

“La ruta del vino”

Un caso de autonomización de los actores locales

Diego Rodil y Carlos Alemany

1. SISTEMATIZACIÓN DE UNA EXPERIENCIA ASOCIATIVA

En este trabajo se sistematiza una experiencia de turismo rural desarrollada en la Norpatagonia argentina. El eje de la sistematización está vinculado con el proceso mediante el cual los actores locales involucrados se van apropiando de la propuesta de organización de la Ruta del Vino de Río Negro hasta imprimirle una dinámica de participación y gestión que la autonomiza del sector público, gestor y promotor inicial de la idea.

Entendemos que este proceso socio-organizativo iniciado por el Estado provincial, y en el cual los actores locales alcanzan autonomía es objeto importante de reflexión y aprendizaje por todos los involucrados en el proyecto, y que puede aportar elementos para comprender mejor sus fortalezas y debilidades y ayudar a consolidar el proceso de autogestión y asociatividad iniciado.

El proceso bajo análisis se inició en el año 2005 y está localizado en la región del Alto Valle de la Provincia de Río Negro. Promovido por el Ministerio de Turismo provincial, posteriormente se incorporó el INTA Alto Valle, y en los últimos años se constituyó la Asociación Civil Ruta del Vino de Río Negro, con importante participación de los actores locales.

El trabajo identifica tres momentos significativos en la experiencia vivida: el primero está vinculado con el nacimiento del proceso y la promoción de la idea a través del Ministerio de Turismo provincial y de una consultora privada; el segundo ocurre con la incorporación del INTA y la creación de la Asociación Civil, y, finalmente, en el tercero la Asociación alcanza vida propia, capacidad de autogestión y generación de nuevas iniciativas.

2. LAS RUTAS ALIMENTARIAS Y DEL VINO EN EL MARCO CONCEPTUAL DEL TURISMO RURAL

Entendemos al turismo rural como la modalidad turística recreativa que se desarrolla en establecimientos del ámbito rural o en sus inmediaciones, y que permite al visitante conocer, compartir y aprender otras costumbres y tradiciones a través de actividades cotidianas productivas y culturales, sensibilizándose sobre el respeto y valor de la identidad cultural de las comunidades y pueblos rurales (Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable, 2005).

A continuación se expresan algunos conceptos que los autores del Programa de Rutas alimentarias Saborea Río Negro (Barrera, E., *et. al.*, 2006) exponen como fundamentos para su creación.

Por ruta alimentaria se entiende a un itinerario basado en los alimentos emblemáticos de un territorio, en torno a los cuales se construyen productos turísticos que permiten al visitante explorar recreativamente la cadena de valor del mismo, desde la producción primaria hasta el plato.

En una ruta alimentaria se vincula el turismo con la producción, de tal manera que el mismo ofrece la posibilidad de promocionar los alimentos de una región, generando una vía para diferenciarse, agregando así, valor al producto agroindustrial. Detrás de la propuesta turística anida una estrategia comercial, que involucra la promoción, una marca, un protocolo de calidad y una organización de los agentes que la componen.

Con esta estrategia se persigue un doble objetivo:

- *que el visitante permanezca más tiempo en la región, conozca el territorio y consuma productos locales, y*
- *una vez en su residencia habitual, continúe pagando la experiencia turística al adquirir y difundir las marcas y los productos experimentados localmente.*

El punto de partida de esta estrategia es considerar a los alimentos regionales como parte relevante del patrimonio cultural de los pueblos. Un alimento no es sólo un alimento. Tiene significado social, emocional y simbólico. Es un complejo de calidad, herencia y naturaleza; es un producto de la historia. Su valor se incrementa con la autenticidad y la singularidad que representa, es decir con su carácter menos globalizado. La singularidad valoriza los recursos y si los alimentos son un recurso turístico, como se pretende, a mayor identidad local tendrán mayor valor.

El alimento forma parte del patrimonio de los pueblos y cuando se integra a la oferta turística enaltece al destino. Cuando ello ocurre se verifica que esa integración también acrecienta el valor del alimento mismo porque el territorio lo provee de identidad. Esta no es sino una síntesis del proceso de construcción de las denominaciones de origen más afamadas de la Europa mediterránea.

La gastronomía integra a los alimentos en sus etapas de producción, comercio y consumo en una extendida y compleja cadena de relaciones. La visión turística predominante sobre la gastronomía es estrecha. Se asocia con excesiva frecuencia sólo a la cocina y a la restauración. Ese universo “gastronómico” es dominado por los cocineros casi sin participación de los agricultores. El alimento nace de la tierra, fruto del trabajo de los agricultores. En ese sentido es junto a las fibras el principal producto de la ruralidad.

El turismo valoriza los alimentos y consecuentemente el trabajo de los actores de la cadena gastronómica, comenzando por el de los agricultores; esa valorización es una vía más para aumentar la biodiversidad y la oferta gastronómica de los pueblos. Las rutas alimentarias, una licencia literaria que permite soslayar la sesgada visión turística sobre la gastronomía, son vías interesantes para lograr el objetivo. Son, por concepción, un producto de la ruralidad por tanto forman parte de la oferta de turismo rural de los territorios. El punto de partida para su desarrollo pasa por comprender el carácter patrimonial del alimento.

Durante la última mitad del siglo xx se ha producido un cambio estructural en el modo de apreciar la comida por parte de los turistas. Si antes los viajeros no estaban interesados en los alimentos extraños de las latitudes desconocidas que visitaban, ahora buscan tener nuevas experiencias y prueban los platos con sabores locales.

La cocina es sin dudas una de las fuentes más ricas de las tradiciones y es por eso que frecuentemente los turistas recuerdan tanto o más el alimento consumido que el lugar visitado. En éste contexto la capitalización turística del patrimonio alimentario es la clave de unas vacaciones memorables.

El turismo le ofrece al alimento una vía para diferenciarse. Y a su vez el alimento le ofrece al turismo la oportunidad de generar nuevos productos, de ampliar su oferta y de romper la estacionalidad. Asociados, alimentos y turismo, pueden recorrer un camino más prometedor para las regiones postergadas del mundo rural.

Las rutas del vino

Como sucede en las regiones vitivinícolas de los países tradicionales como Francia, Italia o España o en los nuevos países como Estados Unidos, Australia o Sudáfrica, el desarrollo del vino ha estado ligado a otro desarrollo: el turismo del vino.

Millones de visitantes recorren anualmente bodegas, degustan vinos, disfrutan de la gastronomía del lugar y se dan tiempo para recorridos culturales y comerciales. Por ejemplo, California, en los últimos veinte años ha transformado este sector en el segundo destino turístico de Estados Unidos luego de Disney World.

En Argentina, más allá de algunas bodegas que lo hacían desde hace varios años, el desarrollo comenzó después de la recuperación de la crisis de 2001, aunque se destaca como uno de los disparadores la iniciativa de Bodegas de Argentina AC, conocida como los Caminos del Vino de Mendoza (creados en 1998):

“Una ruta del vino se define como itinerarios dentro de un territorio con alta vocación vitivinícola y que además de contar con establecimientos bodegueros se caracteriza por sus cantinas y bares, por las fincas de viticultores y por la presencia de recursos históricos. Ese territorio es una oferta de turismo del vino integrada” (Bodegas de Argentina AC, 2006).

El objetivo perseguido por las bodegas al incorporar el turismo rural varía en función de la estrategia buscada. Si la bodega es grande y posee una buena distribución de sus productos, el objetivo será la promoción. Para empresas medianas con escaso posicionamiento en el mercado el turismo puede representar una oportunidad de captar y fidelizar clientes. Por último, en el caso de las bodegas pequeñas se advierte que los ingresos generados por venta directa, tanto de vinos como de servicios turísticos, suelen ser significativos.

