como condición para la competitividad, el cual se analiza utilizando el diamante propuesto.

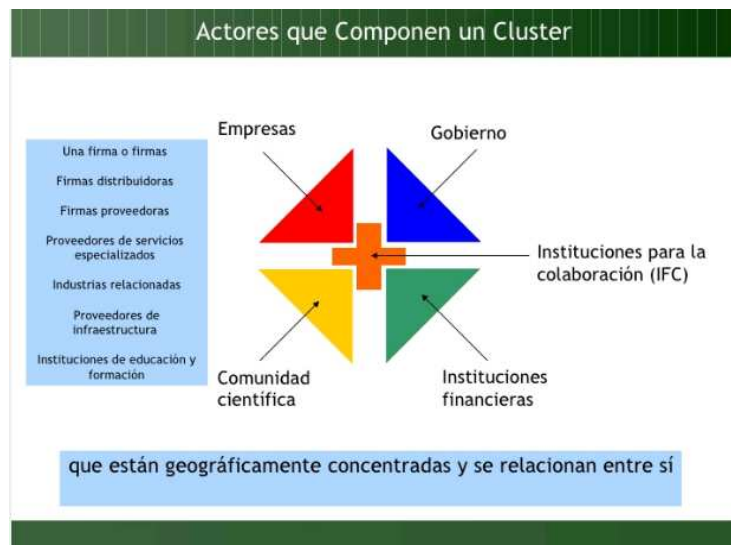
En segundo lugar se considera determinante analizar las fuerzas que mueven la competencia, para determinar la naturaleza y el nivel de competencia en el sector.

1.1.5.4. Cluster como estrategia competitiva

Porter (1998), define un *cluster* como un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un sector concreto, unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí.

Típicamente en un *cluster* interactúan las empresas, el gobierno, la comunidad científica y educativa, las instituciones financieras y las instituciones para la colaboración, estas últimas son instituciones que articulan y facilitan la comunicación entre los diferentes actores. (Ver Figura No 3. Actores que componen un *Cluster*).

Figura No 3. Actores que componen un Cluster



Fuente: Plata, 2009

La concentración geográfica de las empresas e instituciones es vital para que las firmas y los individuos pertenecientes a las mismas, interactúen continuamente entre sí. Estas interacciones generan ventajas competitivas para las empresas en el *cluster* como pueden ser complementariedades, incentivos y paralelos de desempeño, innovación y emprendimiento.

Complementariedades: al interior del *cluster* la productividad es mayor que en otros sectores como resultado de las complementariedades que comparten sus distintos participantes. En el caso de *cluster* turísticos, el valor que percibe el visitante no solo depende de la belleza o limpieza de la atracción principal, sino también de la calidad y servicio de los hoteles, restaurantes, centros comerciales, medios de transporte, aeropuertos, seguridad, etc. De esta manera, se genera una fuerte interdependencia entre los distintos actores del *cluster*, ya que si uno de ellos falla, afecta el desempeño de otros. Lo anterior genera una acentuada presión para la coordinación de actividades entre los participantes del *cluster*.

Las complementariedades se generan de la posibilidad de realizar esfuerzos de marketing conjunto entre las firmas e industrias relacionadas del *cluster*. Así mismo, las empresas se pueden beneficiar de la reputación de la que goza el *cluster* en su segmento, haciendo que un posible cliente considere más firmemente buscar una compra o negocio en esa zona.

Incentivos y paralelos de desempeño: cuando una empresa se localiza en un *cluster* eleva los incentivos para obtener mejores resultados y elevar sus niveles de eficiencia. En un primer lugar, está la alta presión competitiva, ya que la cercanía de empresas hace que puedan comprar unas a otras con relativa facilidad. Todas las firmas tienen condiciones similares de entorno, por lo cuál deben competir y para ello se requiere de valorizar aspectos diferentes, y no sólo por factores naturales (por ejemplo: innovando).

En el *cluster* también se presenta la presión grupal y lo que bien podría denominarse “ego empresarial”, así el nivel de competencia se amplifica y el orgullo y la necesidad de “quedar bien” en la comunidad industrial hacen que las firmas se esfuercen por ser mejores que las demás.

En cuanto al desempeño, la misma proximidad permite que las compañías puedan realizar actividades de “benchmarking” muy fácilmente, ya que pueden comparar su desempeño con las firmas que están especialmente cerca.

Innovación: las firmas del interior de un *cluster* por lo general tienen una mayor capacidad para percibir más rápidamente las tendencias o nuevas necesidades del mercado. Se benefician de la concentración de empresas con conocimiento del cliente, de entidades que generan información del consumidor y de una demanda sofisticada, permitiendo todo esto, que los miembros de un *cluster* estén en un contacto más directo con la realidad de los clientes.

Las empresas localizadas en un *cluster* tienen una mejor posibilidad de percibir más fácilmente nuevas posibilidades tecnológicas de operaciones o despacho. La cercanía de las relaciones entre las empresas del *cluster*, la facilidad para realizar visitas y la frecuencia de la interacción cara a cara permiten que los miembros del *cluster* tengan acceso anticipado a nuevos desarrollos tecnológicos, disponibilidad de componentes y maquinaria, conceptos de servicios y mercadotecnia de vanguardia, entre otros.

Por lo general, los proveedores que también hacen parte del *cluster*, se involucran de manera comprometida en los procesos de innovación del *cluster*, asegurando así que las empresas obtengan los insumos que necesitan

Emprendimiento: los *cluster* proveen un incentivo a la generación de actividad emprendedora al facilitar una mejor y mayor información acerca de una oportunidad.

El emprendimiento, también se beneficia de la aceleración de las curvas de aprendizaje de las empresas debido a la facilidad con que unas firmas aprenden de otras, la posibilidad de explotar de manera recíproca las especialidades de cada empresa, y la búsqueda común de soluciones a problemas.

Todos estos fenómenos comentados y encadenados, tienen importantes repercusiones sobre lo territorial. En particular, unas de las formas en que se puede organizar una respuesta desde la base, para aprovechar las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías, es a través de la articulación de redes de producción que puedan potenciar sus posibilidades competitivas, siendo una de sus posibles versiones los *clusters* de producción.

Varisco (2009) define el *clusters* turístico como la aglomeración de empresas características del turismo, más las empresas relacionadas por efectos indirectos e inducidos, y las instituciones que integran la superestructura, conjunto que interrelaciona sobre la base de los recursos turísticos para formar el producto global que identifica un territorio.

Desde un enfoque económico, el concepto de *clusters* turístico constituye un recurso metodológico para analizar la diversidad de empresas e instituciones que operan en un determinado territorio, procesos de innovación, articulación, asociatividad y endogeneidad, entre otras variables.

Por otra parte, Jaramillo (2003) citado por Castellanos y Castellanos (2013), tras su análisis, concluye que un *clusters* turístico está compuesto por un conjunto de elementos.

En primer lugar se menciona a un espacio geográfico determinado por ventajas comparativas concretas, homogéneas, territorialmente enmarcadas en una unidad relativa y con condiciones de conectividad promisorias. En este espacio, se dan los atractivos naturales o culturales necesarios para perfilar un buen producto turístico, o una familia de productos.

En segundo lugar se hace referencia a los componentes empresariales y tecnológicos que forman la cadena de producción y mercadeo armónica, que debe operar en condiciones adecuadas de productividad. Con esto se logra que el producto o productos sean ofrecidos en condiciones de excelencia, a menor precio que los competidores con calidad comparable, y en la oportunidad y cantidad buscadas por la demanda; es decir, donde las ventajas comparativas se puedan maximizar como ventajas competitivas.

Según este autor, sólo empieza a ser realmente un *cluster*, cuando se logra un nivel básico de concertación entre los diversos actores con miras a desarrollar estrategias

comunes de calidad, operatividad y mercadeo, de manera que el producto goce de diferenciación y de prestigio sobresalientes.

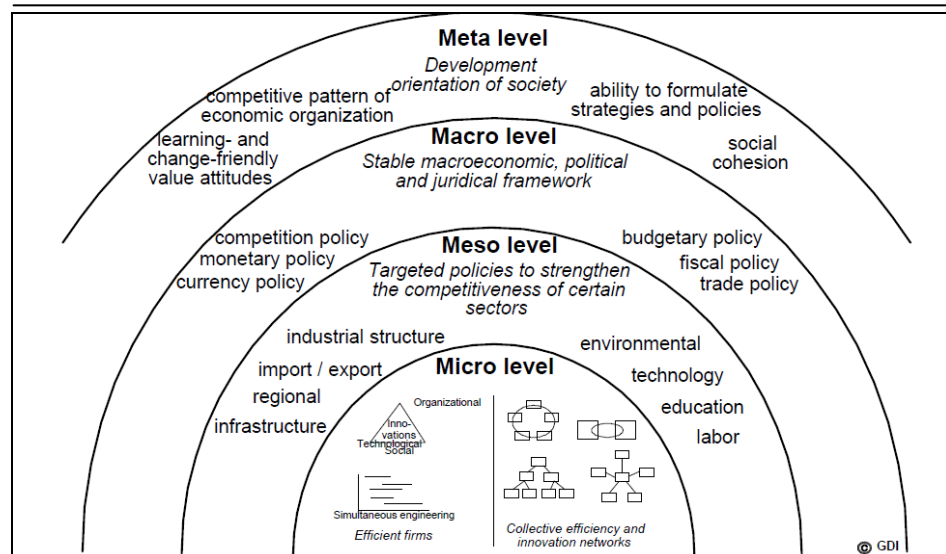
Según Silva (2003), la dinámica de la globalización ha tenido distintas lógicas sobre los territorios, según sus conexiones con otros lugares del mundo (lógica vertical) o según su capacidad de construcción de redes u organizaciones dentro del mismo territorio (lógica horizontal).

La segunda de estas lógicas está íntimamente relacionada con la idea de construcción social de los territorios y más concretamente con la idea de construcción de territorios innovadores y competitivos.

La estructura económica nacional se puede expresar en torno a cadenas productivas locales, que propician el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, tendiendo al asociativismo y articulación en pos de lograr ventajas competitivas. Estas ventajas generadas bajo el impulso de aglomeraciones de empresas organizadas sobre el territorio, u de otros tipos de asociaciones productivas, permiten la consecución de economías de escala que se concibe como externas a las empresas pero internas a los territorios.

Según Meyer-Stamer (2008), el concepto de competitividad sistémica, distingue entre cuatro niveles: el micro de la redes inter-empresariales, el nivel meso incluye a las políticas e instituciones específicas, el nivel macro contempla las condiciones económicas generales, y el nivel meta que corresponde a las variables socioculturales, estructurales, el orden y la orientación básica de la economía, y la capacidad de desarrollo social de los actores para formular estrategias. (Ver Figura No 4. Determinantes de la competitividad sistémica)

Figura No 4. Determinantes de la competitividad sistémica



Fuente: Meyer-Stamer 2008

Los componentes claves para que el desarrollo industrial sea exitoso implican que se cumplan ciertas condiciones dentro de cada uno de los niveles establecidos.

A nivel meta, se requiere que: 1) este orientado al desarrollo de valores culturales compartidos por una gran parte de la sociedad, 2) un consenso básico sobre la necesidad del desarrollo industrial y una integración competitiva en el mercado, 3) la capacidad de los actores sociales para formular conjuntamente visiones y las estrategias así como aplicar las políticas.

A nivel macro: una situación macroeconómica estable con un marco predecible. Esto debe incluir una política cambiaria realista y una política comercial exterior que estimule la industria local.

A nivel meso: políticas e instituciones específicas para desarrollar industrias y su medio (tecnología, institutos, centros de capacitación, financiamiento de exportaciones, etc.) y crear una ventaja competitiva. Más aún, es el mundo de las iniciativas de competitividad industrial local y regional que deben fortalecer el

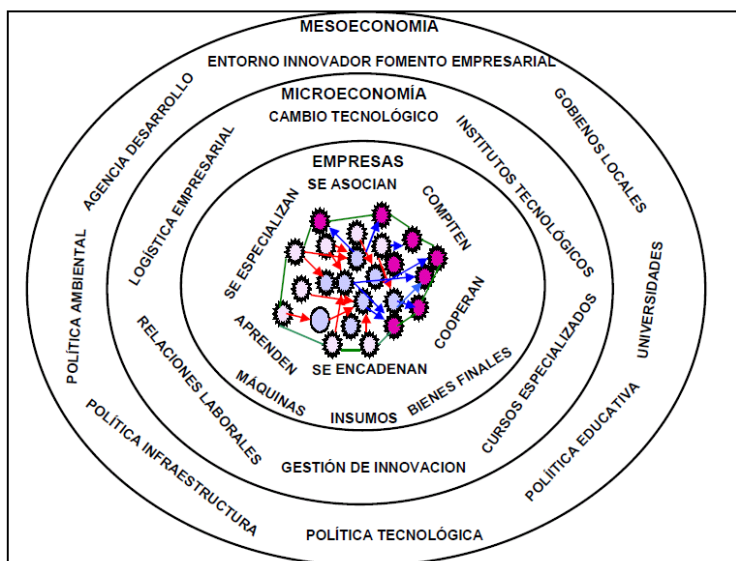
medio ambiente de las firmas. Muchas de las instituciones que actúan al nivel meso son, o pueden en principio ser, entidades no gubernamentales, como por ejemplo, asociaciones de empresarios o entidades sin fines de lucro.

A nivel micro: el mejoramiento continuo de las empresas, y de las redes de empresas con fuertes externalidades”.

En la Figura No 5, se presenta un esquema elaborado por Silva (2003) en el que se integran los conceptos de *cluster* y desarrollo local. En el se transmite que en la proximidad territorial pueden convivir un sinnúmero de empresas, que si se organizan, pueden desarrollar las capacidades de asociación, competencia, cooperación, encadenamiento, aprendizaje y especialización para que dentro de las posibilidades exploten la cadena de valor de un proceso productivo.

Según el mismo autor, estas redes empresariales, para poder fortalecerse necesitan, en lo local y regional, de la activación de dos variantes de la competitividad, que cobran mejor sentido y toda su dimensión particularmente en el plano territorial y que son los niveles meso y micro económicos de la competitividad sistémica.

Figura No 5. Concepto de *cluster* y desarrollo rural



Fuente: Silvia (2003)

1.2. ANTECEDENTES Y CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

El binomio antecedentes – contexto de investigación se presenta de forma lógica partiendo de los puntos generales hasta llegar a los puntos más específicos. En este sentido, siguiendo con lo que menciona la OMT sobre el turismo rural compuesto por dos sectores (turismo y rural), en este caso se presentan las principales características de la vitivinicultura nacional (por ser el sector agropecuario asociado al enoturismo), para luego pasar al turismo del país focalizando en las generalidades del turismo del departamento de Colonia. En segundo lugar se presentan las consideraciones pertinentes al turismo rural como nuevo elemento en la promoción y el desarrollo de los territorios, para finalmente abordar el componente de turismo enológico.

1.2.1. Vitivinicultura en Uruguay

La vitivinicultura en el país se remonta a las primeras corrientes migratorias provenientes de Europa, donde los nuevos pobladores del territorio uruguayo trajeron dentro de sus costumbres y hábitos el cultivo de la vid junto al consumo de vino.

Tradicionalmente se trabajaba con el material traído desde los países de origen, caracterizados por niveles productivos relativamente bajos, además de que la calidad del vino que se obtenía no era muy elevada.

Al transcurso del siglo XX, se lo conoce por el aumento de la producción de vino, consecuencia de los impulsos para mejorar la producción y la calidad enológica de los viñedos nacionales.

A partir de 1980, la reconversión estimulada por grupos CREA, y apoyada por el propio Instituto Nacional del Vino (INAVI) creado en el año 1988, puede considerarse como la piedra angular en el proceso de modernización llevado a cabo por las bodegas uruguayas (INAVI, 2014)

Desde este momento se comenzó a mejorar la calidad de la materia prima (las uvas), las prácticas de elaboración, las bodegas se tecnificaron, y en el producto final – el vino – lo que permitió ver rápidamente los buenos resultados de los cambios introducidos (INAVI, 2014).

El sistema de producción vitivinícola esta integrado por tres fases, la fase agraria, la fase industrial y finalmente la fase comercial, todas estas, pueden ser o no desarrolladas por un mismo agente económico, pero necesariamente, la fase agraria e industrial deben presentar una alta articulación debido a que la mayor parte del producto derivado de la producción vitícola, debe ser industrializado para poder ser comercializado como vino y así llegar al consumidor final.

Independientemente de que se trate de productores vitícolas (solo producción de uvas) o productores vitivinícolas (uvas y vino), la mayor parte de los mismos son

emprendimientos familiares con trayectoria en la producción, y consecuentemente con un alto acervo cultural e histórico asociado a la producción de vid.

Es importante resaltar que, recientemente han aparecido emprendimientos que no se asocian a la producción familiar tradicional, sino que son inversores que incursionan en la actividad y que presentan lógicas de funcionamiento diferentes asociados fundamentalmente al turismo y las chacras privadas con producción de vino propio (Avondet y Ferrer, 2016).

Las nuevas formas de organización productiva, se ubican en la zona tradicionalmente vitivinícola, pero aparecen con mayor énfasis en lo que se podría denominar nuevas zonas vitivinícolas del país o zonas no tradicionales como por ejemplo el departamento de Maldonado (Avondet y Ferrer, 2016).

El sector vitivinícola nacional, no ha sido ajeno a los procesos de concentración productiva que se ha desarrollado en todo el sector agropecuario uruguayo durante las últimas décadas. Esto se evidencia en la reducción del número de viñedos y bodegas presentes en el país; el número de viñedos ha pasado de 4460 en el año 1989 a 2234 en el año 2007, mientras que el número de bodegas ha pasado de 404 bodegas en 1992 a 241 en 2012 (INAVI, 2014).

Es importante destacar que gracias a la reconversión varietal y tecnificación productiva (fase agraria – fase industrial) la reducción del número de viñedos y bodegas a podido ser mitigado con mejoras productivas tanto en cantidad como en calidad, que no solo han permitido mantener abastecido el mercado interno, sino que posibilitan la inserción internacional del sector (Uruguay XX, 2015).

La vitivinicultura es una producción vegetal intensiva en el uso de factores productivos; siendo importante la demanda de mano de obra safral,

fundamentalmente para poda y cosecha. Esta situación se ha visto alterada en los últimos años consecuencia del aumento en la demanda de mano de obra, en otros rubros agrícolas así como por sectores de la economía urbana que se han desarrollado (como por ejemplo la construcción), lo que ha impactado negativamente en la competitividad sectorial.

Otro elemento que ha contribuido con la pérdida de competitividad sectorial han sido las dificultades para colocar la producción en el mercado doméstico, fundamentalmente por las capacidades acotadas de un mercado reducido. Complementariamente, se ha registrado una reducción significativa en el consumo pasando de consumir 89,5 millones de litros promedio en la década de 1990 a consumir 71.7 millones promedio en el período 2010 – 2014 (Uruguay XXI, 2015)

Conjuntamente, ha habido modificaciones en la participación relativa de los vinos importados en el consumo, que ha crecido del 2.5% al 4.2% en la última década (crecimiento mayor al 100% de volumen importado vinos VCP); este incremento es consecuencia del creciente ingreso de vinos de la región a precios más accesibles.

En este contexto del mercado domestico acotado y frente a dificultades de inserción en el mercado internacional, ya sea por precios o por volúmenes, se generan situaciones de incertidumbre que llevan a la reducción en el número de viñedos así como de las bodegas elaboradoras.

El principal impacto de estas variaciones en la superficie de viñedos y bodegas, tienen un importante impacto negativo en el componente social que rodea al sector productivo, ya que ello desencadena una pérdida importante de capacidades humanas que se han gestado durante generaciones. Las pérdidas culturales e historias asociadas a la producción vitivinícola, provocan la transformación de los

paisajes rurales, repercutiendo en el productor y su familia, así como en el conjunto del territorio.

En este contexto, se viene trabajando por parte del ámbito público (INAVI, Ministerios, Universidades, Escuela de Enología e Intendencias Municipales) así como en el ámbito privado (agrupaciones de productores, bodegas, asociaciones de bodegas, etc.), en el agregado de valor al vino.

Una de las estrategias utilizadas para tales fines, ha sido la promoción del producto vino en el mercado nacional mediante catas e internacionalmente mediante la participación en diferentes ferias.

Dos aspectos que han sido de relevancia para el sector, han sido, la inclusión del vino dentro de la marca país "**Uruguay Natural**" (Uruguay XXI, 2015) y la declaración de vino como bebida nacional decreto Nro. 152/14 con fecha 04/07/2014 (INAVI, 2014).

Para lograr el agregado de valor del producto, se promueven estrategias de diferenciación del producto vino a través de herramientas como pueden ser la delimitación de terroir vitivinícolas y turismo enológico.

Estas alternativas permiten mejorar la organización en la producción, el posicionamiento del producto en el mercado, así como la puesta en valor componentes intangibles como los recursos humanos y paisajísticos que se asocian a la producción vitivinícola, y que potencialmente posibilitan la permanencia de los productores en el medio rural.

1.2.2. Importancia económica del turismo en Uruguay

Según el Ministerio de Turismo y Deporte del Uruguay a través de su Anuario 2014 (MINTUR, 2014), se observa que los últimos 60 años han estado marcados por una

clara tendencia al alza del turismo que se recibe en el país. El número de turistas ha ascendido a 2.815.322 turistas recibidos en 2013 (sin considerar cruceristas que ascienden a 409.367 y que se concentran en las ciudades de Montevideo y Punta del Este).

Para el año 2013, el gasto del turismo receptivo y cruceros fue de 1.899 millones de dólares (1,01% correspondiente a cruceros) mientras que el gasto por turismo emisor fue de 1.312 millones de dólares representando una balanza comercial turística (diferencia entre ingresos por turismo en Uruguay y egresos por turismo en el exterior) positiva, con un saldo neto de 588 millones de dólares.

Comparando con el producto de la economía, durante el año 2013 el gasto del conjunto de los visitantes, medido en dólares corrientes, fue equivalente al 3,4% del PIB global, igualando al promedio de los últimos 20 años.

En comparación con el ingreso de divisas producto de las exportaciones totales de bienes (Animales vivos y productos del reino animal, arroz, lana, cueros, etc.), el gasto de los visitantes equivale al 18,4% de las mismas. Mientras que si se compara con las exportaciones totales de servicios, comparación más representativa ya que el turismo se compone esencialmente de servicios, en el 2013 el gasto de los visitantes correspondió al 54,5% de las exportaciones de servicios.

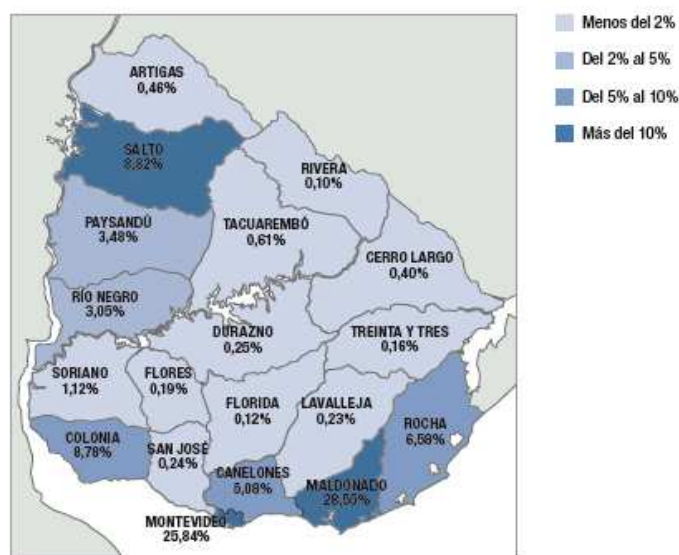
En relación a la procedencia de los visitantes, es importante rescatar la consideración que se plantea desde la OMT, en la que se establece que en el actual contexto de globalización, donde el flujo migratorio se hacen cada vez mas importantes, es mas adecuado trabajar sobre el lugar de residencia de los turistas, quitando importancia a la nacionalidad de los mismos (Ministerio de Turismo y Deporte, 2014).

En términos absolutos, continua siendo Argentina la principal residencia de los visitantes a Uruguay, quien paso a representar el 70% en 2013 luego de haber alcanzado el 73% en 2009. Esta reducción se dio en pos del aumento en los visitantes Brasileños que representaron para 2013 un valor superior el 15% (MINTUR, 2014).

La distribución del ingreso de turistas durante el año, se caracteriza por un marcado ingreso en el primer y cuarto trimestre reflejando el éxito de las campañas de promoción del turismo de “sol y playa” siendo 36,7% y 26,4% respectivamente. Esta situación deja en evidencia que la promoción e innovación en estrategias que posibiliten el turismo durante el segundo y tercer trimestre pueden aspirar a un aumento significativo de visitantes.

Los principales destinos de los visitantes recibidos en al año 2013, fueron Montevideo, Maldonado (fundamentalmente Punta del Este), Salto y litoral termal, seguidos por el departamento de Colonia el cuarto. (Ver Figura No 6. Porcentajes de visitantes recibidos por departamento en 2013)

Figura No 6. Porcentajes de visitantes recibidos por departamento en 2013



Fuente: MINTUR, 2014.

Considerando la última década los destinos que presentaron mayor crecimiento fueron por su orden: Costa Oceánica de Rocha (354%), Colonia (251%), Litoral Termal (146%) y Piriápolis (145%).

Si bien los destinos de Colonia, Litoral Termal y Montevideo tienen su ingreso máximo de visitantes en el último trimestre, tienen la particularidad de no verse influenciados por la estacionalidad del turismo como sucede en los principales destinos de Sol y Playa.

Estas consideraciones estarían reflejando por un lado cambio en la demanda de los turistas en busca de atractivos diferentes a los tradicionales y por otro al éxito del desarrollo de propuestas y promoción de alternativas capaces de satisfacer a la nueva demanda.

Del total de visitantes que recibió Uruguay en el año 2013, el 95% eran turistas, es decir, pernoctaron al menos una noche en el país, mientras que el 5% restante corresponde a excursionistas, distribución que se ha mantenido en la última década.

El gasto promedio en 2013 se situó en el entorno de los 600 dólares por visitante siendo el principal rubro el alojamiento, seguido por la que en conjunto representan aproximadamente el 60% del gasto. Se debe mencionar que existen variaciones según el trimestre del año que se considere, debido a las posibilidades de realizar las diferentes actividades (playas o áreas naturales en el primer trimestre - aire libre, mientras que otras como compras aumentan en el segundo y tercer trimestre),

Debido lo innovador del turismo rural en el país, es necesario destacar que no existe disponibilidad de información desagregada para esta categoría de turismo dentro de las publicaciones oficiales.

Esta situación se debe a que históricamente se ha promovido y desarrollado el turismo de sol y playa, generándose un vacío de información que dificulta el análisis más riguroso desde de una actividad que se plantea como innovadora y con potencialidades económicas y sociales muy importantes.

1.2.3. Planificación del turismo receptivo en Uruguay

En junio de 2009 se aprueba el Plan Nacional de Turismo Sostenible 2009- 2020 por parte del Consejo Nacional de Turismo (CONATUR), siendo uno de los hechos innovadores más recientes en el turismo uruguayo (Ministerio de Turismo y Deporte, 2015).

Con este Plan, se promueve una actividad turística en la que todos los involucrados sean protagonistas y decisores. Para ello, se promueven ámbitos de trabajo que faciliten la articulación y el planteo de objetivos comunes entre los distintos actores del sector (público-privado, público-público y privado-privado) (Ministerio de Turismo y Deporte, 2010).

