



Directrices de Gestión Turística de Bodegas

Índice

I. Presentación de las Directrices de Gestión Turística para Bodegas	4
Introducción	4
Directrices de Gestión.....	4
La Gestión Turística en las Bodegas	6
El proceso de diseño de las Directrices de Gestión Turística para Bodegas	7
Las Directrices de Gestión Turística para Bodegas	8
II. Directrices de Gestión Turística para Bodegas	12
Eje 1 Directrices Referidas al Marketing Enoturístico	12
1.1 Desarrollo del producto enoturístico	12
1.2 Análisis del mercado	20
1.3 Comercialización del producto enoturístico.....	25
Eje 2 Directrices Referidas a la Participación y Cooperación	43
2.1 Articulación del Clúster enoturístico	43
2.2 Responsabilidad e inversión social y ambiental.....	51

Eje 3	Directrices Referidas al Capital Humano.....	68
	3.1 Prestación profesional del servicio.....	68
	3.2 Capacitación del personal	74
Eje 4	Directrices Referidas a la Calidad de la Gestión	84
	4.1 Dirección estratégica.....	84
	4.2 Servicios a visitantes	94
	4.3 Herramientas de soporte a la gestión	102
Eje 5	Directrices Referidas a los Espacios de Visita y Uso	105
	5.1 Área de uso turístico	105
	5.2 Uso de los espacios.....	118
	5.3 Condiciones de seguridad	121
III.	Guía de Autoevaluación.....	130
IV.	Glosario.....	143
V.	Referencias Bibliográficas.....	148

Presentación de las directrices de gestión turística para bodegas

Introducción

La realidad turística argentina reconoce la coexistencia de diversos estadios de desarrollo de los destinos, circunstancia que lleva al Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación a articular una respuesta integral al tiempo que diferenciada y acorde a los múltiples requerimientos de los actores turísticos.

En este sentido y con el objeto de dar cumplimiento a los consensos establecidos entre los actores del sector turístico nacional, a través de la Ley Nacional de Turismo N° 25.997 y el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable, desde la por entonces Dirección Nacional de Gestión de la Calidad Turística, hoy Dirección Nacional de Calidad e Innovación Turística, se advirtió la necesidad de sentar los lineamientos fundamentales que estructuren a la gestión de la calidad como una herramienta capaz de potenciar los efectos de una rápida expansión de la cultura profesional basada en la planificación y gestión de recursos, productos y destinos. A tales efectos, se ha diseñado el Sistema Argentino de Calidad Turística –SACT–.

El SACT es el conjunto de herramientas operativas que buscan promover la cultura de la calidad y la mejora continua entre todos los actores que conforman la cadena de valor del sector turístico nacional. No se trata de un modelo teórico abstracto, sino de una propuesta metodológica que puede ser adecuada y aplicada a las disímiles realidades y características de cada destino.

El SACT es una estrategia llevada a su nivel operativo, orientada hacia la difusión de la calidad, tanto en la prestación de los servicios como en el cuidado ambiental, a través de la promoción de prácticas efectivas para el uso racional de los recursos y la mejora continua.

Entre los objetivos específicos del SACT encontramos:

- Desarrollar la competitividad del sistema turístico argentino a través de estándares internacionales de calidad, preservando la sostenibilidad social, económica, cultural y ambiental;
- Implementar entre actores del sistema turístico nacional un modelo de gestión por resultados mediante el diseño de procesos que respondan al

cumplimiento de las misiones institucionales y que puedan ser evaluados fácilmente por las personas usuarias.

En este marco de actuaciones, las Directrices de Gestión se convierten en unas de las herramientas que conforman el SACT.

Directrices de gestión

La Directriz es una pauta voluntaria de acción que, bajo la forma de recomendaciones y especificaciones técnicas extraídas de la experiencia y de los avances tecnológicos y científicos, se adapta a múltiples realidades.

En tal sentido, su diseño y posterior aplicación en las actividades del sector turístico procura alcanzar los siguientes objetivos:

- Contribuir a garantizar la calidad ambiental, social y cultural, y la calidad de servicio, solucionando problemas y atenuando impactos a partir de su implementación;
- Establecer pautas específicas para la gestión de la calidad y la gestión ambiental de cada sector de la actividad;
- Proveer un marco de referencia para la optimización en la prestación de los servicios;
- Promover el desarrollo de sistemas de calidad que tengan en cuenta de manera integral la satisfacción de cada usuaria/o, la seguridad y la preservación de los recursos naturales, culturales y el respeto a la comunidad anfitriona;
- Establecer pautas de acción para las intervenciones físicas en el territorio;
- Proponer acciones de concientización de cada persona involucrada en la actividad;
- Mejorar la calidad de productos y servicios, permitiéndole mantener y/o actualizar los estándares alcanzados a lo largo del tiempo

La gestión turística en las bodegas

El turismo del vino o enoturismo se encuentra en amplia expansión y evolución en la mayoría de las regiones vitivinícolas del mundo; en nuestro país, esta tendencia no constituye una excepción.

En este sentido, paralelamente al progreso que han experimentado las empresas vitivinícolas, y al surgimiento de segmentos de turistas nacionales e internacionales que muestran interés en la cultura del vino, son cada vez más las bodegas de las distintas regiones vitivinícolas que, aprovechando sus instalaciones, están abriendo sus puertas al público. Cada vez son más las interesadas en implementar una actividad “interna” motivadas por la oportunidad de presentar sus productos de un modo diferente, de desarrollar ventas directas (de quien los produce a quien los consume) generando márgenes más importantes que en otros circuitos de distribución. Además, cuentan con el objetivo de ir al encuentro de sus clientes, comprender mejor lo que esperan e identificar sus necesidades, e igualmente tratar la fidelización por la creación de momentos inolvidables.

Encontramos una amplia tipología de bodegas en cuanto a la propiedad: familiares, cooperativas, multinacionales, y con un amplio espectro en lo que se refiere a la forma de hacer el vino, a la gestión y uso turístico.

Es interesante observar que a pesar de la potencial oferta y de la creciente demanda enoturística, muchas bodegas se encuentran hoy en un estadio incipiente frente al desarrollo de nuevas tareas que desconocen dado el avance espontáneo de esta actividad. Esto se advierte en aspectos como el desarrollo planificado del producto, el uso de las herramientas del marketing o las posibilidades en el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación.

Asimismo, diversos estudios denotan ciertas limitaciones en el conocimiento de factores que finalmente influyen en el disfrute de visitantes, como la calidad del servicio, la atención personalizada por parte de personal conocedor y transmisor de los conocimientos vinculados al mundo del vino, la coordinación entre cada una de las partes, y la atracción de las instalaciones y edificios de las bodegas, entre otros temas claves.

En este sentido, actualmente quienes trabajan en temas vinculados al turismo del vino reconocen ampliamente la importancia de tener mayor entendimiento de aquellos factores que son esenciales y que exaltan la experiencia turística de quien visita la bodega.

El proceso de diseño de las directrices de gestión turística para bodegas

Durante el 2008, el por entonces Ministerio de Turismo de la Nación suscribió un convenio marco de cooperación con el Instituto Nacional de Promoción Turística, el Consejo Federal de Inversiones y Bodegas de Argentina asociación civil, con el objeto mejorar el desempeño de actores asociados al turismo del vino e implementar un modelo de gestión integral del enoturismo, específico para la Argentina alineándose con el Plan Estratégico de Turismo Sustentable determinados en la Ley Nacional de Turismo N° 25.997, y con el Plan de Marketing Turístico Internacional 2008-2010 elaborado por el INPROTUR.

Para ello, se conformaron dos equipos de trabajo con funciones y responsabilidades claramente diferenciadas:

- **Comisión Interdisciplinaria y Plurisectorial (CIP)**, conformada por representantes de organizaciones públicas y privadas, de las bodegas y del sector académico, vinculados directamente con la gestión turística de las mismas. La CIP tuvo a su cargo la tarea de supervisar la determinación y desarrollo de los Ejes Temáticos, los Componentes y las Directrices; asimismo, se ocupó de presentar sugerencias para su estructuración, determinar la terminología a emplear con el fin de asegurar la comprensión de los documentos, aprobarlos y verificar la validación de las Directrices.
- **Equipo Técnico (ET)**, conformado por un grupo de especialistas en los diferentes Ejes Temáticos. El ET tuvo a su cargo la responsabilidad directa sobre la ejecución del proyecto y las siguientes tareas: presentación técnica del proyecto ante la CIP y las partes interesadas, realización de consultas a personas expertas y referentes locales, recopilación de información a través de diversos medios, realización de la prueba piloto para validar las Directrices y redacción de los documentos finales (Directrices y Manual de Aplicación).

Antes de proponer un primer esquema de las Directrices a la comisión y a MIN-TUR, el ET realizó una recopilación y análisis de todos los documentos y normas existentes vinculados a la gestión turística en bodegas, con el fin de recoger las opiniones de profesionales competentes; luego, se preparó el esquema preliminar que se utilizó como punto de partida del trabajo.

De esta forma, la Comisión Interdisciplinaria y Plurisectorial y el Equipo de Coordinación trabajaron sobre el esquema propuesto hasta arribar a un documento

final que fue puesto a prueba y validado en las siguientes bodegas: Bodega Tapiz, Bodega Vasija Secreta, Bodega Merced del Estero, Bodegas Norton y Bodega Santiago Graffigna. Esta prueba piloto se implementó con el fin de realizar los ajustes de contenido necesarios para asegurar su efectiva implementación; además para efectuar la revisión de los contenidos de las Directrices, antes de la edición final del documento que aquí se presenta.

Las directrices de gestión turística para bodegas

¿Cuál es el Objeto?

Las Directrices de Gestión Turística para Bodegas especifican pautas de acción bajo la forma de recomendaciones, para implementar una gestión integrada del producto enoturístico. Las Directrices comprenden aspectos clave para el Área de Turismo de la Bodega: tanto el marketing enoturístico, las relaciones entre actores, la gestión del capital humano, la gestión de la calidad como así también los espacios de visita y uso para cada visitante.

El contenido de este documento no pretende bajo ningún concepto ser exhaustivo, pues la diversidad de cada bodega, así como del contexto en el que cada una se encuentra situada hacen titánica esta tarea. Por el contrario, este Manual constituye una orientación que aporta información, ideas y experiencias que ayudarán a las bodegas a transitar por el camino de la mejora continua.

Con la implementación de las recomendaciones propuestas se tiende a:

- a) Emplear herramientas e información que oriente la actuación de la bodega, productores y productoras hacia el turismo;
- b) Hacer uso sostenible de los recursos naturales y culturales;
- c) Aplicar un instrumento de guía y autoevaluación;
- d) Alcanzar estándares de gestión reconocidos.

¿Cuál es el Campo de Aplicación?

Las presentes Directrices tienen un carácter de adhesión voluntaria y son aplicables a todas aquellas bodegas y emprendimientos productivos vitivinícolas (en adelante "bodegas") que cuentan con un Área de Turismo, que están en vías de

desarrollar el producto enoturístico o tienen claras intenciones de apostar por el enoturismo.

Las recomendaciones que se formulan en este documento tienen un contenido práctico y se dirigen a todas las bodegas interesadas en el turismo del vino, independientemente de sus características, cualquiera sea su ámbito de localización, tipo, tamaño, servicios ofrecidos y perfil de turistas.

¿Cuáles son los objetivos de estas Directrices?

- a) Sensibilizar a responsables de las bodegas sobre los aspectos mínimos que deberían tener en cuenta en la gestión turística.
- b) Mejorar la organización y la gestión del Área de Turismo de la Bodega, ayudando a adoptar pautas de actuación que se conviertan en herramientas prácticas y efectivas que fortalezcan y faciliten la gestión del turismo a nivel local.
- c) Apoyar a las bodegas en la gestión de la actividad turística a través de una herramienta práctica que contemple de manera integral los siguientes aspectos: el marketing enoturístico, las relaciones entre actores, la gestión del capital humano, la gestión de la calidad y la adecuación de los espacios de visita y uso para visitantes.
- d) Promover la adopción e intercambio de Buenas Prácticas entre las diferentes áreas de turismo de las bodegas.

Mirada sostenible sobre el turismo

La actividad turística tiene la capacidad de impactar de forma positiva y negativa sobre el ambiente, por lo cual es importante que la misma se realice siguiendo los principios del desarrollo sostenible.

La OMT define al turismo sostenible como aquel que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y ambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas.

Por lo tanto, guía al sector turístico hacia la búsqueda de un equilibrio adecuado entre las siguientes tres dimensiones para garantizar su sostenibilidad a largo plazo:

- **Ambiental:** dando un uso óptimo a los recursos ambientales, que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.
- **Sociocultural:** respetando la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales y arquitectónicos y sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y la tolerancia intercultural.
- **Económico:** asegurando unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos bien distribuidos, entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas, y que contribuyan a la reducción de la pobreza.

Por su parte, en el año 2015 los estados miembros de las Naciones Unidas firmaron un acuerdo marco que dio origen a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). estableciendo como prioridad internacional el esfuerzo de todos los sectores de la sociedad, para cumplir con los objetivos y metas propuestos para el año 2030.

Esta nueva hoja de ruta se presenta como oportunidad para reducir la desigualdad en todas sus dimensiones de manera sostenible, promover un crecimiento económico inclusivo con trabajo decente para todos y todas; y atender un tema tan prioritario y urgente como lo es el cambio climático.

El sector enoturístico tiene el potencial para contribuir de forma directa o indirecta a la consecución de los 17 objetivos y las 169 metas que los representan, en especial con los siguientes:

Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades

Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos

Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas

Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos

Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación

Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles

Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos

Objetivo 15: Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras, detener la pérdida de biodiversidad

En otras palabras, contribuye a la mayoría de las dimensiones de la Agenda 2030.

La aplicación de esta herramienta permite a las organizaciones contribuir a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, poniendo especial énfasis en aquellos referidos a la igualdad de género, el trabajo decente y crecimiento económico, ciudades y comunidades sostenibles, producción y consumo responsable, acción por el clima y alianzas para lograr objetivos.

Una mención aparte merece el ODS 13 Acción por el Clima, que motiva a las organizaciones turísticas a sumarse a la lucha contra el cambio climático. En este aspecto cabe mencionar que el sector turístico tiene una relación dual con el cambio climático, puesto que su actividad influye en el clima debido a las emisiones de gases de efecto invernadero – GEI - que genera, especialmente en transporte aéreo y alimentación; al mismo tiempo que se nutre de él, siendo éste el principal factor que posibilita o condiciona su desarrollo.

Por lo tanto, resulta fundamental orientar los esfuerzos de toda la cadena de valor turística hacia la reducción de GEI del sector, adoptando medidas que contribuyan al desarrollo sostenible de los destinos.

II. Directrices de gestión turística para bodegas

Eje I. Directrices referidas al marketing enoturístico

Objetivo:

Que el Área de Turismo de la Bodega – **en adelante ATB** – desarrolle las acciones necesarias para implementar un Plan de Marketing que integre la identificación y desarrollo del producto y servicios enoturísticos, el análisis de mercado y las estrategias de comercialización.

Es importante que el ATB adquiera los conocimientos necesarios para implementar un Plan de Marketing que integre la identificación y desarrollo del producto y servicios enoturísticos, el análisis de mercado, su posicionamiento y las estrategias de comercialización.

1.1 Desarrollo del producto enoturístico

La Organización Mundial del Turismo (OMT, 1978) define los recursos turísticos como *“todos los bienes o servicios que, por medio de la actividad del hombre y los medios con los que cuenta, hacen posible la actividad turística y satisfacen las necesidades de la demanda”*.

Para que un recurso turístico sea consumido por las y los turistas debe ser accesible. Precisamente es la accesibilidad lo que determina la transformación de un recurso en un producto turístico.

En la actualidad, el producto enoturístico se ha consolidado como un complemento y factor dinamizador en las economías regionales. La experiencia turística de cada visitante en las bodegas dependerá de los productos y servicios gestionados antes, durante y después de la visita al establecimiento vitivinícola, los cuales deben ser desarrollados en forma adecuada, previo conocimiento de cuestiones claves.

Para desarrollar un producto enoturístico, es necesario adoptar una mirada precisa y evaluar con criterios más objetivos la viabilidad de las ideas propuestas. Entre las herramientas de análisis que se emplean para tal fin, se encuentra el

estudio de factibilidad del producto, que aborda cuestiones económico - financieras, comerciales, técnicas, legales, ambientales y sociales. Este estudio permite determinar si la propuesta de producto enoturístico es factible, rentable y adecuada para el mercado de referencia.

Para ello, el ATB debe incorporar las siguientes directrices:

1.1.1. Conceptualización del producto y servicios enoturístico

Identificar y caracterizar el producto y servicios enoturísticos a desarrollar dentro del Área de Turismo de la Bodega.

Conceptos de referencia

El producto turístico surge a partir de la existencia de un recurso turístico, natural o cultural, que satisface las necesidades de la demanda, motivando su desplazamiento y posibilitando la actividad turística. La esencia de un recurso turístico está en su capacidad para atraer visitantes. Dicha capacidad deberá ser potenciada y aprovechada para poder hacer de los recursos, verdaderos productos turísticos.

Este proceso es denominado “**puesta en valor de los recursos**” y a través de él, se hacen accesibles los recursos a las y los turistas. Los niveles de accesibilidad son:

- **Accesibilidad física:** Proceso que permite llegar físicamente al producto.
- **Accesibilidad comercial:** Proceso que permite la comercialización del producto.
- **Accesibilidad económica:** Precio adecuado para el segmento seleccionado.
- **Accesibilidad temporal:** Horarios, fechas y temporadas acordes con las necesidades de las y los clientes.
- **Accesibilidad Administrativa:** Proceso por el cual es posible desarrollar y gestionar el producto y los servicios.
- **Accesibilidad Tecnológica:** Disponibilidad de medios tecnológicos adecuados para el desarrollo del producto (acceso a redes de conectividad, presencia en internet, app, etc.).

En este contexto, el enoturismo es considerado como un producto turístico cuyo principal recurso es el vino y sus atributos, a partir del cual se conforman diversas experiencias en el paisaje rural y urbano como el microclima, el medioambiente, los paisajes, la vitivinicultura y la cocina regional, motivando el desplazamiento de personas hacia las regiones y los centros vitivinícolas productivos.

A partir de los recursos turísticos disponibles en la bodega, es necesario identificar y caracterizar los productos y servicios enoturísticos a desarrollar, considerando aquellas cuestiones técnicas propias de la oferta y las necesidades y motivaciones de la demanda. La caracterización se realiza en forma detallada, considerando el alcance de los productos y servicios, y visualizando el mercado en su totalidad.

El reto de una Política Turística es el de facilitar la actividad privada, pero a la vez preservar los recursos que permitan hacerla sostenible, favoreciendo el desarrollo y el bienestar de la comunidad local.

Sugerencias para la implementación de la directriz

Para la implementación de esta directriz, se recomienda:

1. Conformar un equipo de trabajo responsable de la gestión y el desarrollo del área de turismo de la bodega - ATB. La labor principal que se desarrolla en la bodega es la actividad primaria, mediante la cual se cosecha la vid y posteriormente se procesa para la elaboración del vino. La actividad turística, en algunos casos, es una actividad terciaria, centrada en la prestación de servicios y conformación de experiencias turísticas. El desarrollo y la comercialización de ambos productos es diferente. Este cambio de actividades requiere de la conformación de un equipo de trabajo comprometido entre las partes que lo integran, como en la labor que se realice, con el aporte de ambas miradas y asimismo esté a cargo de la unidad de negocios que conformará la actividad turística.
2. Adoptar la mirada turística para el desarrollo de los productos y servicios enoturísticos. La tarea del desarrollo de productos suele abordarse desde la mirada exclusiva de la oferta y sus características técnicas, dejando de lado las necesidades y motivaciones de turistas y sus hábitos de consumo. Para evitar esto, se sugiere investigar sobre los mercados objetivo, con la premisa de segmentarlos y ofrecerles productos enoturísticos diferenciados, desarrollados a medida.