Según Bodegas de Argentina AC, el turismo del vino aporta a la industria del vino diferentes beneficios:

- *Genera un incremento sostenido de enoturistas.*
- *Aumenta el interés por la cultura del vino.*
- *Genera una importante fuente de ingresos para la población.*
- *Genera y sostiene una gran cantidad de empleos: por cada empleado en el área vitivinícola se requieren cuatro personas en el cluster enoturístico.*
- *Sirve como diferenciador de marcas.*
- *Permite una conexión con el consumidor final.*
- *Convierte al turista en embajador de la marca.*
- *Permite una experiencia visual completa, asociando el vino con la región productora y la bodega.*

Estadística del turismo del vino en Argentina

Bodegas de Argentina AC, a través de su Comisión Nacional de Turismo Vitivinícola, comenzó en 2004 a estudiar este nuevo fenómeno turístico a partir de los registros de cada bodega, aportando así importante información estadística. Cabe aclarar que las regiones vitivinícolas que conforman los Caminos del Vino de Argentina, y que participan de este estudio, corresponden a las provincias de Salta, Catamarca, La Rioja, San Juan, Córdoba, Mendoza, Neuquén y Río Negro.

De acuerdo con el último informe presentado, en el año 2008 fueron 1.200.000¹ personas las que recorrieron los Caminos del Vino de Argentina, experimentando un crecimiento (2004-2008) del 142%, mientras el turismo país lo hizo en un 24% en el mismo período.

¹ “139 bodegas respondieron las encuestas durante el año 2008 (de un total de 163), por lo que la muestra es representativa y probabilística. Esto permite inferir que en ese año 1.200.000 visitas se recibieron en los Caminos del Vino de Argentina” (Bodegas de Argentina AC, 2009).

² Se consignan sólo los datos de las bodegas que respondieron la encuesta.

Cantidad de turistas que recorrieron los Caminos del Vino.² Total país y provincia de Río Negro

<i>Año</i>	2004	2005	2006	2007	2008
<i>Turistas del vino país</i>	422.896	488.811	609.757	923.290	1.023.581
<i>Turistas del Vino Río Negro</i>	169	1.865	3.915	4.319	5.144

Elaboración propia en base a datos de la Comisión Nacional de turismo vitivinícola, Bodegas de Argentina AC.

La escasa participación de Río Negro en los Caminos del Vino de Argentina se explica por la importante afluencia de turistas del vino que reciben provincias como Mendoza, Salta y San Juan, llegando entre las tres al 91,4% de participación en las visitas registradas para 2008. Por eso la información del Estudio de Bodegas de Argentina AC debe ser evaluada teniendo muy presente estas particularidades.

El análisis de los datos de estos cinco años permite inferir que los visitantes de los Caminos del Vino poseen cada vez menos conocimiento respecto de la actividad, es decir, que son turistas menos especializados, siendo el ocio la principal motivación. La compra aparece en segundo lugar como motivación para visitar una bodega, alcanzando al 70% las personas que realizan una compra de vinos o souvenirs.

La demanda nacional representa el 55,5%, y las principales provincias emisoras son: Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe. La demanda extranjera ha crecido un 16% entre los años 2004 y 2008, para los Caminos del Vino de Argentina, convirtiéndose en un aspecto de gran relevancia. Los datos que poseen en Río Negro no reflejan la tendencia nacional, representando el turismo extranjero para las bodegas de la Ruta del Vino de Río Negro solo un 10% de su demanda, mientras que en el porcentaje restante predomina la demanda regional (recreacionistas), concentrándose en los periodos vacacionales y fin de semana largo la demanda turística.

Como datos complementarios, para conocer mejor el perfil del consumidor, el último estudio de demanda de Bodegas de Argentina AC revela que el 75% de los turistas que visitan las bodegas tienen entre 18 y 55 años (el 55% son mujeres).

Mientras que los enoturistas utilizan los siguientes medios de transporte para llegar a las bodegas: taxis (28%), vehículo propio (27%), en excursión organizada (20%), transporte público (18%).

Internet, las oficinas de informes públicas, la información que brindan los hoteles, el boca a boca y las publicaciones de los medios de comunicación son los principales medios por los que los turistas llegan a las bodegas. Esta misma tendencia se mantiene desde 2004 a 2008.

Además del recorrido por la bodega y la degustación, las bodegas de Argentina ofrecen distintas opciones para los turistas: cabalgatas, comidas típicas, astronomía, spa, golf, museos, actividades para niños, etc. Los eventos que se realizan en las bodegas corresponden a actividades culturales, corporativas y cumpleaños.

Del total de bodegas que conforman los Caminos del Vino, el 78,5% pertenecen a capitales argentinos. En Río Negro, todas las bodegas que conforman esta Ruta son nacionales.

A partir de 2008 se comenzó a relevar la satisfacción del cliente, arrojando resultados muy positivos, destacando la calidad de los vinos, la atención del turista, el entorno de la bodega y la higiene del establecimiento.

La media de empleados en las bodegas es de tres personas, por lo tanto se estima que más de 489 familias están vinculadas laboralmente con el turismo del vino.

3. LA RECONSTRUCCIÓN Y PERIODIZACIÓN HISTÓRICA DE LA EXPERIENCIA

3.1. *Primer momento de la experiencia...y si "saboreamos" Río Negro*

El primer momento de la experiencia tiene como protagonistas principales a la consultora que presenta el proyecto de rutas alimentarias y al Ministerio de Turismo de la provincia de Río Negro. El sector privado, tanto de los agroalimentarios como el turístico, responde a la convocatoria ejercida por los primeros actores.

Los antecedentes

La provincia de Río Negro presenta una tradición turística muy marcada, siendo San Carlos de Bariloche y el Parque Nacional Nahuel Huapi reconocido como uno de los destinos fundacionales del turismo argentino, a partir de la donación de 7500 hectáreas realizada por Francisco "Perito" Moreno en 1904 y la gestión de Exequiel Bustillo frente a la Administración de Parques Nacionales (1934-1944).

A pesar de estos antecedentes, sólo las ciudades de Bariloche y El Bolsón en la zona cordillerana y Las Grutas en la costa atlántica fueron desarrolladas como destinos turísticos. El resto de la provincia, con fuerte impronta agropecuaria, tiene muy escaso desarrollo turístico.

En la región del Alto Valle existieron diversas iniciativas que intentaron fomentar el turismo a través de la oferta frutícola. La primera promovida por el estado provincial, fue llevada adelante en 1995 por el entonces Ministro de Turismo de Río Negro, Antonio Torrejón, cuando creó el Corredor turístico del Gran Valle, involucrando desde Río Colorado (Río Negro) hasta Zapala (Neuquén), pero no tuvo la suficiente fuerza ni continuidad.

La oferta turística del Alto Valle se basó históricamente en la prestación de servicios de hotelería y restauración para una demanda de "hombres de negocios" y "turistas de paso". Por su parte, las propuestas recreativas de las ciudades se situaban preferentemente en espacios urbanos o periurbanos ligados a la costa del río y la zona de bardas, o sea, fuera del área productiva.

En 2005, tres bodegas del Alto Valle contaban con una oferta básica de turismo rural limitada a las visitas al establecimiento y la degustación, centrada fuertemente en la venta del producto. No existía el trabajo en red ni relación con empresas del sector turismo.

A comienzos de 2000, sólo el Municipio de Roca contaba con un área de turismo y acompañaba el incipiente desarrollo turístico de las bodegas. La delegación del organismo provincial de turismo en el Alto Valle comenzó a funcionar en 2004 y abrió la primera oficina de informes turísticos de la región sobre rutas nacionales (ubicada en rotonda de rutas 22 y 151).

La relación entre el sector productivo (chacras, galpones de empaque, bodegas) y el sector turístico (hoteles, restaurantes, agencias de viajes) era muy escasa.