El objetivo de este instrumento es avanzar hacia un desarrollo turístico equilibrado, que promueva la equidad social en las regiones receptoras, y el uso sostenible de los recursos desde la gestión turística responsable. En este marco, se considera fundamental promover una actividad asentada sobre la capacitación y profesionalización continua de los actores involucrados (Ministerio de Turismo y Deporte, 2010).

El Plan Nacional, busca ser una de las innovaciones de la gestión turística, al plantear un modelo turístico inspirado en las necesidades, valores y aspiraciones de

los distintos actores de la actividad. El documento se plantea como guía estratégica, en la que se brindan las grandes líneas de acción, estableciendo prioridades y dejando abiertas las modalidades de aplicación, promoviendo planes y programas turísticos locales (Ministerio de Turismo y Deporte, 2015).

1.2.4. Turismo en el departamento de Colonia

El Departamento de Colonia está ubicado al sur oeste del país y posee una superficie que representa el 3,3% del total nacional; tiene una población estimada de 119.266 habitantes (49% hombres y 51% mujeres). La capital departamental, Colonia del Sacramento, concentra el 21,1% de la población urbana seguida por Carmelo (16,4%) (Presidencia de la República Oriental del Uruguay, 2008).

En el departamento, se pueden distinguir cuatro micro-regiones definidas por la Junta Departamental, en el marco de la legislación de ordenamiento territorial. Esta clasificación se segrega los territorios en función de los sistemas de producción, la base económica del desarrollo y el sistema de ciudades estrechamente relacionadas, que posibilita la complementación de servicios y de actividades socioculturales (Presidencia de la República Oriental del Uruguay, 2007).

Microrregión Norte; incluye los centros urbanos de Florencio Sánchez, Ombúes de Lavalle y Miguelete y se estructura a lo largo de las rutas 12 y 2. Se trata de un lugar de paso del turismo argentino que ingresa por el puente Fray Bentos-Gualeguaychú.

Microrregión Oeste; incluye a las localidades de Carmelo, Nueva Palmira y Conchillas. Se trata de una región que en los últimos años ha recibido importantes inversiones con destino turístico, primero en los alrededores de Carmelo y que, paulatinamente, comienza a extenderse a otras partes (Conchillas).

La zona posee un gran potencial desde el punto de vista del turismo náutico, así como una variada oferta histórico-cultural y una serie de viñedos y bodegas de gran

potencial turístico que brindan al visitante la oportunidad de conocer los vinos y los viñedos que logran el reconocimiento y premios nacionales e internacionales.

Microrregión Sur; corresponde al área de influencia local de la ciudad de Colonia del Sacramento, los balnearios de Santa Ana y Artilleros, y Tarariras más hacia el interior del Departamento.

La ciudad capital, en su carácter de Patrimonio Cultural de la Humanidad, concentra el mayor interés del turismo en el Departamento, que se complementa con la existencia de otros atractivos como el Puerto de yates, la Rambla costanera y una serie de nuevos emprendimientos culturales privados (acuario, museos, etc).

Se cuenta además con la zona del Real de San Carlos que tiene sus atractivos particulares y a pocos kilómetros se encuentra el Real de Vera. Este territorio cuenta con estancias turísticas y establecimientos agropecuarios, que incluyen actividades típicas del campo, así como ciertos productos de su propia elaboración (quesos, dulces, comidas caseras).

Microrregión Este; estructurada en el subsistema Juan Lacaze, Rosario, La Paz, Nueva Helvecia, Colonia Valdense, Cufre y Florencio Sánchez, constituye un área que en el pasado tuvo un importante desarrollo turístico. Basado en sus atractivos culturales, legado de los colonos inmigrantes que giran en torno a sus productos artesanales (quesos, conservas, dulces), sus monumentos históricos y sus valores paisajísticos (asociados a la cadena de balnearios sobre el Río de la Plata).

1.2.5. Desarrollo del turismo enológico en Uruguay

Uruguay se sumó a los grandes países productores de vino abriendo las puertas de sus bodegas al visitante luego de la reconversión vitivinícola apostando a la producción de vinos finos.

Se puede considerar que dentro del sector, se realiza lo que se podría denominar turismo incipiente (proceso de producción de vid y elaboración de vino mas degustación) desde antaño, ya que los propietarios mostraban sus viñedos y bodega a clientes y amigos.

En 2005 se constituyó la Asociación de Turismo Enológico del Uruguay (ATEU) quien bajo su marca “Los Caminos del Vino” tiene como finalidad de promover el turismo enológico en el país y difundir la identidad, la cultura, la forma de trabajo y la pasión que tienen las principales bodegas del Uruguay, por la vitivinicultura, ofreciendo visitas experienciales y sensoriales (Asociación Wines of Uruguay, 2015).

ATEU - “Los Caminos del Vino”, está compuesta por un conjunto de 15 bodegas familiares, localizadas en los departamentos de Montevideo, Canelones, Maldonado, Salto y Rivera. Las bodegas participantes, forman en esencia, una pluralidad de ofertas para los visitantes, donde se busca promover las distintas regiones vitivinícolas del país y sus centros de atractivo de interés turístico (Asociación Wines of Uruguay, 2015).

La existencia de esta asociación ha permitido el crecimiento de la actividad, además de cierto nivel de homogeneidad en los servicios. Esta homogeneidad se caracteriza, por permitir al visitante recorrer de cerca los viñedos, ver las distintas fases de elaboración del vino y, finalmente, degustar vinos acompañados de comidas y tablas de fiambres y quesos.

Las diferentes propuestas cuentan con instalaciones de producción acondicionadas para visitas así como salas de degustación, que en buena parte, se caracterizan por estar ambientadas fundamentalmente con estilo rústico.

La estructuración de las visitas a las bodegas, así como el estilo utilizado en las salas de degustación, permitiría pensar en la existencia de un estereotipo para el desarrollo del enoturismo.

A pesar de la homogeneidad de los servicios, cada una de las propuestas logra diferenciarse por el terroir de producción que incide directamente en el vino que se obtiene, pero además, cada una de ellas dispone y explota el acervo cultural asociado a su establecimiento de forma particular. El elemento distintivo de las bodegas uruguayas es que, aún las de mayor producción, mantienen su tradición familiar, lo que es valorizado positivamente en una actividad como el turismo.

En el país, existen además un conjunto de bodegas, que brindan servicios turísticos sin formar parte de ATEU, dentro de estas, se percibe una mayor diversidad entre lo que se propone, pero que igualmente se aproximan a lo que se promueve desde ATEU.

Independientemente de la integración o no de ATEU, los propietarios o encargados de las bodegas indican que han debido realizar inversiones importantes en la adecuación de sus bodegas, esto para dar las condiciones que permitan una buena atención, capaz de satisfacer las necesidades de los visitantes.

En relación a la diferenciación entre las propuestas, Arraspide (2014) señala que hay bodegas que están trabajando de forma excelente, que tienen una buena infraestructura y que se preocupan por el desarrollo permanente, ya que se están profesionalizando, específicamente en lo que es el área enoturismo.

El mismo autor reconoce también que hay otras bodegas que tienen al enoturismo como una actividad complementaria incorporada a otro tipo de actividades, que muchas veces las atienden sus propios dueños. De pronto, sin tener la mejor

infraestructura pero con el aporte personal que le da el ser recibido por parte del propietario de la misma finca.

Según Arraspide (2014), en su entrevista al Presidente de ATEU – Wilson Torres, se estima que la visita a bodegas representa un total de 35.000 turistas anuales. Este número es estimativo, y se alcanzó, en función de la estadística que llevan algunas de las bodegas integrantes de ATEU y es exclusivamente para bodegas asociadas; lo que implica que no se consideren las bodegas de Colonia y otras de Canelones (que por no estar afiliadas desconocemos el número de visitantes que reciben).

Respecto al reconocimiento de los bodegueros del turismo enológico como negocio (situación muy frecuente en países como España, Estados Unidos, Chile, Argentina, Brasil, etc.) en Uruguay no es así, o no lo era, hasta hace algunos años.

En el país, el enoturismo se mantenía con gran esfuerzo, con el único propósito, de acercar a los consumidores a los establecimientos de elaboración. Ello respondía al objetivo de promocionar sus productos, tratando de mantener un posicionamiento comercial de marca, ante la pérdida de competitividad frente a productos extranjeros; mientras que para las bodegas exportadoras es una posibilidad de generar una imagen de su producto en el mercado internacional.

Es importante destacar que la participación del estado en el diseño e implementación del enoturismo hasta el momento ha sido casi inexistente, y queda de manifiesto en la ausencia de regulación, y consecuentemente, en la escasa definición de políticas públicas para un sector compuesto por múltiples eslabones como son el agropecuario, el industrial, el turismo, entre otros.

La participación estatal se remite exclusivamente a lo que realiza el Ministerio de Turismo y Deporte quien se encarga exclusivamente de la promoción de los

emprendimientos que lo soliciten. Promoción que es escasa y poco apropiada, ya que cuando se accede al portal del Ministerio de Turismo y Deporte aparece la opción “Que hacer...”, allí se indica en la sección bodegas, 10 bodegas de las 15 que integran ATEU y muy poca o casi nula información sobre el resto de las bodegas. Esta inadecuada promoción se confirma cuando se procura acceder al mapa interactivo de identificación de atractivos que posee el portal.

En cuanto al trabajo sobre la temática, es de destacar que dentro del INAVI se encuentra la mesa de trabajo relacionada a la competitividad de la vitivinicultura, en la que trabaja un grupo de técnicos y productores donde se aborda el tema del enoturismo.

A nivel de gobiernos departamentales, la Intendencia de Canelones (principal productor de vinos) en conjunto con la Comarca de Alt’Penedes se encuentran trabajando en la promoción del enoturismo en Canelones (plan estratégico definido en 2015), y eso ha provocado que el tema enoturismo haya sido manejado en varias oportunidades por el Congreso Nacional de Intendentes.

Según el presidente de ATEU, citado por Arraspide (2014), para la estimación de turistas que visitan bodegas, no se dispone de registros de las bodegas de Colonia por lo que es muy importante comenzar a generar conocimiento sobre un polo de desarrollo del enoturismo.

1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN – OBJETIVOS – HIPÓTESIS DE TRABAJO

En el Departamento de Colonia existe un conglomerado turístico con más de 20 años de tradición y con una articulación público-privado liderado por ATC (10 años), que incluye el turismo rural – bodegas y almazaras. En la primera aproximación y revisión de antecedentes, se constata la ausencia de información documentada en relación a este conjunto de actividades turísticas en el departamento.

La escasa información disponible, aunada a la falta de conocimiento sistemático y técnico (científico) sobre el enoturismo departamental, limita la identificación de herramientas que potencien la consolidación y desarrollo de un *cluster* enoturístico. Consecuentemente, ello limita el impacto potencial sobre el resto del territorio, particularmente en la diversificación y descentralización de la oferta turística del departamento, que se promueve desde el sector público y el sector privado.

Considerando los antecedentes enunciados, el problema de investigación identificado es la ausencia de caracterización de las propuestas de enoturismo en el departamento de Colonia y, particularmente, del conocimiento de las interacciones y dinámicas, reales y potenciales de un *cluster* en ciernes, y cómo este vacío inhibe el desarrollo del mismo. Los antecedentes justifican la estimación de que aún existe un amplio campo de mejoras y potenciación, con previsible impactos positivos en el desarrollo rural y territorial.

En este sentido se presentan como interrogantes: 1) ¿el enoturismo funciona de forma articulada con las demás propuestas de turismo presentes en el departamento?, 2) ¿el enoturismo en el departamento de Colonia funciona de forma articulada entre los diferentes actores o agentes del territorio?, 3) ¿es posible mejorar el desarrollo actual del enoturismo del departamento en pos de contribuir al desarrollo del territorio?

Considerando este problema de investigación, los objetivos que se persiguen con este trabajo son:

El **objetivo general** planteado es contribuir al conocimiento de las características del enoturismo en el departamento de Colonia en el marco de la consolidación de un *cluster*, como concepción estratégica e instrumento de promoción del desarrollo territorial.

Los **objetivos específicos** planteados para el desarrollo de esta investigación fueron: a) Caracterizar y sistematizar el enoturístico del departamento de Colonia desde la perspectiva de *cluster* como estrategia de desarrollo territorial; b) Identificar las potencialidades y frenos del enoturismo, así como las estrategias implementadas, para el desarrollo de un *cluster* y su articulación con el DR; c) Discutir las bases de una estrategia y los instrumentos de potenciación y promoción del enoturismo junto al desarrollo del territorial en el departamento.

Los antecedentes de la actividad enoturística en el departamento de Colonia, mediante el relevamiento de información secundaria y la bibliografía considerada, permite formular algunas hipótesis que sirvieron de guía para este trabajo.

Como primera hipótesis se planteó que, el enoturismo es una actividad empresarial de carácter individual, que funciona con poca articulación e integración entre los diferentes actores. Esta característica provoca la escasa definición e implementación de estrategias colectivas de mediano – largo plazo, como parte de un *cluster*, en la elaboración – diferenciación – comercialización del producto ofrecido.

La segunda hipótesis establece que, las bodegas que no realizan enoturismo, tienen como principal dificultad el desconocimiento de la concepción y los procedimientos

o tecnología que implica el turismo del vino. Ello está vinculado a un estereotipo de la actividad, muy asociado a los emprendimientos con historia, estructura edilicia antigua y amplia disponibilidad de recursos financieros, para las ambientaciones de estilo rústico, y en definitiva para el desarrollo del enoturismo.

La tercera hipótesis se refiere a que, el enoturismo está débilmente inserto en el conglomerado turístico departamental, por lo cual existen potencialidades no exploradas en el aprovechamiento de recursos turísticos disponibles en el departamento.

2. METODOLOGÍA

2.1. PARADIGMA Y ESTRATÉGIA DE INVESTIGACIÓN

El abordaje metodológico de esta investigación se corresponde con el abordaje cualitativo, que se nutre principalmente de las percepciones, las vivencias y experiencias de los sujetos.

En este sentido, es fundamental reconocer que la estrategia metodológica cualitativa *“...se asocia a la epistemología interpretativa (dimensión intersubjetiva), centrada en el sujeto individual y en el descubrimiento del significado, los motivos y las intenciones de su acción”* (CeaD’Ancona, 1998).

Nos referimos a ese tipo de “epistemología interpretativa” que lo que busca “conocer” es lo real, más que lo abstracto; lo global y concreto, más que lo disgregado y cuantificado; y que por supuesto está directamente vinculada con el paradigma cualitativo desarrollado dentro de las Ciencias Sociales.

Según Rodríguez, et al 1996, el objetivo de la investigación cualitativa es la comprensión centrada en la indagación de los hechos; donde se pretende la comprensión de las complejas interrelaciones que se dan en la realidad.

Los mismos autores citando a Stake (1995), indican que en la investigación cualitativa se destaca el papel personal que adopta el investigador desde el comienzo de la investigación, interpretando los sucesos y acontecimientos. En este tipo de investigaciones, lo que se espera es una “descripción densa”, una “comprensión de experiencias” y “múltiples realidades”. Como tercera característica de la investigación cualitativa, Stake (1995) citado por Rodríguez, et al (1996), argumenta que en ésta el investigador no descubre, sino que construye el conocimiento como síntesis de su perspectiva, Stake (1995) considera como

aspectos diferenciales de un estudio cualitativo su carácter holístico, empírico, interpretativo y empático.

La estrategia de investigación que se utilizó corresponde a un estudio de caso, que tienen como característica básica que abordan de forma intensiva una unidad, ésta puede referirse a una persona, una familia, un grupo, una organización o una institución (Stake, 1995). Puede ser algo simple o complejo, pero siempre una unidad; aunque en algunos estudios se incluyen varias unidades, cada una de ellas se aborda de forma individual.

Eisenhardt (1989) expresa que se concibe al estudio de caso contemporáneo como *“una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares”*, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recolección o relevamiento de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría.

Yin (1994) indica que uno de los principales prejuicios asociados a los estudios de casos es que sus conclusiones no son generalizables estadísticamente. Sin embargo, si bien este tipo de estudios no representan a una muestra de una población o de un universo concreto, y por lo tanto no se pueden realizar generalizaciones estadísticas, si se pueden realizar proposiciones teóricas, ya que el objetivo del investigador es ampliar y generalizar teorías (generalización analítica) y no enumerar frecuencias (generalización estadística).

El propósito de esta herramienta de investigación es comprender la interacción entre las distintas partes de un sistema, y de las características importantes de éste, de forma tal que el análisis realizado pueda ser aplicado de manera genérica (Hartley, 1994). Incluso a partir de un caso único, en cuanto que se logra una

comprensión de los procesos, de la estructura y las fuerzas impulsoras, más que un establecimiento de correlaciones o relaciones de causa y efecto (Gummesson, 2000).

Con estudios de caso se pueden lograr diferentes objetivos, como son: hacer una descripción, ofrecer explicaciones o interpretaciones sobre el fenómeno investigado, explorar sus características y funcionamiento o hacer una evaluación (Merriam, 1988; Yin 1994).

La formulación de las soluciones provisionales y su papel cambiará en función de los objetivos. En este caso preguntas de tipo “¿qué?” son exploratorias o descriptivas y se contestan realizando encuestas o consultando bases de datos, ya que lo que se pretende es describir la incidencia o la prevalencia de un fenómeno, o hacer predicciones acerca de ciertos resultados.

Las preguntas “¿cómo?” y “¿por qué?” son más explicativas y son especialmente relevantes porque sus respuestas son las teorías, ya que tratan vínculos operativos cuya evolución debe seguirse a lo largo del tiempo, y no simplemente frecuencias o incidencias (Yin, 1994; Yacuzzi, 2005).

En este trabajo, se estudiará de forma descriptiva - explicativa, el turismo enológico asociado a una región política – administrativa como es de departamento de Colonia en el que la actividad turística representa un sector importante de su economía.

Este tipo de procedimiento de características unitario-intensivo (Sautu, et al. 2005) permite comprender y relacionar en profundidad la realidad y los procesos sociales en estudio, en este caso, el estado de desarrollo del turismo enológico como actividad asociada a la vitivinicultura y promotora del desarrollo del territorio.

Como primera instancia se realizó, la descripción, interpretación y comprensión de las estrategias llevadas adelante para el desarrollo de la actividad de enoturismo, por parte de los agentes del *cluster* ubicados en el departamento de Colonia. Para ello se plantea un análisis sobre los diferentes factores que explican el estado de situación de la actividad, considerando principalmente la inserción de la misma en la cadena de valor del turismo departamental.

Se recorre un camino de búsqueda de explicaciones que, desde las interacciones sociales, la disponibilidad de productos con cierta consolidación y el territorio explican el grado de desarrollo del enoturismo y su efecto sobre el desarrollo del territorio.

En una segunda instancia, desde la perspectiva de los actores sociales involucrados, se caracterizan las potencialidades que puede tener el enoturismo en el contexto de la ubicación de la ciudad de Colonia del Sacramento como patrimonio histórico de la humanidad – UNESCO y en el marco de la existencia de la ATC en el departamento.

Finalmente se procurarán establecer cuales podrían ser las principales herramientas a ser consideradas en la proyección a futuro del enoturismo como herramienta promotora del desarrollo territorial en el departamento y en el marco de la visión de *cluster*.

Debido a la poca información disponible sobre el tema enoturismo, y por lo tanto la dificultad para identificar actores vinculados a la actividad en el departamento que potencialmente pudiesen ser sujetos entrevistados, se optó por la técnica de muestreo no probabilística conocida como “Bola de nieve” para la obtención de la muestra de la población a ser entrevistada.

Esta técnica establece que el investigador selecciona una muestra inicial o básica de individuos y establece en cada entrevista, qué nuevas personas de la población en estudio han de entrevistarse, para así integrar la muestra completa. La muestra está completa en el momento en el cuál se obtienen opiniones homogéneas por parte de los entrevistados.

La primera selección se realizó de forma intencional, utilizando como punto de partida la lista de bodegas registradas en INAVI y que tienen actividades de enoturismo promocionadas a través de la folletería de la ATC, mientras que las siguientes entrevistas se fueron determinando en las propias entrevistas. Esta forma de muestreo en principio permitió la aproximación a personas que forman parte de la red social asociada a la población en estudio, pero que es de difícil localización o cuya vinculación con el enoturismo no necesariamente esta documentada.

2.1.1. Recolección de información

Para efectuar el análisis del *cluster* se realizaron entrevistas semiestructuradas en las que se consideraron temas guía tales como: a) vínculo con el enoturismo, b) visión del enoturismo desde la empresa o lugar de inserción en el *cluster*, c) estrategias de desarrollo y diseño por parte de los agentes, d) vinculo de las experiencias de enoturismo con el territorio y con otros agentes turísticos, e) inserción del enoturismo en el conglomerado turístico departamental, entre otros (Anexo No.2 Pautas de entrevistas utilizadas en la investigación).

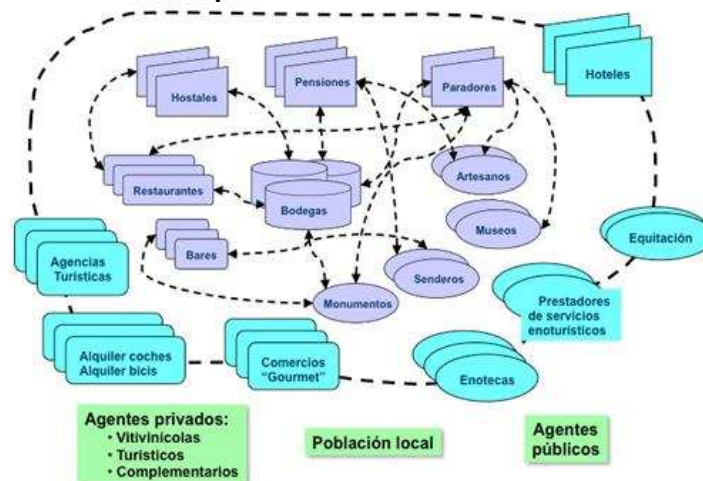
2.2. UNIDAD DE ANÁLISIS Y ETAPAS DE INVESTIGACIÓN

La unidad de análisis del estudio se corresponde con el *cluster* enoturístico en ciernes de departamento de Colonia.

Según antecedentes bibliográficos, se desprende que en la actividad turística interactúan un importante número de actores, partiendo desde quienes brindan el

servicio directamente al visitante, pasando por los productos complementarios, los servicios asociados a la actividad (transporte, alojamiento, etc.) hasta llegar a los proveedores de cada uno de los actores que forman parte de la cadena de valor del turismo. (Ver Figura No 7. Esquema de actores potenciales vinculados al enoturismo)

Figura No 7. Esquema de actores potenciales vinculados al enoturismo



Fuente: Tomado de Marin A. 2012

Específicamente, la investigación se centró en el estudio de los servicios de enoturismo ofrecidos por las bodegas, analizando los mismos desde la perspectiva de la integración con otros actores sociales del entorno – territorio. Para ello, se partió desde la vinculación de la producción vitivinícola y el turismo - enoturismo, pasando por el relacionamiento con otros productos turísticos ofrecidos en el departamento, en el marco de la política de descentralización de turismo que se lleva adelante, teniendo como ejes referenciales la potencial conformación de un *cluster* enoturístico con enfoque de DR.

El trabajo de investigación se desarrolló durante los meses de marzo 2014 a julio de 2015 y se compuso de seis etapas:

En primer lugar se realizó una búsqueda de información secundaria que permitiera una primera aproximación a la actividad del turismo y mas precisamente al turismo

enológico en el departamento de Colonia; con la primera identificación de los potenciales actores que se vinculan con el enoturismo y consecuentemente serían entrevistados.

En la segunda etapa se procedió a realizar entrevistas semiestructuradas a las bodegas según realicen o no enoturismo, la Dirección de Turismo Departamental y la Asociación Turística del departamento de Colonia. En esta instancia además se incluyeron los potenciales entrevistados que iban surgiendo de las entrevistas que se realizaban.

Una tercera etapa consistió en un primer procesamiento de la información obtenida.

Como cuarta etapa anterior, se realizó una nueva fase de recolección de información para corroborar datos o solicitar información no registrada anteriormente.

Una quinta etapa, consistió en la presentación de los avances en términos de revisión y resultados en el Seminario II correspondiente a la Maestría. Luego de esta instancia, se incorporan correcciones del tribunal evaluador, dentro de las cuales estuvo la incorporación de entrevistas a agentes que no habían sido contemplados en las fases previas.

Como sexta etapa, se realizó el procesamiento final de los datos obtenidos en el campo (entrevistas y observaciones del investigador) y análisis de los mismos con posterior elaboración de las conclusiones de la investigación.

2.2.1. Componentes potenciales de la unidad de análisis

Debido a que el turismo del vino es probablemente uno de los productos turísticos más complejos en su estructura, gestión, promoción y comercialización, junto con

la escasa información sistematizada en cuanto a los actores que se asocian al enoturismo, en esta investigación se propone agrupar a los agentes que participan en la actividad en tres grandes grupos.

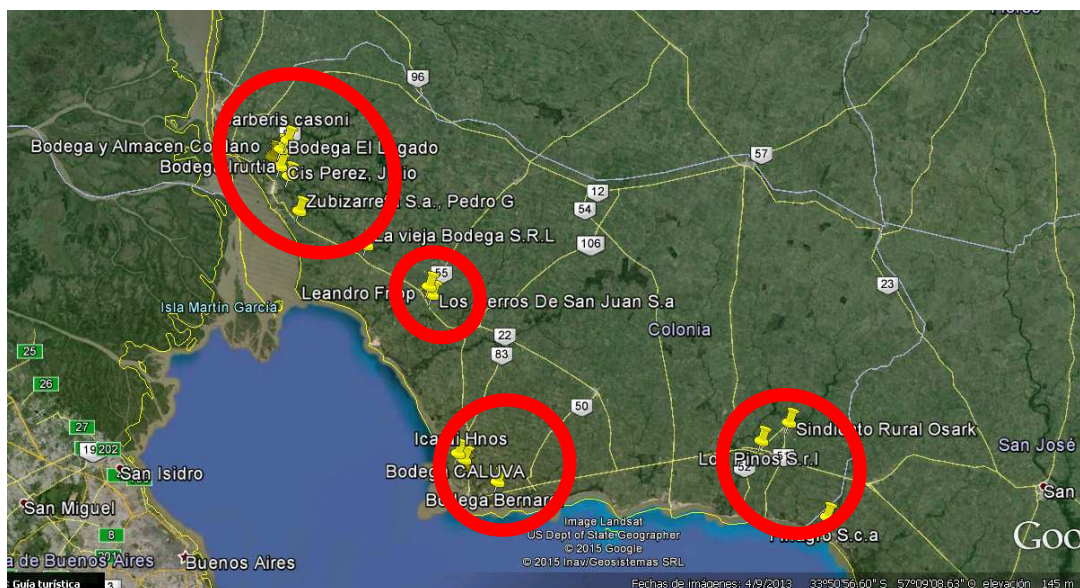
Para la definición de los grupos de agentes que forman parte de la oferta (real o potencial) de productos enoturísticos, se propone en primer lugar, un grupo conformado por las bodegas que son el componente básico para que sea posible el desarrollo del enoturismo. Un segundo grupo que denominaremos “agentes secundarios” que estaría compuesto por aquellos agentes que actúan como soporte y/o complemento de la actividad realizada por las bodegas, y un tercer grupo compuesto por agentes del sector público y público – privado vinculados al turismo o al desarrollo rural.