Cada turista, antes de emprender un viaje, se plantea una serie de inquietudes básicas:

- ¿Dónde viajar?
- ¿Cómo llegar?
- ¿Dónde dormir?
- ¿Qué actividades hacer?
- ¿Dónde comer?
- ¿Cuánto le va a costar?

Al momento de desarrollar los productos y servicios enoturísticos es fundamental responder cada una de estas preguntas para situarse dentro de la experiencia que imagina cada turista y de las posibilidades que ofrece el destino. Es probable que en la bodega turística no se ofrezcan todos los servicios y productos que den respuesta a cada una de esas preguntas, pero sí es fundamental que haya otras prestaciones que sí lo hagan, como así también equipamiento e infraestructura básica que funcionen como soporte.

3. Investigar sobre los productos y servicios enoturísticos que se ofrecen en el mercado regional, nacional e internacional. Esta información es clave para poder aprender de las experiencias exitosas que se han desarrollado en diferentes destinos y hacia diversos mercados y adoptar las buenas y mejores prácticas en materia de enoturismo. Este proceso es llamado usualmente Benchmarking.

Consejo

- Realizar una lista de recursos y herramientas de diferenciación tentativas de los productos y servicios enoturísticos a desarrollar en la bodega.
- Analizar cada uno de ellos mediante los cinco niveles de accesibilidad planteados.
- Responder las seis preguntas que cada persona realiza al momento de emprender un viaje y evaluar si los productos y servicios que ofrece conforman la oferta principal o complementaria del destino y cómo articularía sus acciones con el resto de los actores a los fines de estructurar la oferta.

1.1.2. Análisis de factibilidad para el desarrollo del producto

Elaborar un estudio de factibilidad del producto enoturístico con la finalidad de evaluar su prospectiva en el mercado.

Conceptos de referencia

¿Qué es un estudio de factibilidad?

El desarrollo de nuevos productos y servicios enoturísticos implicará una inversión por parte de la bodega en aquellas cuestiones que hacen a la infraestructura, diseño, promoción y comercialización.

Es sabido que los recursos económicos son, en general, limitados y es por eso por lo que es importante que la toma de decisiones en materia de nuevos proyectos sea efectuada sobre la base de evidencias que disminuyan la incertidumbre.

Es por eso por lo que, una vez ideadas las propuestas, es necesario proyectarlas a futuro y someterlas a un análisis a través de diversas variables, que permitirán determinar si el desarrollo de esos productos y servicios será viable.

Este análisis se denomina estudio de factibilidad e intenta prever lo que sucedería si los nuevos proyectos turísticos que desea desarrollar en su bodega fuesen implementados.

¿Cuáles son los objetivos de un estudio de factibilidad de producto?

- Determinar si será posible desarrollar los productos y servicios ideados.
- Identificar a posibles compradoras y compradores.
- Saber si será posible comercializarlo y a través de que canales.
- Analizar su efecto ambiental, social y económico.
- Hacer buen uso de todos los recursos disponibles.
- Determinar las fortalezas y debilidades del emprendimiento.
- Identificar las oportunidades y amenazas que presenta el mercado.

- Contar con información clave para la correcta toma de decisiones y para futuros inversionistas.

¿En qué consiste un estudio de factibilidad de producto?

Este proceso de investigación y análisis previo al desarrollo de productos y servicios enoturísticos consta de cuatro estudios o áreas a evaluar:

Factibilidad comercial

En este punto, se analiza la existencia de compradoras y compradores para los productos y servicios enoturísticos que la bodega proyecta desarrollar y sus volúmenes de venta. Se analiza entonces los segmentos de demanda potencial en el marco del contexto conformado por el entorno competitivo. El estudio de mercado permite relevar datos cuantitativos y cualitativos de futuras/os compradoras/es, sus necesidades, motivaciones y hábitos de consumo.

Una vez determinado el segmento de demanda y sus principales características, se debe hacer foco sobre la oferta, o sea, la competencia. Esto permite obtener información clave sobre que, dónde, a qué precio, cuánto y cómo vender los servicios y productos enoturísticos, observando los comportamientos de la demanda y de la competencia y las tendencias del mercado en general. De esta forma, la bodega turística puede definir los aspectos técnicos de sus productos y servicios, creando propuestas a medida, y situándolos en el mercado a través de los canales de promoción y comercialización acordes.

En la Directriz 1.2 se aborda en profundidad el análisis de mercado y su segmentación.

- Factibilidad técnica

Este estudio de factibilidad se centra en los aspectos técnicos, físicos y componentes no tangibles de los productos y servicios enoturísticos que se desarrollarán a partir de los recursos turísticos existentes y de las necesidades reales y/o potenciales del segmento de mercado analizado. En este punto se determinan las instalaciones y los equipamientos necesarios para la prestación del servicio, los suministros, la distribución de planta o plano de referencia y todas aquellas cuestiones técnicas relevantes para la estructura de productos y servicios enoturísticos de la bodega.

A partir de este análisis se podrá identificar también nuevas y diversas líneas de producto que podrán desarrollarse a futuro.

- Factibilidad legal, ambiental y social

Cuando se lleva a cabo el análisis de factibilidad técnica, suelen surgir varios aspectos jurídicos cuyo cumplimiento hace al correcto desarrollo y prestación del producto o servicio que se pretende ofrecer.

De todas formas, es necesario relevar toda la normativa que regula al sector turístico a nivel municipal, provincial y nacional para evitar cualquier tipo de inconveniente a futuro, garantizándole a cada turista el respaldo legal correspondiente.

Así también, será importante evaluar los impactos ambientales y sociales, tanto positivos como negativos, para poder minimizar estos últimos y garantizar el buen uso de los recursos en el mediano y largo plazo.

- Factibilidad económica financiera

Este es un aspecto fundamental del estudio de factibilidad de producto ya que brindará orientación sobre la sostenibilidad económica del proyecto. Aborda cuestiones vinculadas a las inversiones iniciales, las fuentes y plazos de financiamiento, los principales costos fijos y variables, el tiempo de recuperación de la inversión y las utilidades o ganancias esperadas. Este punto es crítico al momento de tomar decisiones sobre los productos y servicios a ofrecer.

Los estudios de factibilidad de proyectos dan información útil para la toma de decisiones. El tratamiento y análisis objetivo de dicha información, determinará si las ideas generadas sobre los productos y servicios enoturísticos que la bodega pretende ofrecer son viables o no. Por eso, es importante no enamorarse de los proyectos, sino adoptar una mirada crítica sobre ellos.

Sugerencias para la implementación de la directriz

Para la implementación de esta directriz se sugiere:

- Hacer un relevamiento profundo de toda información relevante, por ejemplo:
 - Los productos y servicios enoturísticos que se ofrecen en el mercado nacional e internacional;

- Los datos estadísticos disponibles del sector turístico a nivel regional, provincial y nacional;
- Las tendencias del mercado y de la demanda;
- Quienes son actores claves del sector;
- Estudios de factibilidad de productos similares a modo de orientación.
- Ordenar la información de acuerdo con la importancia de su contenido, la fiabilidad de su fuente y su vigencia. No toda la información está actualizada y eso genera desvíos claros en el manejo de esta.
- Una vez ordenada, proceder a su análisis, a través de los cuatro estudios de factibilidad propuestos en el punto anteriormente. Es importante relevar otros estudios de factibilidad similares para adoptar herramientas de análisis útiles y variadas.
- Evaluar la viabilidad del proyecto mediante un sistema de indicadores de análisis que permitan facilitar la posterior toma de decisiones y establecer medidas correctivas.

Consejo

- Manejar buena información estadística y de mercado es fundamental para un correcto estudio de factibilidad. Se recomienda al equipo responsable chequear las fuentes de información y mantener la información actualizada.
- Elaborar en equipo un Plan de Desarrollo de Productos y Servicios Enoturísticos, dentro del cual, cada producto o servicio constituya un proyecto susceptible de un análisis de factibilidad.
- Analizar la factibilidad de un producto o servicio, para lo que se debe combinar la objetividad, la interpretación y la dinámica interna y externa del mismo, como así también, su proyección e impactos.

1.2 Análisis del mercado

El mercado turístico es donde confluyen la oferta de productos y servicios turísticos y la demanda que está interesada y motivada en consumirlos. Para comenzar el análisis de mercado, es necesario definir el mercado de referencia.

Esto significa poder identificar el mercado sobre el que se desea competir y las necesidades genéricas de las y los clientes, para poder definir luego una es-

trategia de presencia. Este proceso implicará la partición del mercado total en subconjuntos homogéneos en términos de necesidades y de motivaciones de compra.

Este análisis se lleva a cabo mediante la segmentación del mercado, proceso a través del cual, se proporcionará a prestaciones de servicios enoturísticos, información valiosa sobre las mejores oportunidades de negocio y las actividades más apropiadas para incluir en el desarrollo de sus productos.

De esta forma, se podrá diseñar, para cada uno de dichos grupos o segmentos, estrategias de marketing diferenciadas que ayuden a satisfacer sus necesidades de manera efectiva y alcanzar los objetivos del emprendimiento turístico a través del posicionamiento del producto.

Para ello, el Área de Turismo de la Bodega debe incorporar las siguientes directrices:

1.2.1. Segmentación del mercado

Analizar la estructura de la demanda para agrupar el mercado

Conceptos de referencia

Un mercado es *“el conjunto de consumidoras/es potenciales que comparten una necesidad o un deseo y que podrían estar dispuestos a satisfacerlo a través del intercambio de otros elementos de valor”*. Es posible afirmar que ningún emprendimiento puede operar en todos los mercados y satisfacer todas las necesidades, sino que deben definir su propio público objetivo.

Al momento de desarrollar los productos y servicios enoturísticos de la bodega, será imprescindible conocer adecuadamente a que clientes estarán dirigidos, cuáles son sus características principales, si estarán dispuestos a adquirir el producto o servicio y en qué condiciones. Mediante la implementación de las directrices 1.1 y 1.2 se logra establecer las características generales del mercado de referencia al cual se apuntará.

Pero para poder avanzar en las estrategias de desarrollo, promoción y comercialización de los productos y servicios enoturísticos, es necesario profundizar

1. KOTLER Philip. (1992) Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control. Prentice Hall. Madrid

los aspectos cuantitativos y cualitativos de la demanda, para poder segmentar el mercado y direccionar las acciones al público objetivo de interés.

Un aspecto por considerar es que, con motivo de la pandemia del COVID 19 se ha provocado una mutación en los hábitos de consumo y motivaciones al momento de emprender un viaje. Factores considerables al momento de establecer la segmentación apropiada.

Un segmento de mercado está compuesto por un grupo de consumidoras y consumidores que muestran un comportamiento de compra y consumo homogéneo. En el caso del turismo, es importante comprender que no toda persona que realiza actividades turísticas tiene las mismas características, ni las mismas motivaciones, deseos, hábitos de información, adquisición y utilización y que hay determinantes internos y externos que influyen en las decisiones de compra.

Para poder desarrollar el proceso de segmentación es necesario determinar sobre que variables segmentar el mercado de referencia. Según Kotler, las variables sugeridas son:

- **Segmentación Geográfica:** divide el Mercado en unidades geográficas diferentes tales como naciones, estados, regiones, condados, ciudades o pueblos.
- **Segmentación Demográfica:** indicando el género, edad, nivel de ingresos, ocupación, educación, entre otros.
- **Segmentación Psicográfica:** divide a las personas compradoras en grupos de acuerdo con su clase social, estilo de vida y características de su personalidad.
- **Segmentación en Base al Comportamiento:** se divide al conjunto de compradores y compradoras en grupos relativos a su conocimiento, actitud, uso o respuesta a un producto. Aquí se analiza el momento de uso o adquisición del producto, los beneficios que buscan en su uso, se determina si son usuarias/os nuevas/os, potenciales, frecuentes, el volumen de uso, el nivel de lealtad, entre otros.

Una vez obtenida y analizada la información sobre las variables establecidas, se aplica un análisis de grupos para identificar cada uno de los segmentos, los cuales tendrán características homogéneas que los diferenciarán del resto.

La segmentación de mercado debe actualizarse periódicamente porque los segmentos son dinámicos y cambiantes. La observación de las tendencias de mer-

cado debe constituirse en un hábito para el equipo a cargo del desarrollo de los productos y servicios enoturísticos.

Sugerencias para la implementación de la directriz

La tarea de análisis y segmentación de mercado es un trabajo de investigación centrado en la demanda y sus características esenciales. Para poder implementar adecuadamente esta directriz y llevar adelante el proceso de segmentación indicado, se sugiere seguir los siguientes pasos:

- Determinar las variables de mercado que se pretenden analizar.
- Recopilar la información sobre el mercado de referencia a través de diversos medios (observatorios, universidades, organismos oficiales, etc.) y perspectivas. Se recomienda contar con el aporte de equipos interdisciplinarios de trabajo y con los datos fiables. El origen de estos pueden ser fuentes secundarias o primarias. Para generar su propia información sobre las variables de interés, puede generar herramientas tales como encuestas, entrevistas, focus group, entre otras.
- Para ordenar el proceso se puede abordar la dimensión de la demanda de destino (turistas que visitan un destino y que pueden ser consumidoras/es de los productos y servicios enoturísticos que desarrolla la bodega) y la dimensión de la demanda de producto (turistas que consumen productos o servicios enoturísticos en el mercado).
- Analizar la información obtenida y definir los segmentos identificados. El equipo identificará diversos segmentos que deberá caracterizar con precisión y detalle. Se pueden elaborar fichas de perfil de segmentos para visualizar cada uno de ellos.
- Seleccionar el o los mejores segmentos para los productos y servicios enoturísticos que se desea desarrollar en la bodega. Para ello se valora cada segmento pensando en los objetivos y recursos de la organización y las tendencias del mercado.
- Determinar los periodos de actualización de los segmentos seleccionados.

1.2.2. Posicionamiento

Desarrollar las estrategias adecuadas para posicionar el producto enoturístico en los segmentos de mercado seleccionados.

A través del posicionamiento el producto de la bodega logra ocupar un lugar en la mente de las/os consumidoras/es en relación con los productos de la competencia.

Conceptos de referencia

Una vez definidos los productos y servicios enoturísticos de la bodega y seleccionado el/los segmentos de mercado convenientes, se desarrollan las estrategias de diferenciación adecuadas para lograr su posicionamiento. Para ello es necesario percibir las fuentes de valor que proporcionarán ventajas competitivas que permitirán diferenciarse de la competencia. Kotler afirma que *“por muy simple que pueda parecer un producto, siempre es posible diferenciarlo. Todos los productos y servicios son susceptibles de diferenciación”*.

Pensar en el desarrollo de estrategias de diferenciación implica analizar la cadena de valor o el itinerario de consumo entre cliente/turista y los productos y servicios que se ofrecen. Esto significa que será adecuado pensar en estrategias de diferenciación antes, durante y después del disfrute de la experiencia turística, para agregar valor en cada una de las etapas.

Posicionar es el arte de diseñar la oferta y la imagen de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta a través de una mezcla de marketing específica. El posicionamiento es el lugar que ocupa el producto, servicio, marca o grupo de productos en la mente de cada consumidor/ra en relación con las ofertas de la competencia. Según Trout, los principios básicos del Posicionamiento son:

- a. Establecer una posición en la mente de clientes del segmento de mercado al cual se dirige.
- b. La posición debe ser única.
- c. El mensaje debe ser simple.
- d. La posición debe ser diferenciadora de su competencia, no debe ser fácil de copiar.

- e. Debe ser importante al brindar un beneficio muy apreciado.
- f. La diferencia debe ser superior a otras formas de obtener el beneficio.
- g. La persona compradora debe poder pagar la diferencia que la oferta ofrece.
- h. La diferencia debe ser rentable para la organización.

El posicionamiento de los productos y servicios enoturísticos en la mente de la persona consumidora tendrá origen en los puntos fuertes o atributos que cada turista valora durante su experiencia. Sobre esos atributos se deberán aplicar estrategias de diferenciación adecuadas para distinguirse de la competencia.

Sugerencias para la implementación de la directriz

Para poder desarrollar estrategias de posicionamiento adecuadas, se recomienda abordar el siguiente análisis:

1. Identificar el/los mejor/es atributo/s del producto o servicio enoturístico.
2. Conocer la posición de organizaciones competidoras en función a esos atributos y evaluarlos a través de una matriz de análisis sencilla que permita visualizar el lugar que ocupa la organización con relación a la competencia. En el cuadro a continuación, se establecen en la primera columna los atributos mejor valorados por turistas en la experiencia en bodegas. En el resto de las columnas se identifica a la competencia. Luego se procede a otorgarle un puntaje del 1 al 5 (siendo 1 el puntaje más bajo o menos relevante y 5 el más alto) a cada bodega teniendo en cuenta su posicionamiento en el mercado con relación a los atributos detectados.

Tabla N° 1: Matriz de posicionamiento mediante el análisis de atributos

Atributos	Bodega I	Bodega II	Bodega III
Senderos guiados	4	5	3
Calidad en los servicios	2	2	1

Decidir la estrategia en función de las ventajas competitivas que se pueden desarrollar.

3. Comunicar el posicionamiento al mercado a través de las herramientas de promoción más utilizadas en el sector turístico para los segmentos seleccionados.
4. Determinar cuáles son los criterios que se consideran a la hora de valorar los atributos.
5. Determinar cuáles son los criterios que se consideran a la hora de valorar los atributos.

1.3 Comercialización del producto enoturístico

Así como las directrices del componente anterior formaban parte del marketing estratégico (segmentación del mercado, elección del público objetivo y posicionamiento); en éste se abordan los aspectos relacionados con la definición e implementación de las estrategias de comercialización que permitan el adecuado posicionamiento para los productos y servicios.

En este contexto, la comercialización tiene dos funciones. Por un lado, trata de organizar un sistema de distribución eficiente que permita el acceso de la persona consumidora a los productos; y por el otro, lleva a cabo las acciones de comunicación necesarias para lograr el conocimiento de la oferta en el mercado e influir en el comportamiento de compra.

En turismo existen diversos canales de distribución y lo habitual es que coexistan simultáneamente distintos tipos de ellos. La elección de estos dependerá del tipo de producto y servicios, de su posicionamiento en el segmento al que se dirige, de la imagen que se desea promover y la cobertura de mercado deseada.

En cuanto al Plan de Comunicación, se trata de representar en soporte escrito, gráfico, digital y/o audiovisual las características más representativas del producto. Los instrumentos de comunicación serán, precisamente, las herramientas que permiten enviar mensajes a un público determinado. Su elección dependerá de los objetivos de la comunicación, del público objetivo y del presupuesto disponible.

Un elemento clave en la comercialización lo constituye una adecuada gestión de cada cliente que puede definirse como aquellas técnicas que facilitan conocer a clientes actuales y potenciales, de manera de dirigirse a ellos utilizando métodos más eficaces que las técnicas tradicionales. Estas tareas son facilitadas por el uso creciente de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC), especialmente Internet, que han transformado el concepto de comercialización,

permitiendo el desarrollo de variadas herramientas de promoción y comercialización.

Un adecuado sistema que permita gestionar las relaciones con cada cliente es una de las claves del marketing relacional, metodología que permite dirigir un mensaje específico a segmentos de público objetivo más afines a las diferentes ofertas de turismo y elevar la calidad de la relación con los diferentes públicos.

En este contexto, se debe considerar las oportunidades que ofrecen las nuevas aplicaciones en Internet para lograr un posicionamiento y mensaje más efectivo hacia el mercado. A través de un sitio propio o con la participación en un portal, se trata de definir un espacio en donde se presenta información de la oferta y se establecen canales de comunicación en un entorno virtual de manera dinámica siendo, a su vez, soporte para las demás herramientas de comunicación.