Nace el programa

El actual Programa “Saborea Río Negro”, nace inicialmente con la denominación “Aromas, Sabores y Colores de Río Negro” y es ejecutado durante los años 2005 y 2006. Fue diseñado por el Consejo Federal de Inversiones (CFI) a solicitud del Ministerio de Turismo de la provincia de Río Negro.

Aunque el proyecto fue pensado para otra provincia patagónica donde no se pudo ejecutar, fue bien recibido por las autoridades de Río Negro, convocando una importante audiencia en las ciudades de General Roca y Bariloche donde se desarrollaron las primeras “Jornadas de turismo rural y agroturismo” durante el año 2004.

De esta forma describen los técnicos de la Consultora contratada por el CFI el inicio del proyecto:

“Para realizar el trabajo se partió de un diseño de organización que se propuso vertebrar en formato turístico toda la provincia a partir de los alimentos más emblemáticos de cada región.

Así se diseñaron, en la faz previa, una serie de recorridos turísticos basados en los productos clave: en la costa se pensó en los frutos del mar, en la ruta 22 en la manzana y la pera, también en el vino, en la línea sur carne ovina y caprina y en la cordillera en un conjunto de productos: frutas finas, cerveza, chocolate y abumados” (Barrera, et. al., 2005).

Las rutas que conformaron la propuesta son las siguientes:

- *Ruta de los Sabores Cordilleranos.*
- *Ruta de la Carne Ovina.*
- *Ruta de los Sabores de la Costa.*
- *Ruta del Vino.*
- *Ruta de Manzanas y Peras.*

El primer paso consistió en presentar la propuesta a quienes serían los protagonistas del proyecto, productores, industriales, propietarios de restaurantes, operadores turísticos y otros agentes económicos que podrían interesarse.

En las jornadas que se realizaron cubriendo casi la totalidad del territorio provincial se trabajó participativamente con los interesados, quienes incorporaban durante el trabajo sus visiones al proyecto.

Se partió de un relevamiento realizado por el Ministerio de Turismo, que permitió citar a las reuniones de trabajo a la mayoría de los potenciales interesados.

Cada ruta fue sometida a un análisis estratégico y en función del mismo se diseñaron los respectivos Planes Estratégicos. Estos fueron luego sometidos a los agentes económicos de cada zona para su consideración final. En este proceso se incluyeron nuevamente sugerencias de los participantes.

El Plan Estratégico diseñado atiende a las condiciones particulares de cada ruta, pero todos ellos tienen cuatro grandes objetivos:

1. *Institucional:* objetivo que en cada caso apunta a desarrollar institucionalmente la ruta, creando conciencia social del valor del trabajo de la comunidad, de los productores, de la agroindustria y del sector turístico asociado a la ruta.
2. *Desarrollo de la Industria y los productos:* tiene la finalidad de producir especialidades alimenticias y generar una oferta turística asociada al alimento que permita desarrollar una experiencia turística que posicione a la ruta.
3. *Accesibilidad de los productos:* apunta a incrementar las oportunidades de acceso de los turistas a los productos locales (degustación y compra) y de acercamiento a los productores y fabricantes.
4. *Marketing:* con este objetivo se pretende posicionar la ruta para incrementar el número de visitantes y el gasto que estos realizan en productos y servicios locales.

Cada objetivo está compuesto de una serie de estrategias y éstas a su vez se conforman de un conjunto preciso de actividades concretas.

En la medida que se fue avanzando con el trabajo en forma participativa, se comenzaron a ejecutar acciones, de suerte que mientras el proyecto avanzaba se realizaron tareas de recuperación de tradiciones gastronómicas, desarrollo de la imagen corporativa de las rutas, capacitaciones, centros de informes, cartelería en las rutas, programas de tv y radio, etc.

Como ha sido señalado, cada Plan Estratégico atiende a las consideraciones específicas para cada ruta, pero todos tienen aspectos en común que se resaltan a la hora de la implementación del programa. Entre los aspectos importantes para ejecutar el Programa Saborea Río Negro, merecen destacarse los siguientes:

- Auditorías de ingreso. El proceso por medio del cual los establecimientos que deseen adherir al sistema consiguen su aprobación. La norma de calidad es la base del procedimiento.

- Trabajo participativo permanente en el que deberían involucrarse diversos organismos públicos.
- La arquitectura organizacional del programa es otro aspecto de vital importancia. Se propone que Saborea Río Negro se cobije en una norma legal, que posea una estructura determinada y un presupuesto inicial proporcionado por el Estado.
- Para ejecutar el programa es imprescindible contar con una estrategia de comercialización, que debe partir de definir los mercados objetivos, así como la propuesta de comunicación. Ambas son sugeridas en el plan de acción.
- Finalmente se hace hincapié en que el Programa Saborea Río Negro cuente con mecanismos de control y evaluación que permitan alertar sobre los inconvenientes en su ejecución.

3.2. Segundo momento de la experiencia: se incorpora el INTA y se crea la Asociación Civil Ruta del Vino de Río Negro

A comienzos de 2005 el Ministerio de Turismo solicita al INTA Alto Valle que participe en el programa para ocuparse del asesoramiento técnico necesario para conformar las Rutas y llevar adelante las acciones previstas, junto a los grupos de actores participantes. La Ing. Agr. Lidia Lugano fue la encargada de formular el proyecto y dar los primeros pasos desde el INTA hasta que se contrató a un profesional en turismo en el mes de octubre de ese año.

Para tal fin se creó un proyecto de turismo rural que permitió acompañar técnicamente a los grupos que se iban formando en Alto Valle y Valle Medio. Durante los primeros seis meses se trabajó principalmente en la promoción y comunicación del programa y el relevamiento de establecimientos interesados en incorporarse a una de las dos Rutas propuestas para el territorio donde trabaja el INTA Alto Valle: la Ruta del Vino y la Ruta de Manzanas y Peras.

Para el mes de abril de 2006, en el último taller que los técnicos contratados por el CFI dieron en el Alto Valle, se observó que el programa avanzaba más lento de lo que se esperaba y que la única Ruta en condiciones de conformarse formalmente era la del Vino, por lo que se decidió dedicar todos los esfuerzos a fortalecer este grupo, para que sirviera como referencia a los demás.

A partir de esa fecha se decidió que el técnico contratado por INTA comenzara a trabajar como

secretario de la Ruta del Vino, siendo responsable de la convocatoria a las reuniones mensuales, la redacción de las actas y la ejecución de buena parte de las acciones que se decidían en comisión, como fue tramitar la personería jurídica, adaptar el Protocolo de Calidad, gestionar infraestructura como la cartelería y el diseño de folletería, buscar fuentes de financiamiento, organizar capacitaciones y visitas de familiarización, participación en ferias, entre las más importantes.

En junio de 2006 se firmó el Acta Constitutiva de la Asociación Civil Ruta del Vino de Río Negro con las siguientes personas presentes: Norberto Ghirardelli de Bodega Agrestis, Jorge Herzig de Bodega Museo La Falda, Emilce Notaro de Bodega Emilce Notaro, Juan Garabito de Bodega Humberto Canale, Juan Álvarez de Bodega Estepa, Mirta Martín de Hotel Bristol, Claudia Rosa de la Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de los Valles de Río Negro, Patricia Serdoch de Romen, Sara Abate de Bodega Bencar, Natalia Serdoch de Hotel Huemul, Cristina Murillas de Cooperativa Quillahue, Carlos Rota de Hotel La Fundación, Diego Rodil de INTA Alto Valle, encontrándose presentes en representación del Ministerio de Turismo de Río Negro la Secretaria Ana Boschi y Claribel Manffrand.

Avanzando con el programa, en noviembre de 2006 se aprobó el Protocolo de Calidad, una de las exigencias de la Asociación para dar el primer paso hacia la mejora en la gestión de la calidad y la unificación de los establecimientos de la Ruta.