2.2.1.1. Primer grupo de componentes del *cluster*: “Las bodegas”

Según el registro nacional de bodegas manejado por el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INAVI), el departamento de Colonia cuenta con 15 bodegas habilitadas para la elaboración de vinos (Ver Anexo No 3. Bodegas inscriptas en INAVI a agosto 2014).

Al considerar la ubicación territorial de las bodegas, es de destacar que doce de las mismas se concentran en las microrregiones oeste y sur del departamento, por lo que se podrían considerar a estas zonas, como potenciales centros de desarrollo del *cluster* enoturístico del departamento; mientras que las tres bodegas restantes se ubican en el eje de la Ruta Nacional No 1 en la microrregión este. (Ver Figura No 8. Distribución territorial de las bodegas en el departamento)

Figura No 8. Distribución territorial de las bodegas en el departamento



En relación a la promoción turística llevada a cabo por la ATC (disponible en folletería), se promocionan solo cinco bodegas, tres próximas a la zona de Carmelo (Irurtia, Zubizarreta y Cordano), una ubicada en la localidad de Los Cerros de San Juan (bodega homónima al paraje) y finalmente una próxima a la ciudad de Colonia del Sacramento (Bernardi).

Debido a que en este trabajo se considerarán bodegas con enoturismo y bodegas sin enoturismo, la población está definida por el registro de INAVI, pero como punto de partida para el caso de las bodegas con enoturismo se tomó al conjunto de bodegas promocionadas por ATC.

Luego de las actividades de campo, se logró segmentar a las bodegas según hicieran o no actividades de enoturismo en base a los aportes de los actores que se fueron consultando (técnica de bola de nieve).

De la población total de quince bodegas se entrevistaron ocho, de ellas cinco realizan enoturismo mientras que las otras tres no realizan actividad de enoturismo.

En relación a las bodegas no entrevistadas es importante destacar que: en el caso de “bodegas Sindicato Osark” y “bodega Finagro S.A” no fue posible comunicarse con referentes, y al consultar sobre esta situación a otros entrevistados indicaron que en realidad estas dos bodegas dejaron de funcionar hace más de cinco años.

En el caso de las bodegas “ICARDI”, “LOS PINOS”, “LA VIEJA BODEGA S.r.l” y “FINCA BUENA VISTA S.r.l” no fue posible contactarse, ya que los contactos telefónicos no son los correctos, y los correos electrónicos enviados por parte del autor no fueron respondidos en ningún momento.

Para la “bodega CORDANO” única bodega con enoturismo no consultada, es importante destacar que no se pudo concretar el momento para la realización de la entrevista, pero se considera que no afecta a los resultados obtenidos ya que la técnica de muestreo de Bola de Nieve establece que se completa la muestra cuando las respuestas no cambian y ese punto se alcanzó sin consultar a esta bodega.

2.2.1.2. Segundo grupo de componentes del *cluster*: “Agentes secundarios”

Según los materiales existentes en la literatura y el trabajo de campo de esta investigación es posible establecer que debido al estado de desarrollo turístico general del departamento, se registra un importante entramado social.

Para establecer efectivamente cuáles se vinculan real o potencialmente con el enoturismo, se procedió al relevamiento de la información disponible en Internet y además se consultó a las bodegas que realizan la actividad, a la Dirección de Turismo del Departamento y a la ATC con el fin de poder identificar a los mismos.

En este sentido es importante destacar que no fue posible identificar con claridad “agentes secundarios”, en primer lugar, porque no existe información documentada en relación a este tipo de agentes, en segundo lugar por la heterogeneidad potencial de los mismos (artesanos de diferente índole,

productores de quesos u otros productos de los cuales hay muchos, artistas que son innumerables y de difícil identificación, etc.), y en tercer lugar, porque muchas veces el vinculo con las propuestas puede ser circunstancial e incluso coyuntural, en este sentido, puede ser para una actividad puntual y luego no existe mas vínculo establecido.

En función de lo enunciado, se definen potenciales actores con los que el enoturismo departamental podría tener vínculos, para acceder a los contactos, se recurrió a la ATC (Ver Cuadro No 2. Cámaras integrantes de ATC con vínculo potencial con el enoturismo)

Cuadro No 2. Cámaras integrantes de ATC con vínculo potencial con el enoturismo

Asociados Potenciales	Acción
Asociación de Desarrolladores de Colonia	Inversionistas y desarrolladores de barrios privados
Cámara Hotelera y Tursitica de Colonia	Hotelería
Compañías de ómnibus	Compañía de Ómnibus Colonia
Asociación de Ministurismo de Colonia	Transporte
Asociación de Guías Profesionales de Turismo de Colonia	Guías turismo departamento
Artesanos – ARTECO	Grupo de Artesanos - Colonia Sacramento
Artesanos - GADEC	Grupo de Artesanos - Colonia Sacramento

En este grupo solo se logro entrevistar (telefónicamente) a los dos grupos de artesanos y a una miembro de la Asociación de Guías Profesionales de Turismo de Colonia (Ver Anexo No 4. Contactos de cámaras componentes de ATC).

En el caso de la entrevista a la Asociación de Guías Profesionales de Turismo de Colonia, no fue posible entrevistar a la presidenta, debido a que problemas de agenda, en su lugar se entrevistó a una integrante de la Asociación que además fue docente de Teoría del turismo de la CETP - UTU, y desempeña actividades como edil departamental. Debido a que la entrevistada presenta en la actualidad cargos

públicos y fue recomendada para ser entrevistada por administrativas de CETP – ex UTU, sus opiniones se vierten dentro del análisis del sector educación.

2.2.1.3. Tercer grupo de componentes del *cluster*: agentes públicos y público-privados

Este grupo esta integrado por el conjunto de agentes que se asocian real o potencialmente con la actividad, sea directa o indirectamente. En este sentido se incluyeron las instituciones que se presentan a continuación. (Ver Cuadro No 3. Instituciones de Enseñanza; Cuadro No 4. Instituciones asociadas a Políticas Públicas, Cuadro No 5. Asociación público privada)

Cuadro No 3. Instituciones de Enseñanza.

Asociados Potenciales	Acción	Observaciones
Instituto Tecnológico CTC - Colonia - ORT	Educación técnica	Tecnicatúra en gerencia turística
CETP – UTU	Educación técnica	Bachillerato en turismo Guía básico de turismo
Instituto Municipal de hotelería y gastronomía	Educación	Técnico en Hotelería - Bartender - Ayudante y Técnico en gastronomía - Técnico Superior en Gastronomía - Cursos Cortos

Al considerar la importancia que reviste la educación en el desarrollo de las diferentes actividades vinculadas al turismo, y en el marco de la profesionalización del mismo promovida por los agentes públicos y públicos – privados, se incluyen los centros formativos en áreas afines al turismo presentes en el departamento a pesar de no surgir de la aplicación de la técnica de muestreo de bola de nieve.

En el sector enseñanza, se logro entrevistar en profundidad a referentes del Instituto Municipal de Hotelería y Gastronomía, mientras que en el caso de Instituto técnico CTC Colonia se logró información parcial por parte de administrativas ya que al momento de realizar la etapa de campo, no fue posible hablar con autoridades del centro de estudios.

En el caso de CETP – UTU, en comunicación telefónica con el centro de estudios, el personal administrativo sugirió dialogar con docentes de historia y/o geografía quienes tienen una vinculación muy fuerte con la temática de turismo, además de sugerir el nombre de la ex – profesora de Teoría del turismo (Prof. Lilian Chevalier) que si bien esta retirada, ha trabajado de forma importante en el tema turismo del departamento.

Al momento de concretar las entrevistas, solo se pudo entrevistar a esta última ya que las otras docentes en funciones presentaban horarios acotados por no residir en la ciudad de Colonia y además en la fecha prevista para las entrevistas se realizaba la asamblea técnico docente (Ver Anexo No 5. Contactos de instituciones de enseñanza).

Cuadro No 4. Instituciones asociadas a Políticas Públicas

Asociados Potenciales	Acción	Observaciones
Dirección de Turismo Intendencia Municipal	Políticas Departamentales de Turismo	Promoción y desarrollo del turismo departamental
Dirección de Promoción y Desarrollo Intendencia de Municipal	Promoción y Desarrollo del departamento	Se envió correo, pero no se concreto entrevista
Dirección General de Desarrollo Rural	Políticas de Desarrollo Rural	Políticas de desarrollo rural Apoyo a Agricultura Familiar

En el grupo de agentes relacionados a las políticas públicas no se logró concretar la entrevista con la Dirección de Promoción y Desarrollo de la Intendencia Municipal, mientras que los dos agentes restantes pudieron ser consultados sin inconvenientes (Ver Anexo No 6. Contactos de instituciones asociadas a políticas públicas).

Cuadro No 5. Asociación público - privada

Asociados Potenciales	Acción	observaciones
Asociación Turística del departamento de Colonia	Centro de integración Público - Privado	Articulación público privado del turismo en el departamento. Promoción y desarrollo

La ATC fue consultada de forma permanente durante el desarrollo del trabajo ya que fue quien en reiteradas oportunidades no solo apporto información concreta sobre turismo sino que además apporto contactos necesarios para poder ampliar la muestra de entrevistados (Ver Anexo No 7. Contactos de asociaciones público – privadas).

2.2.2. Componentes reales de la unidad de análisis

Los componentes reales de la unidad de análisis, se corresponden a los entrevistados en los que se basó la investigación.

Finalmente, los resultados que se presentarán surgen de 19 entrevistas semiestructuradas, concretadas durante el desarrollo de la investigación (Ver Cuadro No 6. Entrevistados según categoría y Anexo No 8. Listado de entrevistados según vínculo enoturismo).

Cuadro No 6. Entrevistados según categorías

Grupo	Sub - grupo	Número de entrevistados
Grupo Bodegas	Bodegas con enoturismo	6
	Bodegas con enoturismo	3
Agentes Secundarios	Sector privado	2
Actores públicos públi - priva.	Enseñanza	3
	Políticas	2
	Asociación público - privada	3

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para ordenar y estructurar la presentación de los resultados y discusión de la información relevada se seguirá el orden de los objetivos específicos, por ello, como punto inicial se presentará la descripción del *cluster* enoturístico en ciernes en el departamento de Colonia.

En segundo lugar se analizarán las estrategias y los frenos para el desarrollo del enoturismo en el contexto de diversificación de la oferta turística del departamento y el desarrollo del territorio.

Finalmente se discutirán las posibilidades de levantar los frenos de la actividad en función de las potencialidades detectadas en el marco del desarrollo del territorio y así elaborar una primera aproximación a una propuesta de desarrollo para el sector del enoturismo departamental.

3.1. ENOTURISMO EN COLONIA

La descripción del *cluster* enoturístico del departamento se realizará enfatizando en características tales como ubicación en el territorio, características intrínsecas de los integrantes del *cluster*, los vínculos entre ellas y el territorio además de su vínculo con los agentes públicos y públicos – privados asociados fundamentalmente al turismo del departamento.

3.1.1 Ubicación del enoturismo en el departamento

El enoturismo en el departamento se localiza fundamentalmente en la microrregión oeste y en menor medida en la microrregión sur. Esta separación territorial se traduce en diferencias significativas en el estado de desarrollo de las propuestas, que entre otros elementos se debe a las diferencias de recursos disponibles y a diferencias en el aprovechamiento de los mismos para el desarrollo del enoturismo (Ver Figura No 9. Mapa ubicación de bodegas).

Figura No 9. Mapa ubicación de bodegas



Fuente: elaboración propia

En el caso de la microrregión sur, el desarrollo del enoturismo ha sido favorecido por la importancia que reviste el puerto de la ciudad de Colonia, así como el importante desarrollo turístico generado en torno al barrio histórico, ventajas comparativas que confieren elementos claves para el desarrollo del enoturismo.

En el caso de las bodegas comprendidas en la microrregión oeste, más distantes a la capital departamental, no han tenido las mismas oportunidades, pero igualmente han desarrollado propuestas exitosas. Esto es producto de que las empresas han sabido explotar otros recursos con potencial turístico, posibilitando una oferta que si bien se estructura en torno al vino, es diferente el producto ofrecido y ello permite la complementariedad de los productos enoturísticos.

3.1.2 Características de los integrantes del cluster entrevistados

Para la presentación de las características de los entrevistados, se sigue la clasificación propuesta en la metodología en la que se los agrupa en un primer sector integrado por “las bodegas” (bodegas con enoturismo y bodegas sin enoturismo), sector de “agentes secundarios” compuesto por sector privado que

potencialmente podría complementar la oferta enoturística y finalmente el tercer sector compuesto por el sector “público y público – privado”.

3.1. 2.1. Sector “Las bodegas”

Este grupo está constituido por bodegas que realizan enoturismo así como bodegas que no realizan enoturismo, el primer segmento es importante porque son quienes posibilitan el enoturismo en el departamento *per se*, en tanto que el segundo segmento se incluye porque su percepción resulta interesante en un contexto de promoción de la actividad con enfoque de desarrollo del territorio.

El conjunto de bodegas que realizan enoturismo, está compuesto por seis bodegas, cuya distribución territorial es de una bodega próxima a la ciudad de Colonia del Sacramento, cuatro de ellas están en las inmediaciones de la ciudad de Carmelo, mientras que la restante está en la zona de los Cerros de San Juan, próxima a Colonia pero con vínculos comerciales muy fuertes con la ciudad de Carmelo (Ver Anexo No 9. Principales características de las bodegas con enoturismo).

Dentro de este conjunto de bodegas con enoturismo, un elemento que permite la segmentación de las mismas, es la presencia o no de alojamiento. Dicha variable indica que, de las seis bodegas consultadas, sólo una tenga alojamiento, para lo cual dispone de 5 habitaciones.

Las bodegas con enoturismo tienen diferencias en cuanto al grado de desarrollo de la actividad, existiendo algunos emprendimientos con una trayectoria mayor a 20 años en la actividad, mientras que hay otros emprendimientos que son más nuevos en el desarrollo de la misma.

Los emprendimientos con actividades de enoturismo, han incursionado en la actividad a partir de lo que podrían considerarse dos visiones diferentes de la actividad:

- La primera de ellas, predominante en las bodegas con más trayectoria, se asocia a la muestra de sus viñedos y procesos de elaboración de vinos, que fue evolucionado hasta el punto de transformarse en una actividad que potencialmente permite la generación de ingresos complementarios a la venta de vinos (en el mercado interno o exportación).
- La segunda visión asociada a los emprendimientos más nuevos en el enoturismo, esta vinculada a la posibilidad de aprovechar un nicho de mercado en el sector turístico que aún presenta potencialidades

Dentro del conjunto de bodegas que no realizan enoturismo, se incluyen tres bodegas: “Bodega CALUVA”, “Bodega CIS” y “Bodega FRIPP”. Estas bodegas presentan situaciones específicas de cada una en relación al enoturismo, desde una bodega que no tiene claro el desarrollo del enoturismo, otra que no tiene producto e infraestructura para consolidar un servicio de calidad y una tercera que realiza de forma incipiente e informal la actividad de enoturismo. Este último caso se explica por el concepto de enoturismo más básico, en el entendido de que cuando tienen posibilidades permiten a los clientes recorrer viñedos – bodega y degustar vinos (Anexo No 10. Principales características de las bodegas sin enoturismo).

3.1. 2.2. Sector “Agentes secundarios”

En el caso de los dos grupos de artesanos consultados, la respuesta fue unánime respecto a que no realizan actividades asociadas el enoturismo, nunca se han planteado interactuar con este tipo de actividades turísticas.

3.1. 2.3. Sector público y asociación público - privado

Este segmento de actores se divide en tres componentes que son: los actores asociados a la formación de los recursos humanos (sin discriminar si son públicos o privados), el sector asociado a las políticas públicas y finalmente la asociación público – privado.

El Instituto Tecnológico CTC - Colonia, está vinculado a la formación tecnológica mediante un convenio educativo con la Universidad ORT Uruguay desde el año 1994 a la fecha, siendo actualmente uno de los 4 Centros de Educación autorizados por dicha Universidad en el Interior del país.

En relación al tema turismo, se ofrece la carrera de técnico en gerencia turística desde el año 2002; en esta carrera se brinda la capacitación necesaria para asumir responsabilidades de mando en organizaciones turísticas de tamaño mediano y grande, o la dirección de pequeñas empresas vinculadas a los servicios turísticos, incluyendo: hoteles, servicios gastronómicos, agencias de viaje, transporte y otros operadores del sector.

“En CTC – Colonia, se dictan dos tecnicaturas, una de gerencia y otra en gerencia turístico, ambas carreras de 2 años. En 2005 fue la última vez que se concreto la opción de gerencia en turismo. Desde ese momento a la fecha, los estudiantes demuestran cierto interés al momento de las inscripciones, pero al momento de concretar, terminan inscribiéndose a técnico en gerencia, que es menos específica y deja mas posibilidades de inserción al momento de insertarse laboralmente.”

Al consultar sobre cual es la percepción que se tiene sobre este fenómeno que se ha repetido de forma sistemática durante los últimos 10 años, se manifiesta que *“aparece la limitante de no querer trabajar los fines de semana, el tema de no tener feriados, etc., en definitiva el trabajar cuando otros descansan parece ser el desencadenante. Incluso, los que trabajan en la administración de hoteles están ansiosos por cambiar de trabajo ya que el trabajo en el sector hotelero es complicado, fundamentalmente cuando se trata de grandes franquicias hoteleras o grandes cadenas internacionales.”*

En lo referente a CETP – ex UTU - Colonia, entre sus cursos técnicos terciarios ofrece los cursos de Guía Básico de Turismo y Tecnólogo en Turismo.

La entrevistada, en este caso, admite que además es miembro de la Asociación de Guías Turísticas de Colonia y es representante de la misma ante la ATC. Según las expresiones de la entrevistada, *“...somos pocos y debemos estar en todo... y como se ve, tenemos un problema en la franja etárea de quienes estamos en esto, ya que anda en el entorno de los 50, salvo algunos referentes y las muchachas de la ATC, que son mas nuevos, pero el resto somos viejos y eso es un problema para el turismo y consecuentemente para el turismo rural...”*

“En la formación de turismo de la CETP – ex UTU, generalmente hay entre 28 – 30 inscriptos, de los cuales llegan de 8 a 10 al tercer año, lo que ocasiona que se tenga una tasa de egreso bajo en relación al ingreso...”

Al consultar a referentes del Instituto Municipal de Hotelería y Gastronomía - Colonia, se indica, que dicho centro de formación surge en el año 2000 procurando la profesionalización de la capacitación en las temáticas de hotelería y gastronomía.

El surgimiento del instituto radicó en la intención de quitar estas temáticas de la órbita de las Escuelas Municipales del Hogar que forman parte de la Dirección de Cultura para incorporarse a la Dirección de Turismo.

El objetivo central de la institución es la formación de personal en temas de hotelería, recepción, informantes turísticos y demás servicios asociados a la actividad turística; dentro de la currícula se incluye la formación en idiomas (inglés y portugués) además de alguna formación en vinos.

Para tener una idea de la conclusión de la formación, a modo de ejemplo, se cita que en recepción la inscripción ronda los 30 estudiantes de los cuales finalizan en el entorno de 10 estudiantes.

La matriculación y cursos del instituto tienen un costo de 18 – 20 mil pesos al año, en carreras de 2 años, que se cobran en nueve cuotas y que según las entrevistadas esta *“... muy por debajo de lo que son los costos de las instituciones privadas presentes en la ciudad de Colonia y eso se logra gracias a que la Intendencia Municipal de Colonia subsidia el funcionamiento del instituto...”*

Como actividad de promoción de la formación, se organiza el día de las olimpiadas de cocina del departamento, donde el instituto proporciona los alimentos que se cocinan y los premios para la actividad. Esto requiere de un gran esfuerzo por parte del instituto ya que no cuentan con otros apoyos institucionales claros.

Al momento de consultar sobre el reconocimiento de la formación que brinda el Instituto, se indicó que no cuenta con reconocimiento del Ministerio de Educación y Cultura (MEC), que desde hace mucho tiempo se intentó pero que el ejecutivo departamental ha tenido otras prioridades y no ha considerado la acreditación de la formación como elemento a desarrollar.

Igualmente se menciona que el reconocimiento a nivel de los privados del sector es muy bueno, e incluso, se está a niveles de institutos privados que están reconocidos por el MEC. En virtud de ello las entrevistadas marcan que, si bien es una limitante no contar con el reconocimiento, no lo ve como limitante a la hora de la inserción de los profesionales que egresan del instituto.

Las actividades del instituto además de desarrollarse bajo la órbita de la Dirección de Turismo, cuentan con el apoyo de una comisión de fomento que es quien apoya

el trabajo del instituto. El espacio físico responde a la Intendencia y por tal motivo, además del enclave histórico en el que se encuentra situado, cada cosa que se plantea hacer a nivel edilicio, debe iniciarse vía expediente y debe contar con la aprobación de la Intendencia Municipal de Colonia.

El conjunto de docentes que componen el instituto de forma permanente son 8 – 9, aumentando en algunos momentos, cuando se incrementa el número de cursos dictados de forma simultánea y donde se llega a tener hasta 100 inscriptos.

“En el caso de los profesionales que formamos, muchas veces se encuentran que principalmente las grandes cadenas, al año cuando deben readecuar los salarios y el personal genera derechos laborales, se cambia por una persona nueva lo que lleva a que no haya una proyección de continuidad lo que redundo en la desmotivación de los estudiantes que se forman en el Instituto...” (E13)

Dentro del grupo de entrevistados incluidos en el ámbito de las políticas públicas se presenta el sector asociado a la definición de políticas de turismo en el departamento y en segundo lugar, el sector vinculado al desarrollo rural.

Como agente de definición de políticas de turismo se consultó a la Dirección de Turismo Intendencia Municipal de Colonia (DTIMC), en esta institución se dialogó con la Directora de Turismo del departamento, máxima autoridad relacionada al turismo a nivel departamental.

En el caso de esta entrevistada, presenta la particularidad de haber sido parte de los emprendimientos enoturísticos localizados en la zona de Carmelo, en los cuales participó hasta su asunción en este cargo público.

Según la entrevista, *“... el sector público, en los últimos años, ha trabajado en pos de aumentar la oferta turística departamental promoviendo el desarrollo del territorio en su conjunto, y procurando la descentralización y distribución de la riqueza que se genera con esta actividad, que está fuertemente concentrada en Colonia del Sacramento...”* (E15).

Desde la Intendencia, se ha visto que la ciudad de Colonia del Sacramento ha logrado un desarrollo importante en torno al turismo, y se concibe que la actividad puede actuar como motor propulsor del resto del departamento, ya que en el mismo existen un sinnúmero de atractivos que pueden ser explotados de forma adecuada, lo que promovería un desarrollo complementario a aquellas actividades que ya están consolidadas en la capital departamental.

La observación de que es necesario ampliar la oferta turística del departamento con el fin de mejorar su posicionamiento como destino, se corresponde con lo planteado por Butler (1980), quien establece que, los destinos consolidados deben pensar en el rejuvenecimiento de las propuestas, para no caer en la fase de declive del ciclo de vida de los destinos turísticos. Esto permite pensar en la necesidad de construir una visión de mediano plazo del departamento de Colonia como destino turístico diverso y disperso en el territorio.

En el caso de la otra institución asociada a las políticas, se dialogó con referentes de la Dirección General de Desarrollo Rural regional (DGDR), que si bien no resultó identificado por la consulta a entrevistados vinculados al enoturismo, es una institución que forma parte esencial en la definición de políticas asociadas al desarrollo rural donde se desarrolla el enoturismo y por ello se decide incluirlo.

El consultar sobre el papel de la DGDR y el enoturismo, el entrevistado indicó que *“... la DGDR se dedica a la atención de los productores familiares de todo tipo de*

producción del departamento de colonia, se han realizado algunas intervenciones con productores que tienen alguna actividad de turismo como rubro secundario fundamentalmente ganaderos, lecheros, agrícolas y hortícolas pero no vitivinícolas...” (E16).

“La DGDR asiste a proyectos que surgen a demanda por parte de productores familiares, se trabaja con técnicos particulares que elaboran proyectos grupales o individuales que se asocian en gran medida a la inversión en el predio. En la última oportunidad se incluían los temas de conservación y gestión de los recursos naturales e innovación tecnológica vinculadas a lo productivo así como de calidad de vida de la familia y todo lo demás...” (E16).

“Las mesas de desarrollo departamentales integradas por las diferentes instituciones presentes en el territorio son las que generan demandas asociadas al territorio, aquí están presentes la parte de vinos, la horticultura, diferentes cooperativas, Sociedades de Fomento e Instituto Nacional de Colonización (INC). Actualmente se está trabajando en el proyecto de fortalecimiento institucional dentro del cual están estas instituciones...” (E16).

“En la institucionalidad de las mesas de desarrollo y en lo que es el consejo agropecuario departamental, es donde se cruzan las cosas que están haciendo el MGAP a través de las mesas de desarrollo con las demás direcciones que tiene el Ministerio, además la Intendencia, el Ministerio de Turismo, el Ministerio de Industria, etc. Si es que están presentes a nivel departamental...” (E16).

Cuando se propone consultar al sector de asociación público – privado vinculado al turismo, aparece una sola asociación pública – privada presente en el departamento. Con una trayectoria de una década de funcionamiento, y

consolidación, el papel de la ATC fundamental es el fortalecimiento y desarrollo de la actividad turística en el departamento.

La ATC es el ente de gestión mixta (público y privado) integrado por sectores empresariales organizados y vinculados al turismo, la Dirección de Turismo de la Intendencia de Colonia, y el Ministerio de Turismo y Deporte de Uruguay.

A través de la Asociación, se busca el consenso en la toma de decisiones estratégicas para el desarrollo turístico de Colonia, generando una política turística basada en la coordinación y el compromiso público-privado.

En el caso de este componente del *cluster* enoturístico, se dialogó con tres representantes de la ATC: la secretaria técnica, la encargada de comunicación, que simultáneamente atiende los aspectos referidos al turismo rural – bodegas y almazaras, y además, un funcionario técnico representante de la Intendencia Departamental en la ATC. Esta última persona, además participa en diversas instancias asociadas a enoturismo en el ámbito nacional y se vincula fuertemente con el territorio departamental.

Es importante resaltar que la ATC tiene como visión al destino departamental como una unidad en la que se busca: *“Lograr que el Departamento de Colonia y su capital, Patrimonio Cultural de la Humanidad, se posicione en el mundo como un destino turístico ineludible en el Río de la Plata. Aspiramos a ser reconocidos por nuestra historia, diversidad cultural, recursos naturales y variada oferta de entretenimiento en un ambiente amable, tranquilo y seguro. Lo lograremos trabajando articuladamente el sector público, privado y la sociedad civil, invirtiendo y formando a nuestra gente para ser un destino sustentable, innovador y de calidad, en beneficio de la comunidad”* (Asociación Turística de Colonia, 2015).

Desde el equipo técnico de la Asociación se afirmó que la actividad de turismo rural - bodegas y almazaras ha tenido un importante desarrollo, pero aún presenta potencialidades que permitirían un mayor desarrollo, y que ineludiblemente es un complemento perfecto para las actividades turísticas que ya están consolidadas en el departamento.

Desde la ATC, se plantea que el principal desafío es la profesionalización de la actividad turística asociada al turismo rural y dentro de ellas al turismo enológico. Respecto a la profesionalización hincaron que cuesta que sea incorporada, pero que para la ATC es una necesidad que permitirá brindar un servicio de calidad a los visitantes.