Entre los nuevos conceptos se destaca el análisis del comportamiento de las personas usuarias (análítica Web), las acciones destinadas a mejorar el posicionamiento (SEO) y la visibilidad entre los resultados de las búsquedas en la Red (SEM) como así también en las redes sociales (Social Media Optimization)

Para ello, el Área de Turismo de la Bodega debe incorporar las siguientes directrices:

1.3.1. Canales de distribución

Definir e implementar las acciones de distribución más adecuadas con el fin de ofrecer a cada persona consumidora los productos y servicios del Área de Turismo de la Bodega.

Conceptos de referencia

En la actividad turística la distribución puede definirse sencillamente como las distintas actividades que se desarrollan para relacionar a la prestación con el público, siendo su función específica ubicar los productos y servicios turísticos a disposición de la persona consumidora en el momento que lo necesite y en el lugar dónde lo desea adquirir.

La comercialización de los servicios turísticos se realiza generalmente mediante la intervención de intermediarios/as que conforman los canales de distribución.

Lo habitual, es que se utilice la combinación más adecuada a las características del producto y el posicionamiento deseado para el mismo.

Las acciones realizadas por los canales de distribución pueden afectar la imagen del producto percibida por cada cliente, como así también puede incidir en la percepción de la calidad durante la prestación del servicio y al regreso del viaje, en cuanto a la fidelización de cada cliente con la bodega y los impactos registrados en las redes sociales (reputación).

Un sistema completo de distribución debe ser capaz de asumir las siguientes funciones:

- Facilitar puntos de ventas y un adecuado acceso de la persona consumidora a los productos.
- Distribuir información sobre los productos y servicios de manera que se facilite la posibilidad de elección de la persona consumidora.
- Realizar actividades promocionales y publicitarias en el punto de venta.
- Asesorar y aconsejar a las personas consumidoras.
- Facilitar el flujo de documentos de uso de los servicios.
- Cobrar y hacer llegar a las prestaciones los ingresos de las ventas de los servicios.
- Facilitar potenciales servicios complementarios o auxiliares.
- Captar y transmitir información relevante para los sistemas de información de marketing.
- Complementar las acciones publicitarias y promocionales.
- Recibir y atender las potenciales quejas y reclamaciones del conjunto de clientes.

La estructura de los canales de distribución está determinada por dos dimensiones: la longitud y la amplitud. La primera, da cuenta del número de organizaciones que desempeñan alguna función de intermediación entre productora/productor y consumidora/consumidor. Mientras que la amplitud, hace referencia a la intensidad de la distribución en cada uno de los niveles de intermediación.

Las variaciones en las estructuras del canal se deben, en gran parte, a los distintos tipos de intermediarios/as. Los productos que son más complejos, hechos a medida y costosos tienden a beneficiarse con canales de marketing más cortos y directos. Este tipo de productos se vende mejor por medio del personal de

ventas. En cambio, mientras más estandarizado son los servicios, más largo podría ser su canal de distribución y mayor el número de intermediarios/as que participan.

La distribución directa se produce sin intermediación, lo que supone tener limitaciones en la cobertura del mercado, pero también poder mantener el control sobre el canal de distribución. La distribución indirecta, por su parte, supone la existencia de algún tipo de intermediación entre quien provee y quien consume. En el sector turístico las principales empresas distribuidoras son mayoristas (Tour Operadores), creadoras de los paquetes turísticos y minoristas o agencias de viaje.

En la actualidad, las nuevas tecnologías han hecho posibles aplicaciones que permiten a la prestación vender directamente sus productos-servicios sin depender de intermediarios o intermediarias. Son las técnicas del marketing directo basadas en la idea de gestionar las relaciones de cada cliente (CRM) y análisis de hábitos de las personas usuarias en Internet. Por otra parte, se ha multiplicado la aparición de “infomediarios” tales como los portales de destino turístico, guías, directorios, centrales de reserva, redes sociales, etc.; que están cumpliendo las funciones de canales de intermediación con llegada a mercados muy específicos y lo que es más importante, avanzan en el conocimiento de las pautas de consumo del público.

En cuanto a la amplitud, la distribución puede ser **intensiva**, cuando se busca el mayor número de puntos de ventas para asegurar la máxima cobertura de mercado; **selectiva**, lo que implica recurrir a un número de personas intermediarias inferior al disponible seleccionados a partir de criterios tales como: potencial de ventas, imagen, posicionamiento, cobertura geográfica, calidad del servicio, política comercial desarrollada, entre otros; y **exclusiva**, cuando se utiliza una única intermediación, dentro de un nivel del canal y de área geográfica determinada.

Sugerencias para la implementación de la directriz

Cuando una organización tiene que seleccionar el canal de distribución para sus productos y servicios, una de las primeras cuestiones que debe plantearse es la conveniencia de la utilización de intermediarios/as, es decir, si adoptará una distribución directa, indirecta o canal múltiple, que predomina en los entornos dinámicos.

Los motivos que han originado que el uso de los canales múltiples de distribución esté convirtiéndose en la regla en lugar de la excepción son principalmente

la fragmentación de los mercados, los avances tecnológicos y el fortalecimiento de la competencia.

Otros aspectos importantes que deben considerarse son:

- Los objetivos de la estrategia comercial.
- Características del producto.
- Política de marca.
- Situación financiera.
- Limitaciones legales.
- Posición de las/los intermediarias/os en el mercado.
- Capacidad de servicio de las/los intermediarias/os.
- Características de los segmentos de consumidoras/es.

Como se explicará en la Directriz 1.3.4 (Estrategia en Internet) en la actualidad los canales distribución y promoción se tornan más complejos cuando se integra a la propuesta los puntos de información o anuncios en Internet, ya sea en buscadores, guías, directorios, centrales de reserva en línea, periódicos y publicaciones específicas de determinados mercados, etc.

Conexión con las Directrices 1.2.1, 1.2.2, 1.3.3 y 1.3.4

Los nuevos modelos de medición del comportamiento de las personas usuarias en Internet permiten identificar en forma más eficaz las características de ellas como así también la eficiencia de los distintos canales de distribución empleados.

1.3.2. Plan de comunicación

Diseñar las estrategias e instrumentos de comunicación que permita al Área de Turismo de la Bodega informar sobre sus productos y servicios al público, intermediarias/os y clientes potenciales.

Considerando el conjunto de la experiencia turística, es recomendable que la comunicación contemple las fases previas, en cuanto a la formación de las expectativas; durante la prestación del servicio, a través de la percepción de la calidad de este y; en forma posterior al viaje, en cuanto a la fidelización de clientes con la Bodega y la actividad.

Conceptos de referencia

El objetivo del Área de Turismo de la Bodega debe ser conseguir una coherencia entre todos los canales de comunicación que puedan influir en la percepción de la imagen del servicio y de la empresa. De esta manera, los canales de distribución se convierten en el principal medio de difusión, y los instrumentos de comunicación son el sustituto de los propios productos ante los ojos de turistas potenciales.

El Plan de Comunicación se propone adaptar la oferta a las nuevas demandas de clientes; es decir, disponer los medios para que cada cliente pueda acceder a la oferta. En su diseño se sugiere contemplar las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo queremos posicionar la marca?
2. ¿Qué valores queremos asociarle?
3. ¿Quiénes son nuestros públicos objetivos?
4. ¿Qué medios de comunicación utilizaremos?
5. ¿Qué idea debe guiar nuestra comunicación?
6. ¿Qué labores específicas queremos que cumpla nuestra comunicación? (objetivos de comunicación dirigidos a los diferentes públicos objetivos y adaptaciones de la creatividad a tareas específicas).
7. ¿Qué resultados hemos alcanzado?

Entre las fórmulas de comunicación complementarias, se destaca el marketing relacional, metodología que permite:

- Dirigir un mensaje específico a los segmentos de público objetivo más afines a las diferentes ofertas que se les ofrece.
- Profundizar la información de la oferta y las ventajas que suponen frente a otras alternativas.
- Elevar el nivel de recuerdo de las comunicaciones.
- Establecer una relación continua entre la Bodega y sus diferentes públicos.

En cuanto a los instrumentos de comunicación, son las herramientas que permiten enviar los mensajes a los distintos tipos de público. Su elección dependerá de los objetivos de la comunicación, del público objetivo y del presupuesto disponible.

Entre las distintas alternativas con las que se cuentan, podemos precisar:

1) Publicidad

Genéricamente se puede definir la publicidad como aquellos mensajes (pagados) que van dirigidos a un público específico, con el objetivo de influir en sus actitudes y comportamientos ante un producto o servicio determinado, lejos del lugar de compra. Aquí se deben incluir tanto la publicidad gráfica como la instrumentada en Internet.

2) Relaciones Públicas

Las relaciones públicas se pueden definir como el conjunto de actividades y mensajes dirigidos a públicos específicos, que tiene por objetivo crear conocimiento, buena imagen y una actitud favorable sobre una organización, producto y servicios. Si bien no se orienta a una respuesta inmediata, como en el caso de la publicidad, su fin es mantener una actitud favorable por parte del público a largo plazo. Entre las técnicas más utilizadas se destacan las notas y ruedas de prensa, los boletines de noticias y los viajes de familiarización para periodistas (Press Tour).

3) Ferias Turísticas

La participación en ferias ha sido tradicionalmente una de las principales acciones promocionales llevadas a cabo por las prestaciones turísticas. Las investigaciones de mercado indican que, si bien las ferias tienen muy poca influencia como factor de decisión directa en la elección del producto, cumplen importantes funciones al contactar con los canales de comercialización. De todas maneras, las ferias constituyen un canal más de comunicación y contacto con el mercado por lo que la participación se ha de planificar desde la perspectiva global de marketing.

4) “Works shops”

Los Works Shops son encuentros profesionales entre empresarias/os y las organizaciones de viaje de un mercado emisor (personas compradoras-intermediarias) que se reúnen en un corto espacio de tiempo para hacer negocios.

5) Viajes de Familiarización

Los viajes de familiarización son un instrumento ideal para capacitar a personas intermediarias en aquellos momentos que la bodega no se encuentra en alta temporada. La experiencia de vivir los servicios es sin duda, la mejor forma de promoción de la calidad del servicio.

6) Presencia en Internet y redes sociales

En la actualidad, es imprescindible la presencia en Internet a través de un sitio propio o participando en un portal.

Sugerencias para la implementación de la directriz

En mercados tan competitivos como el turístico, es recomendable que las acciones de comunicación respondan a una estrategia de marketing y que se integren en un Plan de Comunicación que evite la dispersión de recursos y que sirva de guía para la práctica.

Para preparar un Plan de Comunicación, se debe contemplar los siguientes puntos:

1. Identificación de los objetivos.
2. Identificación del público objetivo.
3. Definir un objetivo de comunicación para cada público.
4. Seleccionar los medios y tipos de publicación.
5. Diseñar el plan de medios e impactos publicitarios.
6. Definir los mensajes y el estilo de comunicación.
7. Preparar una planificación temporal y un presupuesto.
8. Medir los resultados y reajustar el Plan.

La planificación de medios es un pilar fundamental en la eficacia de la campaña de publicidad. El Plan de medios ha de ponderar diferentes soportes y escoger los más adecuados para obtener los mejores resultados a partir del presupuesto disponible.

Los tipos más usuales de publicaciones de promoción turística podrían ser catálogos generales o de productos y servicios, desplegados, mapas y planos, publicaciones para profesionales, dossier de prensa para ser distribuidos a las personas intermediarias.

La Organización debe garantizar que toda comunicación interna, más allá del medio utilizado, contenga criterios basados en la utilización de un lenguaje inclusivo, no sexista, libre de estereotipos.

Conexión con las Directrices 1.3.3 y 1.3.4

1.3.3. Gestión de clientes

Planificar e implementar acciones con el fin de gestionar las relaciones con clientes y personas intermediarias, integrándolas al plan de marketing del Área de Turismo de la Bodega.

En la actualidad es necesario desarrollar una estrategia proactiva y continua para obtener una presencia consistente en Internet, basada en objetivos claros y medibles de tanto inversión, metas y calidad.

Conceptos de referencia

La gestión de las relaciones con clientes, también conocido como CRM (de la sigla del término en inglés Customer Relationship Management) es uno de los conceptos más importante del marketing relacional contemporáneo, cuyo objetivo principal es generar relaciones rentables con clientes y brindarles experiencias memorables.

Básicamente, se lo puede definir como un modelo de negocio centrado en el conocimiento del comportamiento de la persona consumidora con la finalidad de diseñar mejores estrategias de mercado. Es decir, conocer ciertas características de estas con el objeto de ajustar las estrategias de comercialización.

En el turismo del vino, como en toda actividad de servicios, la orientación hacia las y los clientes es cada vez más importante. El objetivo es ofrecer lo que desea, en el momento que lo necesita. De esta manera, con la implementación de una adecuada iniciativa de CRM, el Área de Turismo de la Bodega puede generar la capacidad de conocer las preferencias y hábitos de clientes, los comportamientos, frecuencia de visita y compra, la rentabilidad que deja cada operación y otras métricas que definen a cada cliente de manera individual o en segmentos de mercado.

En otras palabras, a partir de medir y seguir las interacciones de la persona consumidora con la organización, se pueden precisar los resultados y estimar la eficiencia de las distintas estrategias de promoción y comunicación implementadas e incrementar la satisfacción de clientes actuales o potenciales mediante ofertas personalizadas.

Sugerencias para la implementación de la directriz

La gestión de la relación con clientes es parte de una estrategia de negocio centrada en cada cliente.

Para ello es imprescindible recopilar la mayor cantidad de información posible sobre cada cliente, para poder dar valor a la oferta y mejorar la calidad del servicio.

Es decir que la base de datos de las y los clientes es fundamental para toda estrategia de CRM: su finalidad es almacenar datos para diseñar y gestionar perfiles, contando para ello información objetiva y subjetiva como gustos, preferencias de comidas, hábitos de consumo, etc.

Para elaborar una base de datos hay distintas soluciones. Desde las tradicionales fichas de cliente, realizadas ahora con la ayuda de algún soporte informático, hasta los avanzados sistemas de gestión de clientes. También se puede disponer, si se procede con una estrategia adecuada, a la interacción de distintos programas de escritorio –procesador de texto, planillas de cálculo, gestor de base de datos o simples administración de correos- o acceder a programas distribuidos bajo licencia GPL (Licencia General Pública) o aquellos disponibles en Internet con uso a demanda (on demand).

En todos los casos, lo que determinará la eficiencia de la solución elegida no será la técnica empleada sino el proceso que se dio en la definición de las variables que se registrarán y en producción de valor que genera el conocimiento obtenido.

Entre los resultados esperados se encuentra la posibilidad de segmentar la cartera de clientes en grupos específicos de consumidoras y consumidores que responden de forma similar a un conjunto dado de actividades de marketing. Posteriormente, se podrá evaluar el conjunto de servicios más adecuado para cada segmento del mercado y finalmente disponer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en las mentes de las/los consumidoras/es meta. Es decir, el posicionamiento.

Entre las variables que se pueden considerar para elaborar las estrategias comerciales, además de los datos habituales como nombre y apellido, fecha de nacimiento, domicilio u ocupación; se identifican:

- Características de la compra.
- Temporalidad de la operación.
- Motivos que llevaron a la elección del servicio.
- Fuentes de información utilizadas.
- Hábitos de comportamiento en la visita.
- Gustos y preferencias específicos.
- Comentarios y sugerencias sobre el servicio, entre otros.

En cuanto a los pasos básicos a seguir, podemos identificar en forma genérica:

1. Definición de variables e indicadores de evaluación
2. Diseño de los instrumentos que se utilizarán para reunir la información

3. Identificación e implementación de herramientas de soporte
4. Ingreso de los datos de las y los clientes
5. Procesamiento de la información para elaborar los perfiles (segmentación)
6. Diseño de estrategias específicas para cada perfil
7. Implementación y medición los resultados

Es importante que la organización en su conjunto realice acciones orientadas a mejorar el grado de conocimiento de clientes en forma articulada. Para ello, se sugiere:

- Realizar encuestas y/o entrevistas a clientes.
- Elaborar informes por parte del guía.

Conexión con las Directrices 1.1.1, 1.3.3 y 1.3.4

1.3.4. Estrategia en Internet

Promover acciones que garanticen una sólida presencia en Internet del Área de Turismo de la Bodega orientadas a la promoción y comercialización de su oferta.

Conceptos de referencia

Cada vez es más frecuente encontrarnos con clientes que desean completar el ciclo de reserva por medios digitales, alentados, en muchas ocasiones, por el impacto favorable de las redes sociales. Sin embargo, la mayoría de las personas usuarias de la red inician su consulta de información mediante los denominados “motores de búsqueda”. Por lo que se desprende que, un sitio web correctamente optimizado y fácil de encontrar puede resultar un instrumento clave de marketing.

A diferencia de otros modelos de publicidad, en Internet es la persona usuaria quien busca de forma voluntaria un servicio, producto o información. Esto sig-

nifica que su búsqueda responde a un deseo y que, en algunos casos, puede suponer el inicio de un proceso de compra, ya sea en su fase de información, comparación o decisión final. En definitiva, al igual que planteáramos en la distribución de los servicios, se trata de estar en el sitio y momento adecuado en función de un término de búsqueda adecuada.

Básicamente, la visibilidad en los resultados que ofrecen los buscadores puede ser de dos tipos: orgánicos y patrocinados.

Resultados Orgánicos

Los resultados orgánicos son generados por el buscador en función de su índice de resultados y a su sistema de asignación de relevancia de los sitios por medio de un proceso algorítmico. En este caso no se paga nada en concepto de publicidad, y aparecer en los primeros resultados depende de seguir una serie de técnicas que forman el SEO (del inglés Search Engine Optimization).

El SEO permite intervenir activamente para incrementar las opciones de ser visible y de que se convierta en el primer paso para reconducir búsquedas en procesos de compra, apoyados por otras disciplinas como la analítica Web y la optimización de páginas de aterrizaje (o destino) para que, en la medida de lo posible, se pueda capitalizar esa visibilidad.

En términos generales, se trata de las prácticas orientadas a mejorar la posición de una página web en los resultados naturales de los buscadores para unos términos de búsqueda concretos. Esta práctica se ha confirmado como una de las actividades más efectivas y eficientes para obtener resultados reales, al tiempo que contribuye a lograr el posicionamiento correcto de la marca y productos en Internet.

Resultados patrocinados o de pago (SEM)

En este caso los resultados se basan en un sistema de publicidad contextualizado referente a uno o varios criterios de búsqueda. Es decir, las y los anunciantes deciden una serie de términos que, cuando sean buscados por las personas usuarias, mostrarán sus anuncios. En la mayoría de los modelos comerciales, quien anuncia sólo paga cuando se selecciona (Clic) en uno de sus anuncios, motivo por el que se le conoce también por sus siglas PPC (Pago Por Clic).

Una de las principales ventajas de esta estrategia de publicidad es su orientación a un tipo de perfiles de usuarias/os lo que puede aumentar la posibilidad de

obtener reservas directas en Internet ya que el aviso publicitario, aparecerá en el lugar adecuado en el momento indicado. Por otra parte, la sencillez, inmediatez y medición de resultados hacen posible controlar la inversión y eficiencia del canal.

Si se toma el caso de Google, los primeros se ubican en la parte central mientras que los anuncios patrocinados se visualizan a la derecha de la página de resultados, pudiendo en ocasiones aparecer por encima de ellos de forma destacada.

Si se realiza una búsqueda de la web utilizando la palabra “enoturismo” encontramos 3.410.000 resultados. Si lo realizamos con la frase “Bodegas Turísticas”, las páginas de referencia serán 27.100.000. Como podemos apreciar, en la actualidad no se trata solo de ofrecer información sino estar en el lugar indicado en el momento oportuno para la persona usuaria interesada.

Páginas de Destino (landing pages)

Las páginas de destino o aterrizaje son una herramienta muy importante en cualquier campaña de marketing online. Es la página web a la que cada visitante llega después de seleccionar un anuncio online o en un enlace, y que contiene información detallada sobre el producto específico o servicio que se menciona. Esta página debe ser considerada fundamental en la campaña de marketing ya que, habiendo logrado atraer a la persona usuaria entre miles de opciones, es necesario que continúe en el sitio, facilitándole la información que requiere y no que lo abandone rápidamente.