El año 2007 tuvo logros y frustraciones; por un lado se obtuvo la personería jurídica luego de un año de gestión, pero luego de transitar un largo proceso para lograr una subvención parcial del PROSAP, finalmente no fue aprobado. Además, se invirtió mucho tiempo y esfuerzo en un proyecto de señalización que nunca se concretó por falta del financiamiento comprometido.

Una acción de capacitación muy interesante fue llevada a cabo por un sommelier en los principales restaurantes del Alto Valle, formando a los mozos y personal de establecimientos en el Servicio del Vino, transmitiendo información sobre la Ruta y obsequiando diferentes elementos de promoción como sacacorchos de dos tiempos, faldones y exhibidores tipo repisa. Esta acción se repetiría con mozos de Bariloche directamente en las bodegas y con personal de hoteles, oficinas de informes turísticos, guías de turismo. La gestión de los fondos ante la Red de Agencia de Desarrollo Económico

de la provincia de Río Negro (CREAR) fue muy difícil, al punto que en la Asociación no se volvió a trabajar con esa agencia provincial.

A nivel promocional se participó en diferentes fiestas populares, ferias y exposiciones relacionadas a la producción y el turismo. Desde las regionales hasta las más importantes realizadas en Buenos Aires como la Expo Patagonia 2006, Diagonal de Finanzas y Mercadeo del INTA 2007, Caminos y Sabores 2009.

Este momento de la experiencia se caracterizó por la fuerte participación de las bodegas, que comenzaban a liderar el proceso, y el acompañamiento del sector hotelero y gastronómico. Dentro de este último sector las opiniones sobre la necesidad de apoyar la Ruta del Vino estaban divididas. Los hoteleros y gastronómicos más tradicionales pensaban que no había que participar. En cambio, el sector más dinámico de los empresarios estaba convencido de que los beneficiaría a mediano o largo plazo y que había que comprometerse con el proceso.

Para el año 2007 la Asociación contó con dos nuevos socios: Raúl Zucchi, gerente de la bodega Chacras del Sol de General Roca; y Olga D'Amato, gerente del Hotel Patagonia de Cipolletti. Pero también hubo socios que por diferentes motivos decidieron renunciar, como el caso de las bodegas Emilce Notaro, Bencar y Estepa, el restaurante Patio Kimar y la agencia de viajes Sendas patagónicas, que tuvo una corta participación.

La dinámica del desarrollo que experimentaba la Asociación iba generando cada vez mayor compromiso en los asociados. Para todos significaba un aprendizaje trabajar con un producto nuevo como el turismo rural, y algunos veían que no era exactamente como lo habían imaginado y decidían dejar de prestar el servicio. En cambio, otros descubrían en el turismo rural una posibilidad para agregar más valor a su producto, para mejorar la promoción y comercialización, y para generar un nuevo negocio en la empresa, ya no como productor primario ni secundario, sino como prestador de servicios, entrando en el sector terciario de la economía.

En ese año se inician acciones asociativas que generaron una sinergia que favoreció a todos. Por ejemplo, en relación a la atención al turista, para evitar repetir el mismo "discurso" en cada bodega sobre el proceso productivo, decidieron que cada uno explique un aspecto del proceso. Así, en la Bodega Museo La Falda (con sus 100 años y la ter-

cera y cuarta generación de la familia a cargo) se cuenta la historia de la vitivinicultura regional; en la Bodega Humberto Canale también se hace hincapié en la historia, pero además el guiado gira alrededor de los vinos de guarda. En Chacras del Sol se cuenta el proceso productivo de un vino joven, y en la Bodega Agrestis se describen los pasos para la producción de vinos espumantes.

Por su parte, los hoteles comienzan a exhibir los vinos de la ruta y a promocionar las visitas a las bodegas a través del folleto grupal realizado. Los recepcionistas de los hoteles de la Ruta del Vino ya conocieron las bodegas, saben los días y horarios de visita y las empiezan a recomendar cada vez que un huésped les pregunta por un lugar para visitar. En noviembre de 2007 el hotel La Fundación, de General Roca, abrió un restaurante donde sólo vende vinos de Río Negro, haciendo hincapié en las publicidades radiales de su condición de "primer restaurante de la Ruta del Vino" (actualmente agregó vinos de las bodegas de Neuquén).

De la mano del convencimiento sobre los beneficios económicos que podría traer el turismo rural se comienzan a observar inversiones importantes en las bodegas pertenecientes a la ruta alimentaria.

La Bodega Humberto Canale comenzó con la incorporación de dos baños, un asador y un pequeño salón de ventas junto al museo de la bodega donde finaliza el circuito turístico. Para el centenario de la empresa en 2009, acondicionó un espacio del sector de guarda y fragmentación, logrando así un gran salón de eventos, rodeado de grandes cubas y toneles de roble, algunos de más de 70 años de antigüedad.

La Bodega Museo La Falda conectó dos espacios de la bodega separados por las piletas de fermentación, abriendo las anchas paredes de los recintos y generando, a su vez, diferentes cavas para la guarda del vino. También comunicó la bodega con una casa lindera que está transformando en restaurante.

La Bodega Agrestis, por su parte, reformó completamente el quincho familiar donde comenzó el incipiente desarrollo turístico, convirtiéndolo en un espacio para albergar a unas 50 personas, con una importante cocina y asador. Al poco tiempo la capacidad resultó insuficiente para los eventos más numerosos, y obligó a pensar en una nueva ampliación.

3.3. Tercer momento de la experiencia: la Asociación comienza a caminar sola

En diciembre de 2007, el INTA entendió que el proceso de organización y maduración de la Asociación había avanzado suficientemente, y comenzaba a transitar un camino autogestionario consolidando un nuevo producto turístico en la provincia, y que para seguir fortaleciendo el proceso de auto-organización de la Ruta era conveniente reformular el rol del técnico asesor. Es así como se inició un proceso de reflexión y análisis de roles y funciones de los diferentes actores locales participantes. Producto de esto, el técnico del INTA cambió sus funciones, y de ser secretario pasó a cumplir funciones de animador y asesor técnico de la Asociación.

El proceso de cambio de rol fue complejo, existiendo múltiples miradas sobre la conveniencia o no de realizarlo. Si bien el cambio fue gradual, se puede decir que generó una pequeña crisis que llevó a que se replantearan los intereses que los agrupaban y analizaran las motivaciones para continuar/discontinuar la experiencia.

Sin embargo, la Asociación rápidamente continuó con su proceso organizativo y tomó decisiones que la fortalecieron; contrataron a un secretario desde el mismo sector privado, siendo Florencia Ghirardelli, hija del propietario de la Bodega Agrestis la persona que se encargó de ese rol. Se acordó que el Ministerio de Turismo le pagaría la mitad de sus honorarios y los socios de la ruta la otra mitad.

Los primeros meses de 2008 fueron una etapa de transición hasta que Florencia se interiorizó sobre su trabajo y la Asociación definió sus próximos pasos.

Este momento coincidió con el inicio del Plan de Consolidación del Enoturismo en Argentina, impulsado por Bodegas de Argentina ac, la secretaria de Turismo de la Nación, el Banco Interamericano de Desarrollo y las provincias de Salta, Catamarca, La Rioja, Mendoza, San Juan, Río Negro y Neuquén.

El Plan de consolidación comenzó con importantes talleres por regiones y también a nivel nacional, donde llegaron a participar expositores de las principales zonas vitivinícolas del mundo. La Asociación Civil Ruta del Vino de Río Negro sirvió de modelo de asociativismo en uno de los seminarios nacionales desarrollados sobre turismo del vino.

Desde INTA se siguió asistiendo a la Asociación a definir el Plan de trabajo anual y el seguimiento y apoyo técnico necesario. También se acompañaron las acciones de promoción definidas para la región, focalizadas en restaurantes y hoteles, y las capacitaciones para personal de restaurantes que se vienen repitiendo todos los años.