3.1.3. Características de la oferta enoturística

En términos generales, la propuesta de enoturismo es considerablemente homogénea en cuanto a lo que se ofrece como itinerario ya que en la mayoría de los emprendimientos se ofrece una recorrida de viñedos y visita a la bodega, que al final se puede complementar con una degustación de vinos acompañada por picada de quesos y fiambres. Estas actividades en la mayoría de los casos se realizan básicamente en español e inglés pudiendo en algunos emprendimientos contarse con traducción a portugués y francés.

Todas estas actividades son realizadas preferentemente bajo la modalidad de reservas previas, confirmadas por el cliente vía telefónica o a través de Internet (medio predominante en la actualidad), sin excluir que si llegan visitantes y existe la posibilidad de atenderlos se los atiende. En todos los casos la intención de los encargados de la actividad es atender grupos reducidos para poder mantener la atención personalizada que según los entrevistados es una de las potencialidades distintivas de la actividad enoturística.

Dependiendo de las capacidades de cada emprendimiento, ya sea edificios o de disponibilidad de mano de obra, hay un número importante de ellos que, además realizan eventos para grupos de personas más numerosos, ejemplos de ello son: casamientos, actividades empresariales, etc. pero nunca grupos de más de 40 – 50 personas.

Independientemente de que la propuesta en términos generales sea más o menos la misma, cada una de las bodegas presentan diferencias en lo que ofrecen, y según la opinión del conjunto de entrevistados, esas diferencias son las que posibilitan la complementariedad de las propuestas. (Ver Cuadro No 7. Servicios de enoturismo ofrecidos en el departamento).

Cuadro No 7. Servicios de enoturismo ofrecidos en el departamento

Bodega	Servicio ofrecido
Irurtia	Servicio compuesto por recorrida la bodega y viñedos en un auto clásico, museo, cava de barricas y, según elección, se degustan vinos Visita con degustación de 2 vinos de alta gama U\$S15 /persona. Visita con degustación de 5 vinos de alta gama + Grappa o Cosecha Tardía U\$S32 /persona. Degustación de 5 vinos con una tabla de quesos y fiambres de la región. U\$S49 /persona. Idiomas: español, inglés, francés y portugués.
Bernardi	Visitas guiadas y degustación de vinos a público en general sin costo Grupos de menos de 10 personas no necesitan coordinación, más de 10 coordinar por correo electrónico Idiomas: español, inglés Servicios especiales con catering de tercero Realización de eventos y vino de honor
El Legado	Visitas guiadas a bodega "Boutique" y degustación de vinos Grupos de menos de 10 personas no necesitan coordinación, más de 10 coordinar por correo electrónico Idiomas: español, y poco de inglés Servicios de asado a las brasas y cenas agendadas - además de piscina
Zubizarreta	Realizó visitas guiadas y degustaciones pero por el momento no está realizando actividades
Posada Campo Tinto	Posada con restaurant en el que se sirve el vino de la casa Se puede disfrutar del entorno que rodea a la posada, bicicletas y carpa sudafricana para clientes 5 habitaciones
Cerros de San Juan	Pre 2011, eventos contratados, costo elevado y exigencias - requisitos llevaban a baja frecuencia de las actividades desarrolladas. Servicio netamente terciarizado Post 2011, Cambio en la titularidad de la empresa, asociado al negocio inmobiliario propuesto Visitas con recorrida de instalaciones, bodega, edificios históricos, reseña histórica de la bodega, viñedo y degustación con picada y/o almuerzo (asado).

Como complemento, uno de los entrevistados indicó que algunas veces, las agencias de viajes de Montevideo organizan salidas en bicicleta desde la capital del país, donde los ciclistas hacen parte del recorrido en bicicleta, luego se suben a la una camioneta, que transporta a ciclistas y bicicletas, para volverlos a bajar en las

proximidades de Carmelo. Allí retoman el recorrido en bicicleta haciendo parte de del mismo por los viñedos, con picnic en los mismos.

Existen emprendimientos (la parte correspondiente a la bodega) que si bien no presentan acuerdos formales con comercios como pueden ser restaurantes, en estos se sirven sus vinos como recomendados de la casa. A esto le aparece como limitante observada por los entrevistados, que en muchos lados del departamento se sirven vinos de otros lugares, lo que los ubica en situaciones de competencia poco favorables.

3.1.3.1 Clasificación de las propuestas

A continuación se proponen tres criterios de clasificación que permiten la segmentación de las propuestas enoturísticas del departamento, que facilita el análisis, comprensión del estadio de desarrollo de la actividad y que pueden ser de utilidad al momento de elaborar la propuesta de desarrollo.

Para la clasificación se plantea utilizar la ubicación territorial de las empresas, en segundo lugar la antigüedad, la nacionalidad y el enfoque de enoturismo, y finalmente en tercer lugar la asociación existente entre propuesta de enoturismo y vínculo con la vitivinicultura.

El primer elemento que permite discriminar a los establecimientos que realizan enoturismo, es la ubicación en el territorio, situación que incide directamente, en la disponibilidad real y potencial de recursos; en este sentido para esta investigación se puede mencionar la existencia de dos grandes grupos de emprendimientos.

Un primer grupo ubicado en las inmediaciones de la ciudad de Colonia del Sacramento, localización que ha actuado como potencializadora del enoturismo vinculado a la madurez que presenta el desarrollo turístico en la capital departamental.

La ubicación de la bodega a 3 km. de la capital departamental, es un elemento que combinado con los atractivos paisajes posibilitan el adecuado desarrollo de las visitas al emprendimiento. Esta proximidad hace que los numerosos visitantes que concurren a la ciudad, soliciten información sobre atractivos de calidad y que no requieran mucho tiempo de traslado, haciendo que la propuesta de visita a la bodega sea la primera recomendación.

Un segundo grupo estaría compuesto por el resto de las propuestas que están más distantes de la capital departamental, quienes no cuentan con la ventaja comparativa de estar próximos a la misma, pero que cuentan con otra ventaja comparativa diferente que es estar en las proximidades de la ciudad de Carmelo.

En este caso, igualmente están a poca distancia de Buenos Aires (importante centro emisor de turistas) y disponen de accesos fluviales y aéreos que posibilitan llegada de visitantes. Además disponen de atractivos naturales, patrimoniales así como de diseño de los emprendimientos enoturísticos que hace que los visitantes acudan a esta zona, incluso desde Montevideo y Punta del Este.

En este caso, los emprendimientos han sabido explotar otros recursos para desarrollar el enoturismo, se han desarrollado, y ello permite apreciar que si bien las ventajas comparativas son importantes, la innovación en pos de generar ventajas competitivas permite el desarrollo del enoturismo de forma importante.

Dentro de la innovación desarrollada, se pueden mencionar como ejemplos la inclusión de recorrida de viñedos en un auto clásico, la propuesta de una bodega boutique, la realización de asado a las brasas en lugar de la clásica degustación con picada de quesos y fiambres, y la inclusión de alojamiento en la propuesta enoturística.

Un segundo elemento que permite clasificar a los establecimientos que realizan enoturismo es la antigüedad en la producción de vinos y nacionalidad de los propietarios. Es así que se pueden diferenciar dos grandes grupos.

Un primer grupo que se podría denominar “**antiguas**” que estaría integrado por bodegas antiguas instaladas por uruguayos en el departamento y que han evolucionado en el hecho de mostrar el proceso de elaboración de sus vinos y el entorno de producción.

Dentro de los objetivos para desarrollar la actividad, se encuentran la potencial mejora en los ingresos, la fidelización de los clientes y se promueve una imagen de los vinos y del destino frente a los mismos.

Una de las personas entrevistadas reconoce que *“... si bien puede ser que fidelicemos a clientes de países a los que nuestra bodega exporta, tenemos muchos clientes del momento, que luego que se fueron de Uruguay, no se acuerdan que bodega visitaron. Entonces, ahí lo que se vende es una buena imagen de Uruguay, pero no de nuestra bodega...”* (E3). En este tipo de emprendimientos se valoriza de forma significativa el componente histórico y familiar.

Un segundo grupo, que se propone denominar como “**nuevas**”, esta constituido por empresas más jóvenes en el departamento, donde la tradición vitivinícola no es tan marcada, pero por ello no menos importante, y ello se debe a que son inversores nuevos con la titularidad de los activos. Aquí se puede mencionar que la mayoría son de nacionalidad argentina, existiendo un caso de propietario uruguayo donde el emprendimiento no es la principal fuente de ingreso de su economía.

En este grupo, generalmente la producción de vinos y el enoturismo son un complemento de sus proyectos iniciales de desarrollo inmobiliario, o de deseos personales en el caso del propietario uruguayo.

Entre estos, si bien se puede valorizar la historia asociada a la producción de vinos, básicamente por utilizar la potencialidad de estar inserto en una zona vitivinícola de importancia, todos se focalizan en brindar servicios de calidad utilizando al vino como un insumo de la propuesta de turismo.

Estos dos tipos de emprendimientos presentan una distribución muy particular en el territorio, ya que la totalidad de los emprendimientos tipificados como “nuevos” se concentran en la zona de Carmelo, mientras que los emprendimientos denominados como “antiguos” se distribuyen en las dos zonas. (Ver cuadro No 8. Tipo de emprendimiento)

Cuadro No 8. Tipo de emprendimiento

Bodega	Localidad	Tipo propuesta
Bernardi	Colonia del Sacramento	Antigua
Irurtia	Carmelo	Antigua
Campo Tinto	Carmelo	Nueva
El Legado	Carmelo	Nueva
Cerros de San Juan	Carmelo	Nueva
Zubizarreta	Carmelo	Antigua

3.1.4. Vinculación del enoturismo con la vitivinicultura

En este sentido puede mencionar que hay cierta correspondencia entre las ofertas de enoturismo denominadas “**antiguas**” y aquellas llamadas “**nuevas**”, con la forma de encarar las propuestas de enoturismo y su vinculación con la vitivinicultura.

El caso de las bodegas pertenecientes al grupo “antiguas” presentan una importante tradición en la producción de vinos, y en todos los casos, el turismo surge como complemento de la actividad productiva. Situación que en los últimos años se ha desvirtuado, pero aún se mantiene cierto grado de separación entre lo que es la producción vitivinícola (bodega) y el manejo del turismo asociado al vino. En algunos casos, se maneja por diferentes integrantes de la familia, e incluso llegan a constituir diferentes empresas formalmente (unipersonales) para el turismo enológico. Es de resaltar que a pesar de estar separadas las actividades, mantienen un estrecho vínculo, dado que el enoturismo depende de la producción vitivinícola.

En el caso de las bodegas denominadas “nuevas”, la concepción del enoturismo es algo diferente, porque a pesar de que algunos casos tienen historia en la producción de vinos, la mayor parte de los emprendimientos utiliza al vino como elemento en torno al cual se genera una propuesta de turismo en un espacio rural. Aquí el vino es importante, pero desde una perspectiva diferente, ya que atractivo se genera conjugando el vino con el entorno – paisaje. Ello es lo que propicia el desarrollo de la propuesta.

Si bien se pueden separar tipos de propuestas y formas de acercarse al enoturismo, resalta la importancia que, en el conjunto de los entrevistados, se le concedió a la generación de imagen como destino. Todos sostienen que el éxito de los emprendimientos individuales, depende exclusivamente de que el destino se desarrolle de forma satisfactoria.

3.1.5. Relacionamiento entre propuestas de enoturismo y territorio

Se han procurado por parte de los emprendimientos enoturísticos establecer vínculos con el territorio, a través de la incorporación de otros atractivos complementarios, pero por diversos motivos no se ha consolidado.

En este sentido, por unanimidad, los entrevistados manifestaron que si bien les interesa interactuar con el territorio, por considerar que el mismo es parte integral

de sus proyectos, por ser el entorno y conformar el paisaje aledaño a sus propuestas.

En algunos casos se menciona que han intentado incorporar artesanías de la zona y no ha sido demandado por parte de los clientes, situación que aunada a la visión de los responsables del enoturismo, de que no existe oportunidad de incorporar artesanías o merchandising ya que muchas veces se encuentran disponibles para la venta en la ciudad, como ejemplo se pueden citar artesanías que digan “...*recuerdo de Colonia o Colonia del Sacramento - Carmelo...*” (E3). Esta decisión se refuerza en la intención de autenticidad que ellos procuran brindar mediante servicios únicos y diferentes de lo que se realiza a nivel turismo en el departamento. En este sentido es importante destacar, que los emprendimientos muestran una percepción acotada de las artesanías que potencialmente pueden ofrecer, dejando en evidencia la falta de innovación en este aspecto.

Esta situación queda acentuada con el resultado obtenido al procurar establecer contacto con dos grupos de artesanos de Colonia, en el que los mismos indicaron que no tienen vínculo con el enoturismo. Se puede mencionar que en el caso del entrevistado (E3), como parte de su propuesta incluye visita a un artesano de la zona pero no es lo que predomina en el sector.

Si es de resaltar que todas las bodegas independientemente de que realicen enoturismo o no, tienen vínculos con el territorio porque en definitiva no están aisladas, ya que allí venden sus vinos, y en todos los casos la mano de obra para viñedo y bodega dependen de la zona.

El entrevistado (E9) en relación a la mano de obra destacó que “...*la presencia de Montes del Plata no los ha perjudicado porque ellos se han caracterizado por pagar*

bien el trabajo zafra, pero a muchos le ha complicado porque la escala salarial de la empresa papelera es alta...”

Al considerar la contribución del *cluster* enoturístico al desarrollo del territorio, debe mocionarse que el vínculo mas fuerte con el territorio se da a través de aportes de vinos para actividades. Dentro de estas actividades se pueden mencionar las catas solidarias, eventos organizados por ATC e Intendencia departamental, y en algunos casos incluso, se les solicitan colaboraciones a las bodegas por parte de organizaciones sociales del territorio (clubes deportivos, escuelas, etc.).

Todos los entrevistados que realizan enoturismo, resaltaron que si bien no existe una integración formal de las propuestas, existe un vínculo muy fuerte entre los propietarios de los emprendimientos.

La cercanía territorial con su enclave en una zona tradicionalmente vitivinícola conlleva a que todos se conozcan (emprendimientos tipo “**antigua**” y tipo “**nueva**”), y por lo tanto conozcan las propuestas de sus vecinos y que además, en varias oportunidades complementen sus ofertas individuales.

La recomendación realizada a los turistas de visitar emprendimientos vecinos se sustenta en que, “... todos tenemos cosas diferentes para mostrar, hay bodega patrimonio histórico, hay una bodega grande muy tecnificada, hay una bodega petit, hay posadas con viñedos etc. Si bien todos tenemos vinos, mostramos cosas diferentes, y eso al turista le gusta e incluso pide para ver este tipo de cosas. Lo que se ve favorecido por la fortaleza de estar muy cerca una de otra. Nos complementamos bien, incluso es interesante mencionar que en determinado momento Narbona (emprendimiento enoturístico de la zona), que atraía un público importante por su asociación con el Four Season, comenzó a mandarnos turistas ya

que los mismos solicitaban ver otras cosas, otros emprendimientos asociados al vino pero con características diferentes...”.(E4)

A nivel de cooperación han existido intentos de propuestas en conjunto que por diversos motivos se han discontinuado, siendo fundamentalmente el surgimiento de nuevos compromisos que impiden seguir enfocando energías al enoturismo. (Ver Anexo No 11. Casos de cooperación entre emprendimientos vitivinícolas)

En el conjunto de entrevistados que realizan enoturismo, resultó como elemento sobresaliente, el hecho de que en todos los casos se habla del éxito de cada negocio individual, pero en el contexto de un desarrollo del destino como conjunto y, más claramente vinculado al destino que a la marca de cada empresa.

En este sentido, los entrevistados hablan de la competencia con cooperación “... nosotros tenemos que encargarnos cada cual de lo nuestro, pero sin descuidar el destino, por eso tenemos que promover la cooperación que en definitiva, será lo que nos permitirá posicionar al destino en el mercado turístico, y de esa forma, nuestra propuesta será viable y sostenible en el tiempo...” (E5)

Un elemento que reafirma el sentir territorial del destino como rector del desarrollo de los emprendimientos es el hecho de que todos los entrevistados en la zona de Carmelo, hicieron especial énfasis en las publicaciones recientes en medios de prensa internacional como es el caso de O’ GLOBO o New York Time, donde se presenta al destino Carmelo como una opción recomendable.

El reconocimiento de que el desarrollo del destino es clave para el desarrollo de los emprendimientos individuales, también se da en el conjunto de entrevistados de la zona de Colonia del Sacramento. Esta situación compartida en las dos zonas vitivinícolas del departamento, permite a priori considerar que el reconocimiento

del enoturismo departamental sería un elemento clave para la consolidación del enoturismo de forma sustentable.

3.1.6. Relacionamiento de las propuestas con el sector público y público - privado

En este sentido es importante separar el relacionamiento según el sector al cual se hace referencia, así como al actor específico, ya que el relacionamiento es sustancialmente diferente.

Lo que si se mantiene en las manifestaciones de la mayoría de los actores públicos y públicos – privados, es el reconocimiento de que el enoturismo es una actividad con enormes potencialidades en el departamento.

El relacionamiento con el sector educación es inexistente en términos generales, ya que los entrevistados que realizan enoturismo no mencionaron la existencia de vínculos, en tanto que al consultar a la parte de educación se mencionan sí las potencialidades del enoturismo. No surge la mención clara sobre un vínculo fluido y dinámico, como sería de esperar en un sector que presenta potencialidades y que esta inserto en un contexto de profesionalización de las actividades de turismo departamental.

Por parte de educación se plantea que se brindan cursos de enología y sommelier, pero al parecer los egresados no forman parte de los recursos utilizados en los emprendimientos que realizan enoturismo.

El relacionamiento con la Dirección de Turismo, se detectó un vínculo muy estrecho con la actividad de enoturismo, situación favorecida por el hecho de que la Directora de turismo en el pasado fue parte del sector enoturístico y por tanto, lo conoce desde “adentro”.

Desde el sector enoturismo, se reconoce el apoyo dado por parte de la Dirección de Turismo, que esta asociada fundamentalmente a la promoción y difusión de la actividad a través de folletería y representación en ferias, donde se procura dar a conocer el producto tanto a nivel nacional como internacional.

No se registraron demandas por parte de los emprendimientos hacia el componente de políticas, incluso uno de los entrevistados reconoce que *“... muchas veces las cosas que nos faltan o que consideramos necesarias dependen mas de nosotros mismos, más que del sector público...”* (E3).

En relación al relacionamiento con la DGDRr, este componente de la institucionalidad, no fue mencionado por los entrevistados, probablemente por la asociación *a priori* de que no es un componente asociado al sector turismo. Igualmente se lo consulto ya que potencialmente podría ser una institución que promoviera la participación de productores familiares en la actividad ya que el principal cometido institucional es el desarrollo rural

En este sentido desde la DGDR se planteo que *“En el caso de los productores vitivinícolas se trabaja mucho desde el Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (MGAP) a través de la Dirección General de la Granja, ya que es un sector que esta en una situación compleja desde el punto de vista de comercialización. También trabaja mucho la Intendencia de Colonia y el Ministerio de Industria por el lado de las bodegas. Han habido un montón de acciones tendientes a mantener esa producción y de alguna manera con las herramientas que se tienen, se procura lograr que los productores continúen en la actividad.”*(E16)

“Por ejemplo, nosotros, en las bodegas no tenemos intervención, si intervenimos en productores pequeños que venden vino en su bodega pequeña, intervenimos en pequeñas cosas. Muchas veces lo que ha pasado es que algunos productores han

solicitado intervenciones y apoyo con algún proyecto pero mas apuntado a recursos naturales o innovación; como que queda medio descolgado la otra parte, lo comercial, se acota mucho a lo productivo y recursos naturales...”(E16)

“...A través de INAVI, es donde se vinculan todas esas cosas, mientras que el MGAP coordina por ejemplo con pequeños productores de Carmelo, que llegado el momento de la cosecha siempre tienen problemas de comercialización asociados a los costos de distribución y fletes. Todos los problemas de la actividad se trabajan en la mesa de desarrollo y el tema es buscar alternativas de forma continua para que esos productores logren comercializar su producto o ver a que bodega van a mandar la uva, se busca la mejor alternativa. Pero lo que pasa es que hay problemas en el sector, que escapan a las posibilidades de intervención del Ministerio, eso no es fácil, hay subsidios de parte de INAVI pero ahí no se... respecto al turismo, lo que si se esta trabajando es que aquellos productores que vendan vino o que estén en el circuito ese que tengan las habilitaciones necesarias y lo demás. Se esta bien informado en relación a como se esta en cada zafra y se buscan las herramientas que estén al alcance para brindarle la mayor información posible a los productores para que ellos tomen las decisiones.”(E16)

En virtud de lo manifestado por el entrevistado, se le consulto sobre el hecho de que desde el MGAP – DGDRr en el marco evitar problemas recurrentes del sector, en una visión de mediano y largo plazo si han considerado oportuno promover la diferenciación de producto de los productores vitivinícolas familiares donde el enoturismo podría ser una opción a lo que el mismo indico que:

“En eso sé que esta trabajando el Ministerio de industria con el tema de cluster, donde se que esta el cluster del vino, o el Ministerio de turismo en algunos casos. Ese tipo de cosa se ejecutan y nosotros nos enteramos pero de ahí a que tengamos posibilidades de intervenir bienvenido sea pero no se hace...” (E16)

Al considerar el relacionamiento con la ATC, los entrevistados que realizan enoturismo, se puede indicar que todos forman parte activa o se vinculan con la ATC y consideran que su papel es importante en el desarrollo del sector. En algunos casos se presenta como factor limitante, que la ATC funciona en la ciudad de Colonia y muchas veces a los carmelitanos no les es sencillo concurrir.

Es importante mencionar que ninguno de los entrevistados forma parte activa de ATEU, todos lo ven como algo interesante, pero no participan. Esta falta de participación se explica porque los emprendedores del departamento de Colonia perciben que los objetivos de ATEU no son los que se tienen en el departamento de Colonia. Además, consideran que la agenda de reuniones de ATEU se fija en horarios poco apropiados y, para poder participar desde Colonia, es necesario de disponer de un día completo. Ello conlleva dejar actividades laborales para poder asistir.

3.1.7. Grado de desarrollo del enoturismo en el departamento

Al ser consultados sobre como los prestadores de servicios enoturísticos veían el desarrollo de su actividad, los referentes de las propuestas localizadas en la zona de Carmelo, reconocen que el destino ha tenido un importante desarrollo, y que la “vecindad de las propuestas”, además de del profesionalismo con el que se manejan, conjuntamente con la disponibilidad de otros elementos a ser desarrollados, posibilitan que el destino continúe su crecimiento.

En este sentido, debe rescatarse que todos los entrevistados privados que ofrecen actividades en el marco del *cluster* enoturístico del departamento, manifestaron estar conformes con el estado de desarrollo, e incluso, si se pudiese potencializar el desarrollo, plantean que por el momento no tendrían capacidad para atender muchos visitantes más, fundamentalmente por el contexto actual de baja o nula contratación de mano de obra.

Esta posición de los entrevistados, se debe a que, en principio no sería posible contratar mano de obra adicional para atender esos incrementos de visitantes, por la rentabilidad actual de la actividad, salvo que el incremento en visitantes sea significativo y capaz de absorber los costos incrementales provocados por el incremento de la demanda.

Paralelamente, algunos de los entrevistados (independientemente de tipología "antigua" o "nueva") mencionaron que el hecho de incrementar el número de visitantes y la contratación de mano de obra podría atentar contra el destino enoturísticos.

En este sentido mencionan que se perdería el impacto que genera en el visitante la atención personalizada, que actualmente se orienta a visitas guiadas para grupos de 2 a 10 personas, también mencionan el componente asociado al acervo cultural familiar, que es muy difícil que una persona contratada logre transmitir.

En cuanto al público atendido, los visitantes son de diversas nacionalidades, pero fundamentalmente predominan los de la región, con un incremento significativo del público brasileño y una reducción importante de los argentinos en los últimos años, consecuencia de la situación económica que atraviesa el vecino país.

Luego en importancia le siguen visitantes extra-región de los más diversos países, destacándose la baja importancia de los países europeos que cuentan con propuestas de enoturismo consolidadas y con trayectoria importante en el tema, tal es el caso de España, Italia y Francia.

Todos los entrevistados manifestaron que la importancia del público nacional es relativamente baja, siendo significativa solamente cuando se trabaja en actividades grupales o actividades asociadas a eventos empresariales, pero no son el público mayoritario.

Los visitantes nacionales son fundamentalmente de la zona metropolitana del país, mientras que la visita de uruguayos residentes en el departamento es casi nula, situación que se mantiene con los pobladores de Carmelo y Colonia del Sacramento.

Los pobladores de los centros poblados próximos al *cluster* enoturístico del departamento difícilmente accedan a las propuestas, incluso uno de los entrevistados indico una frase que resume el sentir del conjunto de los entrevistados *"... acá en Carmelo son 17000 personas y yo hace casi 8 años que estoy en esto y me dicen che tenemos que ir a conocer la bodega, che que divino, tenemos que ir y yo pienso, si no viniste en 7 años.... Nunca se junto un grupo para venir, ni siquiera un grupo de muchachos que diga esta noche vamos a hacer una picada en la bodega, no se les ocurre, asumen que es para otro tipo de gente, que lo disfrute y pague otro no es para nosotros. No entendés porque no vienen, esta instalada la cultura de que llega la tardecita aprontas el mate y vas a la playa pero no salís a este otro tipo de cosas, de noche salimos al mismo lugar de siempre y si hago un asado lo hago en casa..., hay un tema cultural de hacer otras cosas y no incluir al turismo enológico o rural como actividad. Es curioso que cuando vienen Uruguayos, son más dispersos, como que les importa poco lo que les decís durante la visita, mientras que el visitante internacional es como mas educado, mas atento y presta mas atención..." (E4).*

Según uno de los entrevistados, *"...el plan estratégico de turismo departamental, ha permitido que la estadía se haya aumentado pero muy poquito, lo que si se logro fue romper con la alta dependencia del turismo argentino, que paso de ser casi la totalidad ha a ser el 48% mas o menos; sigue siendo importante pero no es el único, aquí ha sido importante la planificación propuesta de mostrar el destino en Brasil... También ha favorecido el crecimiento significativo de los uruguayos, que realizan turismo interno y que en crisis de 2002 permitió mantenimiento de la actividad...otro*

elemento importante ha sido que ha aumentado el numero de turistas en relación a los excursionistas” (E12)

Al tomar en cuenta la propuesta de Meyer-Stamer (2008) sobre competitividad sistémica, en cualquiera de los cuatro niveles propuestos (meta, macro, meso y micro) se vislumbran deficiencias que se agudizan cuanto mas se aleja de las decisiones propias de las empresas.

3.2. ESTRATEGIAS Y FRENOS PARA EL DESARROLLO DEL *CLUSTER* ENOTURÍSTICO

El *cluster* enoturístico de Colonia, como toda actividad humana se desarrolla mediante la implementación de estrategias y se enfrenta a frenos que limitan su crecimiento o desarrollo por debajo del nivel potencialmente posible.

En este sentido, a continuación se presentará la dinámica asociada a las estrategias y a los frenos que presenta el *cluster* enoturístico departamental, de acuerdo a los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

3.2.1. Estrategias y frenos del turismo departamental

Como el enoturismo es una actividad inmersa en el turismo general del departamento, se entiende pertinente presentar las estrategias llevadas a cabo por los agentes identificados en el marco del desarrollo del turismo departamental así como los frenos que enfrenta.

Las principales estrategias se orientan a la promoción y difusión, diversificación y descentralización de las propuestas, profesionalización del turismo departamental, y diversificación de la matriz de residencia de los visitantes.