En la definición de las páginas de destino es importante trabajar en el texto que se visualizará en los resultados de los buscadores ya que para muchas personas usuarias serán esos dos renglones los que motivarán la visita a nuestra web.

Optimización para Medios Sociales

En la actualidad y considerando el fuerte desarrollo de las redes sociales, ha crecido el interés por el Marketing en Medios Sociales (SMM) y la optimización en medios sociales (SMO) que requiere. En este sentido, es importante considerar que mientras lo que en general se entiende como “Social Media” son aplicaciones, herramientas, plataformas y medios de comunicación que tienen por objeto facilitar la relación, interacción, colaboración y la distribución de contenidos entre personas usuarias; las redes sociales (Social Networks) se orientan a la ge-

neración y reproducción de lazos entre personas con cierta afinidad; en nuestro caso, el turismo del vino o enoturismo.

Analítica de Red

En ningún momento del desarrollo del marketing ha sido posible obtener tanta información sobre la navegación de clientes y su comportamiento de búsqueda. La analítica web se orienta justamente a evaluar los datos de tráfico en el sitio para comprender el comportamiento de las personas usuarias, medir la eficacia de la aplicación y realizar una adecuada optimización para que se cumpla los objetivos de la organización.

En general, la información y las actualizaciones de los datos se presentan en informes mensuales, suministrados por las herramientas de análisis con el fin de comprobar las tendencias.

Se puede utilizar la analítica de la red para:

- Analizar el comportamiento de la persona usuaria con el fin de evaluar la eficacia del sitio web en términos del uso real y aprender a optimizar el sitio que cumpla de la mejor manera posible los objetivos de la empresa.
- Medir el valor relativo y la rentabilidad de las inversiones de las campañas de marketing y las diferentes formas de promocionar el sitio. El análisis de cómo llegan visitantes al sitio, y de cómo se comportan una vez que están en él, ofrece una idea del comportamiento de los distintos canales de distribución.
- Evaluar la respuesta del mercado cuando se incluye publicidad en un sitio Web.
- Valorar la eficacia de las actividades de Internet de una organización en su conjunto en la prestación de un servicio a sus clientes y asociados.

En síntesis, ya no se trata solamente de estar en Internet, lo que caracterizaba de alguna manera la forma tradicional de marketing digital, sino que es necesario desarrollar una estrategia proactiva y continua que contemple las distintas alternativas para obtener una presencia consistente en Internet, basada en objetivos claros y medibles tanto de inversión, metas y calidad.

Sugerencias para la implementación de la directriz

Sin duda para implementar esta Directriz se requiere contar con la presencia del Área de Turismo de la Bodega en Internet y redes sociales. Con un sitio propio o participando en el de la Bodega, lo importante es ofrecer la información más completa sobre los productos y servicios orientándose hacia la comercialización y gestión de las reservas.

En cualquiera de los casos es relevante considerar los estándares de usabilidad y accesibilidad, altamente valorados por consumidores/as en Internet. Mientras que el primer aspecto se refiere a la facilidad, eficacia y satisfacción con que se realizan las tareas en dicho ámbito, el segundo consiste en lograr que dicho contenido sea accesible para todo tipo de persona usuaria independientemente de las circunstancias y los dispositivos utilizados a la hora de acceder a la información.

En cuanto a la estrategia de SEO, las acciones se deben centrar en tres grandes áreas:

- **Indexabilidad:** Hace referencia a la capacidad de una web de ser accedida en su totalidad y de forma apropiada por los robots de los buscadores, permitiendo que sea almacenada en los índices de dichos buscadores.
- **Contenido:** Una vez el buscador ha accedido e indexado los contenidos, se trata de hacerlos relevantes para determinadas búsquedas. Así pues, dichos contenidos han de contener los términos que queremos posicionar en los lugares del documento más importantes y un número apropiado de veces. Las claves serán las etiquetas (tags) compuestas de un título, una descripción y una serie de palabras claves (Keywords).
- **Popularidad.** Hace referencia al número de veces que nuestro sitio web es enlazado, como la calidad y tipo de sitios que nos enlazan. Por ello es importante contemplar la ubicación de enlaces en la mayor cantidad de sitios de referencia del sector.

Por su parte, las campañas de enlaces patrocinados pueden estar orientadas por palabras claves o sitio web. Las primeras son la forma más utilizada y tradicional de anunciarse. Utilizan el modelo de precios CPC (coste por clic). Cuando se crean este tipo de campañas, se redactará el texto del anuncio y elegirá las palabras clave que activaran su aparición. En el segundo tipo de campaña, se puede especificar los sitios web en donde se quiere que el anuncio aparezca. Por lo general, en esta modalidad los costos son por impresiones (CPM).

Los procesos habituales en una campaña de este tipo son:

- Definir los objetivos que se desean alcanzar.
- Identificar las métricas de control de cumplimiento.
- Establecer la modalidad de la campaña.
- Definir las palabras claves.
- Desarrollar el/los avisos.
- Definir las páginas de destino o landing pages.
- Implementar, controlar y ajustar.

La definición de las palabras claves es fundamental para ambos casos y estará en estrecha relación con la conceptualización del producto, la segmentación del mercado y el posicionamiento definido por la organización. Se trata de detectar el conjunto de palabras claves o frases que interesan al público objetivo y que además están en consonancia con la línea comunicativa y de marketing de cada cliente.

En general, las páginas de destino persiguen el propósito de motivar a que la persona usuaria solicite los servicios o bien a ofrecer más información; para conseguirlo, debe contener una llamada a la acción (call to action). Para ser más efectivos, se debe actualizar periódicamente lo cual impacta de manera favorable en la optimización del sitio en su conjunto.

Para definir la palabra o frase más adecuada, se sugiere imaginar aquello que escribirá la o el cliente cuando intente buscar servicios enoturísticos incluyendo la marca y nombres de los productos que caracterizan a la bodega.

En el caso de las Redes Sociales las acciones que se pueden realizar pueden ser:

- Creación de páginas o grupos de afinidad.
- Generación y actualización de contenidos.
- Generación y mantenimiento de seguidores/as.
- Publicación y notificación de noticias a las y los seguidoras/es.
- Auditoria de comentarios (reputación) positiva y negativa.

- Sincronización con otras redes sociales.
- Realización de campañas de publicidad pagas.

Por último, el análisis de la red se basa en el acopio de información relevante. Existen varias formas de obtener datos relativos a la procedencia de visitantes, su comportamiento mientras se encuentran en el sitio, como salen de él y hacia dónde van. En todo caso, no se trata solo de generar un nuevo conocimiento, sino de la adecuación del contenido del sitio según los resultados.

Entre los valores significativos que se pueden analizar se destaca:

- Procedencia de las personas usuarias.
- Porcentaje de visitas nuevas.
- Porcentaje de rebote.
- Primera página visitada.
- Secuencia de navegación.
- Última página visitada.
- Promedio de tiempo en el sitio.
- Valor medio del número de páginas visitadas.
- Campos de referencia que muestran de dónde provenía la/el usuaria/o, es decir, de que sitio, anuncio, buscador y con qué palabra clave inició su búsqueda en la red cuando llegó a la página de la empresa.

Si bien es importante obtener los datos de los comportamientos de las y los usuarias/os en el sitio web, mucho mejor será actualizar los contenidos a partir de los mismos completando un ciclo de innovación.

Eje II. Directrices referidas a la participación y cooperación

Objetivo:

Que el Área de Turismo de la Bodega promueva activamente la acción conjunta de los emprendimientos y organizaciones involucradas en la cadena de valor en la conformación de un Clúster del turismo enológico fomentando la participación, cooperación y la responsabilidad e inversión social y ambiental.

2.1 Articulación del clúster enoturístico

En turismo, la oportunidad de asociarse reside en la multitud de eslabones de la cadena de valor que la componen. Así, la experiencia turística será el resultado de la combinación de numerosos factores que guardan relación con las actividades de promoción, comercialización y la calidad del servicio. La eficacia operativa de este conjunto de organizaciones o clúster será el resultado del aporte de cada uno de los actores que intervienen en los distintos momentos de dicha cadena de valor. Este hecho, implica la presencia de múltiples relaciones, vínculos y contactos entre los diversos agentes que participan en la producción de la experiencia turística, siendo necesario consolidar grados de coordinación y colaboración para crear un producto enoturístico integrado y satisfactorio.

Esta acción requiere que todos los grupos de interés que intervienen en la actividad, tanto del sector público como privado, orienten su accionar y contribuyan a la consolidación de una nueva cultura de cooperación y colaboración. De esta manera se podrá desarrollar una estrategia en común que permita superar la fragmentación tradicional de la oferta.

Una estructura productiva diversificada con un importante nivel de asociatividad y con elevada capacidad de innovación, además de un conjunto de instituciones representativas del sector y en condiciones de ejercer un liderazgo compartido, constituyen factores necesarios para generar un proceso de satisfacción creciente de las necesidades de turistas y de residentes locales.

Se trata de crear las condiciones para promover y formalizar clúster turísticos específicos, con especial atención a los aspectos de comercialización, calidad de servicios y satisfacción de las personas clientes, y que permita compartir las enseñanzas de las buenas prácticas, extraídas de las experiencias de gestión de las áreas de turismo de las bodegas.

Si bien se tiende a relacionar este tipo de articulación o Clúster con aspectos

locales, la utilización creciente de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) junto a los nuevos modelos de negocios que impulsa Internet, permiten desarrollar novedosas estrategias de integración de empresas más allá de su ubicación geográfica. Estas nuevas modalidades de gestión contribuyen a que las personas turistas sientan que tratan con una empresa individual y reciban el servicio de un grupo de ellas con servicios combinados. En este sentido, la presencia en la red de los conglomerados enológicos orientados a la persona consumidora va incorporando actividades de marketing, tales como: la comercialización y la gestión de las reservas de servicios a visitantes.

Este tipo de organizaciones virtuales permiten a los actores involucrados mejorar su capacidad de respuesta y, al mismo tiempo, son herramientas fundamentales para intensificar la comunicación entre las organizaciones participantes del Clúster, incrementar la satisfacción de clientes y optimizar los procesos de producción.

Para ello, el Área de Turismo de la Bodega debe incorporar las siguientes directrices:

2.1.1. Cooperación con organizaciones de referencia

Establecer y consolidar mecanismos regulares de coordinación y cooperación con las organizaciones de referencia locales, regionales y nacionales que tienen competencia en el turismo del vino.

Conceptos de referencia

En la actualidad, encontramos estudios que analizan las estructuras de los destinos turísticos a partir de las teorías de las redes sociales, clúster o aglomeración. Esto se debe, en parte, a que los destinos están compuestos por recursos y atractivos turísticos, infraestructuras, empresas de servicios u órganos administrativos cuyas actividades integradas y coordinadas contribuyen a conformar la experiencia de cada turista.

A su vez, la dinámica de la actividad implica múltiples relaciones, vínculos y contactos entre los diversos actores que producen dicha experiencia turística, lo que requiere distintos grados de coordinación operativa y colaboración para crear productos turísticos integrados de calidad satisfactoria.

Aun considerando que las bodegas con apertura al turismo se integran al destino, se podría ampliar la concepción geográfica de la articulación, relacionando la misma a los distintos agentes que integran de una u otra forma, directa o indirectamente, la cadena de valor del producto enoturístico, desde la oferta.

Sin embargo, también se podría plantear la necesidad de coordinación del conjunto de las organizaciones a partir de la demanda; es decir, centrandolo en la persona consumidora que “vive” la experiencia turística como un todo único. Las y los turistas son cada vez más exigentes y desean productos a medida y con altos estándares de calidad que solo la acción conjunta puede garantizar. Pocas son las ocasiones en que las personas consumidoras acceden a una localidad a partir de la presencia de una sola bodega. Los distintos estudios de los sectores nacionales e internacionales dan cuenta de una modalidad de turista nómada que transita las distintas experiencias como una sola redefiniendo, a su manera, las dimensiones territoriales. Este es otro de los elementos significativos que dan cuenta de la necesidad de una nueva cultura del servicio compartido entre agentes del sector.

Dadas las características locales de las estructuras turísticas vinculadas a la cadena de valor, se podrían analizar tres tipos de articulaciones complementarias. La primera de ellas se da en el armado de programas específicos por acuerdo entre empresas o por intermediación de agencias y operadores/as de viajes. Se trata de la integración vertical. En este caso, de no haber cierto nivel de coordinación en el producto que se le ofrece a la persona turista, existe la posibilidad que una falla en uno de los servicios implique la valoración negativa del conjunto.

En segundo lugar, encontramos la integración horizontal cuando el producto final está compuesto de la oferta de distintos servicios complementarios: visitas guiadas y degustaciones, pero también alojamiento, gastronomía, esparcimiento, transporte, etc.

Por último, la modalidad más habitual en los entornos diversificados es la integración transversal o en diagonal, que implica por lo menos un nivel mínimo de enlace, formalizado entre prestaciones de los servicios, agentes de promoción y comercialización.

Llegamos de esta manera al concepto de “Clúster del Turismo Vitivinícola” o Clúster enoturístico.

Habitualmente se utiliza el término inglés “clúster” para nombrar a las agrupaciones de empresas y organizaciones que están especializadas en un determi-

nado producto, en nuestro caso, las que participan de la cadena de valor del enoturismo.

La difusión de este concepto se debe a que resulta muy útil para analizar el conjunto de organizaciones que prestan servicios en torno a los atractivos turísticos como así también la relación de éstas con las instituciones del sector público y privado que integran la superestructura.

En general, estos agrupamientos, contribuyen a formar economías de escala, permitiendo que empresas de pequeña y mediana estructura puedan operar en conjunto con algunas de las ventajas de las empresas de mayor tamaño, manteniendo la flexibilidad y la autonomía.

Si bien la posibilidad de competencia entre empresas es uno de los factores que mantiene el impulso del clúster, se asigna un papel importante a la cooperación, en especial la vertical, que se da entre empresas e instituciones.

Por lo que resulta complicado pensar en un clúster dinámico e innovador sin la mediación de instancias (superestructuras) que tienen por definición la capacidad de articular al resto de los actores.

Sugerencias para la implementación de la directriz

Para la implementación de esta Directriz se sugiere tener en cuenta las siguientes acciones:

- Designar una persona responsable operativa por parte del Área de Turismo de la Bodega que tenga como función establecer los vínculos y mantener activos los intercambios de información y comunicación con las organizaciones de referencia que tienen competencia en el turismo del vino.
- Hacer un relevamiento de organizaciones de referencia local, regional, provincial y nacional.
 - Confeccionar un Directorio con dichos Organismos.
 - Establecer un contacto con las Organizaciones.
 - Participar activamente de los encuentros periódicos que realicen.
 - Promover la participación de otras empresas del sector en los encuentros.
 - Difundir las acciones impulsadas por las Organizaciones de referencia.
 - Impulsar la institucionalidad de las relaciones establecidas.

La cooperación y la coordinación suponen, en todos los casos, mejorar los procesos de comunicación e información en forma continua.

2.1.2. Cooperación entre bodegas turísticas

Establecer modalidades de coordinación y cooperación entre las bodegas involucradas en el desarrollo del enoturismo.

Conceptos de referencia

En la actividad turística se recurre con más frecuencia a la cooperación y creación de asociaciones para conseguir metas empresariales y comunitarias significativas. Para ello, se hace necesaria una nueva cultura de cooperación con capacidad para el desarrollo asociativo de la actividad, formando redes de emprendimientos e instituciones.

Sin una cooperación estrecha entre las distintas bodegas con apertura turística es muy difícil que la actividad logre funcionar con eficacia, o bien alcanzar una posición estratégica competitiva. De la misma manera, se requiere un fuerte compromiso por parte de las instancias de liderazgo que permita superar una debilidad tradicional del sector turístico: la fragmentación de la oferta.

Sugerencias para la implementación de la directriz

Para la implementación de esta Directriz se sugiere tener en cuenta las siguientes acciones:

- Promover la integración regional de las bodegas que tengan apertura turística.
- Contribuir a la institucionalidad de la relación entre bodegas impulsando la formación de un
- Clúster Enoturístico.
- Generar acciones conjuntas para el desarrollo y promoción de productos enoturísticos.
- Propiciar reuniones periódicas con sus representantes.
- Impulsar la calidad de los servicios enoturísticos.

- Crear un sistema de información y comunicación en común.
- Impulsar la capacitación y el intercambio de buenas prácticas en gestión.

Se trata de crear, poner en práctica y desarrollar acciones, con especial atención en sus aspectos estratégicos y operacionales como así también intercambiar las enseñanzas de experiencias implementadas en la bodega.

2.1.3. Cooperación con empresas

Articular y consolidar las relaciones con actores que participan directa o indirectamente de la cadena de valor turística.

Conceptos de referencia

La coordinación y cooperación entre agentes turísticos implica la existencia de una red relacional basada en vínculos entre todos los actores implicados, siendo un factor vital para el correcto funcionamiento del Clúster del turismo vitivinícola.

En este sentido, es importante señalar que la posibilidad de asociarse no se limita solamente con las organizaciones que tradicionalmente forman parte de la actividad, sino también crear oportunidades de distintos grados de asociación con sectores no tradicionales. En definitiva, se trata de fomentar las sinergias entre los diferentes componentes de la cadena de valor.

En general, la percepción de la experiencia turística se da como un todo y es resultado de la combinación de numerosos factores que guardan relación con el producto y sus servicios. Todo ello, se da en entornos múltiples en los que las interrelaciones de esas diversas cadenas de valor, tanto del sector público como del privado, se complementan y refuerzan.

Así, la eficacia operativa del conjunto será el resultado combinado de la actuación en forma individual de cada participante que contribuye, en la misma medida, a incrementar el valor percibido por la persona consumidora.

La calidad de los servicios enoturísticos está estrechamente ligada a la calidad de cada uno de los servicios individuales que los componen y, por consiguiente, al buen hacer de cada una de las empresas prestadoras y proveedoras. De lo que se desprende que es necesario avanzar en grados de cooperación entre diferentes actores que participan directa o indirectamente en la actividad.

Sugerencias para la implementación de la directriz

Para la implementación de esta Directriz se sugiere tener en cuenta las siguientes acciones:

- Identificar las prestaciones turísticas y empresas proveedoras que participen de la cadena de valor del producto enoturístico.
- Confeccionar un Directorio con empresas participantes.
- Establecer un contacto continuo y activo con las empresas.
- Participar activamente de los encuentros periódicos que realicen.
- Promover la participación de otras empresas del sector en los encuentros.
- Integrar a las empresas comprometidas en la calidad del servicio.
- Difundir las acciones impulsadas por el Clúster.
- Fomentar el intercambio de información y comunicación entre diferentes agentes.
- Promover la institucionalidad de las relaciones establecidas.

Según estudios del sector, una experiencia turística de una semana en un destino implica a menudo entre 10 y 20 cadenas de valor distintas suministradas por entre 30 y 50 actores diferentes. De esta manera, es fácil comprender que el conjunto de clientes sólo tendrá una percepción de una «experiencia turística positiva» si cada actor que participa, ejecuta o suministra sus cadenas de valor de forma adecuada.

2.1.4. Estrategia en Internet del clúster

Implementar una estrategia del Clúster en Internet que facilite la articulación entre las empresas para la promoción y comercialización de sus productos y servicios.

Conceptos de referencia

De manera similar a la estrategia que el Área de Turismo de la Bodega debe seguir para garantizar una presencia sólida en Internet; la presencia del Clúster en la red es el punto de partida para iniciar las acciones de posicionamiento orgánico (SEO) y enlaces patrocinados (SEM).

A diferencia de los alcances de la empresa, el Clúster enoturístico, se encuentra en mejores condiciones de desarrollar una plataforma que se oriente a la promoción de la actividad y al desarrollo de redes sociales como así también de desplegar acciones de comercialización y distribución de los servicios.