A partir del año 2009, la Asociación inició un ciclo de conciertos de música clásica en bodegas, a beneficio de instituciones de bien público. Ya para entonces la Ruta del Vino dio claras señales de autonomía del Estado al organizar ellos mismos el programa de capacitación y promoción del producto, financiado íntegramente todas las acciones, llevando al día todos los libros de la asociación, y marcando con claridad el camino a transitar, en algunos casos junto a las bodegas de la provincia del Neuquén (incluso antes del Plan de Consolidación del Enoturismo en Argentina), y en otros junto a bodegas de Río Negro que no pertenecen a la Ruta del Vino (es el caso de la campaña de publicidad en la vía pública que se realizó en la región para fomentar el consumo de espumantes hechos en Río Negro).

Se destaca así el liderazgo regional que han logrado, ejemplificado en el párrafo anterior, donde influyeron claramente en las políticas de promoción ejecutadas por el gobierno provincial; y la claridad para posicionarse en el mercado de la Norpatagonia, incluyendo a los destinos turísticos tradicionales de las provincias de Río Negro y Neuquén. Todo esto refleja el aprendizaje producto de las experiencias vividas. Por ejemplo, siguiendo en el campo de la promoción, luego de participar de gran variedad de fiestas, ferias y exposiciones, llegaron a la conclusión de que sólo les sirve participar de dos: "Vinos y bodegas" (se realiza todo los años en la Rural, predio ferial de Buenos Aires) y el "Salón de vinos de la Patagonia" (certamen anual realizado en la ciudad de Neuquén). El resto de las invitaciones son rechazadas o bien participan excepcionalmente para acompañar al organismo de turismo provincial.

También producto de la experiencia, direccionaron las acciones de promoción hacia las oficinas de informes turísticos del Alto Valle (los municipios que poseen oficinas de informes sobre las rutas nacionales 22 y 151 son Contralmirante Cordero, Cinco Saltos, Cipolletti, Allen, Gral. Roca y Gral. Enrique Godoy), hoteles y restaurantes regionales y, a través de bases de datos armadas con las personas que los han visitado, reforzaron la

promoción en el territorio. Saben que los residentes del Alto Valle son sus principales clientes y que regresan acompañando amigos o familiares cuando eventualmente tienen que officiar de anfitriones. También se han posicionado muy bien en el segmento de eventos empresariales, realizando desde desayunos de trabajo hasta fiestas de fin de año.

A comienzo de 2010 se observa a la Ruta del Vino -de acuerdo con los dichos de uno de sus miembros- trabajando en “piloto automático”. Cada uno atendiendo su emprendimiento pero comunicado con el resto de los socios, gestionando obras de infraestructura para la Ruta como la señalética prometida por la provincia para este año, y repitiendo acciones de capacitación que ya les han dado resultados en años anteriores. Florencia Ghirardelli ya no recibe el 50% de sus honorarios de la provincia y comparte el rol de secretaria con otros socios, lo que se observa en la última reunión realizada el 10 de junio de 2010 en Bodega Agrestis, donde le tocó cumplir esa función a la responsable del área de turismo de la Bodega H. Canale.

Las empresas siguen creciendo y agregando servicios. Es el caso de la Bodega Museo La Falda, que en el año de su centenario está terminando de construir un restaurante junto al establecimiento. La Bodega Humberto Canale, luego de fuertes inversiones en el área turística, ha creado un departamento de turismo y contrató a personal especializado.

En el acta de la última reunión mencionada aparece el programa tentativo de degustaciones a realizar durante el segundo semestre del 2010 en los hoteles y restaurantes de la Ruta (presentando nuevos socios, como es el caso de Muñoz, tapas y vinos de General Roca y el Gran Hotel Allen, de esa localidad); definen el ciclo de conciertos en bodegas para los meses de octubre a noviembre; se aclara el estado de situación de los balances de la asociación; aprueban un incremento de la cuota social para las bodegas (que pasa de \$50 a \$100) y la exención a hoteles y restaurantes; y se presenta el diseño de un nuevo logotipo para la Ruta del Vino (el logo que utilizó hasta el momento había sido diseñado por el Ministerio de Turismo provincial). La primera acción con la nueva imagen será imprimir unos stickers que identifiquen a los socios de la Ruta.

4. EL ANÁLISIS Y LA INTERPRETACIÓN DE LA EXPERIENCIA

4.1. *Los diferentes puntos de vista de los participantes*

Los bodegueros

Los bodegueros del Alto Valle de Río Negro se constituyeron en los actores centrales de esta experiencia. Destacan que ellos valoraron desde el origen el sentido que para la región y su actividad tenía impulsar la Ruta del Vino. La vieron como:

“una estrategia para lograr consustanciar a la población con la identidad vitivinícola centenaria de la región” (Entrevista a bodeguero local).

Debemos recordar:

“que el vino comenzó antes que la fruticultura en el Alto Valle, y llegaron a existir más de 200 bodegas en la provincia, como herencia cultural de la inmigración europea llegada a la Argentina a finales del siglo XIX y principios del XX. Hoy solo existen una veintena de bodegas” (Entrevista a bodeguero local).

Esta valoración de la idea inicial los llevó a participar activamente desde que fueron convocados por el estado provincial.

Hay que recordar que la rápida apropiación de la idea se debe, en parte, a la experiencia desarrollada individualmente por las bodegas, tomando contacto con el turista y descubriendo la potencialidad de la actividad, previa a la conformación de la Ruta del Vino.

Los que participaron desde su inicio le reconocen a la idea un valor comercial:

“...nadie se va a llenar de plata, pero va a ayudar a promocionar y vender más, en especial la venta en bodega es interesante porque es más rentable. Además, en las bodegas chicas la actividad turística es importante si se hace hincapié en la calidad del servicio, uno de los ejes de esta Ruta” (Entrevista a bodeguero local).

Advierten que la propuesta no fue recibida de igual manera por los diferentes tipos de bodegas de la región:

“las nuevas bodegas de capital extranjero no están interesadas en participar de la Ruta porque su mercado está afuera, y las otras bodegas, la mayoría no está en condiciones de recibir turistas, pero sí estaban interesadas en recibir los beneficios que tendrían las bodegas participantes de la ruta alimentaria” (Entrevista a bodeguero local).

La primera etapa de formación de la Ruta la identifican como:

“la etapa donde el gobierno provincial buscó la participación de la mayor cantidad posible de establecimientos, incluso intentó formar la asociación junto a los productores frutícolas pertenecientes a otra ruta alimentaria” (Entrevista a bodeguero local).

Recuerda que ellos:

“...siempre se mantuvieron firmes en el desarrollo de una ruta temática, donde podía ingresar cualquier productor o empresa involucrado en la cadena de producción del vino, pero que respetase los patrones de calidad, que se plasmarían más adelante en un protocolo” (Entrevista a bodeguero local).

Aquí se genera un conflicto con algunas bodegas que no estaban en condiciones de recibir turistas, pero igual querían participar, con el objetivo de recibir apoyo del estado provincial para mejorar su producción.

Este conflicto desatado entre dos sectores de los vitivinicultores de la provincia generó dentro del gobierno provincial diferentes problemas, hasta definir claramente el rol del área de turismo y la de trabajo en relación con las bodegas. Finalmente, se creó la Dirección de Vitivinicultura, que se aboca a la problemática del productor primario y bodeguero pequeño descapitalizado que necesita de apoyo financiero para el recambio de variedades y la modernización de las bodegas. En cambio, las bodegas orientadas al turismo rural encontraron apoyo en el Ministerio de Turismo, enfatizando su trabajo hacia la promoción diferenciada del producto a través de esta nueva estrategia.