Al considerar los frenos mas relevantes aparecen, la baja estabilidad en las propuestas de enoturismo impide su inclusión en la planificación del turismo general, propuestas de articulación acotadas y discontinuadas por falta de

cooperación, relevo generacional escaso, turismo departamental muy acotado al casco histórico (Ver Cuadro No 9. Estrategias y frenos del turismo departamental).

Cuadro No 9. Estrategias y frenos del turismo departamental

Turismo en el Departamento
Estrategias
1) Promoción y difusión de las diferentes propuestas de turismo presentes en el departamento.
2) Diversificación de las propuestas turísticas.
3) Actuación para la descentralización del turismo concentrado en Colonia del Sacramento.
4) Formación de recursos que posibiliten la profesionalización del turismo en el departamento.
5) Cambio en la matriz de residencia de los turistas, ampliando espectro que se concentraba en Argentina
6) Plan estratégico de turismo departamental en marcha.
7) Propuesta de "conocer para hacer conocer" posibilita que se conozca la oferta turística departamental.
Frenos
1) Ejemplos de ofertas enoturísticas poco estable conlleva a poca consideración en propuestas generales.
2) Bodegas con administración of shock complica relacionamiento
3) Propuestas de articulación acotadas en lo que proponen. Se descontinúan por falta de cooperación entre agentes.
4) Ausencia de liderazgo en autoridades que cambian con el gobierno del momento.
5) Relevo generacional escaso en la actividad (entorno 50 años).
6) Alta rotatividad de empleados asociados a los servicios.
7) Sueldos sectoriales bajos para el costo de vida del departamento.
8) Turismo departamental concentrado en empresa de viajes Buquebus que propone turismo de paso
9) Ausencia de propuestas estructuradas en más de un día.
10) Turismo en Colonia estructurado en torno al barrio histórico complementado con turismo de sol y playa con poco desarrollo de alternativas.
11) Ausencia de asociación entre cultural - patrimonio y productivo.

3.2.2. Estrategias y frenos del enoturismo en el departamento

El enoturismo, además de ser afectado por las estrategias y frenos propios del turismo departamental, presenta frenos y estrategias propias de la actividad en el ámbito departamental (Ver Cuadro No 10. Estrategias y frenos del enoturismo departamental).

Cuadro No 10. Estrategias y frenos del enoturismo departamental

Enoturismo en el Departamento	
Estrategias	
Bodegas con enoturismo	1) Desarrollo de emprendimientos individuales.
	2) Satisfacer al consumidor con servicios de calidad.
	3) Posicionamiento del destino en el mercado.
	4) Coopetencia en base a diferente disponibilidad de recursos paisajísticos, arquitectónicos y tecnológicos de cada propuesta individual.
	5) Atención personalizada de los clientes, con alto componente de atención familiar.
	6) Importante vínculo informal entre propuestas de enoturismo.
Enseñanza	Sin estrategias
Políticas	1) Promoción y difusión por parte de la Dirección de Turismo de la Intendencia.
Asociación público-privado	1) Inclusión de grupo turismo rural - bodegas y almazaras dentro de las promociones.
	2) Promoción y difusión del enoturismo a nivel a nivel nacional e internacional.
	3) Incentivo a la profesionalización del servicio turístico ofrecido.
Frenos	
Bodegas con enoturismo	1) Actividad complementaria a la producción de vinos.
	2) Escasez de reinversión y planificación importante en bodegas "antiguas".
	3) Ausencia de planificación y estrategias de mediano y largo plazo.
	4) Escaso vínculo con agentes territoriales.
	5) Ausencia de articulación de las propuestas.
	6) Ausencia de registros que posibiliten caracterización estadística sectorial.
	7) Considerar inclusión de obra calificada como negativa para visión familiar.
	8) Conformidad con el estado actual de desarrollo de la actividad.
Enseñanza	1) Inclusión parcial de temas asociados a enoturismo.
	2) Ausencia de vínculo fluido con el sector.
Políticas	1) Ausencia de políticas departamentales específicas para el sector enoturístico.
	2) DGDRr apoya a viticultores familiares con poco margen de maniobra fuera de líneas nacionales.
	3) Participación de DGDRr en comercialización sin considerar alternativas de diferenciación de producto.
	4) Ausencia de grupo consolidado que demande políticas específicas para enoturismo
Asociación público-privado	1) Se junta turismo rural y bodegas con servicios ofrecidos diferentes y donde los clientes son muy diferentes.
	2) Participación moderada de los emprendimientos ubicados en Carmelo.

Cuando se trata de abordar las estrategias de cada una de las empresas individuales, se observa que la amplia mayoría de las empresas como primera respuesta indican que *“... yo no tengo estrategias, voy haciendo lo que va saliendo...”* pero luego de ahondar en la consulta, surge que tienen estrategias, pero que la mayoría de los entrevistados no las ven como tales.

En este sentido se podría mencionar que en líneas generales las estrategias apuntan a satisfacer las necesidades de los consumidores procurando el posicionamiento del destino, mediante servicios de alta calidad que se puedan cobrar bien. En palabras de uno de los entrevistados *“... el servicio que yo brindo se que no es barato, pero brindo un servicio de calidad y el turista eso lo reconoce, incluso hay muchos que me han manifestado que mi propuesta es barata, o sea que para ellos la relación calidad – precio es favorable...”* (E4).

Solo en el caso de un entrevistado, se mencionó que su estrategia es no cobrar las visitas, porque justamente consideran que es la forma de hacer el diferencial en relación a las otras propuestas del *cluster*, en el caso de este, el negocio está en la venta directa de vino, así como la realización de eventos.

De forma complementaria a la estrategia de cada empresa, se puede mencionar que las mismas, tienen muy claro que lo que venden es su servicio pero en el contexto del destino y donde el turista valora más al destino que a la experiencia puntual.

Si bien la principal estrategia empresarial es vender un producto turístico de buena calidad, trabajan mucho en diferenciar sus propuestas, que naturalmente son diferentes por los recursos que disponen (edilicios, históricos, patrimoniales, incluso hasta el propio producto vino es diferente) procurando siempre un buen posicionamiento del destino.

La estrategia individual de diferenciar el producto enoturístico y brindar un servicio de calidad, redundando en el conjunto de las propuestas, ya que permite que las bodegas confíen en sus competidores y consecuentemente puedan enviar turistas que quieren conocer otras experiencias de enoturismo en el *cluster*.

Paradójicamente en todos los casos se plantea al destino como elemento a ser desarrollado, pero de este trabajo se desprende, que lo que se ha logrado hasta el momento en ese sentido ha sido relativamente escaso, y ello se debe a que no existe una proyección hacia adelante, y donde el sentir de destino se remite solo a expresiones de interés más que a hechos concretos.

El desarrollo del *cluster* enoturístico en el departamento ha sido significativo en los últimos 10 años, y ello se ha debido entre otros factores, a la mejora en la situación económica de la sociedad que ha redundado en el aumento de la demanda de este tipo de actividades.

La formulación del enoturismo como complemento, predominante en las bodegas tipificadas como “antiguas”, si bien es una opción que se ajusta a la concepción más básica de turismo rural donde la actividad agropecuaria continúa siendo la actividad principal. Esto deja al enoturismo dentro de la empresa en una situación de desventaja, en lo que tiene que ver con proyección a futuro, capacidad de reinversión y posicionamiento frente a nuevos desafíos lo que se traduce en que muchas veces el enoturismo quede de lado.

Debe resaltarse que en el caso de las bodegas tipificadas como “nuevas”, esta situación es algo diferente ya que en la mayoría de los casos consultados la predisposición a invertir es mayor. Esto se condice con la mayor preocupación por el éxito de la propuesta presente en las bodegas tipificadas como “nuevas” en relación

a las bodegas tipificadas como “antiguas”, sin desmerecer que para estas últimas la actividad también es importante.

La ausencia de planificación y concepción de estrategias de mediano y largo plazo es un freno sustancial, ya que como mencionan los entrevistados, muchas veces se juntan para hacer cosas, se hacen reuniones interminables una y otra vez, pero no se logra nada concreto, esta situación queda en evidencia en lo poco que se ha podido hacer, y en el escaso vínculo con el territorio.

Es importante mencionar que las pocas cosas que se han podido hacer, han salido a iniciativa de un emprendimiento particular al cual se le han acoplado el resto de los emprendimientos, que apoyan, se involucran de forma activa y donde finalmente todos lo ven como positivo para el posicionamiento del destino.

4. CONCLUSIONES

El enoturismo en el departamento de Colonia se desarrolla en dos grandes polos territoriales, uno ubicado en las proximidades de Colonia del Sacramento y el otro con un desarrollo más importante en las proximidades de la ciudad de Carmelo.

Esta actividad se caracteriza por estar compuesta por un conjunto de emprendimientos privados que funcionan de forma independiente, pero que interactúan complementando sus ofertas. Esta complementariedad se da a través de los diferentes productos que cada empresa dispone (vinos, servicios asociados y acervo cultural asociado a la producción del vino) que se ven potenciados por las cortas distancias entre las propuestas.

El turismo enológico en Carmelo funciona como una red informal de bodegas que potencialmente podría considerarse el núcleo de conformación de un *cluster* enoturístico. Éste núcleo potencial, aun presenta cierta falta de articulación, y necesita una mayor vinculación con el territorio, de manera, que se transforme en una actividad de venta de servicios que promueva el desarrollo territorial.

Si bien en las empresas que realizan enoturismo se diferencian 2 tipos, las denominadas "**antiguas**" y las "**nuevas**", en las primeras predomina el enoturismo como complemento a la producción de vinos, en tanto que las bodegas "**nuevas**", tienen al enoturismo como complemento de proyectos externos a la actividad agropecuaria.

Esta diferenciación en la inserción del enoturismo dentro de la empresa, afecta las posibilidades de desarrollo, ya que en el caso de las empresas "**antiguas**" la posibilidad de que se destinen recursos económicos y de tiempo son muchas veces limitados y por lo tanto, no posibilita que se desarrollen estrategias de mediano y largo plazo. Situación diferente a la presente en las empresas "**nuevas**" en las que optan por el desarrollo del enoturismo para captar un nicho de mercado con

potencialidades, lo que implica que tengan mayor claridad en la definición de estrategias de mediano y largo plazo.

Si bien el conjunto de entrevistados que realizan enoturismo tienen claro que, para el éxito de las propuestas individuales es necesario potencializar la imagen del destino, la ausencia de coordinación y proyección de mediano y largo plazo frenan el desarrollo del enoturismo departamental. De igual manera, esta falta de proyección, imposibilita la captación de nuevas propuestas que complementen lo existente y por lo tanto se pueda consolidar el enoturismo en el marco del desarrollo territorial junto a otras propuestas de turismo.

En el caso de los entrevistados que no realizan enoturismo, es de resaltar que no se vinculan al turismo del vino fundamentalmente por considerar un estereotipo elevado de la actividad. Éste estereotipo se define en función de las propuestas que conocen (con ciertos estilos y disponibilidades de recursos materiales e inmateriales), lo que aunado a la desvalorización propia de sus recursos disponibles, no les permite considerar que pueden elaborar propuestas que se ajusten a sus posibilidades asociadas a la disponibilidad de recursos.

En relación al funcionamiento del conglomerado turístico del departamento, si bien el mismo tiene sus objetivos claros en cuanto a proyección en mediano y largo plazo, la ubicación territorial hace que las empresas con enoturismo, y principalmente las ubicadas en la zona de Carmelo no interactúen de forma fluida. Esta ausencia de interacción provoca que no puedan desarrollar una propuesta a futuro que sea sostenible y que se apoye en las ventajas de tener un conglomerado turístico departamental con experiencia.

Considerando los ciclos de vida de los destinos turísticos propuesto por Butler (1980), el desarrollo del enoturismo en el departamento puede ubicarse en la

finalización del proceso de “implicación”. Esto asociado a que es visitado por un número importante de turistas (de los cuales no se tiene registro, pero que así lo reconocen las empresas), pero, no llega a estar dentro de la fase de desarrollo porque en esta fase sería en el momento en el que tendrían lugar los cambios más importantes. Cambios asociados al armado de nuevas atracciones y equipamiento en función de las necesidades de los turistas, asegurando que la población local se beneficie del desarrollo turístico, y ninguna de estas condiciones se han dado aún en el *cluster* enoturístico de Colonia. La principal deficiencia radica en el derrame de beneficios producido por el enoturismo sobre la población local, falta un importante camino por recorrer en este sentido.

Por el momento el enoturismo en el departamento es un negocio empresarial que derrama pocos beneficios al territorio. Pocas veces es percibido como actividad con impacto territorial por parte de la población local, predominando la visión de que son emprendimientos puntuales para atender a ciertos clientes “de altos niveles adquisitivos” que no son los de la población local.

De continuar la lógica de cooptación en el destino en su conjunto, y procurando afianzar la actividad con estrategias de mediano y largo plazo, el *cluster* enoturístico podrá contribuir al desarrollo del territorio. Para lograr impacto en el territorio, será necesario integrar nuevas propuestas así como interactuar activamente con otros agentes del territorio sean públicos o privados. Si no se logra un relacionamiento de feedback entre empresas y de estas con el territorio, el destino podrá quedar situado en una posición de estabilidad sin lograr los beneficios potenciales que se describen para el enoturismo en otras regiones del mundo.

Los emprendimientos trabajan a capacidad completa por lo que el desarrollo a futuro se debe orientar a la mejora continua de lo que ya se viene realizando de manera de satisfacer las necesidades de los consumidores. Para ello se debe

procurar la diversificación y ampliación del espectro de actividades, en tal sentido se puede pensar en innovar en actividades que salgan de la tradicional recorrida de viñedos y bodega, pero además de debe trabajar en promover emprendimientos y actividades que complementen lo que existe, para poder mejorar el posicionamiento del destino.

Desde el punto de vista público, es inevitable que se generen instancias de co-innovación en la generación de actividades de turismo enológico y se apoye fuertemente con soporte logístico, ya que la energía de trabajo esta presente en los operadores privados.

En pos de mejorar la conformación del un *cluster* enoturístico en el departamento, una de las estrategias de diferenciación que podría utilizarse sería la implementación de sellos de calidad. Este sistema de gestión de calidad, es aplicado en otras regiones del mundo, donde mediante evaluaciones de comités técnicos se otorgan sellos (similares a las espigas otorgadas en la red *Gîtes de France*). De esta forma se promueve la mejora continua, se reconoce el esfuerzo de los privados implicados en las actividades y además se da una idea al cliente de que tipo de servicio se va a encontrar.

Complementariamente este sistema posibilitaría que nuevos emprendimientos se adhieran a la propuesta, ya que el otorgamiento de sellos diferenciales, permite la heterogeneidad entre lo que se propone, resultando inclusivo para las empresas.

Estas acciones posibilitarían la inclusión de aquellas bodegas y productores vitícolas (sin bodega) que no realizan enoturismo, por no conocer claramente las propuestas ni los costos incrementales que demandaría la nueva actividad mediante la adecuada planificación territorial del enoturismo.

En el contexto de ampliar la oferta con nuevas propuestas, se debería realizar una prospección participativa de los recursos materiales e inmateriales existentes en el territorio, que potencialmente pudiesen transformarse en productos turísticos. Estos nuevos productos, podrán ser incluidos en la elaboración de estrategias de mediano y largo plazo, de forma de generar un producto referente del territorio. Esta estrategia generaría un doble beneficio, por un lado, posibilitaría ampliar y diversificar la oferta, pero además por su índole participativa, promovería el vínculo con otros actores presentes en el territorio y consecuentemente ayornarse con el desarrollo del *cluster*.

Otro elemento a ser considerado en la promoción del *cluster* enoturístico, es la utilización de un coordinador del *cluster*, que tenga la capacidad de interactuar con diferentes agentes ya sean bodegas, inversores, artesanos, restaurantes, etc. Esta figura debería de tener la capacidad de dinamizar el enoturismo siendo esta su actividad principal y pudiendo así levantar la limitante de que el enoturismo es actividad complementaria para las propuestas.

5. BIBLIOGRAFÍA

Altenburg T, Hillebrand W, Meyer-Stamer J. 1998. Building Systemic Competitiveness: Concept and Case Studies from México, Brasil, Paraguay, Corea and Thailand. German Development Institute. Berlín. [En línea]. Consultado 10 septiembre 2015. Disponible en: <http://www.meyer-stamer.de/1998/sysco98.pdf>

Arraspide D. 2014. Vino y bebidas. Opiniones, notas y consejos del sommelier. [En línea]. Consultado: 29 de abril 2015. Disponible en: http://www.vinoybebidas.com/home/index.php?option=com_content&view=article&id=254:tenemos-que-lograr-que-el-enoturismo-en-uruguay-pase-de-35000-a-350000-visitantes-por-ano

Asociación Turística de Colonia. 2015. [En línea]. Consultado 15 abril 2015. Disponible en: <http://Coloniaturismo.com/index.php/es/institucional>

Asociación Wines of Uruguay. 2015. Turismo enológico. [En línea]. Consultado 20 de diciembre 2014. Disponible en: http://www.winesofuruguay.com/Turismo_Enologico

Avondet R; Ferrer M. 2016. Escenario socioeconómico de la vitivinicultura uruguaya de los últimos 40 años. En: 3 Congreso de Ciencias Agrarias “Desafíos para el desarrollo rural sostenible frente a los nuevos escenarios”. Facultad de Agronomía. Montevideo. Uruguay.

Barrera E. 2013. Las condiciones de éxito en la construcción de las rutas alimentarias. REDMARKA. Revista Digital de Marketing Aplicado. UIMA- Universidad de A Coruña – CIECID. 1 (6): 21- 49. [En línea]. Consultado 20 de febrero 2015. Disponible en:

<https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/4470402.pdf>

Begazo J. 2004. La competitividad y los cluster como elemento de desarrollo del país. Gestión en el Tercer Milenio. UNMSM. Facultad de Ciencias Administrativas. 13 (7) : 45-55 . [En línea]. Consultado agosto 2016. Disponible en:

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v07_n13/a07.htm

Boschi AM, García MS. 2011. Nuevos productos turísticos: “Rutas del vino de la Patagonia en el Valle del Río Negro y Neuquén – Argentina”. Anuario de Estudios en Turismo – Investigación y Extensión. Argentina. Facultad de Turismo – Universidad Nacional del Comahue Neuquén. Año XI - Volumen VII. [En línea]. Consultado 8 de marzo de 2013. Disponible en:

http://170.210.83.98:8080/jspui/bitstream/123456789/203/1/Articulo5_Boschi_Garcia.pdf

Butler R. 1980. The concept of a tourism area cycle of evolution: implicatións for management of resources. Canadian Geographer. 24(1): 5-12. [En línea]. Consultado 24 abril 2015. Disponible en:

<http://aaronluman.com/articles/CycleOfEvolution.pdf>

Castellanos Machado C, Castellanos Castillo J. 2013. Elementos críticos para la evaluación del potencial de las regiones para la formación de *cluster* turísticos. *Estudios de perspectivas turísticas*. 22(3): 450-472. [En línea]. Consultado 10 de febrero de 2015. Disponible en: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322013000300005&lng=es&nrm=iso

CeaD'Ancona MA. 1998. Manual de técnicas cuantitativas en la investigación social. Madrid, Alianza. 81-121. [En línea]. Consultado 20 de febrero 2015. Disponible en: http://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/metodologia_cuantitativa_estrategias_y_tecnicas_de_investigacion_social_cea_d_ancona.pdf

Eiglier P. y Langeard E. 1998. *Servucción: el marketing de los servicios*. España. McGraw Hill Interamericana de España.

Eisenhardt K. 1989. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*. Vol. 14, No. 4 (Oct., 1989), pp. 532- 550. [En línea] Consultado junio 2015. Disponible en: https://www.jstor.org/stable/258557?seq=1#page_scan_tab_contents

Fávero I. 2015. Visión del Manejo de la Demanda de Enoturismo Perfil del enoturista brasileño. En: 5to congreso latinoamericano de enoturismo. Montevideo – Uruguay. [En línea]. Consultado 20 de diciembre 2015. Disponible en: <http://www.enoturismo.com.uy/expos/jueves/favero.pdf>

García Henche, B. 2008. Características diferenciales del turismo rural y estrategias de comercialización en Turismo rural y desarrollo local. En: Cebraín Abellán, F. 2008. Sevilla – Cuenca. Ediciones de la Universidad de Castilla – La Mancha. Pp 251 – 261. [En línea]. Consultado 2 de agosto 2015. Disponible en :

http://www.uam.es/gruposinv/urbytur/documentos/Valenzuela/TURISMORURALYDESARROLLOLOCAL_2008.pdf

García Henche B. 2005. Características diferenciales del producto turismo rural. Cuadernos de Turismo. Madrid – España. Universidad de Alcalá de Henares. 1 (15) 113-133. [En línea]. Consultado 10 de abril 2015. Disponible en:

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1302242>

Gilbert D. 1989. Plan de estrategia de marketing para el turismo en España. Estudios turísticos, 1 (104): 83-100. [En línea]. Consultado 20 de octubre 2014. Disponible en:

<http://www.iet.tourspain.es/img-iet/Revistas/RET-104-1989-pag83-99-48476.pdf>

Gummesson, E. 2000. Qualitative methods in management research. Sage Publications, London. [En línea]. Consultado 15 de diciembre de 2015. Disponible en: <http://mtq.sagepub.com/content/1/1/27.short>

Gutman GE, Gorenstein S. 2003. Territorio y sistemas agroalimentarios. Enfoques conceptuales y dinámicas recientes en Argentina. Desarrollo Económico 42(168): 563 - 587. [En línea]. Consultado 22 de agosto 2014. Disponible en:

<http://www.econ.unicen.edu.ar/extension/vinculacion/images/Filminas/paper%20gutman%20et%20al%20territorio%20y%20saa%202.pdf>

- Hartley, J. 1994. Case studies in organizational research. En Casell, C. y Symon, G. (Eds.). Qualitative methods in organizational research. Londres, Sage Publications, 208-229.
- INAVI (Instituto Nacional de Vitivinicultura). 2014. [En línea] Consultado 20 de febrero de 2015. Disponible en: <http://www.inavi.com.uy/>
- Marin A. 2012. Enoturismo y turismo gastronómico. En: Marin, A. (Ed.) Wikilibro turismo. España. Escuela de Organización Industrial. 265 – 276. [En línea]. Consultado junio 2015. Disponible en: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:80170/EOI_Turismo_2012.pdf
- Martínez López J. 2004. Estratégias y técnicas de investigación social. Mexico. Universidad Mesoamericana. [En línea]. Consultado 20 de agosto 2014. Disponible en: <http://www.geiuma-oax.net/sam/estrategiasmeteytecnicas.pdf>
- Merriam S. B. 1998. Qualitative research and case study applications in education. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Meyer-Stamer J. 2008. Systemic Competitiveness and Local Economic Development. Paper for Publication in Shamim Bodhanya (ed.), Large Scale Systemic. [En línea]. Consultado 12 de septiembre 2014. Disponible en: http://www.meyer-stamer.de/2008/Systemic+LED_SouthAfrica.pdf
- Middleton V; Fyall A; Morgan M. con Ranchhod, A. 2009. Marketing in Travel and Tourism. Fourth Edition. [En línea]. Consultado 20 de febrero 2016. Disponible en: http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9781136437359_sample_899138.pdf

Ministerio de Turismo y Deporte. 2015. Plan Nacional de Turismo Sostenible 2009-2020. [En línea]. Consultado agosto 2015. Disponible en: <http://www.mintur.gub.uy/index.php/pt/feed-ministerio/item/2162-plan-nacional-de-turismo-sostenible-2009-2020>

Ministerio de Turismo y Deporte. 2014. Anuario 2014. Estadísticas de turismo. 1 – 149. [En línea]. Consultado 20 de enero 2015. Disponible en: <http://www.turismo.gub.uy/index.php/es/feed-ministerio/item/235256-anuario>

Ministerio de Turismo y Deporte. 2010. Asistencia técnica para el diseño de políticas de promoción de la producción sustentable y el empleo. [En línea]. Consultado 10 de julio 2015. Disponible en: http://www.innovaturismo.gub.uy/index.php/caja-de-herramientas/otros-documentos/item/download/6_53333d23497f71a2840cbd67d775ec35

Pastor E. 2006. El turismo del vino, otra experiencia del ocio. Documentos del estudio del ocio. Universidad de Deusto Bilbao. (30): 1 – 256. [En línea]. Consultado 6 de marzo de 2012. Disponible en: <http://www.deusto-publicaciones.es/deusto/pdfs/ocio/ocio30.pdf>

Plata O. 2009. Cluster del petróleo y el gas. Procesos de iniciativas de desarrollo. Centro de estrategias y competitividad. Universidad de los Andes. [En línea]. Consultado 20 de enero 2016. Disponible en: <http://es.slideshare.net/victorlastre/antecedentes1-cluster-de-petroleo-y-gas>

Poon A. 2003. Competitive strategies for a “New tourism”. En: Cooper, C. (Ed). Classic reviews in tourism. University of Queensland, Australia. 130 – 140. [En línea]. Consultado 20 mayo 2015. Disponible en:

[https://books.google.com.uy/books?hl=es&lr=&id=uB_ghXc1N1IC&oi=fnd&pg=PA130&dq=poon+a.+\(1993\)+tourism+technology+and+competitive+strategies&ots=hBPnyFrQb8&sig=KkixGcMQ1Lgu5oFhD_IQUxfF78I#v=onepage&q=poon%20a.%20\(1993\)%20tourism%20technology%20and%20competitive%20strategies&f=false](https://books.google.com.uy/books?hl=es&lr=&id=uB_ghXc1N1IC&oi=fnd&pg=PA130&dq=poon+a.+(1993)+tourism+technology+and+competitive+strategies&ots=hBPnyFrQb8&sig=KkixGcMQ1Lgu5oFhD_IQUxfF78I#v=onepage&q=poon%20a.%20(1993)%20tourism%20technology%20and%20competitive%20strategies&f=false)

Porter M. 1998. *Clusters* and the new economics of competition. New York. Harvard business review. [En línea]. Consultado 20 de febrero 2015. Disponible en:

http://www.rimisp.org/wp-content/uploads/2012/07/31_rimisp_Cardumen.pdf

Porter M. 1990. The Competitive Advantage of Nations. Harvard business review. [En línea]. Consultado 10 de febrero 2015. Disponible en:

<http://cspug2s.units.it/sid/docenti/brusati/didattica/11%20Porter%20The%20Competitive%20Advantage%20of%20Nations.pdf>

Presidencia de la República Oriental del Uruguay. Oficina de Planeamiento y Presupuesto. 2008. Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas. Vitivinícola - Plan de Refuerzo de la Competitividad (PRC). [En línea]. Consultado 10 de agosto 2014. Disponible en:

http://www.appt.opp.gub.uy/pacc/Conglomerado_vino/PRC_Vino/Plan_Estrategico1.pdf

Presidencia de la República Oriental del Uruguay. Oficina de Planeamiento y Presupuesto. 2007. Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas. Turismo en Colonia - Plan de Refuerzo de la Competitividad (PRC). [En línea]. Consultado 10 de agosto 2014. Disponible en:

[http://www.apt.opp.gub.uy/pacc/Conglomerado turismo colonia/Plan Estrategico Turismo Colonia.pdf](http://www.apt.opp.gub.uy/pacc/Conglomerado_turismo_colonia/Plan_Estrategico_Turismo_Colonia.pdf)

Riveros H, Blanco M. 2003. El agroturismo, una alternativa para revalorizar la agroindustria rural como mecanismo de desarrollo local. Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural para América Latina y el Caribe (PRODAR). 1 – 33. [En línea]. Consultado 18 de agosto de 2014. Disponible en: <http://www.cubaenergia.cu/genero/ambiente/a25.pdf>

Rodríguez Gómez G. Gil Flores J, García Jiménez E. 1996. Tradición y enfoques en la investigación cualitativa. En el libro Metodología de la investigación cualitativa. Ediciones Aljibe. 1 - 35. [En línea]. Consultado 20 de enero 2015. Disponible en:

<http://www.albertomayol.cl/wp-content/uploads/2014/03/Rodriguez-Gil-y-Garcia-Methodologia-Investigacion-Cualitativa-Caps-1-y-2.pdf>

Sautu R, Boniolo P, Dalle P, Elbert R. 2005. Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología. Buenos Aires, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. 1 - 187. [En línea]. Consultado 26 noviembre 2014. Disponible en:

<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/campus/metodo/metodo.html>

Silva Lira I. 2003. Disparidades, competitividad territorial y desarrollo local y regional en América Latina. Serie 33 Gestión pública Comisión Económica para América Latina y el Caribe. [En línea]. Consultado 10 de marzo de 2015. Disponible en:
<http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7286/S034200.pdf?sequence=1>

Stake R. 1994. Investigación con estudios de casos. Segunda edición. Madrid - España. Ediciones Morata, S.L. 1 – 159. [En línea]. Consultado 10 de marzo de 2015. Disponible en:
<http://www.nelsonreyes.com.br/LIVRO%20STAKE.pdf>

Torres R. 2012. El desafío de los servicios. Universidad de Yucatan. [En línea]. Consultado 20 diciembre 2015. Disponible en:
http://ppca.unam.mx/revista/images/imagenes/publicacionesPDF/a3_n04.pdf

Uruguay XXI. 2015. Sector vitivinícola. Uruguay XXI – Promoción de inversiones y exportaciones. [En línea]. Consultado 18 de marzo 2015. Disponible en:
<http://www.uruguayxxi.gub.uy/exportaciones/wp-content/uploads/sites/2/2015/04/Informe-vitivinicola-UruguayXXI1.pdf>

Varisco C. 2009. Clusters basados en recursos turísticos culturales. Boletín gestión cultural. La gestión cultural desde el ámbito empresarial privado. Argentina. Universidad nacional de Mar del Plata. [En línea]. Consultado julio 2015. Disponible en:
<http://www.gestioncultural.org/boletin/2009/bgc18-CVarisco.pdf>

Verardi M. 2000. Turismo rural y el empleo no agrícola: El caso de la Ruta Colonial de Dois Irmãos. Rio Grande do Sul – Brasil.