Las nuevas aplicaciones colaborativas, posibilitan que ese espacio se constituya en la herramienta de soporte de muchas de las funciones necesarias de comunicación e información en forma descentralizada.

Por otra parte, si bien el concepto tradicional de clúster hace referencia a una dimensión local del ámbito de actuación, el desarrollo de estas aplicaciones hace posible que se configuren nuevos espacios de acción conjunta.

Estas aplicaciones permiten que cada turista sienta que trata con una empresa individual y reciba el servicio de un grupo de ellas, con prestaciones combinadas, dando una respuesta personalizada. La dinámica de este tipo de organizaciones se basa en el compromiso, la confianza y la complicidad. En general se crean para ganar capacidad de respuesta y flexibilidad.

En este sentido las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son herramientas fundamentales para potenciar las organizaciones virtuales, al intensificar la comunicación entre partes, incrementando de este modo la eficiencia en la relación con la persona cliente y optimizando los procesos de comercialización, promoción y gestión de las reservas.

Conexión con las Directrices 1.3.4

Sugerencias para la implementación de la directriz

Para la implementación de esta Directriz se sugiere tener en cuenta las siguientes acciones:

- Diseñar y mantener actualizado un Portal del Clúster Enoturístico.
- Impulsar acciones de promoción en Internet desarrollando acciones de posicionamiento orgánico (SEO) y patrocinado (SEM) del Portal.
- Diseñar una estrategia de presencia en las Redes Sociales (SMO) en particular en aquellas en donde se identifiquen los segmentos de turistas específicos.
- Establecer acciones de coordinación digital con otros portales de interés promoviendo el intercambio de enlaces (avisos publicitarios).
- Establecer indicadores de desempeño de la presencia en Internet.

- Promover acciones tendientes a la comercialización y distribución de los servicios enoturísticos en portales de destino turísticos.

Para facilitar la identificación y posicionamiento del Clúster en las redes sociales se sugiere utilizar el mismo nombre de usuario en ellas.

Conexión con las Directrices 1.2 y 1.3

2.2 Responsabilidad e inversión social y ambiental

La responsabilidad e inversión social ha avanzado en los últimos tiempos en una variedad de organizaciones privadas que se encuentran motivadas por una opinión pública cada vez más atenta al comportamiento empresario; supone reconocer e integrar en la gestión de la organización, las preocupaciones de todos los públicos con los que ella se relaciona, y considerar los más amplios efectos que una decisión podría tener para el interés de estos.

La empresa turística asume de este modo un compromiso hacia actores o grupos de interés tanto sean internos -empleadas/os, propietarias/os y accionistas- como externos -clientes, visitantes, comunidad local, proveedoras/es, gobierno e instituciones civiles-.

Asimismo, una empresa socialmente responsable es aquella que además de generar utilidades, crear empleos y ofrecer servicios de calidad, establece metas empresariales compatibles con el cuidado y preservación del ambiente.

En primera instancia, el Área de Turismo de la Bodega debe identificar las responsabilidades sociales y ambientales, y analizar las relaciones que mantiene con los círculos más cercanos y con su entorno; luego, crear un plan de actuación y un presupuesto acorde que se relacione con la misión, la visión y los objetivos de la organización.

Una vez que se implantan las actividades de responsabilidad es imprescindible comunicarlas para demostrar la seriedad de las intenciones, motivar y reconocer al personal comprometido y satisfacer las necesidades de información de los grupos de interés.

Para ello, el Área de Turismo de la Bodega debe incorporar las siguientes directrices:

2.2.1. Identificación de la responsabilidad social

Identificar los efectos que resultan de las actividades de la empresa y definir la responsabilidad social de la misma.

Conceptos de referencia

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) constituye uno de los principios esenciales sobre lo que se denomina la Nueva Cultura de la Empresa (NCE), basada en un nuevo alcance de la gestión empresarial y su relación con la sociedad en la que se enmarca.

Según Kliksberg la RSE tiene metas de trabajo muy concretas: *“asegurar un desempeño responsable de las empresas en áreas como la salud y la seguridad de los trabajadores, el medio ambiente y la igualdad de las oportunidades”*.

En tal sentido, el objetivo de la empresa no queda reducido al solo hecho de incrementar sus beneficios económicos (aumentar las utilidades y maximizar el capital de sus accionistas), sino que, además, debe hacer frente a otros objetivos de igual importancia.

Es necesario hacer notar que existe una diferencia entre la RSE, la participación empresarial en la comunidad y la adopción de políticas de acción e inversión social.

Aunque no existe una definición única de RSE, ésta generalmente se refiere a una visión de la organización que incorpora el respeto por los valores éticos; implica que, antes de tomar una decisión, una empresa debe considerar los más amplios efectos que la misma podría tener para los partícipes claves –accionistas, empleadas/os, proveedoras/es, clientes, comunidad y gobierno-. Es decir, que la esencia de la RSE surge de la preocupación por las consecuencias éticas del quehacer de la empresa en cuanto ella puede afectar intereses ajenos, personas, recursos culturales y ambientales.

En cambio, las actividades dedicadas a afianzar los vínculos entre la empresa y el ámbito en dónde actúa, corresponden al entorno de la participación empresarial en la comunidad. Por ejemplo, la colaboración con hospitales e instituciones educativas con el objetivo de mejorar la educación y la salud, a través de la donación de materiales.

¿Qué es la Inversión Social Empresarial?

Una de las acciones para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la RSE es la Inversión Social Empresarial (ISE) entendida como una política que formula e implementa la empresa socialmente responsable. En torno a este concepto se pueden encontrar una diversidad de sinónimos: Acción Social, Inversión Social Corporativa, Inversión Social Comunitaria e Inversión Ética.

La ISE implica la dedicación de recursos económicos, técnicos, materiales y humanos con el fin de desarrollar actividades para atender a las comunidades en las áreas de asistencia social, alimentación, salud, educación, ambiente y desarrollo comunitario. Estas actividades abarcan desde pequeñas donaciones eventuales a personas e instituciones, como también grandes proyectos más estructurados, pudiendo inclusive extenderse a las/os empleadas/os y familiares de las mismas empresas.

Con relación a este concepto importa destacar dos aspectos claves. En primer término, la ISE es una acción diseñada a partir de un objetivo previamente establecido, formulado por la gerencia de la empresa, y que refleja los propósitos y los resultados que desea alcanzar. En segundo término, la empresa que lleva adelante una política de ISE es aquella que se ha definido previamente como empresa socialmente responsable. Es decir, que cuenta con una relación de obligatorio cumplimiento ético no solo con sus accionistas sino también con los partícipes sociales. En otras palabras, el propósito de la empresa se ubica más allá de la maximización del beneficio económico, tomando conciencia de la importancia que tiene la sostenibilidad de la estructura económica y social de la comunidad donde se desempeña.

¿Por qué el Área de Turismo de la Bodega debe definir su responsabilidad social e implementar la política de inversión social?

Según la Cámara de Turismo de la República Argentina la Responsabilidad Social Empresaria se vincula con los valores de excelencia, y entiende que las empresas comprometidas con este valor deben contribuir a elevar la calidad de vida de la comunidad en la que operan; por ejemplo, se distinguen por las acciones que efectúan para proteger y mejorar el ambiente, excediendo el simple cumplimiento de la legislación. Estas empresas sostienen una visión a largo plazo, apoyada en la idea de compatibilizar la sostenibilidad y la competitividad.

Al desarrollar las prácticas de RSE, el Área de Turismo de la Bodega puede generar los siguientes beneficios tangibles para la empresa:

- Aumentar su competitividad y la oportunidad de generar negocios en otros mercados.
- Alcanzar mayor estabilidad interna y facilitar el desarrollo del personal; las empresas con prácticas de RSE ofrecen mejores condiciones laborales que llevan a la reducción del ausentismo y a la retención de las personas colaboradoras.
- Generar un menor impacto en el uso de los recursos naturales.

Por otro lado, llevar a cabo la política de inversión social también reporta una serie de beneficios.

Por ejemplo:

- Desarrollar en la empresa una visión integral de futuro que incluye a la comunidad donde actúa.
- Aumentar la reputación de la empresa.
- Mejorar la imagen ante las y los clientes y las relaciones con la comunidad.
- Crear nuevas articulaciones con las instituciones de la comunidad.
- Transformar los donativos en inversiones estratégicas.

Al aplicar criterios de sostenibilidad, las organizaciones turísticas desarrollan su actividad contemplando no sólo la satisfacción de clientes, sino también minimizando los impactos negativos en el ambiente, potenciando los positivos, atendiendo las necesidades de la comunidad y prestando sus servicios de una manera socialmente responsable.

Las organizaciones pueden convertirse en agentes transformadores y catalizadores de cambios positivos al desarrollar su actividad manteniendo una conducta respetuosa con la sociedad, la legalidad, la ética, la moral y el cuidado del ambiente.

Ante este escenario, el desafío consiste en que las organizaciones pongan en práctica acciones que agreguen valor social y ambiental a sus servicios, incentivando también la participación de clientes, personal y proveedores/as a efectos de contribuir al desarrollo de la comunidad local.

Sugerencias para la implementación de la directriz

Para la implementación de esta Directriz, en primer término, se propone abordar dos dimensiones generales: la dimensión interna y la externa. La **dimensión interna** se refiere a la identificación y el análisis de las responsabilidades internas de la empresa; la **dimensión externa** representa las inversiones sociales que tienen un impacto en la comunidad, teniendo en cuenta las responsabilidades sobre los partícipes claves más inmediatos a la empresa (colaboradoras/es, familias, comunidad) hacia los más alejados de ella (nivel regional o nacional).

- Primer paso: Analizar la situación de las prácticas enfocadas hacia el interior de la empresa

1. Revisar el nivel de cumplimiento del marco legal establecido, en materia de legislación laboral, tributaria y ambiental; y adicionalmente, el cumplimiento de estándares establecidos en el caso de que existiesen.
2. Verificar las prácticas que permiten la transparencia y las pautas o códigos que se siguen en la empresa teniendo en cuenta los usos y costumbres no formalizados.
3. Analizar cuáles han sido las políticas empresariales en los últimos años y como éstas han ido conformando una cultura de empresa: compromiso legal, misión, valores.
4. Identificar las prácticas internas que buscan mejorar el desarrollo y desempeño de las personas colaboradoras a través de capacitación o políticas de promoción interna.
5. Comprobar si se han sucedido impactos negativos vinculados con las personas colaboradoras y con la seguridad en el lugar de trabajo, despidos o reducciones del personal.

- Segundo paso: Analizar la situación de las prácticas enfocadas hacia el exterior de la empresa

1. Identificar las inversiones que se realizan para mejorar las condiciones de las personas colaboradoras (condiciones de salud, seguridad, educación, etc.) y aquellas destinadas a aumentar la calidad de vida de sus familias (mejoramiento de la educación, acceso a los servicios de salud y vivienda).
2. Determinar las acciones destinadas a ocasionar un impacto positivo en la comunidad inmediata (voluntariado de las personas colaboradoras, donaciones de productos y servicios, creación de infraestructura pública o

compartida).

3. Verificar las acciones que generan un impacto positivo en el conjunto de la sociedad (alianzas con organizaciones sociales, colaboraciones con centros superiores de educación, etc.).
4. Evaluar las demandas sociales y considerar los efectos sobre partícipes claves; tener en cuenta las quejas, sugerencias o expectativas más o menos explícitas acerca de la situación de la empresa.

Con la finalidad de recopilar la información e identificar los efectos que resultan de las actividades de la organización, se sugiere elaborar un cuestionario dividido en los siguientes temas: cumplimiento de leyes, ética y transparencia, desarrollo del Capital Humano, mitigación de impactos negativos, beneficios para las personas colaboradoras, proyección a las familias, a la comunidad y a nivel regional o nacional.

Luego de identificar las diferentes responsabilidades se debe realizar la evaluación de estas y, posteriormente otorgarle un orden de prioridad en vistas a la definición de una política, así como de un programa de trabajo.

Algunas posibles acciones podrían determinarse con los siguientes ejemplos:

- Programas de voluntariado realizados tanto por personal como por clientes.
- Contribuir a la conservación de áreas naturales y/o sitios patrimoniales culturales.
- Realizar donaciones en especies a organizaciones sociales, culturales y/o ambientales (blancos y mantelería, materiales de construcción, banco de alimentos, colchones).
- Aportes económicos.
- Promover acciones responsables y respetuosas de turistas en el destino y con la comunidad local (por ejemplo, decálogo de turista responsable).
- Adhesión a programas o iniciativas locales, nacionales o internacionales: Código Ético Mundial para el Turismo (OMT); Código de conducta para la protección de los derechos de los niños, niñas y adolescentes en el sector turístico; Coalición Futuro de Turismo; etc.
- Promover la inclusión de personas en situación de vulnerabilidad (taller de oficios, capacitaciones, inserción laboral).

2.2.2. Contribución a la sostenibilidad ambiental del destino

Identificar las acciones tendientes a mejorar el desempeño de la organización, relacionadas con la prevención y mitigación de impactos ambientales

Conceptos de referencia

La actividad turística tiene la capacidad de impactar de forma positiva y negativa sobre el ambiente, por lo cual es importante que la misma se realice siguiendo los principios del desarrollo sostenible. Para lograrlo resulta vital implementar estrategias basadas en una gestión eficiente de los recursos naturales, así como de los residuos y contaminantes generados.

Es importante considerar que los recursos naturales, integrados a la oferta turística, son uno de los principales factores de atracción para turistas y visitantes. Por lo cual, resulta ineludible que las organizaciones promueven una serie de acciones que tengan como finalidad:

- Adoptar prácticas de consumo y producción sostenibles
- Comunicar el valor del ecosistema
- Difundir pautas de conducta responsable frente a la visita e interacción con el entorno natural (decálogo de turista responsable)

Tales esfuerzos contribuirán a la conservación de la biodiversidad local, así como a la sostenibilidad del destino turístico.

Como se mencionó en el punto anterior, una empresa socialmente responsable es aquella que además de generar utilidades, crea empleos y ofrece servicios de calidad, establece metas empresariales compatibles con el desarrollo de la comunidad, el cuidado y la preservación del ambiente.

En este sentido, la bodega mantiene una estrecha relación con su entorno. Por un lado, extrae de él los recursos naturales para sus actividades habituales, al mismo tiempo que genera residuos. Estos recursos, junto con el territorio y particularmente los paisajes, forman parte de la definición del producto enoturístico, y se constituyen en atributos de este.

Según la Cooperativa de Investigación de Australia existen ocho factores que otorgan un marco a la experiencia del turismo del vino. Uno de ellos es el Ambiente y los Alrededores, en el que se considera que un tema seriamente evalua-

do por el/la enoturista a la hora de elegir el destino es la ubicación y el paisaje alrededor de la bodega. De acuerdo con un estudio realizado por esta asociación, las y los turistas expresaron que el paisaje les atrajo a la región y reforzó el éxito de su experiencia. El clima también es un factor definitorio. Los mapas regionales que identifican claramente la ubicación de las bodegas son muy valorados. Los mismos ayudan en la planificación del día y permiten combinar las vistas de los paisajes con la visita a las bodegas.

Fuente: Informe sobre Demanda y Benchmarking del Turismo del Vino en Argentina. Proyecto de Consolidación del Enoturismo en la República Argentina. BID/FOMIN y Bodegas de Argentina.

Importa destacar que el paisaje puede verse como un conjunto patrimonial que constituye el complemento de la visita a la bodega, porque incluye los elementos naturales y ambientales relacionados con el territorio de producción, los espacios y aspectos arquitectónicos.

El paisaje muestra la identidad cultural de una región y muchas veces explica costumbres y formas de vida de la comunidad; el paisaje de la viña habla de la propiedad de la tierra, de la tipología de los cultivos y de la arquitectura.

Otro aspecto para tener en cuenta es que el sector turístico es altamente vulnerable al cambio climático y, al mismo tiempo, contribuye a la emisión de gases de efecto invernadero, una de las causas del calentamiento global. Por eso, resulta importante que las organizaciones turísticas implementen una serie de medidas para dar respuesta al cambio climático, enmarcadas en los principales ejes de acción:

- **Mitigación:** acciones destinadas a reducir la emisión de gases de efecto invernadero. Ejemplo: implementar buenas prácticas y emplear tecnología que promueva la eficiencia energética², incorporación de energía renovable, uso responsable del agua, preservar la calidad del aire y del suelo, minimizar la generación de residuos, entre otros.
- **Compensación:** acciones destinadas a compensar la huella de carbono generada por la actividad turística. Ejemplo: plantación de especies nativas, promover el consumo de productos locales, entre otros.
- **Adaptación:** acciones destinadas a disminuir el impacto en las organizaciones y destinos turísticos como consecuencia de los cambios generados por el clima.

- Las áreas de acción en las que se debe enfocar el Área de Turismo de la Bodega son las siguientes:
- Gestión eficiente de agua y energía.
- Gestión de residuos: prevención, reducción, reutilización y reciclaje.
- Utilización de materiales, políticas de compras y consumo responsable.
- Diseño para la sostenibilidad.
- Contaminación visual.
- Participación del personal y comunicación ambiental.
- Minimización de impactos sobre el paisaje.

Sugerencias para la implementación de la directriz

Para la implementación de esta Directriz se sugiere tener en cuenta las siguientes acciones:

1. Realizar un diagnóstico en vistas a identificar los efectos de las actividades y evaluar la situación ambiental; este diagnóstico permitirá conocer:

- Consumos relacionados con el agua, la energía (electricidad y gas) y materiales.
- Cantidad y calidad de los residuos generados y las operaciones diarias del personal.
- Características de los insumos adquiridos, dispositivos y equipos existentes que deben o conviene modificar, reemplazar o eliminar.
- Necesidades de formación ambiental del personal
- Impactos ambientales derivados de las operaciones diarias del Área de Turismo de la Bodega.
- Impactos derivados de la introducción de flora de especies exóticas, -especialmente en la parquización- los cuales podrían ocasionar desequilibrios ecológicos.
- Acciones, actividades u obras de infraestructura, instalaciones y elementos de soporte, que pueden transformar la calidad del paisaje de la bodega.

2. Se entiende por eficiencia energética al conjunto de acciones que permiten mejorar la relación entre la cantidad de energía consumida y productos y servicios que se obtienen a partir de su uso, sin afectar la calidad de servicio y satisfacción de clientes.

- Presencia de impactos visuales por la disposición de cartelería o elementos discordantes.

2. Seleccionar y organizar las prácticas en función de la identificación de los efectos sobre el entorno.

En función del diagnóstico sobre los principales efectos que puede ocasionar el ATB sobre el ambiente, se sugiere implementar Buenas Prácticas Ambientales (BPA), entendidas como el conjunto de acciones que llevan a reducir las pérdidas de materiales y recursos -y el impacto ambiental negativo a través de cambios en la actitud de las personas que conforman una organización, para realizar los procesos y las actividades. Se debe estimar para cada una de las BPA, un orden de prioridad, los beneficios esperados, la inversión que conlleva y las tareas a efectuar.

Entre otras posibles acciones se recomienda:

Agua

- Implementar buenas prácticas de uso eficiente de agua, que redundan en considerables ahorros sin perjudicar la calidad de servicio ni incurrir en costos adicionales. La asignación de responsabilidades al personal y su capacitación resultan clave para poder llevar a cabo esas medidas de gestión y buenas prácticas.
- Utilización de tecnología y dispositivos etiquetados como eficientes energéticamente. El mantenimiento preventivo sistemático de las instalaciones y equipos consumidores de agua asegura la detección temprana de fallas, averías y fugas de agua.
- Diseñar e implementar procedimientos de limpieza eficientes en términos hídricos de instalaciones, vehículos, y demás elementos y revisión de todas las instalaciones para identificar posibles fugas, pérdidas, roturas.
- En el diseño de jardines y áreas verdes, priorizar considerar el uso de especies nativas que se adaptan más fácilmente a las condiciones naturales de la zona, favoreciendo la biodiversidad y permitiendo racionalizar el uso de agua en su riego y mantenimiento.
- Establecer horarios de riego adecuados al clima local y adaptados a las condiciones de las estaciones.
- En determinados establecimientos se puede incluso evaluar el tratamiento y la recuperación de agua de lluvia y de aguas grises (provenientes de lavama-

nos, cocinas, lavaderos, etc. y no aptas para el consumo humano) para ser reutilizadas en descargas de inodoros y/o riego de parques, jardines ornamentales, campos de golf.