La segunda etapa del proceso los bodegueros la recuerdan por el trabajo que requirió y la experiencia que fueron ganando como grupo y como prestadores turísticos. En este momento, fue cuando se produjo la maduración de la idea de asociatividad. Un bodeguero recuerda que:

“...yo dudaba de exponerme al grupo por miedo a que me copien alguna idea o por la competencia que se podría generar entre nosotros” (Entrevista a bodeguero local).

Ahora reconocen que eran miedos infundados, y que el trabajo asociativo originó una sinergia que favoreció a todos. Por ejemplo:

“cuando el turista termina la visita se le recomienda que conozca otra bodega de la Ruta, y cuando lo hace, para evitar repetir la misma expli-

cación en cada bodega sobre el proceso productivo, decidimos que cada uno explique un aspecto del proceso” (Entrevista a bodeguero local).

Cuando se reflexiona acerca de las condiciones que permitieron a la asociación alcanzar vida propia se lo atribuyen a “la maduración lograda y a la organización interna”. Ellos afirman que esta situación se fue dando: “...obligada por el apoyo que se va escapando”. La tensión existente con los actores públicos participantes de la idea inicial y que propugnan un gradual desprendimiento del protagonismo público, muchas veces es vivida por los bodegueros como el abandono:

“actualmente, no rechazamos nada pero tampoco esperamos nada...por eso desde el año pasado hemos decidido que queremos caminar solos. Por eso hoy necesitamos generar recursos para la Asociación. Pensamos realizar las acciones que hicimos el año pasado pero pensadas con un objetivo recaudatorio. Se van a repetir el ciclo de conciertos, que tuvo tanto éxito, a beneficio de alguna institución pero con una utilidad para la Ruta” (Entrevista a bodeguero local).

Sin duda, descubrir en la acción los beneficios del trabajo asociativo fue el aprendizaje más relevante de los bodegueros locales, que les permite profundizar la idea, imprimirle una dinámica autogestiva y recrear la Ruta con nuevas iniciativas:

“Este año hicimos el primer tour de la Ruta con motivo de la Fiesta provincial de la Vendimia de Villa Regina. Se nos ocurrió junto con el intendente, que quería dar un presente en la cena de gala, donde se sortearon cuarenta vouchers. Se concretó en el mes de mayo una excursión de todo el día, almorzando en una bodega, tomando el té en otra y prácticamente cenando en la tercera. Ese circuito queremos empezar a comercializarlo a través de una agencia de turismo de Cipolletti, con mucha experiencia en turismo receptivo. Esta es otra de las actividades que estamos pensando para generar recursos para la Asociación este año” (Entrevista a bodeguero local).

La autonomía de la Asociación la entienden como la capacidad de generar los recursos para su funcionamiento:

“Al principio no pensamos que la Asociación necesitaba generar ingresos, pero después vimos que sí, que cada vez que participamos de algún evento o feria tenemos gastos que afrontar” (Entrevista a bodeguero local).

En la capacidad para generar su propios ingresos radica su principal fortaleza como institución y su perspectiva positiva sobre el futuro de la Ruta:

“Hoy la Ruta avanza lentamente, pero creo que vamos bien encaminados, estamos convencidos... estamos incorporando una nueva bodega de Valle Azul, hemos decidido que el resto de los socios no paguen más la cuota (boteles y restaurantes) pero vamos a continuar con las degustaciones en cada establecimiento y los vamos a identificar con un sticker que va a llevar un nuevo logo que estamos diseñando” (Entrevista a bodeguero local).

Otro aspecto que para los bodegueros es relevante es su preocupación por la calidad del servicio. Valoran como trabajaron el Protocolo de Calidad:

“no fue algo impuesto... fue madurado por nosotros, nos dimos cuenta que debíamos distinguirnos por una marca, la Ruta del Vino, y para eso era necesario homogeneizar criterios de calidad y pautas de trabajo de todas las bodegas” (Entrevista a bodeguero local).

Las pautas creadas y autoimpuestas por la Ruta del Vino fueron: primero, que el establecimiento interesado en ingresar recibiera turistas, y, segundo, que adecuara sus instalaciones y servicio al Protocolo de Calidad. Esto les permitió tener cierto control del proceso, en especial en la etapa de formación, donde había una importante cantidad de actores interesados en participar, aunque la mayoría no respondía a la consigna. La tensión generada se sigue manteniendo y es, en cierto punto, la causante de la principal debilidad del grupo, que es justamente el bajo número de bodegas participantes. Un aspecto positivo como la creación del Protocolo de Calidad conlleva a una debilidad. Ese logro es a su vez parte del problema actual de la Asociación:

“Nos damos cuenta de que una de nuestras debilidades actuales es que somos pocos; no todas las bodegas pueden responder a los requerimientos de calidad que nos hemos autoimpuesto” (Entrevista a bodeguero local).

Frente a este problema se observa que comienza a generarse una apertura controlada, sumando nuevos socios en el sector gastronómico y vitivinícola, invitando a nuevas empresas que van surgiendo en Río Negro, considerando incluso regiones externas al Alto Valle.

La valoración del compromiso con la función de secretaría demuestra para ellos el grado de madurez alcanzado como organización:

“al principio la secretaría era pagada por las bodegas cuando podían y una vez le pagó la Provincia. Ahora ese rol lo vamos ejerciendo en forma compartida y funciona muy bien” (Entrevista a bodeguero local).

Los bodegueros son concientes de los logros alcanzados pero también son prudentes de los alcances y la dimensión que tiene la Ruta:

“Yo estoy convencido de que hay beneficios pero son difíciles de medir, en especial en el corto plazo. Ya llevamos cinco años juntos, el aumento de visitas ha sido importante en este periodo pero no se le puede atribuir solamente a la Ruta. Los beneficios se verán a largo plazo” (Entrevista a bodeguero local).

Otros actores

La Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de los Valles de Río Negro (AHG) y algunos de los hoteles y restaurantes que la conforman acompañan, desde sus inicios y en calidad de socios, a la Asociación Civil Ruta del Vino. Al igual que los bodegueros valoran la idea:

“Creo que la Ruta del Vino por lo que es el vino en el mundo y en la Argentina, es una propuesta muy interesante, que merece ser acompañada” (Entrevista a empresario gastronómico).

La participación de hoteles y restaurantes fue muy activa en la primera etapa de formación de las rutas alimentarias de la provincia, donde a partir de los diferentes talleres y jornadas de trabajo, fueron volcando su visión al proyecto. Pero no todos los socios de la AHG estuvieron de acuerdo en acompañar esta iniciativa:

“es que no se ve el beneficio a corto plazo: además, el turista no es nuestro principal cliente, históricamente trabajamos con hombres de negocios y turistas de paso, pero vemos con buenos ojos el desarrollo turístico y creemos que a largo plazo va a ser una alternativa importante” (Entrevista a empresario gastronómico).

Los más críticos son fundamentalmente los hoteleros, porque los gastronómicos sí tienen una relación más directa con el vino y ven en esta Ruta una manera de diferenciarse y mejorar su negocio, ellos destacan:

“Su desarrollo tiene una buena repercusión en la gastronomía regional y es cuestión de tiempo que más establecimientos se sumen a la Ruta” (Entrevista a empresario gastronómico).

En el segundo momento analizado en este trabajo, el sector también se ve bien representado ocupando varios cargos dentro de la Comisión Directiva de la Asociación, pero reconoce que lentamente los bodegueros van tomando el protagonismo, ocupando los prestadores turísticos un rol de acompañamiento:

“el mérito del crecimiento lo tienen los bodegueros; eso se debió a la conformación de la Ruta por bodegas genuinas que querían que esto funcionara. Sabían que no es una moda, que la demanda es permanente y veo un compromiso más allá de lo comercial. Siempre tuvieron los objetivos muy claros y estuvieron muy comprometidos, por eso les va bien. La Ruta se hizo con mucha seriedad, compromiso, esfuerzo y por gente que conoce muy bien el negocio” (Entrevista a empresario gastronómico).