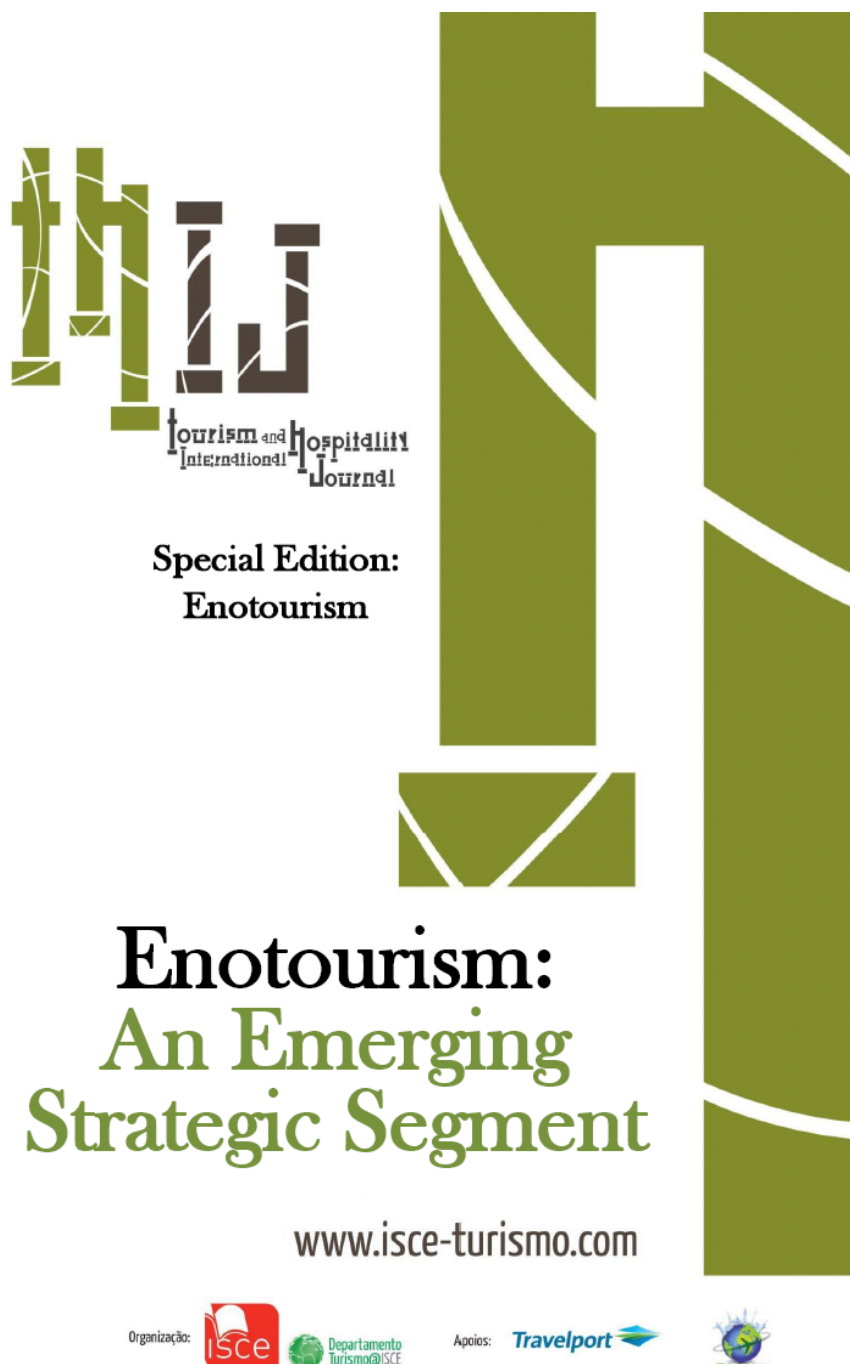
<http://www.revistainterforum.com/espanol/pdfes/081102Naturalmente.pdf>

Yacuzzi E. (2005). El Estudio de Caso como metodología de investigación. Teoría, mecanismos causales, validación. Buenos Aires. Universidad del CEMA. 1-37.

Yin R. (1994). Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

6. ANEXOS

6.1. ANEXO No.1 ARTÍCULO PUBLICADO PRODUCTO DE LA TESIS







thij
Tourism and Hospitality
International Journal

**Special Edition:
Enotourism**

**Enotourism:
An Emerging
Strategic Segment**

www.isce-turismo.com

Volume 6 | Número 2 | Abril 2016
Volume 6 | Number 2 | April 2016
Volumen 6 | Número 2 | Abril 2016

Organização:   Apoio:  



**TURISMO DEL VINO COMO ESTRATÉGIA DE DESARROLLO RURAL.
EL CASO DEL *CLUSTER* ENOTURITICO DEL DEPARTAMENTO COLONIA-
URUGUAY**

Rusley Avondet

Universidad de la República - UDELAR, Uruguay

Miguel Vassallo

Universidad de la República - UDELAR, Uruguay



Avondet, R. & Vassallo, M. (2016). Turismo del vino como estrategia de desarrollo rural. El caso del *Cluster* Enoturítico del departamento de Colonia-Uruguay. *Tourism and Hospitality International Journal*, 6(2), 58-76.

Resumo

O Departamento de Colonia (uma das políticas decimonovenas - divisões administrativas do Uruguai) tem um importante desenvolvimento do turismo, concentrada no centro histórico da capital da província. Para um turismo diversificar e no reforço do quadro de desenvolvimento departamental surge o turismo do vinho como uma atividade com potencial. Portanto, nesse papel, ele é definido como contribuir para o conhecimento e promover o desenvolvimento do *cluster* de turismo do vinho do departamento, como estratégia e instrumento para promover o desenvolvimento rural através da identificação de potencial, freios e estratégias implementadas. O desenho do estudo foi o estudo de caso a análise qualitativa, em que 19 entrevistas semi-estruturadas sobre os potenciais atores do *cluster* realizada. Ele corroborou a principal hipótese de trabalho, que estabelece o *cluster* de turismo do vinho brotamento é composto por empresas classificadas como "novo" e / ou "velho", que operam de forma independente com alguns coopetition poderia ser considerado o núcleo do *cluster*. A falta de articulação, coordenação e projeção de vinho não permitem a aquisição de novas propostas para complementar o já existente impedindo a sua consolidação. O *cluster* pode contribuir para o desenvolvimento do território se articula novas propostas, e se ele interage com outros atores, terrenos públicos ou privados. Para alcançar a interação necessária pretende realizar uma exploração participativa dos recursos disponíveis, elaboração de um plano de desenvolvimento, incluindo a criação de um selo de qualidade e à nomeação de um coordenador para o plano, que irá permitir a continuação da proposta de desenvolvimento.

Palavras-chave: Turismo, Desenvolvimento Rural, *Cluster*

Abstract

The Department of Colonia (one of the nineteenth policy - administrative division of Uruguay) has an important tourism development, concentrated in the historical district of the provincial capital. Towards diversify tourism and in strengthening the departmental development framework arises wine tourism as an activity with potential. Therefore, in this paper, it is set to contribute to knowledge and promote the development of wine tourism cluster of the department, as strategy and instrument to promote rural development by identifying potential, brakes and implemented strategies. The study design was case study by qualitative analysis, in which 19 semi-structured interviews regarding the potential cluster actors performed. It corroborated the main working hypothesis, establishing the budding wine tourism cluster is composed of enterprises classified as "new" or "old", which operate independently with some cooperation could be considered the core of the cluster. The lack of articulation, coordination and projection of wine do not allow the acquisition of new proposals to complement the existing hindering their consolidation. The cluster may contribute to the development of the territory if articulates new proposals, and if it interacts with other actors, public or private land. To achieve the necessary interaction intends to conduct a participatory exploration of available resources, preparation of a development plan, including the creation of a seal of quality and the appointment of a coordinator for the plan, which will enable the continuation of the development proposal.

Keywords: Tourism, Rural Development, Cluster

Introducción

La falta de competitividad del sector vitivinícola, ha llevado a la reducción en viñedos y bodegas, desencadenando la pérdida de capacidades humanas, y acervo cultural acumulados durante generaciones.

En este contexto, se trabaja desde el ámbito público y privado en el agregado de valor al vino mediante la promoción en ferias nacionales e internacionales, la utilización de la marca país “Uruguay Natural”, la declaración de vino como bebida nacional (a partir de julio de 2014) y el enoturismo entre otros.

En el año 2005, se constituyó la Asociación de Turismo Enológico del Uruguay (ATEU) compuesta por 15 bodegas familiares de todo el país, con el objetivo de desarrollar el enoturismo promoviendo las regiones vitivinícolas del país formando una pluralidad de ofertas (winesofuruguay, 2015).

En el país, existe un número importante de bodegas que brindan servicios enoturísticos sin formar parte de ATEU, dentro de este grupo de bodegas, se encuentran las bodegas presentes en el departamento de Colonia, que a pesar de no formar parte de ATEU, ofrecen servicios similares a los que brindan las bodegas miembros.

Desde el sector público y del público – privado departamental, se trabaja en la readequación de la oferta turística promoviendo la descentralización de la misma, dado la misma está fuertemente concentrada en la ciudad de Colonia del Sacramento, gracias al Casco Histórico en la ciudad de Colonia del Sacramento declarado Patrimonio Histórico Cultural de la Humanidad por la UNESCO en 1995 complementado por la proximidad geográfica con la ciudad de Buenos Aires (importante centro emisor de turismo). En este contexto es que el turismo en espacios rurales y dentro de este, el turismo enológico toma importancia.

En virtud de la vinculación que existe entre las empresas – bodegas que realizan enoturismo, es posible pensar en el desarrollo de las actividades de enoturismo como *cluster* específico dentro del conglomerado turístico departamental.

El escaso conocimiento científico sobre el enoturismo departamental limita las posibilidades de incidir en el desarrollo sectorial, y que ello incida positivamente sobre el resto del territorio en el marco de la diversificación y descentralización de la oferta turística promovida desde el sector público y público - privado.

En este sentido, el problema de investigación radica en la ausencia de caracterización del enoturismo en el departamento de Colonia, particularmente de las interacciones y dinámicas (reales y potenciales) de un *cluster* en ciernes, que potencialmente puede contribuir con el desarrollo rural y territorial”.

Como objetivo general se plantea contribuir al conocimiento del enoturismo en el departamento de Colonia en el marco de la consolidación de un *cluster*, como estrategia e instrumento de promoción del desarrollo rural y territorial.

Los objetivos específicos son: a) Caracterizar el enoturismo del departamento de Colonia; b) Identificar las potencialidades y frenos del enoturismo, así como las estrategias implementadas, para el desarrollo de un *Cluster* y su articulación con el desarrollo rural; d) Proponer las bases de una estrategia y los instrumentos de potenciación y promoción del enoturismo como herramienta para el desarrollo rural.

Como primera hipótesis se plantea que “el enoturismo en el departamento de Colonia, es una actividad empresarial de carácter individual, que registra poca articulación entre los diferentes actores del *cluster*, lo que dificulta la elaboración de estrategias de mediano – largo plazo.

La segunda hipótesis es que “las bodegas que no realizan enoturismo tienen como dificultad principal el desconocimiento de lo que implica la concepción del turismo del vino, junto con una comparación de elevados estándares calidad del enoturismo y un menosprecio de la disponibilidad de recursos que cada una de ella posee”.

La tercera hipótesis planteada es que “el enoturismo como actividad está inserto en un conglomerado turístico consolidado, que permitiría explotar las potencialidades no exploradas con relación al aprovechamiento de otros recursos turísticos disponibles en el departamento”.

Marco Conceptual

El marco conceptual utilizado se corresponde con la asociación entre el turismo rural y el desarrollo rural, y más precisamente sobre el enoturismo como actividad promotora del desarrollo; para finalizar con el concepto de *cluster*, que metodológicamente es el concepto que mejor se adapta para comprender y estudiar este tema, y simultáneamente, es de utilidad para la construcción de una estrategia de promoción y desarrollo de la actividad en el ámbito departamental.

Turismo Rural y Desarrollo Rural

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), se registra un incremento sostenido de la actividad turística acompañada de cambios en los requerimientos de los consumidores que prefieren un turismo individualizado con un interés creciente por la tranquilidad, el contacto con la naturaleza y la cultura (Poon, 1993).

En el marco de la diferenciación de productos, surge el turismo en espacios rurales que representa un concepto amplio en cuanto a las actividades de esparcimiento que se pueden realizar en el medio rural. Actividades que integran verdaderas cadenas de valor agregado, involucrando establecimientos, agroindustrias, transportes, restaurantes, comunicaciones, etc. constituyéndose en un agente impulsor del crecimiento y desarrollo, principalmente de actividades no-agrícolas en la zona rural.

Según la OMT el turismo rural se define con una perspectiva de desarrollo territorial, involucrando dos sectores: el agrícola y el turismo “*los que se complementan plasmándose en un negocio novedoso para ambas actividades, en la búsqueda de una mejor calidad de vida para los actores involucrados directa o indirectamente*”.

Verardi (2000), citado por Riveros y Blanco (2003) señala que el turismo en el espacio rural como estrategia de desarrollo no necesariamente requiere de atractivos naturales extraordinarios, sino que posea aspectos culturales desarrollados, una arquitectura apreciable, una gastronomía característica, que la población conserve sus hábitos y costumbres, tornando la zona interesante en su conjunto; y como segundo elemento el eslabonamiento que debe existir con otras actividades tales como la elaboración de alimentos caseros, los restaurantes de comidas típicas, la artesanía y los paseos entre otros.

Gutman y Gorenstein (2003), establece que los nuevos enfoques de desarrollo proponen aproximaciones conceptuales que revalorizan el territorio a partir del cambio tecnológico y las innovaciones que de él se desprenden sean tecnológicas u organizativas. Según los mismos autores, los determinantes de la competitividad radican en los procesos de conocimiento y en el seno de redes, tramas o conjuntos de agentes. Desde nociones de distritos industriales o tecnológicos a los de *millieux* innovadores, pasando por los sistemas locales de producción, los *clusters* productivos, sistemas de empresas, o cadenas globalizadas, hay un esfuerzo por sistematizar, por un lado, las

formas locales de organización de la producción, otorgando un mayor énfasis relativo a los “componentes endógenos” que estimulan el desarrollo territorial.

Turismo Asociado al Producto Vino: Turismo Enológico

El surgimiento del enoturismo tiene como uno de sus principales objetivos el impulsar el vino como una experiencia cultural y una especialización típica del turismo rural. A partir de ello, ha tenido un fuerte crecimiento en la mayoría de regiones vitivinícolas, impulsando la competitividad entre destinos y su diferenciación a través de la diversificación y complementación con la oferta de productos de cada zona (Pastor, E. 2006).

Según Casanovas, (2008) citado por Boschi y García, (2011), a partir de los atractivos paisajes relacionados con el vino, tomó auge el enoturismo, quien aprovecha la identidad y cultura del territorio rural, respetando la sensibilidad e identidad de productores, y su población.

La preservación o recuperación de la identidad genera impactos en lo agrícola, lo comercial y lo turístico en cuanto al ordenamiento del territorio, sea en la fijación de la población rural así como otras oportunidades de uso; inversiones; preservación y recuperación del patrimonio regional, la internacionalización y comunicación. (Casanovas, 2008 citado por Boschi y García, 2011)

Según Cabral (2009) citado por Boschi y García (2011), el enoturismo es un elemento de competitividad de un territorio, siendo de extrema importancia la capacidad para utilizar ese recurso como catalizador de una estrategia global de desarrollo y proyección de una región, basada en las especificidades del territorio y en alianzas que impliquen a la sociedad civil.

En la mayoría de los países, el enoturismo en su estructuración adopta la denominación de “Ruta del Vino” como forma de puesta en valor, y es así que se integran bajo un mismo concepto temático a los recursos y servicios turísticos de interés, existentes y potenciales, de una zona vitivinícola, planteados desde la autenticidad.

Como organización, las “Rutas del Vino” en lo conceptual, serían reductoras en cuanto a la captación de la demanda, mientras que las “Rutas Compuestas” permiten una valorización total del territorio y la posibilidad de la orientación al cliente, en este tipo de rutas se concibe que son espacios multitemáticos, donde el eje estructurante es el vino, y su complemento la identidad de cada región (Pastor, E. 2006).

Cluster como Estrategia Competitiva

Varisco (2009) citado por Castellano machado, castellano castillo (2013) define el *clusters* turístico como la aglomeración de empresas características del turismo, más las empresas relacionadas por efectos indirectos e inducidos, y las instituciones que integran la superestructura, conjunto que interrelaciona sobre la base de los recursos turísticos para formar el producto global que identifica un territorio.

Desde un enfoque económico, el concepto de *clusters* turístico constituye un recurso metodológico para analizar la diversidad de empresas e instituciones que operan en un determinado territorio, procesos de innovación, articulación, asociatividad y endogeneidad, entre otras variables.

Por otra parte, Jaramillo (2003) citado por el mismo autor, indica que un *clusters* turístico es la suma de un espacio geográfico determinado por ventajas comparativas concretas, lo bastante homogéneas, con unas condiciones de conectividad promisorias,

donde se dan los atractivos naturales o culturales necesarios para perfilar un buen producto turístico o una familia de productos, más los componentes empresariales y tecnológicos que forman una cadena de producción.

Según el autor, sólo empieza a ser realmente un *cluster*, cuando se logra un nivel básico de concertación entre los diversos actores con miras a desarrollar estrategias comunes de calidad, operatividad y mercadeo, de manera que el producto goce de diferenciación y de prestigio sobresalientes.

Según Silva Lira, I. (2003) los conceptos de *clusters* y desarrollo local se integran en el sentido de que en la proximidad territorial pueden convivir un sinfín de empresas, que si se organizan, pueden desarrollar las capacidades de asociación, competencia, cooperación, encadenamiento, aprendizaje y especialización para que dentro de las posibilidades exploten la cadena de valor de un proceso productivo mediante la conformación de redes

64

Metodología

El abordaje metodológico de esta investigación se corresponde con el paradigma cualitativo que se nutre principalmente de las percepciones, las vivencias y experiencias de los sujetos, mientras que la estrategia de investigación fue el estudio de caso siendo para esta investigación el estudio del turismo enológico asociado a una región política – administrativa como es de departamento de Colonia.

La población objetivo según los registros públicos del Instituto Nacional de Vitivinicultura (INAVI) está compuesta por 15 bodegas presentes en el departamento, donde la técnica de muestreo utilizada fue la denominada “Bola de nieve”, ya que la infamación existe sobre la actividad de enoturismo que permitiera identificar actores vinculados a la actividad es escasa.

Para recolectar la información se recopiló información secundaria que se completó con 19 entrevistas semiestructuradas en las que se consideraron como elementos guía el vínculo del entrevistado con el enoturismo, la visión del enoturismo desde la empresa o lugar de inserción en el *cluster*, la estrategias y diseño de desarrollo parte de los agentes, el vínculo de las experiencias de enoturismo con el territorio y con otros agentes turísticos y finalmente la inserción del enoturismo en el conglomerado turístico departamental.

La población consultada abarco a bodegas (sector primario); instituciones de formación, agentes asociados a políticas públicas y asociación de agentes públicos y privados (sectores educación, sector público y asociación público – privado); y finalmente grupo de artesanos (sector de apoyo). El trabajo de investigación se desarrolló en el periodo marzo 2014 a julio de 2015.

Resultados y Discusión

Los resultados que se presentarán surgen de las 19 entrevistas concretadas durante el desarrollo de la investigación y el conjunto de información secundaria relevada.

Características de los Integrantes del *Cluster* Entrevistados

El sector primario se caracterizó en base a 9 entrevistas, el sector educación, público y asociación público – privado está representado por 8 entrevistas, mientras que el sector de apoyo cuenta con 2 entrevistas.

Sector primario.

Grupo constituido por seis bodegas, que realizan enoturismo y tres bodegas que no realizan enoturismo.

De las bodegas que realizan enoturismo, se pueden identificar dos visiones diferentes de la actividad que han caracterizado su incursión en el enoturismo:

- La primera de ellas, asociada a la muestra de viñedos y procesos de elaboración de vinos que fue evolucionado hasta el punto de transformarse en una actividad que permite la generación de ingresos complementarios a la venta de vinos.
- La segunda visión se asociada a los emprendimientos donde se detecta la posibilidad de aprovechar un nicho de mercado en el sector turístico que aún presenta potencialidades y a partir de ello se desarrolla el enoturismo como actividad empresarial.

Dentro del grupo de bodegas que no realizan actividades de enoturismo, se incluyen bodegas con gran heterogeneidad en relación a la percepción del enoturismo como actividad, existiendo una bodega que no tiene claro el concepto de enoturismo, otra tiene como referencia grandes emprendimientos con enoturismo y consideran que su producto vino e infraestructura no les permitirían consolidar un servicio de calidad y una tercera que realiza de forma incipiente e informal la actividad de enoturismo más básico en el entendido de que cuando tienen posibilidades permiten a los clientes recorrer viñedos – bodega y degustar vinos.

Sector educación, sector público y asociación público – privado.

Considerando la importancia que reviste la educación en el desarrollo del turismo, y en el marco de la profesionalización del mismo promovida por los agentes públicos y públicos – privados, se incluyen tres centros formativos en áreas afines al turismo.

En la ciudad de Colonia del Sacramento, existen 2 instituciones de formación tecnológica asociada al turismo, siendo el Instituto Tecnológico CTC - Colonia y Centro de Educación Técnico Profesional ex Universidad del Trabajo del Uruguay (CETP ex UTU) donde se brinda capacitación en gerencia en turismo, tecnólogo en turismo y guía de turismo.

La tercera institución presente es el Instituto Municipal de Hotelería y Gastronomía, cuyo objetivo es la capacitación en las temáticas de hotelería y gastronomía formando parte de la Dirección de Turismo.

Las tres instituciones de formación, no tienen formación específica en enoturismo, en algunos de sus cursos tienen algún componente asociado a los vinos pero en una proporción menor de su currícula.

Dentro del sector de políticas públicas, en el departamento existe la Dirección de Turismo Departamental que articula con el gobierno nacional y define las políticas del sector turismo.

Debido a la vinculación potencial del enoturismo con el desarrollo rural se incluyó un referente regional de la Dirección General de Desarrollo Rural (DGDR), ya que ésta Dirección se encarga de la definición de políticas asociadas al desarrollo rural.

En el caso de la asociación público – privado existe una sola asociación, la Asociación Turística de Colonia (ATC), integrada por sectores empresariales organizados y vinculados al turismo, la Dirección de Turismo de la Intendencia de Colonia, y el Ministerio de Turismo y Deporte de Uruguay. A través de la Asociación, se busca el consenso en la toma de decisiones estratégicas para el desarrollo turístico del

departamento, en el cual desde hace unos años se incluyó dentro de la asociación al sector de turismo rural – bodegas y almazaras.

Sector de apoyo.

Para la recolección de información sobre este sector se partió de la información secundaria disponible, ya que durante la entrevistas al sector bodegas, no se brindó información que permitiese identificar actores en este sector de apoyo. Igualmente, se incluyen dos agrupaciones de artesanos de la ciudad de Colonia del Sacramento, que potencialmente representan una primera aproximación a este sector del *cluster*.

66

Ubicación del Enoturismo en el Departamento

El enoturismo en el departamento se localiza fundamentalmente en la microrregión oeste (fundamentalmente Carmelo) y en menor medida en la microrregión sur, distribución territorial que se corresponde con la diferencia en recursos turísticos disponibles, que incide directamente en las diferencias detectadas en el estado de desarrollo de las propuestas (Figura 1).

Características de la Oferta Enoturística

En términos generales, las propuestas de enoturismo en el Departamento son similares en su itinerario que consistente en una recorrida de viñedos y visita a la bodega, que finaliza con una degustación de vinos acompañada por quesos y fiambres, pero a pesar de ello, cada una de las bodegas presenta diferencias en lo que ofrecen, en razón de sus entornos paisajísticos, arquitectónicos, productivos, tecnológicos y acervo cultural, lo que posibilita la complementariedad de las propuestas.

Todos los emprendimientos enoturísticos trabajan bajo la modalidad de reservas previas, estrategia sustentada en la atención personalizada, que según los entrevistados es una de las potencialidades distintivas de la actividad enoturística (Cuadro 1).

Clasificación de las Propuestas

Para la clasificación de las propuestas de enoturismo, se propone utilizar dos criterios, el primero correspondiente a la ubicación territorial mientras que el segundo estaría compuesto por tres elementos como son: antigüedad de la empresa, la nacionalidad de los propietarios y el enfoque del enoturismo en relación a la asociación entre enoturismo y la vitivinicultura.

En relación al primer criterio de clasificación, se puede establecer que el enoturismo de la microrregión oeste a pesar de no tener las mismas ventajas comparativas que la microrregión sur ha logrado un mayor grado de desarrollo y consolidación gracias a que las empresas han sabido explotar otros recursos con potencial turístico como la proximidad a Buenos Aires y la proximidad geográfica entre las propuestas de enoturismo; mientras que en el caso de la microrregión sur, si bien dispone de otras ventajas, como el desarrollo turístico en torno al casco histórico de la ciudad de Colonia del Sacramento y a la presencia del puerto en dicha ciudad el hecho de que la propuesta de enoturismo se encuentra aislada de otras propuestas parece generar cierta limitación en su desarrollo.