- Instalar, en la medida de lo posible, grifería de corte automático, con sensores y reguladores de flujo de caudal (aireadores) y/o inodoros con botón de doble descarga o descarga eficiente, que bien utilizados permiten reducir hasta un 50% del consumo de agua por descarga.
- En caso de no haber provisión de agua potable, apta para consumo, comunicar claramente a clientes y personal, e incluso solicitar análisis fisicoquímico y bacteriológico de su calidad e informar con las recomendaciones para su uso.

Energía

- Controlar y monitorear los consumos energéticos de todas las fuentes.
- Toda vez que sea posible, reducir y/o sustituir equipos o recursos tradicionales por equipos o recursos más eficientes, que reducen el consumo e incrementan el ahorro.
- Identificar las necesidades de iluminación para optimizar el uso de luz natural toda vez que sea posible, también las de refrigeración frío-calor (por ejemplo, para evitar fugas), etc.
- Mantener los niveles de iluminación cercanos a los mínimos establecidos para cada uno de los ambientes del establecimiento, de acuerdo con los valores definidos por las normas IRAM-AADL J20-06.
- Reemplazar las lámparas por aquellas más eficientes como las LED.
- Sustituir los interruptores normales por reguladores de intensidad en aquellos ambientes en los que la necesidad lumínica varía, permitiendo ajustar la intensidad a los niveles adecuados sin incurrir en excesos o ineficiencias.
- Los aparatos eléctricos configurarlos en el modo “ahorro de energía”, con lo que se puede reducir el consumo de electricidad hasta un 50% y apagar los electrodomésticos y demás aparatos eléctricos una vez que han dejado de ser utilizados y al finalizar la jornada de trabajo.
- Conocer adecuadamente cómo funcionan los sistemas de calefacción y refrigeración para maximizar su eficiencia, asegurándose que estén correctamente instalados, mantenidos y dimensionados para los espacios que abas-

tecn, manteniendo la temperatura en 20°C en invierno y 24°C en verano, para optimizar el consumo energético.

- Promover el uso de transporte eficiente (ej.: vehículos eléctricos) y alternativas no motorizadas (ej.: bicicletas, monopatines).

Residuos

La reducción, reutilización y reciclado son algunas de las principales estrategias en las que se basa el paradigma de la economía circular³:

- Reducir: minimizar el consumo, evitando por ejemplo la adquisición y uso de todo aquello que no es imprescindible y/o cuyo contenido o embalaje sabemos que pronto terminará convertido en basura.
- Reutilizar: reaprovechar un bien, artículo o elemento que constituye el residuo, con un fin diferente al que fue creado originalmente.
- Reciclar: transformar los residuos en insumos que sirvan para confeccionar nuevos productos, permitiendo reinsertarlos en un nuevo ciclo productivo.

Algunos ejemplos posibles son:

- Disponer de cestos diferenciados en lugares visibles, claramente identificados (por clasificación y especificando ejemplos de residuos que van en cada uno), a fin de facilitar la posterior reutilización o reciclado de residuos, separándolos en:
 - **Residuos orgánicos compostables:** materia orgánica de carácter biodegradable que puede ser compostada (yerba, cáscaras de fruta y verdura, café, saquitos de té, pasto, hojas secas, cáscaras de frutas secas y de huevo, etc.).
 - **Residuos secos o reciclables:** aquellos que tardan en desintegrarse o nunca lo logran y que pueden ser recuperados o valorizados. Los más comunes son papeles y cartones, plásticos, vidrios y metales.
 - **Residuos especiales de generación universal:** requieren de una gestión ambientalmente adecuada y diferenciada de otros residuos por su impacto ambiental o peligrosidad (aceites vegetales usados (AVUs), aceites lubricantes, residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE), pilas y baterías portátiles, entre otros. Una buena práctica es sustituir las pilas

3. La economía circular propone que los residuos puedan ser identificados y utilizados como recursos para reingresar al sistema productivo. De esta manera, se reducen los desechos generados y se extraen menos bienes naturales del planeta, garantizando su capacidad de sustentar las actividades de una población en constante crecimiento.

de un solo uso por pilas recargables y con mayor vida útil e incorporar contenedores especiales para las pilas gastadas.

- **Residuos húmedos (desechos o basura):** no pueden incorporarse nuevamente en el sistema y, por lo tanto, su destino es la disposición final en los rellenos sanitarios.
- Generar compost con los residuos orgánicos para abonar espacios verdes.
- Reemplazar envases de uso individual por dispensadores (jabón, alcohol en gel, productos de limpieza, etc.).
- Elegir productos con embalajes mínimos y comprar a granel o en envases retornables.
- Priorizar soportes digitales, evitando la impresión de documentos toda vez que no sean indispensables.
- Evitar el uso innecesario de bolsas, en especial las plásticas; en caso de brindar bolsas, promover uso de eco-bolsas.
- Apoyarse en el sistema de recolección municipal (retiro diferenciado y puntos verdes) y/o articular con otras organizaciones, cooperativas, productores/as, entregándoles los residuos generados para que puedan ser refuncionalizados o recuperados (reciclaje).

Integración con el entorno

La contaminación visual puede provenir de distintas fuentes: el cableado de electricidad y la cartelería, la inadecuación de los nuevos diseños de componentes de la bodega con la arquitectura local, el uso inapropiado de materiales de construcción en las fachadas una mala planificación en la distribución de las infraestructuras, inadecuadas reformas y mantenimiento deficiente de los edificios y las áreas verdes.

La alteración en su tamaño, orden, distribución, color y texturas, pueden influir negativamente en la percepción que tienen las y los visitantes acerca del paisaje de la viña y la bodega.

Algunas acciones posibles son:

- Emplear formas arquitectónicas en armonía con el paisaje existente, diseñar con criterios ambientales.
- Preferencia de tipología arquitectónica y técnicas constructivas locales.

- Respeto por el entorno sin generar alteraciones visuales en el paisaje natural y cultural (materiales empleados, color y tipología de pintura).
- Uso de materiales y decoración locales, ecológicos y reciclables.

Comunicación

- Establecer pautas para el cuidado de los recursos, difundir buenas prácticas y generar estrategias que motiven al personal y turistas a la valoración, cuidado y conservación, evitando derroches innecesarios.
- Implementar campañas de comunicación interna y externa para concientizar e incentivar a clientes, personal y proveedores/as a adoptar comportamientos responsables en los distintos ámbitos en que se desempeñan (cartelería, publicaciones en redes sociales/página web, etc.).

2.2.3. Programa de actuación

Diseñar e implementar un programa de actuación con el objetivo de adoptar acciones de responsabilidad e inversión social y ambiental.

Conceptos de referencia

Una vez evaluados los efectos que resultan de las actividades de la empresa y definida la responsabilidad social y sobre su entorno, se está en condiciones de definir una política y un programa de trabajo; así como la implementación de una estrategia proactiva de interés y preocupación, por el desarrollo de las diferentes acciones de responsabilidad e inversión social y ambiental.

La incorporación de todo lo vinculado a la responsabilidad social en el ATB, requiere una planificación por etapas. En primer término, los programas de actuación deben estar diseñados por el personal de dirección, para en etapas sucesivas ir introduciendo de lleno en el proceso, a la estructura de la empresa. El personal debe entender y aceptar su implicación en materia de responsabilidad social y ambiental como problema directo, comprometer los recursos necesarios y modificar los procedimientos, así como ir incrementando la respuesta ante las exigencias planteadas; asimismo, resulta primordial en esta instancia involucrar a los partícipes claves, utilizando los correspondientes indicadores de medida.

Los programas pueden ser sistemáticos u ocasionales, diseñados para resolver una situación concreta; y contarán con los recursos necesarios tanto organizativos como procedimentales y, el correspondiente seguimiento para el control de cumplimiento de sus objetivos y de su eficacia.

Importa destacar que, partiendo de los resultados de la evaluación de los efectos, es necesario considerar los aspectos técnicos de cada una de las necesidades, el diseño del sistema de datos e interpretación del medio y la preparación de todos los sistemas de información, todo esto es determinante para poder elaborar el programa de actuación.

Sugerencias para la implementación de la directriz

Una vez implementadas las Directrices 2.2.1 y 2.2.2, en las que se ha diagnosticado las responsabilidades y si el ATB adopta prácticas relacionadas con ellas, se debe elaborar el programa de actuación que ayude a incluir estos aspectos en su gestión turística. Así pues, a partir de las responsabilidades y de las debilidades identificadas, es posible definir las acciones que se deben implementar para mejorar los distintos aspectos que componen la dimensión interna y externa.

Es primordial establecer fechas de ejecución de las acciones y la evaluación de estas.

2.2.4. Comunicación

Diseñar y establecer estrategias para la comunicación eficaz de las actividades con el objetivo de satisfacer las necesidades de información de las partes interesadas.

Conceptos de referencia

¿Por qué el Área de Turismo de la Bodega debe comunicar las actividades de responsabilidad social?

Comunicándoles a las y los partícipes claves cuáles son las actividades que realiza el ATB, se les provee información relacionada tanto con los valores de la empresa como con los productos y servicios enoturísticos que se comercializan. En síntesis, la comunicación es fundamental para:

- Demostrar la transparencia de las operaciones y, al mismo tiempo crear confianza.
- Satisfacer las necesidades de información de las y los partícipes claves.
- Demostrar seriedad en las intenciones con respecto a la implementación de las actividades de responsabilidad social.
- Motivar, incentivar y reconocer a las personas colaboradoras por comprometerse con los programas de responsabilidad e inversión social y ambiental.
- Ofrecer un ejemplo positivo a otras empresas.

De manera general, las iniciativas de comunicación pueden clasificarse en cuatro categorías principales atendiendo al público objetivo:

- **El mercado:** si el ATB desea comunicar las acciones debe definir el grupo meta. Por ejemplo, turistas del vino, asociaciones de consumidoras/es y proveedoras/es.
- **El lugar de trabajo:** si el área desea anunciar los programas de responsabilidad en el ámbito interno, puede iniciar la comunicación con sus colaboradores/as, sindicatos, la comunidad local y el poder público.
- **La comunidad:** si el área desea efectuar la comunicación con la comunidad local debe concentrarse en el personal, en las organizaciones o instituciones locales (por ejemplo, escuelas, hospitales, asociaciones) pertinentes, en el poder público y en las organizaciones sin fines de lucro.
- **Las organizaciones ambientalistas:** si el área desea efectuar la comunicación de sus programas ambientales a partícipes claves que trabajen en pos del cuidado del ambiente, debe comunicarse con las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) sin fines de lucro pertinentes, con las instituciones públicas que regulen la intervención sobre el ambiente y con la comunidad local.

Si el personal es informado acerca del respeto con el ambiente en la gestión turística de la bodega y en la elaboración del vino, ellos podrán informar a las y los visitantes, los que pueden conferir una ventaja competitiva a la empresa.

Sugerencias para la implementación de la directriz

¿Cuáles son las herramientas de comunicación que se pueden utilizar?

Dimensión interna:

- Realización de presentaciones internas
- Elaboración de boletines informativos internos
- Envío de memos y correos
- Realización de videos y folletos internos
- Diseño de sitios en la intranet
- Elaboración de informes de Responsabilidad Social

Dimensión externa:

- Participación en organizaciones que promueven la responsabilidad en las empresas
- Elaboración de folletos y casos de estudio
- Realización de conferencias, seminarios y presentaciones
- Patrocinio de eventos de responsabilidad social
- Colocación de mensajes en etiquetas y embalajes
- Realización de comunicados de prensa
- Realización de entrevistas para los medios

Asimismo, otras herramientas de comunicación muy utilizadas son las Memorias de Sostenibilidad, el Triple Balance o el Informe de Sostenibilidad.

Es importante evitar la exposición excesiva ocasionando la impresión de que la RSE es sólo una pantalla publicitaria; al dar a conocer los programas de la empresa, asegurarse de que “se hace más de lo que se dice”.

Eje III. Directrices referidas al capital humano

Objetivo:

Que el Área de Turismo de la Bodega implemente una prestación profesional del servicio basada en la determinación de las competencias necesarias y en el desarrollo de todas aquellas personas que cumplen o cumplirán funciones.

3.1. Prestación profesional del servicio

El Área de Turismo de la Bodega deberá unir a personas profesionales especializadas y bien preparadas; no sólo profesionales que cuenten con una excelente actitud de servicio y hospitalidad, capaces de responder a los numerosos requerimientos de cada visitante de forma ágil, dinámica y eficaz, sino también con amplios conocimientos vinculados a la cultura del vino y el turismo. Todas estas cualidades esenciales, y muchas otras, entre las que podrían incluirse la comprensión, la responsabilidad y el liderazgo son fundamentales para el desarrollo del producto enoturístico.

Por ello, un objetivo del área debe ser determinar las competencias necesarias de cada persona que trabaja en el ATB, antes de llevar adelante el proceso de selección. En este sentido, la identificación de los requisitos tanto personales como profesionales permite realizar una comparación entre las verdaderas necesidades y expectativas que se tienen para cada puesto, y los conocimientos, aptitudes, actitudes o experiencia que aportará cada candidata/o a ocupar un puesto en el área turística de la bodega.

En referencia a lo señalado, importa destacar que en la mayoría de los casos las bodegas efectúan la contratación de personal de las pequeñas comunidades locales cercanas a las mismas; éstas aportan un número considerable de actores, que cumplen funciones tanto en la producción, el guiado, la degustación como en la venta del vino. De este modo, la contratación de personal de la zona impacta positivamente en la sostenibilidad de la economía y el desarrollo local.

Para ello, el Área de Turismo de la Bodega debe incorporar las siguientes directrices:

3.1.1. Definición de competencias profesionales

Determinar los requerimientos necesarios para todos los puestos evitando sesgos de género

Conceptos de referencia

Para el desarrollo del producto enoturístico en la bodega resulta fundamental determinar los requerimientos necesarios que deben cumplir las personas candidatas que ocupen cada puesto de trabajo, y elaborar sus perfiles profesionales.

La elaboración de los perfiles supone la definición de las necesidades y las expectativas del área para cada puesto. Para esto, es necesario tener en cuenta la generación de información vinculada tanto con la misma área y su entorno, como del puesto de trabajo requerido.

Se hace imperiosa la necesidad de que las organizaciones contemplen las capacidades, aptitudes, experiencia y desempeño del personal al momento de suplir una vacante o promocionarlo, manteniendo una estructura organizacional equilibrada, igualitaria y justa, evitando focalizar o considerar aspectos de índole extraprofesional y/o pertenecientes al ámbito privado como, por ejemplo, género, estado civil, menores de edad a cargo, entre otros.

Es importante mencionar que se deben identificar los requisitos tanto personales como profesionales que deben cumplir las personas postulantes, para desarrollar adecuadamente cada una de las tareas. Determinar estos requerimientos permite realizar una comparación entre los requisitos exigidos, y los conocimientos, aptitudes o experiencias que aporta cada persona candidata, en vistas a identificar posibles desajustes e iniciar así alguna acción de capacitación una vez que ha sido incorporada en el área.

Por otra parte, dado que en la determinación de los requerimientos para el puesto se indica en forma detallada todas las funciones, tareas y obligaciones que tendrá la persona, luego de contratada se podrá comparar si el desempeño de la persona está en concordancia con lo exigido por ese puesto.

Sugerencias para la implementación de la directriz

Para la implementación de esta Directriz se sugiere tener en cuenta los siguientes aspectos:

Antes de realizar la contratación de personal, el Área de Turismo de la Bodega puede elaborar un protocolo donde se asienten todos los requisitos exigidos para ocupar los puestos de trabajo.

Este protocolo constituye una herramienta central en la gestión del capital humano, debido a que define las actividades de cada puesto y las competencias que diferentes colaboradoras y colaboradores deben tener para ocupar los mismos; asimismo, ayuda a organizar el área y a posicionar el empleo dentro de la grilla de remuneración de la bodega.

Es útil a la hora de realizar la entrevista a la persona candidata a ocupar un puesto, porque permite exponer las actividades que ella desarrollará y verificar sus experiencias y actitudes, con referencia a las exigencias deseadas.

Luego de un tiempo y una vez que la persona candidata se incorpora al área, se realizan una serie de entrevistas en donde se contrasta este protocolo con la realidad del personal, por lo que ayuda a la definición de las nuevas necesidades de formación.

Cabe mencionar que el protocolo que se presenta a continuación es un modelo que puede ser modificado atendiendo a las necesidades de cada Área de Turismo de la Bodega.

Cuadro N° 2: Ejemplo de protocolo para determinar los requerimientos de los puestos de trabajo

Identificación del puesto	
Datos generales del puesto de trabajo:	
Denominación del puesto:	Objetivo del puesto:
Posición en la organización (organigrama):	
Responsable en jerarquía:	Puesto:
Personas a su cargo:	
· COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL PUESTO	
Formación requerida:	Naturaleza y duración de la experiencia profesional anterior necesaria:
Dominio de competencias necesarias ("saber hacer"):	

Idioma requerido para el puesto:	
Carácter y personalidad ideal para el puesto buscado:	Capacidad de desarrollo y motivación personal:
Expectativas de la/el candidato sobre el puesto:	
· MISIÓN Y CONTENIDO DEL PUESTO	
Resumir en una frase el alcance de la función:	
Precisar la función describiendo cada una de las actividades principales:	
· CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO	
Relación con otros puestos:	
Salario:	
· ACTIVIDADES REQUERIDAS	
De tipo físico:	
Mentales-intelectuales:	
· CONTEXTO Y CONDICIONES DE EJERCICIO DEL PUESTO	
Principales dificultades del puesto:	
¿Cuáles pueden ser las situaciones complejas en este puesto?:	
· RETROALIMENTACIÓN DE LA PERSONA COLABORADORA CON EL PERSONAL	
Con la Dirección:	
Con otros/as colegas:	
· RESULTADOS ESPERADOS	
¿Cuáles son los criterios de apreciación del puesto?	¿Cuál es la naturaleza y la frecuencia de control ejercida por la Dirección?
¿Cuál es el impacto de la función? (directo, indirecto, compartido con otras personas responsables)	
Organización del trabajo (días, horarios, tipo de contrato de trabajo):	

Fuente: Elaboración propia

A modo de ejemplo, a continuación, se detalla el perfil de la persona colaboradora que debe realizar el guiado en la bodega:

1. Poseer conocimientos acerca de:

- Cultura del vino: características y atributos de la región y de la viña, historia de la bodega, métodos de elaboración del vino e industria vitivinícola.
- Turismo: atractivos turísticos locales, entre otros.
- Culturales: datos, fechas, recursos turísticos, temas genéricos.
- Prácticos: manejo del tiempo y de horarios, técnicas de comunicación, dinámica de grupos, adecuación a las circunstancias y a las tipologías de visitantes, y tener un discurso flexible (no de memoria).
- Nivel adecuado de idiomas

2. Poseer actitud de servicio

- Predisposición, calidez, cortesía, comprensión, educación, amabilidad, simpatía, carisma, poder de decisión, responsabilidad y paciencia.

3. Poseer buena presencia

- Exhibir una apariencia adecuada al medio en donde se desenvuelve.

Cuando el Área de Turismo de la Bodega necesite incorporar alguna persona como colaboradora para cubrir ciertos puestos de trabajo, en primer lugar debe verificar la existencia de candidatas o candidatos dentro de la empresa, que les interese desarrollar las tareas propuestas; quienes deben dar cumplimiento a las necesidades del puesto, de acuerdo a los requerimientos y al perfil que la Dirección ha determinado, sin que en dicho proceso haya ningún tipo de diferencia, discriminación o sesgos de género.