Como debilidad observan:

“que falta un operador turístico que ofrezca una excursión por las bodegas de la Ruta del Vino para los huéspedes que no vienen en auto o bien prefieren que los pasen a buscar por el hotel y despreocuparse de todo” (Entrevista a empresario gastronómico).

Reconociéndose como acompañantes de la experiencia, sin embargo, le ven perspectivas importantes para el crecimiento de la región:

“La Ruta del Vino representa un valor agregado para el valle como Bualcó (un nuevo zoológico localizado en la zona rural del Allen) y todas las propuestas turísticas que están surgiendo. Creo que la ruta fue creada en el momento justo y que por fin empezamos a aprovechar todo lo que tenemos en esta zona privilegiada” (Entrevista a empresario gastronómico).

Los actores públicos

Los actores públicos más relevantes que participan en la experiencia son el Ministerio de Turismo de la Provincia de Río Negro y la Estación Experimental Agropecuaria Alto Valle del INTA. Sus funciones y roles puestos en juego en la experiencia son diferentes y complementarios. Turismo de la Provincia fue la creadora e impulsora inicial de la idea cumpliendo el rol de promoción. Posteriormente se incorporó el INTA con un rol de asistencia tecnológica en los aspectos organizativos y turísticos. Ambas funciones se mantienen, aunque fueron variando algunas características de la intervención.

Ambos coinciden en valorar positivamente la experiencia y reflejar el trabajo asociativo alcanzado entre ellos:

“el aprendizaje más importante es haber podido trabajar asociados, respetando las diferentes funciones y roles que se pusieron en juego en la experiencia” (Entrevista a funcionario provincial).

Eso los llevó a transitar las diferentes etapas del proceso manteniendo el diálogo y buscando los acuerdos, incluso frente a las diferentes visiones y conflictos que surgieron en relación a situaciones coyunturales como a las estrategias a seguir frente a la evolución y la dinámica que iba adquiriendo el proceso. En especial frente a la situación de creciente autonomización de la Asociación.

Particularmente, para el INTA fue un importante aprendizaje institucional cuando en la segunda etapa del proceso se evaluó que la Asociación estaba madura y en condiciones de asumir mayores compromisos con la gestión de la Ruta. El debate que se produjo a partir de poner en discusión este tema fue importante para todos los participantes, y desde la visión del INTA fue un factor favorable al proceso de crecimiento y autonomización de la Asociación.

En cambio, el organismo provincial no estuvo de acuerdo con el cambio de rol del INTA frente al grupo, que con el tiempo llevó a la Asociación a cobrar autonomía. Los objetivos de cada institución eran diferentes. Para el Ministerio de Turismo, la creación de un nuevo producto turístico para la provincia representó el principal logro. De todas las Rutas impulsadas por el programa “Saborea Río Negro”, sin dudas la del Vino fue la más exitosa y lidera el proceso de consolidación del turismo en el Alto Valle.

En este sentido, para la provincia tener cierto control de este nuevo producto les posibilita armonizar la oferta turística a la hora de presentarla al público objetivo. En cambio, el INTA, por sus objetivos institucionales y su rol jugado en el proceso como promotor de la organización, ve con buenos ojos la creciente independencia del grupo y promueve el proceso de autonomización. El aprendizaje más relevante entre los organismos públicos es que las diferencias de enfoque no impidieron que se continuara trabajando asociativamente.

Por último, se advierte que los actores privados involucrados en la experiencia mayoritariamente tienen sobre lo público una idea muy simplificada y homogénea que los lleva a percibir al Estado como un aparato único, en general ineficiente y burocrático. En la construcción de sus demandas toman muy poco en cuenta las diferencias al interior de lo público y sus complejidades e intereses en juego. A la hora de negociar con el “Estado”, éste se reduce y concentra en la demanda a las instituciones públicas participantes en el proceso, cuando los vacíos corresponden justamente a las ausentes, como los responsables del financiamiento u otras políticas públicas. Es decir, el actor privado generaliza y rotula a todas las instituciones públicas como “el Estado”, sin distinguir unas de otras y sin identificar aciertos y debilidades en la construcción de la política pública. Esto último permitiría revisar y profundizar estrategias más específicas de trabajo institucionales puestas en juego en la experiencia.

En el proceso de la Ruta del Vino hubo claros aciertos, empezando por la creación del programa por parte de la provincia, pero con destacadas ausencias como la falta de fuentes de financiamiento para la promoción de la Ruta y el apoyo a los planes de calidad de las bodegas interesadas en participar. En este punto cabe rescatar una iniciativa nacional, aunque inconclusa, que es el Programa Nacional de Turismo Rural (PRONATUR) que involucra al recientemente creado Ministerio de Turismo de la Nación, el Ministerio de Agricultura y al INTA.

5. A MODO DE CONCLUSIÓN: EL APRENDIZAJE DE LOS ACTORES LOCALES

Sin duda, el aprendizaje más relevante de todos los actores participantes de la experiencia está relacionado a la capacidad que han adquirido en el trabajo asociativo. Esto se expresa tanto entre los bodegueros participantes en la Asociación, como entre éstos y los hoteleros y gastronómicos, como así también entre los actores públicos y privados.

Entre los bodegueros es importante ese aprendizaje tomando en cuenta las desconfianzas previas existentes. Cabe recordar que ellos venían desarrollando una experiencia individual positiva, lo que los hizo acercarse a la propuesta inicial, pero les significaba un verdadero desafío iniciar el proceso asociativo. La acción colectiva realizada y la práctica concreta les fueron demostrando que la asociatividad no solo era posible sino que era uno de los pocos caminos que tenían para protagonizar e impulsar la idea de la Ruta del Vino.

Un síntoma claro de madurez tiene que ver con asumir la necesidad de generar ingresos para la Asociación. Esto infiere la completa “apropiación”, por parte de los bodegueros, del producto Ruta del Vino, y se ve acompañado por la puesta al día de los trámites frente a Personas Jurídicas, asumir rotativamente la tarea de la secretaría de la Asociación, la personalización del Protocolo de Calidad, la programación y ejecución de las actividades, el desarrollo de un nuevo logotipo identificatorio de la Ruta, entre otras prácticas asociativas.

También hay que destacar el aprendizaje realizado en el campo de la promoción del producto turístico. Ya se mencionó la correcta complementación de los productos individuales que, sumada a la unificación de la calidad del servicio y la buena diagramación y comunicación entre las partes, posibilitó la conformación de un verdadero producto grupal. Pero en lo que respecta a las estrategias de promoción, las primeras experiencias realizadas junto al organismo de turismo provincial les permitieron segmentar las audiencias aumentando su efectividad.

Sin duda, el éxito de esta experiencia local fue posible porque se enmarca en un contexto favorable para el crecimiento del turismo del vino en el país, reflejado por las estadísticas de Bodegas de Argentina ac. El aumento de la cantidad de turistas que visitan los Caminos del Vino de Argentina ha sido del 142 %, una cifra considerablemente mayor al total de turistas que arribaron a nuestro país,

cuyo crecimiento fue del 24% (entre los años 2004 y 2008). Hay que tener en cuenta que la cantidad de bodegas que recibieron turistas en ese período pasó de 62 a 163.

Sin embargo, es importante destacar que las empresas involucradas en la Ruta decidieron aprovechar el aumento de la demanda apostando al turismo, realizando las inversiones necesarias con fondos propios y en un contexto con dificultad para el acceso al crédito tal decisión de reinvertir en proyectos innovativos es muy valorable.

Estas inversiones no generaron una conducta competitiva entre ellos; por el contrario, también primó la cooperación y cada uno fortaleció su identidad comercial y acentuó su rol dentro de la Asociación.