Cuando se utiliza el segundo criterio de clasificación, resulta un primer grupo denominado "antiguos" integrado por bodegas antiguas instaladas por uruguayos y que muestran el proceso de elaboración de sus vinos y el entorno de producción. En este

grupo de bodegas, donde el enoturismo es un complemento de la actividad agropecuaria deja al enoturismo dentro de la empresa en una situación de desventaja en lo que tiene que ver con proyección a futuro, capacidad de reinversión y posicionamiento frente a nuevos desafíos que se traduce en que muchas veces el enoturismo quede de lado.

El segundo grupo, que se propone denominar como “nuevos”, está constituido por bodegas más jóvenes en el departamento, o bodegas con tradición vitivinícola importante, pero con nuevos inversores en la titularidad de los activos.

En el grupo de bodegas denominados “nuevos”, generalmente la producción de vinos y el enoturismo son parte constitutiva de proyectos iniciales de desarrollo inmobiliario, o de proyectos personales. Entre estos, se valoriza la potencialidad de estar inserto en una zona vitivinícola de importancia y en la mayoría de los casos la predisposición a invertir, y la preocupación por el éxito de la propuesta parece ser algo mayor que en el caso de las bodegas tipificadas como “antiguas”.

Estos dos tipos de emprendimientos presentan una distribución muy particular en el territorio, ya que la totalidad de los emprendimientos tipificados como “nuevos” se concentran en la microrregión oeste, mientras que los emprendimientos denominados como “antiguos” se distribuyen en las dos zonas (Cuadro 2).

Si bien se pueden separar tipos de propuestas y formas de acercarse al enoturismo, en el conjunto de los entrevistados, se le concedió suma importancia a la imagen del destino turístico y dentro de ello al enoturismo como destino. Todos sostienen que: el éxito de los emprendimientos individuales depende exclusivamente de que el destino se desarrolle de forma satisfactoria.

Relacionamiento entre Propuestas y de estas con el Territorio

Todos los entrevistados que realizan enoturismo, resaltaron que si bien no existe una integración formal de las propuestas, existe un vínculo muy fuerte entre los propietarios de los emprendimientos situación más evidente en los emprendimientos ubicados en la microrregión oeste.

La cercanía territorial con su enclave en una zona tradicionalmente vitivinícola conlleva a que todos se conozcan (emprendimientos tipo “antiguo” y tipo “nuevo”) y por lo tanto conozcan las propuestas de sus vecinos.

A nivel de cooperación han existido intentos de propuestas en conjunto que por diversos motivos se han discontinuado, siendo causal el surgimiento de nuevos compromisos que impiden seguir enfocando energías al enoturismo, actividad en la que los resultados obtenidos son de mediano y largo plazo.

Por unanimidad, los entrevistados manifestaron que les interesa interactuar con el territorio, por considerar que el mismo es parte integral de sus proyectos ya que son parte del entorno y conformar el paisaje enoturístico, pero no han encontrado la forma ni la oportunidad para concretarlo.

Todas las bodegas, independientemente de que realicen enoturismo o no, tienen vínculos con el territorio, ya que allí venden sus vinos, y es de donde proviene la mano de obra para el viñedo como para la bodega.

Al considerar la contribución del *cluster* enoturístico al desarrollo del territorio, el vínculo más fuerte se da a través de aportes de vinos para actividades como pueden ser catas solidarias, eventos organizados por ATC e Intendencia departamental, y en algunos casos incluso, se les solicitan colaboraciones a las bodegas por parte de organizaciones sociales del territorio (clubes deportivos, escuelas, etc.).

Relacionamiento con los Sectores Educación, Sector Público y Público – Privado

En este sentido es importante desagregar el relacionamiento según el sector al cual se hace referencia así como al agente específico ya que el relacionamiento es sustancialmente diferente. Lo que si se repite por parte de la mayoría de los actores independientemente del segmento que formen parte, es el reconocimiento de las potencialidades del enoturismo para el desarrollo turístico de departamento.

El relacionamiento del enoturismo con el sector educación presente en el departamento es inexistente en términos generales, ya que los entrevistados vinculados a cada uno de los sectores no mencionaron la existencia de vínculos si bien sería de esperar que al reconocer las potencialidades existiese algún tipo de vínculo.

En cuanto al relacionamiento con la Dirección de Turismo, se observó un vínculo muy estrecho con la actividad, ya que desde las bodegas se reconoce el apoyo dado por la Dirección de Turismo asociado fundamentalmente a la promoción y difusión de la actividad a través de folletería y representación en ferias procurando dar a conocer el producto a nivel país como a nivel internacional.

En cuanto al relacionamiento del enoturismo con la DGDR, no se reconoce interacción con el enoturismo, si ha habido trabajos asociados a la producción vitícola pero esta ha sido enfocada a componentes productivos y comerciales del vino.

Al considerar el relacionamiento con la ATC con el enoturismo, los entrevistados que realizan enoturismo, reconocen que forman parte activa o se vinculan con la ATC y consideran que su papel es importante en el desarrollo del sector. En algunos casos se presenta como factor limitante, que la ATC funciona en la ciudad de Colonia y muchas veces a los carmelitanos no les es sencillo concurrir.

Grado de Desarrollo del Enoturismo en el Departamento

Al momento de considerar el desarrollo del enoturismo en el departamento, los referentes de las propuestas reconocen que el destino ha tenido un importante desarrollo, principalmente en la zona de Carmelo, situación favorecida por la “vecindad de las propuestas”, además de del profesionalismo con el que se intenta realizar la actividad.

Todos los entrevistados reconocen que hay una importante disponibilidad de otros elementos - recursos a ser desarrollados, y que potencialmente pueden contribuir con que el destino continúe en crecimiento.

En este sentido, debe rescatarse que todos los entrevistados que ofrecen actividades en el marco del *cluster* enoturístico, manifestaron estar conformes con el estado de desarrollo, e incluso, si se pudiese potencializar el desarrollo, plantean que por el momento no tendrían capacidad para atender muchos visitantes más, fundamentalmente por el contexto actual de baja o nula contratación de mano de obra.

Paralelamente, algunos de los entrevistados mencionaron que el hecho de incrementar el número de visitantes y la contratación de mano de obra podría atentar contra el destino enoturísticos ya que se perdería el impacto que genera en el visitante la atención personalizada debido al tamaño de las visitas guiadas (2 – 10 personas) así como el acervo cultural familiar que es muy difícil que una persona contratada logre transmitir.

Estrategias y Frenos que Afectan el Desarrollo del *Cluster*

El *cluster* enoturístico de Colonia, se desarrolla mediante la implementación de estrategias y se enfrenta a frenos que limitan su crecimiento o desarrollo por debajo del nivel potencialmente posible.

Estrategias y Frenos del Turismo Departamental.

Como el enoturismo es una actividad inmersa en el turismo general del departamento, se entiende pertinente presentar las estrategias llevadas a cabo por los agentes identificados en el marco del desarrollo del turismo departamental así como los frenos que el mismo se enfrenta (Cuadro 3).

Estrategias y Frenos del Enoturismo en el Departamento.

Luego de presentadas las estrategias propuestas para el desarrollo del turismo departamental así como los frenos relevados para la actividad, se presentan las estrategias del enoturismo así como los frenos (Cuadro 4).

Al abordar las estrategias de cada una de las empresas individuales, se puede mencionar que en líneas generales las estrategias apuntan a satisfacer las necesidades de los consumidores procurando el posicionamiento del destino turístico, mediante servicios de alta calidad que se puedan cobrar bien. Todas tienen claro que lo que venden es su servicio en el contexto del destino y donde el turista valora más al destino que a la experiencia puntual.

La estrategia individual de diferenciar el producto enoturístico y brindar un servicio de calidad, redundan en el conjunto de las propuestas, ya que permite que las bodegas confíen en sus competidores y consecuentemente puedan enviar turistas que quieren conocer otras experiencias de enoturismo en el *cluster*.

Paradójicamente en todos los casos se plantea al destino como elemento a ser desarrollado pero hasta el momento en ese sentido ha sido relativamente escaso dado que no existe una proyección hacia adelante.

Conclusiones

En relación a la primera hipótesis, se puede afirmar las bodegas que realizan enoturismo funcionan de forma independiente con cierta cooptencia, ya que si bien procuran el desarrollo de sus propuestas individuales, se complementan con lo que ofrecen sus competidores que desarrollan enoturismo, situación que seguramente se ve facilitada por las cortas distancias entre las propuestas y el conocimiento de los responsables de cada una de ellas.

Las bodegas que realizan turismo enológico en Carmelo funcionan como una red de emprendimientos que si bien no tienen articulación formal interactúan complementando sus ofertas, lo permitiría considerarlas el núcleo de conformación del *cluster* enoturístico, al que le falta mayor vinculación con el territorio de manera que se transforme en una verdadera actividad de venta de servicios que promueva el desarrollo territorial.

Consecuencia de la escasa articulación formal de las propuestas enoturísticas así como la casi nula integración con el territorio dificultan la elaboración de estrategias de desarrollo de mediano y largo plazo que posibiliten la consolidación del *cluster* con el consecuente derrame de beneficios en el conjunto del territorio.

Si bien los entrevistados tienen claro que para el éxito de las propuestas individuales es necesario potencializar la imagen del destino como un conjunto en el que las propuestas se complementan, la ausencia de coordinación y proyección no posibilitan la captación de nuevas propuestas que complementen lo existente y por lo tanto se pueda consolidar el enoturismo en el departamento.

En lo referente a la segunda hipótesis, se puede decir que las bodegas que no realizan enoturismo, consideran en su mayoría que no están en condiciones de poder acoplarse a la actividad ya sea porque no les interesa incursionar en una nueva actividad o por la ausencia de infraestructura, mano de obra, etc. En tal sentido es importante mencionar que todos los casos considerados menosprecian los recursos propios de cada empresa y utilizan como punto de referencia para el enoturismo lo que realizan las bodegas exitosas en Carmelo u otros lugares del país desconociendo que el concepto de enoturismo no es solamente mostrar infraestructuras antiguas sino que es un concepto global que valoriza lo material pero también lo inmaterial asociado al vino, y en todos los casos el componente inmaterial presenta potencialidades interesantes para explotar en una estrategia de *cluster* enoturístico departamental.

Relacionado a la tercera hipótesis, el conglomerado turístico del departamento tiene sus objetivos claros en cuanto a proyección en mediano y largo plazo, pero la ubicación territorial hace que las empresas que conforman el *cluster* enoturístico del departamento y principalmente las ubicadas en la zona de Carmelo no interactúen de forma fluida y consecuentemente no puedan desarrollar una propuesta a futuro que sea sostenible y que se apoye en las ventajas de tener un conglomerado turístico departamental.

Por el momento el enoturismo en el departamento es un negocio empresarial que derrama pocos beneficios al territorio y que incluso pocas veces es percibido como tal por la población local, en tanto que el *cluster* enoturístico podrá contribuir al desarrollo del territorio si articula nuevas propuestas así como si interactúa con otros agentes del territorio sean públicos o privados, de lo contrario podrá quedar situada en una posición de estabilidad sin ser de importancia para el desarrollo del territorio y de las propias propuestas.

Los emprendimientos trabajan a capacidad completa por lo que el desarrollo a futuro se debe orientar a la mejora continua de lo que ya se viene realizando de manera de satisfacer las necesidades de los consumidores, pero además de debe trabajar en promover emprendimientos y actividades que complementen lo que existe, para poder mejorar el posicionamiento del destino.

En pos de mejorar la conformación del *cluster* enoturístico en el departamento de Colonia, una de las estrategias de diferenciación que podría utilizarse sería la implementación de sellos de calidad como se aplican en otras regiones del mundo en la que mediante evaluaciones de comités técnicos se otorgan sellos (similares a las espigas otorgadas en la red *Gites de France*) en donde se promueve la mejora continua y además se da una idea al cliente de qué tipo de servicio se va a encontrar.

Simultáneamente este sistema posibilitaría que nuevos emprendimientos se adhieran a la propuesta en tanto que el otorgamiento de sellos diferenciales permite la heterogeneidad entre lo que se propone resultando inclusivo para las empresas que actualmente no realizan enoturismo por menosprecio de los recursos que disponen.

En el contexto de ampliar la oferta con nuevas propuestas se debería realizar una prospección participativa de los recursos materiales e inmateriales existentes en el territorio que potencialmente pudiesen transformarse en productos turísticos y posteriormente ser incluidos en la elaboración de estrategias de mediano y largo plazo

de forma de generar un producto referente del territorio. Esto generaría por un lado la posibilidad de ampliar la oferta pero además por su índole participativa, promovería el vínculo con otros actores presentes en el territorio y consecuentemente ayomarse con el desarrollo del *cluster*.

Otro elemento a ser considerado en la promoción del *cluster* enoturístico es la utilización de un coordinador del *cluster* que tenga la capacidad de interactuar con diferentes agentes ya sean bodegas, inversores, artesanos, restaurantes, etc. que tenga la capacidad de dinamizar el enoturismo siendo esta su actividad principal y pudiendo así levantar la limitante de que el enoturismo es actividad complementaria para las propuestas.

71

Referencias

- Boschi, AM; García, MS. 2011. Nuevos productos turísticos: "Rutas del vino de la Patagonia en el Valle del Río Negro y Neuquén – Argentina". Anuario de Estudios en Turismo – Investigación y Extensión. Facultad de Turismo – Universidad Nacional del Comahue Neuquén – Argentina. Año 11 - Volumen VII. [en línea] 8 de marzo de 2013. http://170.210.83.98:8080/jspui/bitstream/123456789/203/1/Articulo5_Boschi_Garcia.pdf
- Castellanos Machado, C.; Castellanos Castillo, J. Elementos críticos para la evaluación del potencial de las regiones para la formación de clusters turísticos. Estudios de perspectivas turísticas [online]. 2013, vol.22, n.3 [citado 2015-04-29], pp. 450-472. Disponible en: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322013000300005&lng=es&nrm=iso. ISSN 1851-1732
- García Henche, B. 2005. Características diferenciales del producto turismo rural. Cuadernos de Turismo. Universidad de Alcalá de Henares. Madrid – España. Volumen (15), 113-133. [en línea]. 10 de abril 2015. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1302242>
<http://revistas.um.es/turismo/article/view/18481/17831>
- Gilabert, D. 1989. Plan de estrategia de marketing para el turismo en España. Estudios turísticos, (104), 83-100. [en línea] 20 de octubre 2014. <http://www.iet.tourspain.es/img-iet/Revistas/RET-104-1989-pag83-99-48476.pdf>
- Martínez López, J. 2004. Estrategias y técnicas de investigación social. Universidad Mesoamericana. México. [en línea]. 20 de agosto 2014. <http://www.geiuma-oax.net/sam/estrategiasmetytécnicas.pdf>
- Pastor, E. 2006. El turismo del vino, otra experiencia del ocio. Documentos del estudio del ocio. Universidad de Deusto Bilbao. Numero 30. [en línea] 6 de marzo de 2012. <http://www.deusto-publicaciones.es/deusto/pdfs/ocio/ocio30.pdf>
- Porter, M. 1998. Clusters and the new economics of competition. Harvard business review [en línea]. New York. 20 de febrero 2015. http://www.rimisp.org/wp-content/uploads/2012/07/31_rimisp_Cardumen.pdf
- Poon, A. (2003). Competitive strategies for a 'new tourism'. Aspect of Tourism. *Classic reviews in tourism*. Edited by Chooper. pp 130-142. [en línea] 15 de marzo 2015 https://books.google.com.uy/books?hl=es&lr=&id=uB_ghXc1N1IC&oi=fnd&pg=PA130&dq=poon+tourism+technology+and+competitive+strategies&ots=hBNFzEqR

[3b&sig=dTd2XHcMg4ETOMzqAKW2OYTdWr0#v=onepage&q=poon%20tourism%20technology%20and%20competitive%20strategies&f=false](#)

- Riveros, H.; Blanco, M. 2003. El agroturismo, una alternativa para revalorizar la agroindustria rural como mecanismo de desarrollo local. Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural para América Latina y el Caribe (PRODAR). 33 p. [en línea] 18 de agosto de 2014. <http://www.territorioscentroamericanos.org/turismorural/Documentos%20compartidos/El%20agroturismo.%20una%20alternativa%20para%20revalorizar%20la%20agroindustria%20rural.pdf>
- Silva Lira, I. 2003. Disparidades, competitividad territorial y desarrollo local y regional en América Latina. Serie 33 Gestión pública Comisión Económica para América Latina y el Caribe. [en línea] 10 de marzo de 2015. <http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7286/S034200.pdf?sequence=1>
- Winesofuruguay. 2015. http://www.winesofuruguay.com/Turismo_Enologico

Figura 1. Mapa ubicación de bodegas



Fuente: Elaboración propia

73

Cuadro 1. Servicios de enoturismo ofrecidos

Bodega	Servicio ofrecido
Irurtia	Servicio compuesto por recorrida la bodega y viñedos en un auto clásico, museo, cava de barricas y, según elección, se degustan vinos Visita con degustación de 2 vinos de alta gama U\$S15 /persona. Visita con degustación de 5 vinos de alta gama + Grappa o Cosecha Tardía U\$S32 /persona. Degustación de 5 vinos con una tabla de quesos y fiambres de la región. U\$S49 /persona. Idiomas: español, inglés, francés y portugués.
Bernardi	Visitas guiadas y degustación de vinos a público en general sin costo Grupos de menos de 10 personas no necesitan coordinación, mas de 10 coordinar por correo electrónico Idiomas: español, inglés Servicios especiales con catering de tercero Realización de eventos y vino de honor
El Legado	Visitas guiadas a bodega "Boutique" y degustación de vinos Grupos de menos de 10 personas no necesitan coordinación, mas de 10 coordinar por correo electrónico Idiomas: español, y poco de inglés Servicios de asado a las brasas y cenas agendadas - además de piscina
Zubizarreta	Realizó visitas guiadas y degustaciones pero por el momento no esta realizando actividades
Posada Campo Tinto	Posada con restaurant en el que se sirve el vino de la casa Se puede disfrutar del entorno que rodea a la posada, bicicletas y carpa sudafricana para clientes 5 habitaciones

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 2. Tipo de emprendimiento

Bodega	Localidad	Tipo propuesta
Bernardi	Colonia del Sacramento	Antiguo
Irurtia	Carmelo	Antiguo
Campo Tinto	Carmelo	Nuevo
El Legado	Carmelo	Nuevo
Cerros de San Juan	Carmelo	Nuevo
Zubizarreta	Carmelo	Antiguo

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3. Estrategias y frenos del turismo departamental

Turismo en el Departamento
Estrategias
1) Promoción y difusión de las diferentes propuestas de turismo presentes en el departamento.
2) Diversificación de las propuestas turísticas.
3) Actuación para la descentralización del turismo concentrado en Colonia del Sacramento.
4) Formación de recursos que posibiliten la profesionalización del turismo en el departamento.
5) Cambio en la matriz de residencia de los turistas, ampliando espectro que se concentraba en Argentina
6) Plan estratégico de turismo departamental en marcha.
7) Propuesta de "conocer para hacer conocer" posibilita que se conozca la oferta turística departamental.
Frenos
1) Ejemplos de ofertas enoturísticas poco estable conlleva a poca consideración en propuestas generales.
2) Bodegas con administración of shock complica relacionamiento
3) Propuestas de articulación acotadas en lo que proponen. Se descontinúan por falta de cooperación entre agentes.
4) Ausencia de liderazgo en autoridades que cambian con el gobierno del momento.
5) Relevo generacional escaso en la actividad (entorno 50 años).
6) Alta rotatividad de empleados asociados a los servicios.
7) Sueldos sectoriales bajos para el costo de vida del departamento.
8) Turismo departamental concentrado en empresa de viajes Buquebus que propone turismo de paso
9) Ausencia de propuestas estructuradas en más de un día.
10) Turismo en Colonia estructurado en torno al barrio histórico complementado con turismo de sol y playa con poco desarrollo de alternativas.
11) Ausencia de asociación entre cultural - patrimonio y productivo.

Cuadro 4. Estrategias y frenos del turismo enológico

Enoturismo en el Departamento	
Estrategias	
Bodegas con enoturismo	1) Desarrollo de emprendimientos individuales.
	2) Satisfacer al consumidor con servicios de calidad.
	3) Posicionamiento del destino en el mercado.
	4) Coopetencia en base a diferente disponibilidad de recursos paisajísticos, arquitectónicos y tecnológicos de cada propuesta individual.
	5) Atención personalizada de los clientes, con alto componente de atención familiar.
	6) Importante vínculo informal entre propuestas de enoturismo.
Enseñanza	
Políticas	1) Promoción y difusión por parte de la Dirección de Turismo de la Intendencia.
Asociación público-privado	1) Inclusión de grupo turismo rural - bodegas y almazaras dentro de las promociones.
	2) Promoción y difusión del enoturismo a nivel nacional e internacional.
	3) Incentivo a la profesionalización del servicio turístico ofrecido.
Frenos	
Bodegas con enoturismo	1) Actividad complementaria a la producción de vinos.
	2) Escasez de reinversión y panificación importante en bodegas "antiguas".
	3) Ausencia de planificación y estrategias de mediano y largo plazo.
	4) Escaso vínculo con agentes territoriales.
	5) Ausencia de articulación de las propuestas.
	6) Ausencia de registros que posibiliten caracterización estadística sectorial.
	7) Considerar inclusión de obra calificada como negativa para visión familiar.
	8) Conformidad con el estado actual de desarrollo de la actividad.
Enseñanza	1) Inclusión parcial de temas asociados a enoturismo.
	2) Ausencia de vínculo fluido con el sector.
Políticas	1) Ausencia de políticas departamentales específicas para el sector enoturístico.
	2) DGDR apoya a viticultores familiares con poco margen de maniobra fuera de líneas nacionales.
	3) Participación de DGDR en comercialización sin considerar alternativas de diferenciación de producto.
	4) Ausencia de grupo consolidado que demande políticas específicas para enoturismo
Asociación público-privado	1) Se junta turismo rural y bodegas con servicios ofrecidos diferentes y donde los clientes son muy diferentes.
	2) Participación moderada de los emprendimientos ubicados en Carmelo.

6.2. ANEXO No.2 PAUTAS DE ENTREVISTAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN

6.2.1. Preguntas Bodegas enoturismo

1) ¿Cual es su relación con el enoturismo? (bodega con enoturismo, Bodega sin enoturismo, Agente de viajes, Artesanos, Gastronomía, alojamiento, Etc.)

2) ¿Que tipo de servicio brinda? (actividades concretas – actividades agendadas, Recorrida viñedo – bodega – degustación, otras)

3) ¿Como se vinculó con la actividad? ¿Cuáles fueron las herramientas consideradas para el diseño de su propuesta? (viajes a Europa, necesidad de fidelizar a clientes potenciales, porque es una moda, historia de desarrollo enoturismo)

4) ¿Por que se vinculo con el enoturismo? (por mejora de ingresos prediales, fidelización de clientes, promoción de la producción, política comercial de la empresa en la que se promueve la producción local, consumo de productos locales, diversificación de la oferta ya existente, etc.)

5) ¿Qué relación tiene la bodega con el entorno - territorio? (Artesanías como souvenirs, degustación de quesos, apoyo a actividades sociales de la localidad, sponsor de eventos, otros)

6) ¿Cómo se articula su proyecto con otros similares del departamento?, ¿Con que tipo de actores sociales interactúa y de que forma? (proveedores de insumos para la bodega, agentes de viaje, otros servicios ofrecidos en el departamento, etc. comprando insumos, vendiendo paquetes en los que se incluye a mi bodega, vendiendo vino para los comensales, etc)

7) ¿Existe alguna formalización en la forma de interactuar? (miembros de Asociación Turística de Colonia, no estamos formalizados, es por cercanía, convenio entre las partes, por intermedio de dirección de turismo de la intendencia, etc.)

8) ¿Cuenta con apoyo institucional departamental o nacional? (mintur – imcolonia – inavi, etc.) **¿Serían necesario contar con apoyos de este tipo, en que sentido, de quien?**

9) ¿ Ha notado cambios en sus ingresos desde que hace la actividad? ¿ puede mencionar algun indicador/ variable que sustente su respuesta? (ha aumentado la venta directa de vinos, etc)

10) ¿Cómo se articula en la empresa el enoturismo con el manejo de información respecto a la bodega? Separa la información o maneja todo junto,

6.2.2. Preguntas Bodegas sin enoturismo

1) ¿Por qué no realiza actividades de enoturismo? (No interesa, Costos elevados, falta de personal, Falta de conocimiento, no confía en la actividad, etc.)

2) ¿Cuál es su opinión sobre las bodegas que no realizan enoturismo?

3) ¿Estaría dispuesto a incursionar – innovar en este tipo de actividades? ¿Por que? ¿de que manera le parece que lo podría hacer?

4) ¿Cuál sería el monto de la inversión que necesitaría?, ¿Para que rubros (fundamentalmente) (construir comedor, cocina, etc. y por otro lado costos operativos (personal) y capital circulante?

6.2.3. Preguntas Sector público /privado/Educación

1) ¿Cuál es su vinculo con el enoturismo departamental? (Intendencia, Asociación Turística, prestador de servicios, etc)

2) ¿Cómo funciona su organización?

3) ¿Existen políticas departamentales específicas para el sector?

4) ¿Cuál es su opinión sobre el enoturismo en el departamento?