Conexión con la directriz 4.1.1

3.1.2. Contratación de personal y servicios locales

Promover la contratación prioritaria de personal, proveedoras/es y servicios locales.

Conceptos de referencia

Como se indicó en la Directriz 2.2.1 el Área de Turismo de la Bodega debe iniciar una serie de acciones, para impactar positivamente sobre la comunidad inmediata que le permite crecer y desarrollarse. Algunas de estas acciones pueden vincularse con el voluntariado de las personas colaboradoras para apoyar proyectos sociales, el desarrollo de infraestructura y la generación de empleo directo o indirecto.

Estas iniciativas no sólo responden al concepto de responsabilidad social empresarial, sino también a un concepto más amplio, el del marco del “desarrollo integrado” o “desarrollo desde la base” de la comunidad local. En este sentido, se toma en consideración particularmente el aporte que las organizaciones pueden hacer a la economía local, mediante la contratación de personal de la zona y el empleo de productos locales o regionales.

En referencia a lo señalado, importa destacar que la Organización Mundial del Turismo (OMT) sugiere que el turismo debe crear las condiciones necesarias para lograr los siguientes objetivos:

- **Prosperidad Local:** Maximizar la contribución del turismo a la prosperidad económica de los destinos anfitriones, incluida la parte de los gastos de las y los visitantes que se retiene localmente.
- **Calidad de Empleo:** Fortalecer la cantidad y calidad de los empleos locales creados y apoyados por el turismo, incluidos el nivel salarial, las condiciones del servicio y la disponibilidad para todas las personas sin discriminación por motivos de género, orientación sexual, raza, discapacidad u otras formas de discriminación.

Toda opción de desarrollo turístico debe repercutir de forma efectiva en la mejora de la calidad de vida de la población e incidir en el enriquecimiento sociocultural de cada destino. Principio N° 8, Carta de Turismo Sostenible.

Sugerencias para la implementación de la directriz

Para la implementación de esta Directriz se sugiere tener en cuenta las siguientes acciones:

- Favorecer la contratación de personal local, y prever medidas adecuadas encaminadas a una mayor participación y más positiva de las mujeres y jóvenes.
- Utilizar servicios de pequeñas o medianas empresas locales.
- Fomentar la compra de productos locales.
- Contratar proveedores/as de bienes y servicios locales: producción orgánica y otros productos de consumo.
- Promover la venta de productos locales en el Área de Turismo de la Bodega siempre que estén controlados y aprobados por el organismo competente.
- Fomentar la unión con la comunidad local y su participación en la actividad.

Conexión con la directriz 2.2.1

3.2 Capacitación del personal

Para gran parte de quienes son visitantes, la visita a la bodega no sólo tiene que ver con la degustación y la compra de vinos, sino también con el aprendizaje y el descubrimiento del patrimonio en el que se inscribe el enoturismo; es decir, con la búsqueda de una experiencia más amplia y novedosa que contribuya con el crecimiento personal. La visita está motivada, entonces, por el conocimiento de la actividad vitivinícola de la región, de los atributos de las uvas cultivadas, de la organización social en torno a los cultivos, de la producción y guarda del vino, así como de la historia de la bodega asociada a la presencia de los viñedos, entre otros aspectos.

En general la persona visitante llega a la bodega con una serie de creencias que suelen estar formadas por experiencias anteriores, por la transmisión de otras y otros y por la publicidad. Además, están las y los enoturistas que tienen una am-

plia formación en temas enológicos o que conocen relativamente bien el mundo del vino y desean perfeccionar sus saberes.

Para realzar la experiencia adecuada, creando momentos inolvidables que quedarán grabados en la memoria, es vital que el personal cuente con amplios conocimientos acerca del mundo del vino y con una clara apreciación de los atributos asociados a él; dado que quien visita hacen preguntas y son conocedores del vino y todo lo que involucra, por lo que el personal debe ser capaz de responder satisfactoriamente a sus preguntas.

Para tal fin, la capacitación del capital humano debe constituirse en una herramienta fundamental para desarrollar el producto turístico y no solamente debe estar vinculada al recibimiento y atención de cada visitante. El personal de planta y temporario de la bodega debe estar sensibilizado sobre los objetivos del desarrollo enoturístico de la bodega y la cultura del vino con el objetivo de responder al amplio interés de cada visitante. Es clave contar con personas formadas de acuerdo con las particularidades e idiosincrasia propia de cada bodega, porque si bien existe una uniformidad en los procesos, hay peculiaridades que cada visitante quiere conocer y que cada bodega puede aprovechar para distinguirse.

La necesaria profesionalización del personal que brinda servicios en el Área de Turismo de la Bodega se debe abordar con la elaboración de un plan de capacitación que abarque toda su estructura ocupacional. Este plan debe involucrar el conocimiento de las necesidades de formación, tanto de los actuales ocupantes de los puestos de trabajo como los requerimientos de formación para la expansión futura de las actividades; y el diseño y la puesta en marcha de las estrategias formativas, como así también la evaluación de estas.

Para ello, el Área de Turismo de la Bodega debe incorporar las siguientes directrices:

3.2.1. Conocimiento del mundo del vino

Establecer acciones de sensibilización orientadas a incorporar la cultura del vino en la prestación del servicio.

Conceptos de referencia

Cuando el Área de Turismo de la Bodega debe analizar los factores que determinan la calidad de la experiencia de la persona enoturista -e influyen en el proceso

de decisión para la compra del vino- no sólo debe tomar en consideración la calidad del vino a ofrecer y su precio, el ambiente de la bodega o la accesibilidad a la misma. Igualmente, importantes son los atributos de la calidad del servicio, es decir, la buena voluntad del personal para ayudar a visitantes en la elección del vino, la atención personalizada y la rapidez del servicio; y particularmente, la existencia de personal colaborador con conocimientos referidos al mundo del vino con el fin de transmitir ciertos aspectos que interesan a la persona visitante. A título de ejemplo se mencionan los siguientes:

- Los atributos de la región que visitan
- La identidad vitivinícola en el espacio rural y urbano
- La relación entre el/la productor/a y el territorio
- Las tipologías de los cultivos
- El conocimiento de marketing de la bodega
- La historia, la tradición y el trabajo de la viña
- El patrimonio arquitectónico en el que se inscribe el enoturismo, tanto las construcciones vinculadas al espacio de la viña como de la bodega
- La transformación de las técnicas de producción y elaboración del vino hasta nuestros días
- Los diversos atractivos que el mundo de la viña y el vino poseen (elementos distintivos)
- Las actividades que se realizan con el producto elaborado (cata de vinos, someliería, enogastronomía, etc.)
- Los hechos históricos, familiares o anecdóticos de la bodega
- Las características competitivas del vino en cada región de Argentina

La y el enoturista no está únicamente interesada/o en el vino y en visitar la bodega; está interesada/o en encontrar la oportunidad de mantener una experiencia única, conociendo los diversos aspectos del universo productivo, cultural, gastronómico e histórico del vino. La propia visita se convierte entonces en un medio de educación apreciable.

Cabe destacar que no se pretende que las personas colaboradoras del Área de Turismo de la Bodega sean enólogos/os o historiadoras/es, pero sí capaces de responder de modo adecuado a las preguntas que efectúan las/los visitantes, y desarrollar una exposición coherente, creando un vínculo que pueda servir para la fidelización de ese posible cliente.

Tenga en cuenta que la sensibilización es una herramienta esencial y prioritaria, para que el personal tenga una respuesta emocional que propicie una actitud personal y una postura correcta, a favor del cambio en un problema o la adquisición de conocimientos. A esta respuesta se la relaciona con dos aspectos: la motivación y el manejo de la información, a partir del conocimiento de la realidad.

Las iniciativas de sensibilización orientadas a adquirir la cultura del mundo del vino deben integrarse en un plan que permita generar materiales, espacios y momentos oportunos para la reflexión, y a su vez, para la incorporación de conocimientos de forma accesible, sencilla y práctica.

Sugerencias para la implementación de la directriz

A continuación, se sugieren algunas acciones para implementar esta Directriz:

- Solicitar a las personas colaboradoras locales la transmisión de sus amplios conocimientos acerca de la cultura del vino.
- Concebir un plan de sensibilización formulando un conjunto de objetivos, metas y actividades e identificar las actividades prioritarias.
- Ejecutar y evaluar los resultados del plan.
- Se sugiere implementar una variedad de actividades de sensibilización, entre ellas:
- Realización de charlas y exposiciones, presentación con medios audiovisuales.
- Elaboración de materiales informativos y de divulgación como carteles, pegatinas y trípticos.
- Realización de visitas a otras bodegas.

3.2.2. Conocimiento del Turismo

Establecer las acciones de capacitación orientadas a incorporar la cultura del servicio y los conocimientos sobre turismo local.

Conceptos de referencia

La principal actividad económica que desarrollan las bodegas es de tipo primaria. Ésta presenta una dinámica particular, con características de producción y comercialización propias.

En el momento en el que se decide generar nuevas unidades de negocios a partir de la incursión en la actividad turística, es indispensable que el personal de la bodega adquiera conocimientos vinculados a las actividades terciarias o de servicios, que permitan la correcta adaptación a las nuevas actividades de producción, promoción y comercialización de productos y servicios enoturísticos.

Los servicios tienen cuatro características centrales para tener en cuenta⁴:

- **La intangibilidad:** Los servicios no se pueden ver, probar, sentir, oír y oler antes de la compra.
- **El carácter indisociable:** Los servicios no se pueden separar de sus proveedores. Los clientes forman parte de la prestación y de la conformación de sus propias experiencias turísticas.
- **La variabilidad:** La calidad de los servicios depende de quién, cuándo, dónde y cómo los proporcione. Los servicios se producen en el mismo momento en que son consumidos. Es por eso por lo que los errores en la prestación de servicios suelen generar una imagen negativa difícil de revertir.
- **El carácter perecedero:** Los servicios no se pueden almacenar para venderlos o utilizarlos más tarde.

Por otro lado, la prestación de servicios turísticos tiene un alto componente humano. Las personas encargadas de tomar contacto con turistas son quienes generan los famosos “momentos de la verdad” y dan respuesta a las necesidades y expectativas de cada visitante. Es por eso por lo que es necesario formar a prestadores/as en cuestiones vinculadas con la actividad turística de la región, y en aspectos específicos que hacen a la esencia de los productos o servicios que ofrecen.

4. Philip Kotler, John Bowen, James Makens, Ramón Rufín Moreno y María Dolores Reina Paz 2004. Marketing para Turismo, España

Los conocimientos sobre turismo local y la predisposición a brindar respuestas sobre diversos temas hacen a la imagen del destino integral e impactan en forma positiva en la experiencia turística de la persona visitante.

Teniendo en cuenta estas particularidades, las bodegas deberán direccionar sus esfuerzos en la formación en materia de servicios, de aquellas personas empleadas que tengan contacto directo con las y los turistas, orientando todas las actividades hacia la y el cliente.

Las personas colaboradoras deben contar con saberes técnicos sobre el mundo del vino, el guiado turístico y la prestación del servicio, y unido a esto, conocimientos de diferentes idiomas, en particular el idioma inglés o portugués, si ello es necesario (en sintonía con la segmentación que trabaje), imprescindibles para desempeñar su trabajo.

Sugerencias para la implementación de la directriz

Para la implementación de esta directriz se sugiere:

- Organizar reuniones periódicas con el personal que está en contacto directo con las y los turistas y con el personal de apoyo, para generar equipos de trabajo articulados.
- Detectar las necesidades de capacitación vinculadas a la prestación de servicios, idiomas, guiado, interpretación y todos aquellos saberes relacionados a la actividad turística.
- Elaborar un plan de capacitación, estableciendo prioridades y recursos disponibles para su ejecución.
- Organizar viajes de familiarización a los atractivos turísticos cercanos a la bodega para tomar conocimiento del entorno y de las posibilidades de recreación que tienen los turistas en la región.

Conceptos de referencia

La capacitación en igualdad de género involucra un proceso de transformación que tiene como objetivo proporcionar conocimientos, técnicas y herramientas para desarrollar cambios en el comportamiento organizacional.

Es un proceso continuo que requiere la voluntad y el compromiso de todas las partes con el fin de crear ambientes de trabajo más inclusivos e igualitarios.

Sugerencias para la implementación de la directriz

Las capacitaciones pueden brindarse presencial o virtualmente dentro de la jornada laboral, por personal idóneo en la temática. En la actualidad es numerosa la oferta de cursos y talleres que pueden encontrarse de manera virtual ofrecida de manera gratuita tanto por organismos públicos nacionales o locales como por organismos no gubernamentales. Es recomendable indagar las distintas alternativas u opciones disponibles y escoger la que resulte más oportuna y beneficiosa para todas las personas involucradas, teniendo en cuenta, para ello, su disponibilidad horaria y los recursos necesarios.

El Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación tiene a disposición, dentro de su amplia oferta de cursos virtuales gratuitos y abiertos para toda la comunidad, el curso autogestionado “Turismo Responsable y Género”.

Este y toda la oferta de cursos disponibles pueden encontrarse en la plataforma <https://campus.yvera.gob.ar>

Por su parte, el Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidad cuenta con una serie de materiales descargables que abordan la temática y pueden encontrarse en su página web: <https://www.argentina.gob.ar/generos/argentina-unida-contra-las-violencias-de-genero/materiales-descargables>

3.2.4. Plan de capacitación

Elaborar e implementar un plan anual de capacitación y evaluar su cumplimiento.

Conceptos de referencia

El Área de Turismo de la Bodega puede encontrar escollos a la hora de contar con personal idóneo para la prestación del servicio, dado que el guiado en la bodega, la degustación y la venta apropiada del vino, constituyen servicios turísticos concretos y especializados. Cabe destacar que muchas bodegas se encuentran en destinos donde es difícil contar con personal suficientemente preparado.

Asimismo, las decisiones que se toman pueden ocasionar la aparición de necesidades de capacitación.

Por ejemplo, ante la definición de nuevos objetivos, la actualización e incorporación de nueva tecnología y el desarrollo de nuevos productos y servicios que requieren altos niveles de calidad. Es decir, la capacitación en el Área de Turismo de la Bodega debe responder a un conjunto de necesidades objetivas, ya sean por las necesidades de quienes son colaboradores o por los cambios que se producen en los servicios que se prestan.

Para dar respuesta a estas necesidades, adquiere importancia entonces, organizar la capacitación de manera sistemática, anticipando las acciones que se van a aplicar mediante la planificación previa de las mismas. Esta planificación debe partir del conocimiento previo de la realidad vinculada a las necesidades de capacitación del personal, y se implementa de forma ordenada con el fin de obtener los resultados esperados.

El plan por realizar estará integrado por un conjunto de elementos que intervienen en las acciones de capacitación. Se exponen estos elementos junto con algunos interrogantes que pueden plantearse al iniciar su elaboración:

- **Los objetivos de capacitación:** ¿Qué resultados se esperan alcanzar en función de las acciones de capacitación a implementar?, ¿Objetivos de conocimiento – “el saber” ?, ¿Objetivos de competencias – “el saber hacer”? u ¿Objetivos actitudinales – “el saber ser”?
- **Las metas de la capacitación:** ¿Cuáles son los resultados generales que se espera lograr con la capacitación?
- **Los contenidos de la capacitación:** ¿Qué conocimientos y experiencias se pueden ofrecer para cumplir con los objetivos de capacitación?
- **El método a utilizar para dictar la capacitación:** ¿Cómo alcanzarán las personas colaboradoras los conocimientos?, ¿Con la implementación de cursos presenciales en el Área de Turismo de la Bodega?, ¿En forma individual o colectiva?
- **La asignación de recursos para aplicar la capacitación:** ¿Cuáles son los recursos del área para implementar la capacitación?, ¿Se cuenta con disponibilidad de espacio físico, se tiene capacidad para proyectar imágenes, videos, etc.?, ¿Se necesitan materiales?
- **La evaluación de los conocimientos adquiridos y de las acciones de capacitación:** ¿Qué se debe evaluar?, ¿Cuándo?, ¿Cómo se debe evaluar?

Asimismo, cabe mencionar que al momento de elaborar el plan anual de capacitación se fijan los criterios sobre cómo se lo evaluará, y se diseñan los instrumentos para aplicar la evaluación.

¿Para qué realizar la evaluación?

- Para garantizar la coherencia de cada uno de los elementos que integran el plan (objetivos, metas, contenidos, recursos).
- Para tomar decisiones sobre la continuidad de las acciones de capacitación y sobre las modificaciones que el plan necesita.
- Para que la persona responsable de efectuar la capacitación pueda mostrar los resultados a los/las directivos/as de la bodega.

¿Cuáles son las instancias que se evalúan?

- Se evalúa el plan de capacitación.
- Se evalúa el proceso que garantiza la correcta aplicación del plan (conocimiento acerca del estado en que se encuentran las acciones de capacitación).
- Se evalúan los resultados, con el fin de verificar si responden a aquellos previstos en la instancia de planificación.

Sugerencias para la implementación de la directriz

Para la implementación de esta Directriz se sugiere considerar los siguientes aspectos:

1. Para el diseño del plan de capacitación tener en cuenta:

Los resultados de la identificación de las necesidades de capacitación obligatorias.

- Los objetivos y metas que se quieren alcanzar.
- Las acciones por implementar y los recursos disponibles.
- La definición temporal de las acciones.
- La designación de las y los responsables del plan.
- Los criterios que guiarán las evaluaciones.
- Los criterios para realizar el seguimiento de los conocimientos y habilidades adquiridas.

2. Para la evaluación del plan de capacitación tener en cuenta:

Que, para contar con una evaluación válida sobre la efectividad de las acciones, se sugiere realizar una evaluación de resultados inmediatos –a corto plazo- y además de resultados mediatos –a medio y largo plazo-, utilizando indicadores como por ejemplo los siguientes:

- Los resultados de las evaluaciones efectuadas durante las capacitaciones.
- La asistencia real a la capacitación respecto de la asistencia programada y requerida (N° de colaboradores/as).
- El número de colaboradoras y colaboradores que han aplicado los conocimientos y habilidades adquiridas en un lapso inferior a 3 meses.
- El número de capacitaciones programadas respecto del número de capacitaciones realizadas en el año, semestre o mes.

EJE IV – Directrices referidas a la calidad de la gestión

Objetivo:

Que se identifiquen las políticas corporativas y que, mediante la planificación y el control de sus resultados, se asegure la sostenibilidad del Área de Turismo de la Bodega.

4.1 Dirección estratégica

La Dirección Estratégica es responsable de desarrollar todos los potenciales de una empresa que aseguren una supervivencia de ésta a largo plazo, el crecimiento en el corto y mediano plazo y lógicamente la obtención de utilidades.

La responsabilidad del Área Turística de una Bodega es nutrir a la Alta Dirección de información consistente y de una planificación sostenible que permita valorar el aporte de la actividad turística a los resultados totales de la empresa, agregando valor al producto enológico, colaborando en el posicionamiento de la marca y también generando recursos.

Es fundamental para el adecuado desarrollo de la gestión enoturística que se identifiquen las políticas de la empresa con el propósito de orientar todas las actuaciones, especialmente en lo referido a la comunicación y al modelo de trabajo.

Estas políticas se deben plasmar en una planificación operativa de corto y mediano plazo. En este sentido el nivel de retroalimentación entre el Área Turística y la Alta Dirección de la Bodega deviene en requisito indispensable para el éxito del emprendimiento.

Un factor determinante para la eficacia y eficiencia del Área Turística de la Bodega es la implementación de un sistema de indicadores de resultados que permita evaluar y mantener un registro de estos, que sirvan como mecanismo de evaluación ante los resultados obtenidos para la toma de decisiones.

Para ello, el Área de Turismo de la Bodega debe incorporar las siguientes directrices:

4.1.1. Planificación y políticas

Definir las políticas que orientarán las actividades, la comunicación y el modelo de trabajo para el producto enoturístico y realizar una planificación a corto y mediano plazo.