La acción asociativa se desarrolló también entre los actores públicos. El INTA y el Ministerio de Turismo aprendieron a trabajar conjuntamente manteniendo sus identidades, funciones, roles y sin superponer actividades, y desarrollando estrategias comunes. Esto no es visualizado del todo por el sector privado, predominando una mirada genérica y crítica del Estado, muy evidente en la sensación de “abandono” experimentada, por ejemplo, cuando no se consigue el financiamiento prometido para fortalecer el proceso.

El trabajo conjunto y asociativo con el sector turístico, como son los hoteles y restaurantes, además de la Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de los Valles de Río Negro (AHG) fue importante y les permitió comprender más rápidamente el funcionamiento del sistema turístico y la manera de vincularse con él.

Actualmente, los diferentes actores de la Ruta del Vino reconocen el liderazgo de los bodegueros y el rol de acompañamiento de los actores públicos y privados, y han construido una visión compartida de la importancia que tiene para la actividad y la región. Además, comparten que están protagonizando un proceso de largo plazo que amerita esfuerzos graduales de todos los actores.

Otro aprendizaje importante adquirido es la asunción endógena de la necesidad de la estandarización de la calidad en la atención y los servicios brindados al turista, a partir del proceso de gestión y aprobación del Protocolo de Calidad. Este proceso no fue impuesto exógenamente, sino que fue una construcción propia. Si bien existió un aporte externo, que tiene que ver con un Protocolo de Calidad que la Consultora redactó como disparador del proceso, las bodegas lo adaptaron a sus ne-

cesidades, convirtiéndolo en una herramienta de calidad genuina, que les da una importante fortaleza, logrando marcar una diferenciación que protege el producto creado y que le agrega valor territorial a las bodegas.

A pesar de no ser implementado de manera inmediata, el Protocolo de Calidad marcó el camino para unificar el servicio de todos los emprendimientos, demostrando por qué se presentan de manera asociada. Esta conducta fue reforzando la marca “Ruta del Vino” y es, sin duda, una de las claves del éxito asociativo.

En este momento la Asociación presenta una contradicción expresada por sus participantes: “necesitamos ampliarnos sin perder la identidad y el signo de calidad alcanzado”. Esta realidad presenta una tensión que no pudo resolverse desde el origen de la Ruta. Ampliar la Asociación en forma significativa sin perder el logro alcanzado en la estandarización de la calidad parece ser un problema que no podrá resolverse en el ámbito de la Asociación. El no poder solucionar este problema marca los límites al proceso asociativo.

La reflexión de los actores participantes es que esta problemática los excede y les marca los límites al crecimiento de la experiencia asociativa local. Para ellos es necesario iniciar un proceso de apoyo que favorezca a las pequeñas bodegas, para que puedan iniciar los planes de mejora que les permitan incorporarse de lleno a la actividad de la Ruta. Sin duda, esta intervención es más compleja ya que requiere mayores y más variadas fuentes de financiamiento y asistencia tecnológica y capacitación para acondicionar las bodegas de acuerdo con las normativas de calidad.

La Ruta del Vino tuvo logros muy significativos en cuanto a su instalación en la región, aumentando el valor territorial y recuperando una actividad de indudable valor histórico y cultural del Alto Valle. Asimismo, el crecimiento y el fortalecimiento de la Asociación con capacidad de gestión colectiva pudiéndole imprimirle “vida propia” a la Ruta se transforma en un elemento dinamizador del desarrollo territorial. Los actores locales -en un contexto económico y turístico favorable- aprehenden y se apropian de una idea de origen público, la recrean y le imprimen una dinámica y estilo propio. En el proceso se van redefiniendo los roles de los que “lideran” y los que “acompañan”. Lo público tiene un rol inicial importante en la gestación inicial de la idea y en su posterior acompañamiento técnico organizativo.

La autonomización de la Ruta del Vino implica la construcción de poder de los actores locales, lo que densifica y enriquece la trama de relaciones sociales que participan en la vida del territorio. Acompañando ese proceso, lo “público” también debería densificarse y enriquecerse con nuevas, creativas y eficaces intervenciones públicas capaces de seguir promoviendo y ampliando el desarrollo. De no ocurrir eso, estaríamos en un proceso que

más que fortalecimiento de actores locales podría identificarse como de debilitamiento de lo público, sabiendo lo que eso significa para el futuro del desarrollo territorial de la región. El fortalecimiento de los actores locales tiene que ir acompañado en forma sistémica por el fortalecimiento de las políticas y actores públicos y de su institucionalidad, para superar los límites y obstáculos indicados y avanzar hacia procesos sustentables.

Bibliografía

- ALEMANY, CARLOS y OTROS (2010). “INTA Alto Valle: Dilemas y propuestas para fortalecer la praxis extensionista desde lo local”. *Actas XV Jornadas Nacionales de Extensión Rural y VII del MERCOSUR y la XLI Reunión Anual de Economía Agraria*. AADER y AAEA, San Luis.
- BARNECHEA, M.; E. GONZÁLEZ y M. L. MORGAN (1998). “La producción de conocimientos en sistematización”. Ponencia en: *Seminario Latinoamericano de Sistematización de Prácticas de Animación Sociocultural y Participación Ciudadana en América Latina*, Medellín.
- BARRERA, E.; LÓPEZ IBÁÑEZ, J. y MORANDI, M. (2006). *Informe final Programa Saborea Río Negro*. Provincia de Río Negro, Consejo Federal de Inversiones. Buenos Aires.
- BERDEGUÉ, J.; A. OCAMPO y G. ESCOBAR, (2000). *Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural*. PREVAL y FIDAMERICA, Santiago de Chile.
- BODEGAS DE ARGENTINA AC (2009). *III Informe de Turismo Vitivinícola de Argentina*. Año 2008. Buenos Aires.
- DE SOUZA, J. (1997). *Sistematización: un instrumento pedagógico en los proyectos de desarrollo sustentable*. Centro de Educación de la Universidad Federal de Pernambuco (UFPE), Recife.
- FONTELA, M. (2006). *Capacitación para la atención de turistas en zonas vitivinícolas*. Bodegas de Argentina AC. Mendoza.
- FRANCKE, M y MORGAN, M. (1995). *La sistematización: apuesta por la generación de conocimientos a partir de las experiencias de promoción*. Escuela para el Desarrollo, Lima.
- JARA, OSCAR (2004). “Sistematización de la práctica educativa: una pasión y un reto por la transformación”, en: *Revista Interamericana de Educación de Adultos*. Holliday CEP, Centro de Estudios y Publicaciones Alforja, San José de Costa Rica.
- _____ (2001). *Dilemas y desafíos de la sistematización de experiencias*. CEP Centro de Estudios y Publicaciones Alforja, San José de Costa Rica.
- _____ (1998). *Para sistematizar experiencias, una propuesta teórica y práctica*, Ed. Alforja, San José de Costa Rica.
- MARTINIC, S. (1998). *El objeto de la sistematización y sus relaciones con la evaluación y la investigación*. CIDE, Santiago de Chile.
- SHERIDAN, M. y OTROS (2008). “Propuesta metodológica para el desarrollo de estrategias participativas de intervención territorial: la experiencia de los técnicos de la AER Alto Valle Oeste del INTA (Río Negro)”. En: *Actas XIV Jornadas Nacionales de Extensión Rural y VI del MERCOSUR (AADER)*, 8 al 10 de Octubre, San Miguel de Tucumán.
- TORT, M. I. y OTROS (2009). *Innovaciones que promueven los programas del INTA y priorizan las Unidades de Extensión: relevamiento de experiencias de innovación 2007 a nivel nacional*. Documento de Trabajo N° 6. Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo de los Territorios. Ediciones INTA. Buenos Aires.