6.3. ANEXO No.3 BODEGAS INSCRIPTAS EN INAVI AGOSTO 2014

Razón Social - Bodega	Dirección	Telefono	Correo electrónico
Los Cerros De San Juan S.a	Ruta 21 Km.213,500 // Colonia	Telefono: (057)-4.23.87 y (02)	E-Mail: ana@loscerrosdesanjuan.com.uy
Sindicato Rural Ozark	Sigrist Y Fender // Colonia		
Barberis Cassoni, Maria Marta - "El Legado"	Ramal Ruta 97 // Colonia	Telefono: 98307193	E-Mail: bodegalegado@adinet.com.uy
Leandro Fripp - "Fripp"	Ruta 21 Km. 217 // Colonia	Telefono: 45707094 / 099 93586	E-Mail: leofripp@hotmail.com
Finagro S.c.a	Paraje Cufre // Colonia		E-Mail: caterinavina@adinet.com.uy
Bernardi Hnos.s.a	Ruta 1 Km. 171,500 // Colonia	Telefono: 45224752	E-Mail: vigneto@adinet.com.uy
Zubizarreta S.a., Pedro G	R. 21, Km 241. Cno. Juan De San Martin // Colonia	Telefono: (0540)-26.77	E-Mail: mgzubiza@adinet.com.uy
Cis Perez, Julio	Ramal Ruta 97 Km 3.300.cno.vec. Cerro Carmelo // Colonia	Telefono: (0542)-33.5099542076	E-Mail: bodegacis@adinet.com.uy
Cordano Arenas, Ana Paula	Ruta 21 Km.257, Cno.vecinal Cap.san Roque S/n // Colonia	Telefono: 0542 5102 - BODEGA:05	E-Mail: bodegacordano@adinet.com.uy
Icardi Hnos	Camino Del Medio Y Ejido // Colonia	Telefono: (0554)-74.61	E-Mail: medelgue@adinet.com.uy
Los Pinos S.r.l	Cno. A La Totora // Colonia	Telefono: 4554-5286	E-Mail: bodegalospinos@adinet.com.uy
Caluva	Tula S. De Cutinella.carretera A El Caño // Colonia	Telefono: 4522.3325	E-Mail: caluva@adinet.com.uy
La Vieja Bodega S.r.l	Ruta 21 Km.232,50- Padron 3984 (Rural) // Colonia	Telefono: 0993340345 404 160	E-Mail: valechiola@hotmail.com
Finca Buena Vista S.r.l	Frente A Calles Del Medio, Minas Y Ordeñano // Colonia	Telefono: 45429051	E-Mail: diegowine@gmail.com
Irurtia S.a., Dante	Ramal Ruta 97, Km 2.300. Curupi // Colonia	Telefono: 45422323-29247303-29	E-Mail: laboratoriodisa@adinet.com.uy

6.4. ANEXO No.4 CONTACTOS DE CÁMARAS COMPONENTES DE ATC

Asociados Potenciales	Acción	Referente	Contacto	observaciones
Asociación de Desarrolladores de Colonia	Inversionistas y desarrolladores de barrios privados	Alejandro Bratlaski	Telefono: 098290042	No se pudo concretar la entrevista para los días establecidos para la realización de la segunda etapa de campo.
Cámara Hotelera y Tursitica de Colonia		Roberto Bernardi		Entrevistado como bodega con enoturismo noviembre 2014. Se envió correo en 2015 para concretar segunda visita y no respondió.
Compañías de ómnibus	Compañía de Ómnibus Colonia	Alejandro Belluti	Telefono: 09 8290521464	No fue posible concretar la entrevista
Asociación de Ministurismo de Colonia	Transporte	Alvaro Gimeno	Montevideo - Punta del Este	No se dispone de contacto en Colonia, vinculo con la administración por correo electrónico porque no tienen teléfono de contacto. No se logra acceder al correo.
Asociación de Guías Profesionales de Turismo de Colonia	Guías turismo departamento	Ana Maciera – Presidenta	Teléfono: 099521464	No se pudo concretar entrevista con la presidenta. Si entrevista con miembro Edil Departamental.
Artesanos – ARTECO	Grupo de Artesanos - Colonia Sacramento		Rambla América y Mianovich. Cel. 094948215	
Artesanos - GADEC	Grupo de Artesanos - Colonia Sacramento	Julio y Patricia	Puerta Ciudadela Teléfono: 45224901 Cel. 099093373	Grupo de 40 artesanos

6.5. ANEXO No.5 CONTACTOS DE INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA

Asociados Potenciales	Acción	Referente	Contacto	observaciones
Instituto Tecnológico CTC Colonia – ORT	Educación técnica	Rosana Casera	Coronel Arroyo 531 Telefono: 45225273	Tecnicatura en gerencia turística
CETP – UTU	Educación técnica	Ana	Roosevelt 167 Telefono: 45222960	Bachillerato en turismo Guía básico de turismo
Instituto Municipal de hotelería y gastronomía	Educación	Directora: Gladis Meyer Subdirectora: Vivian Pisano	Miguel Odriozola 380 Telefono: 45221208	Técnico en Hotelería - Bartender - Ayudante y Técnico en gastronomía - Técnico Superior en Gastronomía - Cursos Cortos

6.6. ANEXO No.6 CONTACTOS ASOCIADAS A POLÍTICAS PÚBLICAS

Asociados Potenciales	Acción	Referente	Contacto	observaciones
Dirección de Turismo Intendencia Municipal	Políticas Departamentales Turismo	Cra. Mariela Zibizarreta	Avda. Gral Flores 467 Colonia Telefono: 45227000 E- mail:colonia@ctc.edu.uy	Promoción y desarrollo del turismo departamental
Dirección de Promoción y Desarrollo Intendencia de Municipal	Promoción y Desarrollo del departamento		Avda. Gral Flores 467 Colonia Telefono: 45227000 Email:desarrollo@coloni a.gub.uy	Se envió correo, pero no se concreto entrevista
Dirección General de Desarrollo Rural	Políticas de Desarrollo Rural	Ing. Agr. Mauricio Delgado	Avda. Artigas 280 Colonia Telefono: 45228953 E- mail:madelgado@mgap. gub.uy	Políticas de desarrollo rural - Apoyo a Agricultura Familiar

6.7. ANEXO No.7 CONTACTOS DE ASOCIACIONES PÚBLICO - PRIVADAS

Asociados Potenciales	Acción	Referente	Contacto	observaciones
Asociación Turística del departamento de Colonia	Centro de integración Público - Privado	Secretaria general: Mariana Bone Comunicación: Giovana Rivas Público: Luis Torres	Avda. Gral Flores 467 Colonia Telefono: 45227000 E-mail:colonia@ctc.ed u.uy	Articulación público privado del turismo en el departamento. Promoción y desarrollo

6.8. ANEXO No.8 LISTADO DE ENTREVISTADOS SEGÚN VÍNCULO ENOTURISMO

Grupo	Sub - grupo	Identificación entrevistados	Vínculo enoturismo	Referente entrevistado
Grupo Bodegas	Bodegas con enoturismo	E1	"Bodega Bernardi" con enoturismo	Monica Bernardi - Ing. Agronoma - Propietaria Roberto Bernardi - Comunicación y Marketing - Propietario
		E2	"Bodega Zubizarreta" realizó enoturismo hasta hace un tiempo	Mariela Zubizarreta - Contadora - Propietaria
		E3	"Bodega IRURTIA" con enoturismo	María Noel Irurtia - Propietaria
		E4	"Bodega Boutique EL LEGADO" con enoturismo	Bernardo Marzuca - Propietario
		E5	"Posada Campo Tinto" que cuenta con vinos propios y enoturismo	Veronique Castello - Gerenta Diego Vígano - Propietario
		E6	"Bodega CERROS DE SAN JUAN" con enoturismo	Ana Zapata - Enóloga
	Bodegas sin enoturismo	E7	"Bodega CALUVA" no realiza enoturismo	Eduardo Barroti - Presidente
		E8	"Bodega FRIPP" no realiza enoturismo	Leandro Fripp - propietario
		E9	"Bodega CIS" no realiza enoturismo	Daniel Cis - Enólogo - Propietario
Grupo de Apoyo	Sector privado	E10	Artesanos ARTECO	
		E11	Artesanos GADEC	
Actores públicos públi - priva.	Enseñanza	E12	Profesora Teoría Turismo UTU jubilada Guía turística - Edil Departamental	Prof. Lilian Chevalier
		E13	Instituto Municipal de Hotelería y Gastronomía	Gladis Meyer y Vivian Pisano (directora y subdirectora)
		E14	Instituto Tecnológico CTC - Colonia	Rosana Casera
	Políticas	E15	Directora de Turismo departamental	Mariela Zubizarreta - Contadora - Directora de Turismo
		E16	Dirección General de Desarrollo Rural Colonia	Ing. Agr. Mauricio Delgado
	Asociación público - privada	E17	Integrantes Asociación Turística de Colonia del Sacramento	Mariana Boné - Técnica Turismo - Secretaria técnica
		E18	Integrantes Asociación Turística de Colonia del Sacramento	Giovana Rivas - Técnica encargada de Comunicación
		E19	Integrantes Asociación Turística de Colonia del Sacramento	Luis Torres. Funcionario técnico Intendencia de Colonia

6.9. ANEXO No.9 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS BODEGAS CON ENOTURISMO

Bodega 'BERNARDI', bodega próxima a Colonia del Sacramento, de tipo familiar que cuenta con actividad relacionada al enoturismo desde la década de 1990 donde atendía a excursionistas pero que desde 2002 cambió el perfil de clientes pasando a atender turistas *"... pasamos de atender 5 ómnibus por día, a atender turistas que vienen por cuenta propia y eso posibilita que los mismos se queden un día más beneficiando a los hoteles de la ciudad. Pero este concepto de que formamos parte de un circuito nos ha llevado mas de 10 años..."* Este emprendimiento dispone de las potencialidades que genera el estar a 3 km. de la capital departamental, que tiene un importante desarrollo en la actividad relacionada al turismo. En este caso la propuesta forma parte del grupo "Turismo rural, de bodegas y almazaras" que esta inmerso en la ATC.

Bodega "LOS CERROS DE SAN JUAN" declarada monumento histórico nacional, esta próxima territorialmente a Colonia pero se vincula e interactúa de forma importante con Carmelo, es una bodega de tipo familiar que ha desarrollado enoturismo de forma considerable desde 2011. Previo a este momento, lo que se realizaba eran algunas actividades de enoturismo asociadas a eventos contratados para un mínimo de 15 personas con una baja frecuencia, con elevado costo (*"...100 dólares en ese momento..."*) y con varios requisitos que hacían que la actividad no tuviese una frecuencia regular, *"... estaba totalmente separado de la bodega, es como si fuese un servicio terciarizado, donde la parte de producción no tenía la más mínima participación y a la que, solo le pedían que cuando estuviesen con visita, mantuviéramos la higiene..."* . En 2011 cambia de dueños y el grupo inversor que lo compra (mayoría acciones Grupo CARDON – indumentaria Argentina), introduce el objetivo del desarrollo inmobiliario. Si bien este objetivo no se ha concretado, han

visto que el desarrollo del enoturismo puede servir para el desarrollo futuro del objetivo inicial.

Bodega "IRURTIA", bodega familiar que desde la década de 1980 recibe visitas favorecido por el hecho de que la casa paterna se ubica próximo a la bodega *"... por ejemplo venían muchos argentinos a Carmelo y golpeaban, incluso los domingos diciendo ah no nos muestra la bodega y papá salía, siempre le gusto mostrar su bodega...no se cobraba nada, el objetivo era solo mostrar..."*. Luego en la década de los 1990 se comenzó a recibir excursiones a las que no se les cobraba por la visita pero si se les vendía vino, y finalmente luego de que una de las hijas del dueño regresará de estudiar en Francia, se integra al negocio familiar de la bodega, y encuentra un espacio brindando un servicio de enoturismo, por el cuál cobra por la visita, además de vender vino de la bodega. Definitivamente, en este caso se puede ver como con el paso de los años se ha consolidado la actividad de enoturismo como actividad complementaria, e incluso se ha buscado la forma de obtener ingresos desarrollando aquello que comenzó con el mero hecho de mostrar gratuitamente lo que se hacía.

Bodega boutique "EL LEGADO", bodega de tipo familiar, familia tradicionalmente vinculada a la vitivinicultura en la que propietario actual decide continuar con el legado familiar, que aunado a su gusto por la vid y el vino decide en su poca superficie de viñedos hacer un producto diferente y mostrar la forma de hacerlo. En este sentido, el propietario manifiesta que *"... vi desde el primer momento que debía hacer algo chico, cálido, agradable y que además el vino fuera bueno... es claro que a la gente lo que mas le interesa es el lugar, que además de sala de degustación comfortable tengas lindos los viñedos, etc. no es el mismo resultado si la producción de vinos la haces en un galponcito de chapa con los chanchitos al lado..."*.

Bodega “ZUBIZARRETA”, si bien esta bodega en la actualidad no realiza actividades vinculadas al enoturismo, realizó actividades hasta 2009, momento en que la persona encargada asumió cargo en la dirección de turismo departamental. Empresa de tipo familiar que históricamente recibía gente en sus instalaciones, esto dado fundamentalmente porque los propietarios vivían en proximidades a la misma “... sobre todo venían amigos en la vendimia, a ver que era eso misterioso que hacíamos. Se recibía gente de forma espontánea y eso era potenciado por condiciones edilicias (grandes espacios abiertos) que permitían celebraciones...”. Cuando la segunda generación asume el negocio, no se planteo hacer enoturismo, pero por efecto de que otras bodegas realizaban enoturismo nos fuimos acoplando “... nos llamaban y nos decían, visitamos IRURTIA, andamos por la zona y queremos visitarlos a ustedes. Así empezamos...obviamente que luego empezamos a ver que podía ser una forma de fidelizar a los clientes, de fijar la marca, de tener un vinculo mas directo con el consumidor, y es así que en 2006 cuando se forma ATC nos invitan a participar y ahí afianzamos la actividad...”.

“Posada CAMPO TINTO”, del conjunto de entrevistados es una empresa que además de bodega presenta como particularidad que brinda alojamiento y se caracteriza por ser una inversión compuesta, donde existe un proyecto de desarrollo inmobiliario (parcelas para construcción de viviendas con sus viñedos), y además la propia “Posada CAMPO TINTO”. Esta cuenta con viñedos, restaurante, alojamiento (5 habitaciones) y vinería. Es un proyecto joven en el departamento, que hasta 2013 realizaba sus vinificaciones en la bodega “El Legado”, pero se espera que a partir de la vendimia 2014 – 2015 se pueda concretar la construcción de su propia bodega. La estrategia de desarrollo a partir de viñedos es visto por el inversor como punto clave, dado que en el entorno predominan los viñedos, además de existir en la zona mas de 100 años de cultura vitivinícola que pueden potenciar su intención de desarrollo inmobiliario.

6.10. ANEXO No.10 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS BODEGAS SIN ENOTURISMO

Bodega “CALUVA”, esta bodega, es la única bodega cooperativa de productores vitivinícolas que queda en el país y data de 1967. Se compone de unos 10 – 12 socios que totalizan aproximadamente unas 50 hectáreas de vid. Uno de los objetivos de la misma es que los socios tengan la posibilidad de vinificar su producción en la bodega.

El grupo de socios no ha incursionado en el enoturismo, principalmente por la escasez de información relacionada a la actividad. En este sentido se debe mencionar que se conoce parcialmente lo que se hace a nivel internacional y nacional, pero lo ven como algo difícil de alcanzar, fundamentalmente por los costos incrementales que potencialmente implica la actividad y la diferencia de recursos disponibles.

Menosprecian

Por un lado, los socios no creen tener nada para mostrar, no ven las potencialidades que tienen en sus recursos disponibles y además temen por los costos incrementales que pueda acarrear la nueva actividad.

El problema de desaire de los recursos disponibles queda en evidencia cuando el presidente de la cooperativa indica que la infraestructura de la bodega no era digna de ser mostrada hasta hace 2 – 3 años. Luego de ello, la cooperativa se presentó en llamados no reembolsables del Ministerio de Industria y Energía y realizaron mejoras que cambiaron esas características y potencialmente podrían pensar en el desarrollo futuro del enoturismo.

El tema de los costos incrementales de la actividad y rentabilidad de la actividad queda como luz de alerta por considerar que a principio de los 2000 en diálogo con

propietario de bodega que realiza enoturismo, el mismo les manifestó que *“... el enoturismo no es rentable porque la venta directa en bodega no es importante: es más, muchos van a la bodega y no compran nada. Por no vender directamente, muchas veces no sacamos ni para los gastos... solo podemos justificarlo por el lado de dar a conocer nuestro producto”*.

En contrapartida, los socios son concientes de la potencialidad que tiene estar a 7 – 8 km. de la ciudad de Colonia, además de que cada socio tiene viñedos muy pintorescos, en definitiva, que tienen un producto con potencialidades pero nunca realizaron las averiguaciones pertinentes.

Se puede ver que los socios de la cooperativa conocen al menos parcialmente las posibilidades potenciales del enoturismo, pero su permanente trabajo en la fase productiva (primaria) los ha mantenido distanciados de lo que es esta nueva actividad (asociada a la venta de servicios). Esto queda en evidencia cuando el entrevistado por la bodega manifiesta que *“...nosotros jamás averiguamos costos de la actividad, estamos dispuestos a empezar a hacer algo, queremos hacer cosas que nos mejoren los ingresos y que además nos permitan posicionar mejor a nuestro producto en el mercado, vos vas a Colonia y encontrás mas vino de Canelones que nuestro, si bien no vamos a revertir eso, capaz que podemos mejorar nuestro negocio,... no sabíamos que hay bodegas que cobran por las visitas, lo desconocía, siempre hemos pensado en hacer visitas pero con mucho desconocimiento...”*.

Bodega “CIS”, bodega de tipo familiar, fundada en 1918 por padres de propietarios actuales. No realiza actividades de enoturismo, porque según el enólogo de la empresa e hijo del propietario, *“... no disponemos de una bodega en condiciones así como tampoco tenemos línea de alta gama de vinos para ofrecer...”* ya que la bodega realiza fundamentalmente la elaboración de vinos en damajuanas.

El entrevistado, presta servicios como enólogo a un conjunto de bodegas, dentro de las cuales están: “Bodega IRURTIA”, “Bodega Boutique CAMPOTINTO” y “Bodega Boutique EL LEGADO que realizan actividades de enoturismo pero además participa en otras como la bodega familiar “Bodega CIS” y “Bodega FRIPP” que no realizan actividades de enoturismo.

Un elemento que llama la atención en relación a esta bodega es que recientemente revisando información disponible en Internet, es que aparece la bodega familiar como atractivo turístico en Carmelo, lo que deja en evidencia que el manejo de la promoción no es acorde a lo que sucede en la realidad. (<http://www.carmeloturismo.com.uy/turismoRural.php>).

Al consultar sobre la posibilidad de que la bodega familiar incursione el enoturismo, el entrevistado indico que *“... sería necesario invertir 20.000 U\$S para tener un pequeño salón de degustación, acondicionar un baño, pintar la bodega y otras mejoras, además de que en cuanto al personal, sería un integrante de la familia, y se atendería solo por reservas...”*.

De la consulta sobre la situación de la bodega familiar, surge como llamativo la inversión estimada como necesaria para ofrecer un producto que en términos generales es básico de recorrida por viñedos – bodega y sala de degustación.

En su rol como enólogo del territorio de Carmelo, el mismo indico que su primera experiencia con la actividad se remonta al sur de Francia sobre finales de la década de 1990 de donde se pueden traer muchas ideas, seguido por visitas a Mendoza y Bentos Goncalves donde indica que *“...hay bodegas diseñadas para el turismo y las personas están muy capacitadas para atender al público...”*

Cuando se considera su experiencia laboral con el enoturismo, el mismo indica que ha sido fundamentalmente por requerimiento de sus jefes *“...no me toco diseñar una propuesta de turismo, si dí una mano en algunos aspectos...”*, *“... actualmente es una actividad que económicamente no me deja casi nada pero es algo que me gusta mucho y por eso doy una mano...”*.

Un elemento importante indicado por el entrevistado y que seguramente incide en lo que la empresa familiar realiza es que al consultarlo sobre las bodegas que realizan enoturismo, indicó que *“... está bien por ahora, pero que hay algunas que deben invertir mucho para acondicionarlas y es posible que no recuperen la inversión...”*.

Bodega “FRIPP”, bodega familiar con 30 años en la producción de vid, con 8 hectáreas de vid compuestas de cuatro variedades y se complementa con predio ganadero. La bodega trabaja fundamentalmente con botellas de 3 y 0.75 litros y cuenta con repartos en Conchillas, Tarariras y algo en Montevideo.

A consultar por que no se realiza enoturismo, el entrevistado indico que *“...la producción se vende bien y no han pensado en enoturismo como positivo, fundamentalmente porque necesitarían contratar a una persona que permita desarrollar el tema y eso por el momento no es visto como viable. El valor económico considerado en la contratación de una persona ronda en los 25 mil pesos, situación salarial comparada con Montes del Plata que paga eso a operario de montacargas con 18 años de edad con apenas terminado el liceo (y no se si tiene el liceo terminado, pero que lo capacitaron y ya esta...). Además, la considero que la venta de vino directa en la bodega sería de 2 – 3 botellas lo que no justifica...”*

Si bien es cierto que la bodega no realiza enoturismo; de manera informal, la actividad sí es realizada ya que el entrevistado indicó que *“... estamos de pasada a*

Carmelo, y como tenemos venta directa de vino, muchas veces paran turistas – compradores y si disponemos de tiempo lo atendemos, y a veces se llevan vino, pero nos paso hace unos días que vino un matrimonio Argentino que miro un poco y uso el baño pero no compro nada, capaz que para hacer algo deberíamos hacer algo como tiene hecho Bernardo (bodega el Legado) y para eso si no podemos, mira que para trabajar acá somos nosotros y vienen nuestras novias a veces y nos dan una mano...”.

La empresa, como emprendimiento ha encontrado una veta de negocio en el envasado de terceros, en la búsqueda de nuevos mercados, y de ganar en este negocio, “...como empresa vinificamos uva a inversores Argentinos que no disponen de bodega, lo envasamos y le ponemos la etiqueta que el dueño quiere, y de esa manera accedemos a mercados que de otra manera no podríamos. Por ejemplo estamos trabajando con 3 argentinos donde llegaremos a algo así como 25 mil botellas, de las cuales 8000 corresponden a uno de ellos que ya tiene colocado su producto en un club, club en el que Bodega FRIPP no podría ingresar por la exclusividad del mismo...”

También esta presente el vínculo comercial con establecimiento turístico “Granja Arenas” ubicado en la Ruta No 1 a pocos kilómetros de la ciudad de Colonia del Sacramento. Justamente en la búsqueda de estos nuevos mercados, se le ofrece el negocio a la Granja procurando aprovechar que la misma cuenta con una selección de productos artesanales muy bien posicionados en el mercado. Esto potencialmente podría ser muy fructífero para la venta del vino envasado por la bodega que si bien tiene la marca Granja Arenas es vino producto de la Bodega. “Esto también lo estamos haciendo con el propietario de la marca barrio la Mandiola en Montevideo, lugar en el que por las características de la bodega sería impensable acceder...”

6.11. ANEXO No.11 CASOS DE COOPERACIÓN ENTRE EMPRENDIMIENTOS VITIVINÍCOLAS

En cuanto a las estrategias asociativas o en conjunto, se puede remontar a la producción de vino en común llamado “vino del sacramento” que elaboraron durante algún tiempo los ancestros de los actuales propietarios de las bodegas tipificadas en este trabajo como “antiguas” de la zona de Carmelo.

Esa propuesta se discontinuó, y recién a principios de los 2000, un inversor argentino hizo notar a las bodegas el potencial que tenían para posicionar su producto enoturístico. En tal sentido se mencionan características intrínsecas del actual *cluster* enoturístico como pueden ser la vecindad, continuidad familiar e historia compartida.

Al recibir la motivación por un empresario con una visión diferente es que se genera un Club del vino en Carmelo llamado “Club las familias del vino”, que funcionó bien mientras los que realizaban la gestión de la propuesta no tuvieron otras responsabilidades que redundaran en el abandono de esta actividad, que como se ha mencionado es complementaria a la producción de vino.

Se considera que la actividad “...fue importante porque permitió la vinculación con otras bodegas de la ciudad y ahí potencio todo la visita porque a través del club se generaban instancias de participación en la bodega, ya que los socios del club eran clientes de las bodegas, de una bodega o de la otra pero eran clientes y con ellos hicimos muchas actividades sociales, ellos aprovecharon a conocer nuestras bodegas, hicimos una linda dinámica que permitió potenciar enoturismo para aquel lado y a partir de ahí tomamos contacto con la actividad enoturística. Tuvimos alrededor de 50 – 60 socios, que esta muy bien para Carmelo hubo un público que encontró allí un punto de diversión, estamos hablando de gente de 30 y pico para arriba, ahí se consiguió un boliche antiguo, muy emblemático en la entrada ala

ciudad, lo ambientamos y allí empezamos con una actividad de dar una charla mensual en la que nosotros mismos la armábamos ya que todos tenemos en la familia un enólogo, entonces bueno cada uno iba, invitábamos gente de mucho prestigio como Estela de Frutos que con su generosidad habitual nos daba sus charlas yo se salía una película “entre copas” y la veíamos juntos, salía un libro, lo mismo y así ya que se transformo en un ámbito de sociabilización para compartir ese gusto común por el vino. Uno aprecia el vino cuando se acerca a los 40 o los pasa, así que terminamos encontrando todos un lugar donde divertirnos, se hicieron actividades bailables hicimos un viaje a Rivera a conocer Cerro Chapeu de Carrau, conocer dos bodegas del lado Brasileiro, ahí hicimos un trabajo en conjunto. Mes a mes la cada bodega hacia un vino etiquetado para el club.”(E2)

Respecto a lo que llevo a que la propuesta se abandonara, “... se termino porque como pasa a veces quienes teníamos la gestión básicamente empezamos a tener otras actividades, y recuerdo que coincidió en mi caso en la llegada a la dirección de turismo, en el caso de Marcelo Irurtia se caso y entonces cada uno que además lo hacia como complemento de lo que ya hacíamos fue difícil continuarlo pero la verdad que fue muy linda experiencia. Además yo creo que no se hubiera solucionado contratando un gerente que lo continuara, porque ahí perdía lo que lo hacia particularmente atractivo, teníamos que ser nosotros, y un mes íbamos a una bodega y hacíamos poda, al otro íbamos a otra bodega y era importante eso que si nosotros hubiésemos contratado un gerente que lo hiciera no se si hubiera funcionado. De eso hace 5 años que termino, talvez las circunstancias van cambiando y en nuestras vidas lo podemos encausar de nuevo, lo bueno es que fue una experiencia muy positiva. Ahora no esta la posibilidad de tener esa cede porque se vendió pero estoy convencida que aunque lo hiciéramos itinerante una vez en cada restaurante y bodega funcionaria porque el motor estaba en la motivación de la gente que estaba encantada. Estaba enfocado en gente de Carmelo y teníamos algún socio de de Colonia del Sacramento, teníamos el caso de Roberto Bernardi que

se había sumado al club porque le encantaba e iba pero el 99% era gente de Carmelo” (E2)

Como actividad mas reciente se puede mencionar el caso de que “... Nosotros hemos hecho cosas para desarrollar el destino, antes de hacer la posada, hicimos una prueba con un programa que se llamaba el paseo del vino que lo que hacíamos era motivar a las distintas bodegas, pero con todo lo que tenemos para hacer, lo abandonamos..., esta propuesta sentó las bases para que podamos hacer cosas todos juntos, nos vemos de vez en cuando, nos juntamos, tenemos incluso vínculos comerciales. Fue una linda experiencia, en 2012 para hacer el cierre del primer año hicimos la fiesta de la vendimia donde proponíamos que cada bodegas planificara actividades para la semana de santa armábamos un programa de actividad, explicitando en que consiste y si cobraban o no (donde cada uno hacía lo que quería) y realizábamos la comunicación en conjunto para luego en la noche terminar con una comida con un ticket de 50 por persona (caro para el Carmelo de la época) esto se concreto para 120 personas, y las bodegas eran las encargadas de la venta de los ticket (se agotaron 10 días antes las entradas). Además el evento contó con música en vivo, picada, asado, etc. En la recorrida de las propuestas tuvimos en el entorno de 600 asistentes que seguramente visitaron mas de una propuesta pero igual fue muy importante para nosotros...” (E5)

Uno de los entrevistados que no realiza enoturismo indico a su vez que “... en Colonia del Sacramento existió la idea de hacer algo relacionado con una cava de los vinos del departamento, si no me equivoco, la intendencia ponía el alquiler o el local era de su propiedad, se pretendía tener todos los vinos del departamento y realizar degustaciones, se estuvo con esto no se que tiempo y nunca se concreto, nosotros decidimos desde un principio que no era para nuestra empresa...”. “... Incluso en la actualidad con la declaración de Conchillas como pueblo turístico, me estuvieron llamando para que llevara vinos a lo que podría ser una cava para hacer

degustaciones, pero la verdad que pensando en la cantidad de gente que puede ir a conchillas a degustar vino decidimos no participar ya que no nos parece rentable...".
"En el caso de colonia, lo que si funciona es el caso del restaurante "El Buen Suspiro" que es un emprendimiento privado donde están todos los vinos del departamento y donde se realizan picadas pero es un restaurante chico y es gerenciado por un privado..."(E8)