La política consiste en determinar, entre diversas alternativas, cual es el curso de acción a seguir. Por otro lado, a través de la planificación, se fijan las actividades necesarias para alcanzar los objetivos deseados.

Conceptos de referencia

Las Políticas contienen algunos de los elementos principales para el direccionamiento de la Empresa.

A través de ellas se puede definir “la filosofía” de la organización, compartir valores, determinar una visión común y encontrar mejores formas para contribuir al logro de las metas de esta. El Área de Turismo de la Bodega debe estar integrada y alineada a la Política General de la empresa. Asimismo, la alta dirección de la bodega requiere un análisis y definición sobre el alcance e influencia del Área de Turismo de la Bodega sobre las actividades de otras áreas.

En este sentido, el desarrollo de un proceso de planificación estratégica y operativa, junto a la implementación de políticas adecuadas, teniendo en cuenta la definición de la visión y la misión, resultan fundamentales como guía para la actuación del Área de Turismo de la Bodega.

¿Qué es la planificación? Y ¿Cuáles son sus fases?

La Planificación es el proceso en el que se definen las situaciones que se quieren alcanzar en el futuro, y se organizan los recursos y diseñan los caminos para lograrlo. Su finalidad es determinar quién, cómo y cuándo se alcanzará la idea o el objetivo. Sus fases son las siguientes:

- **Determinación de Objetivos a alcanzar:** Es la primera actividad que se realiza, es saber adónde se pretende llegar.

En este sentido, los objetivos constituyen la expresión de una situación que quiere vivir la organización en el futuro. Éstos deben ser realistas, verificables,

tener un plazo, incluir metas intermedias, plantear un desafío y un compromiso.

Los objetivos tienen una jerarquía, algunos son más importantes que otros. Se diseñan objetivos organizacionales de una determinada área u objetivos vinculados a las operaciones de la organización.

• **Toma de decisiones:** La organización debe tomar decisiones para conseguir los objetivos fijados. Esto implica el proceso de comparar alternativas posibles y elegir las más adecuadas. Diagnóstico – Alternativas posibles – Evaluación de alternativas – Selección – Ejecución (Resultados).

• **Elaboración de planes:** Generalmente, se consideran dos o más tipos, de acuerdo con una jerarquía de la planificación.

La planificación más amplia es la estratégica, porque está vinculada a los objetivos organizacionales.

Este tipo de planificación está definida en la cúpula de la organización, la abarca en su totalidad y está proyectada a largo plazo, quedando los efectos y consecuencias en el futuro.

La Planificación táctica es la que se realiza en las áreas o departamentos, y la operativa en cambio se efectúa para cada actividad, es más detallada y a corto plazo.

Sugerencias para la implementación de la directriz

Para la implementación de la Directriz se sugiere tener en cuenta las siguientes acciones:

La definición de una Política responde a la siguiente pregunta general y abarcativa: ¿Qué tipo de Organización se desea construir? Sin dudas la respuesta a esta pregunta no depende solo del buen criterio de la persona dueña de la organización, sino que se debe tener en cuenta información objetiva de distinta naturaleza:

- Situación del mercado local y global
- Tendencias de consumo y comportamiento de cada turista
- Potenciales competidoras/es y colaboradoras/es
- Potencial interno de la empresa
- Infraestructura
- Estrategia de comunicación

Es recomendable hacer consultas con Organizaciones Especializadas público y/o privada que puedan proveer información y asistencia para responder algunas de las siguientes preguntas claves que ayudaran a definir las Políticas de la empresa:

¿Qué esperamos obtener del Área de Turismo de la Bodega?

¿Qué tipo de turista se desea atraer?

¿Qué tipo de productos se deberían ofertar?

¿Cómo se debería articular el producto con la comercialización del destino?

¿Cuáles serán los probables impactos sobre el resto de la Bodega?

Conexión con la directriz 1 y 2.

4.1.2. Igualdad de Género

Incorporar dentro de la cultura de la organización principios y valores relativos a la igualdad de género y diversidad, en pos de promover la igualdad de trato y oportunidades, y la no discriminación.

Conceptos de referencia

Implica, en principio, hacer una revisión de las prácticas diarias, de los comportamientos habituales sirve para reflexionar sobre los roles y estereotipos asignados a las personas y poder trabajar el enfoque de género desde una perspectiva constructiva.

Esto busca que se posibilite a todas las personas empleadas alcanzar su máximo potencial y ser recompensadas por ello justamente, sin discriminación de ningún tipo, al tiempo que permita incorporar las medidas necesarias para facilitar la corresponsabilidad y la organización de la vida laboral con la vida personal o familiar, respetuosa de los derechos de todas las personas por igual y fomente la igualdad entre los géneros.

Se propicia generar climas de trabajo basados en el respeto hacia las personas que integran la organización, con liderazgos democráticos y equilibrados desde una perspectiva de igualdad que impulsen la participación de todas las personas que integran la organización.

Sugerencias para la implementación de la directriz

Se sugiere:

- Incorporar dentro de la política organizacional conceptos, objetivos y acciones concretas en pos de promover la igualdad de género dentro de la organización y comunicarlos a todo el personal. Para ello deberá velar por la igualdad de trato y oportunidades a todo el personal de la organización promoviendo climas laborales inclusivos, trabajando en la concientización y formación de todo el personal en materia de igualdad de género y estableciendo los medios para identificar y prevenir cualquier tipo de violencia por motivos de género.
- Gestionar y promover la capacitación y sensibilización constante en materia de igualdad de género dentro de la organización que involucre a todo el personal, incluyendo cargos jerárquicos.
- Generar y liderar procesos de escucha y recepción de problemáticas y dudas relacionadas con las desigualdades y violencias de género propiciando espacios de contención amigables y respetuosos.

4.1.3. Indicadores de gestión

Identificar los principales indicadores de resultados del producto enoturístico y realizar su seguimiento periódico a fin de generar información para la toma de decisiones.

Conceptos de referencia

Es importante para el emprendimiento turístico conocer en profundidad los procesos para ejercer el control sobre los mismos. En este sentido, la medición es el punto donde comienza la mejora, porque permite comprender las metas y su cumplimiento, ya que lo que no se mide no se controla, lo que no se controla no se administra y lo que no se administra no se mejora.

La medición es el aspecto clave para la toma de decisiones, esta información debe reunir los atributos de precisión, pertinencia, oportunidad, confiabilidad y economía de forma tal que sea entendible para quienes hacen uso de ella.

Entre la gama de herramientas para efectuar la medición se encuentran los indicadores, que no son más que una expresión cuantitativa del comportamiento

del ATB y sus procesos. El resultado del indicador se compara con un nivel de referencia, el cual marca la pauta para evaluar si se alcanzó o no los resultados esperados; el resultado en comparación con la referencia puede señalar una desviación, sobre la que se tomarán acciones preventivas o correctivas.

Sugerencias para la implementación de la directriz

Para la implementación de la Directriz se sugiere tener en cuenta las siguientes acciones:

En primer lugar, la definición de los indicadores responde a referencias posibles de ser medidas, en este sentido las principales referencias podrán ser:

- **Históricos:** Resultados anteriores.
- **Teórico:** Especificaciones del servicio.
- **Requisitos:** Solicitud de las/los clientes.
- **Competencia:** Análisis de la posición competitiva.
- **Planificación:** Propósito de las personas propietarias y/o gerentes.

Algunos ejemplos de indicadores:

- Número de llamadas atendidas/Reservas realizadas
- Cantidad de presupuestos enviados/Cantidad de presupuestos aceptados
- Número de clientes atendidos por un periodo predeterminado y comparable
- % Satisfacción de las/os empleadas/os
- % Satisfacción de turistas
- Cantidad de recursos (agua, energía, etc.) requerido para producir un servicio
- Cantidad de quejas y reclamaciones
- Facturación vs Facturación Año anterior
- Cantidad de visitas por origen de la demanda

La determinación de cuáles son los indicadores apropiados está a cargo de la persona propietaria y/o gerente; los indicadores más habituales impactan sobre la productividad, la calidad, el costo y el tiempo.

Parte fundamental en la construcción de indicadores, es la definición de los siguientes aspectos:

- ¿Por qué es necesario el indicador?
- ¿Dónde se realizarán las mediciones?
- ¿Quién será la persona responsable de tomar la información?
- ¿Quién será la persona responsable de analizar el indicador y tomar acciones frente a los resultados?
- ¿Cuándo se harán las mediciones?
- ¿Cómo se realizará el seguimiento?

4.1.4. Aspectos económicos financieros para la gestión

Establecer un análisis de costos para el desarrollo y funcionamiento del producto enoturístico considerando sus impactos indirectos y aspectos financieros.

Es importante destacar que los efectos del Área Turística de la Bodega no se limitan exclusivamente a una rentabilidad directa de las actividades desarrolladas. En muchos casos el mayor aporte se vincula con los alcances promocionales, el posicionamiento de marca y las relaciones públicas con clientes directos e indirectos.

Conceptos de referencia

El Análisis Económico Financiero proporciona elementos que permiten conocer la capacidad y el aporte al negocio general comparando la situación del ATB. Para analizar la situación económica y financiera, es necesario que las cifras de los estados analizados sean confiables, para lo que es imprescindible que todas las operaciones sean registradas de acuerdo con las normas contables vigentes.

Para ello es necesario crear un Sistema de Información que resuma en forma permanente todas las operaciones de la empresa, asignando una persona responsable para obtenerla, verificarla y elevando los resultados obtenidos al nivel gerencial.

Asimismo, resulta fundamental conocer en forma permanente, algunos indicadores provenientes del Análisis Financiero, que permitan monitorear en forma constante la situación de la empresa desde la óptica de su manejo de fondos, tales como el índice de liquidez, los días promedio de cobranza, días promedio de pago a proveedores, entre otros.

El Análisis Económico relaciona la rentabilidad lograda por el ATB en el desarrollo de su actividad, con los costos necesarios para llevar a cabo sus operaciones, los gastos fijos necesarios, y finalmente la relación existente con los activos utilizados.

Ingresos de Ventas: Registra los ingresos de ventas al contado o a crédito por visitas a la bodega.

Beneficios Indirectos: Cuantifica el impacto y los beneficios en publicidad, promoción, prensa, relaciones públicas y otros que no se traducen en ingresos directos.

El análisis de los costos para un emprendimiento es verdaderamente importante, pues desconocerlos o conocerlos en forma defectuosa, puede implicar altos riesgos para su supervivencia.

Toda actividad económica genera un costo, entendiendo al costo como el esfuerzo económico necesario para obtener un resultado también económico.

En un emprendimiento se generan cantidad y variedad de costos; algunos permanecen constantes para un determinado nivel de actividad, pero otros cambian cuando ese nivel de actividad se modifica.

En función de ese comportamiento, los costos de un emprendimiento pueden clasificarse en fijos y variables.

- Los costos fijos

Son aquellos costos que permanecen relativamente constantes, aunque cambie el nivel de uso, demanda y/u ocupación, y que deben sí o sí afrontarse independientemente de ellos.

Como Costos Fijos, básicamente se tienen aquellos que son necesarios para la marcha permanente del negocio. Por ejemplo: Sueldos del personal permanente, Impuestos sobre la propiedad (Inmobiliario, territorial, otro), energía, servicios y otros.

- Los costos variables

Se trata de los que varían de manera significativa y más o menos proporcional a los cambios del nivel de actividad, y son originados por éstos. Es decir, que se necesita más o menos cantidad total a medida que aumenta o disminuye, en el caso de los productos (bienes y servicios) turísticos, el uso, la demanda y/u ocupación.

Son aquellos que se consumen directamente en el momento de la prestación del servicio. Por ejemplo: Costo de limpieza, de alimentos, de personal adicional o temporario, servicios generales (luz, gas, teléfono, etc.), etc.

Los costos fijos, por permanecer constantes, existen y deben ser afrontados obligatoriamente por la organización, aunque no realice ventas y representan un límite que es necesario alcanzar para no incurrir en pérdidas. La forma de alcanzar ese límite es vender en un período determinado aquella cantidad de unidades que iguale los costos totales (fijos y variables) de ese período.

- El punto de equilibrio

Es aquel en que los ingresos son iguales a los gastos y por lo tanto no hay ni ganancia ni pérdida, por tanto, es el punto de partida desde el cual un aumento en las ventas produce ganancia y una reducción genera pérdidas. Como se puede apreciar, la salud económica del emprendimiento dependerá del resultado que arroje en términos de ganancias o pérdidas y de la cantidad de tiempo durante el cual se obtenga ese resultado.

Dicho de otra manera, los ingresos totales son idénticos a los egresos totales, por lo tanto, la utilidad es cero.

Conocer este número es de suma importancia ya que establece la cantidad mínima de bienes o servicios que deben ser vendidos, o el monto mínimo a facturar, para poder absorber los costos y no tener que inyectar dinero extra, es decir, hasta dónde el emprendimiento puede trabajar sin tener pérdidas.

Cuadro de ingresos y egresos

La utilización de un cuadro de ingresos y egresos construye un presupuesto que, considerando la situación inicial, permite anticipar los faltantes (por tanto, las fuentes de obtención de fondos necesarios para cubrirlos) o los excedentes (y decidir entonces cómo utilizarlos) de fondos para el período en cuestión. A su

vez, permite separar los ingresos y egresos propios de la actividad de aquellos ajenos a ella.

Cuadro de resultados

Es aquella que registra las ventas y costos de un período determinado, con base en la planificación del volumen de ventas de productos o servicios esperados y los costos asociados. La cuenta de resultados, por diferencia entre ventas y costos, obtiene la ganancia (o pérdida) esperada, que luego es comparada con la ganancia (o pérdida) real. Esto a su vez permite observar desviaciones, identificar las causas de estas y establecer las acciones correctivas.

Sugerencias para la implementación de la directriz

Para la implementación de la Directriz se sugiere tener en cuenta las siguientes acciones:

- Conocer los datos básicos de sus costos totales (fijos y variables) en relación con el precio de los productos (bienes o servicios) que comercializa.
- Graficar en una tabla los números que permitan calcular el punto de equilibrio.
- Contar con registros de los ingresos y egresos (esperados y reales) para un período de tiempo determinado.
- Elaborar un cuadro de resultados
- Contar con presupuestos, que reflejan las predicciones de cómo serán los resultados que se obtendrán en un periodo futuro, es decir, un cálculo aproximado de los ingresos y gastos tras la realización de la actividad, lo que constituye una previsión de futuras actividades económicas que la organización realizará regularmente. Los presupuestos pueden establecerse basándose en los resultados obtenidos en ejercicios anteriores, o ingresos y egresos de los distintos departamentos dentro de una organización. Debe ser de fácil revisión, permitiendo establecer el nivel de cumplimiento de las previsiones, e identificar las causas por las que no pudo concretarlo.
- Se recomienda contar con la asistencia de una persona profesional en el rubro que pueda asistir, llevar y controlar los aspectos del desarrollo económico financiero de la organización.

4.2 Servicios al visitante

Comprometidas con la filosofía de la mejora continua, actualmente las empresas turísticas se están alejando del enfoque tradicional de gestión basado en la organización por funciones, hacia una estructura apoyada en la definición de los procesos y su estandarización; cada proceso se entiende como un conjunto de actividades que se deben realizar siempre de la misma forma, para que las y los visitantes obtenga siempre el mismo servicio.

Por otra parte, importa destacar que el concepto de calidad que se brinda a cada turista ha evolucionado significativamente; además de percibirse como un valor relacionado con las características físicas de los bienes materiales, se centra en conocer y cumplir con la satisfacción y expectativas de cada turista con respecto a lo que recibe. Así pues, para medir la confianza, la profesionalidad y la calidad en el desempeño del área, se debe promover la realización periódica de mediciones, a través de encuestas de satisfacción, en vistas a emprender una toma de decisiones más ágil y acertada, y redefinir algunos aspectos del servicio que pudiesen haber generado efectos no deseados.

Además, otro criterio clave para tener en cuenta es el modo en que la empresa resuelve la insatisfacción que manifiesta cada turista. Al utilizar el procedimiento de resolución de quejas y reclamos, el parecer de las y los clientes no queda en el olvido, la empresa aprende y garantiza que las personas responsables de los procesos reciban toda la información pertinente con el fin de eliminar las causas de dichas quejas; de este modo, se configura una oportunidad para mejorar el desempeño al ver los errores, escuchar las opiniones de cada visitante, recuperar su confianza y no perder su lealtad.

Para ello, el Área de Turismo de la Bodega debe incorporar las siguientes directrices:

4.2.1. Gestión de los procesos

Definir los procesos del Área de Turismo de la Bodega, así como sus estándares de calidad asociados, y elaborar los procedimientos para su control y mejora.

Conceptos de referencia

La operatividad del Área de Turismo de la Bodega está determinada por el conjunto de actividades y tareas que organizan y permiten que ocurra la prestación del servicio enoturístico. Son las que se realizan diariamente en el área y están en relación directa o indirecta con las y los visitantes. Ejemplos de las tareas directamente relacionadas con visitantes constituyen la visita a la bodega, la degustación de los vinos y la venta; las indirectas son la preparación de los materiales para la degustación, la limpieza del punto de venta y la recepción de mercaderías, entre otras.

La calidad operativa del área puede representar un espacio para la degustación y la venta bien preparados, las copas limpias y ordenadas, un plato debidamente elaborado, sanitarios limpios y funcionando correctamente; estos ejemplos son resultados de tareas.

Cuando se detalla cómo se tiene que realizar cada proceso, se está estableciendo un estándar. Tener establecidos los estándares, permite saber qué hacer y cómo lograr que todo el personal efectúe esta tarea de la misma forma. Es decir, permite obtener resultados iguales y lograr que la y el visitante perciba que la seriedad y el profesionalismo es de toda el área y no de una sola persona.

Los estándares permiten trabajar más organizadamente, asegurar que el resultado será el correcto y siempre el mismo e identificar los posibles errores más claramente.

Otro aspecto para tener en cuenta es la elaboración de los procedimientos, consistentes en la determinación de la información sobre la forma específica en que se lleva a cabo una actividad. Para elaborar un procedimiento es necesario describir la finalidad de este, los datos que necesariamente tienen que ser recolectados a lo largo del proceso, los documentos que son utilizados en el proceso, qué proceso y cómo se hace, quién, y cuándo se realiza, entre otros aspectos.

A través de los estándares, se garantiza que el desarrollo de las actividades se convierta en una “praxis estándar” por parte del área cuando el resultado es satisfactorio para la y el visitante.

Sugerencias para la implementación de la directriz

Para la implementación de esta Directriz se sugiere tener en cuenta las siguientes acciones:

1. Para la definición de los procesos:

- Observar la influencia del proceso en la calidad operativa y en la calidad de servicio ofrecido en la atención a cada cliente.
- Observar la influencia en la misión y estrategia del área.

2. Para la estandarización de los procesos:

- Implementar el consenso y la definición de los estándares con el personal del área.
- Establecer el objetivo del estándar, las actividades básicas y las restricciones que se deben observar.
- Realizar la comunicación de los estándares en forma clara y documentarlos por escrito.
- Verificar si los estándares son eficaces para la y el visitante y eficientes para el área.
- Capacitar y entrenar en los estándares a todo el personal del área.
- Recibir una actualización constante sobre los estándares de otras bodegas.

3. Para elaborar los procedimientos:

- Determinar los pasos y las técnicas para efectuar las actividades.
- Responder a las siguientes preguntas: ¿quién?, ¿qué?, ¿cuándo?, ¿dónde? Y ¿por qué? Se realiza la actividad.

Es importante ejercitar el estándar antes de llevarlos a la práctica; la y el visitante no es quien debe verificar si el personal sabe realizar el estándar que se le enseñó en forma teórica.

4.2.2. Evaluación de la satisfacción de las/los visitante

Establecer un sistema eficaz para asegurar que el producto y los servicios respondan satisfactoriamente a las necesidades de quienes nos visitan.

Conceptos de referencia

Cumplir satisfactoriamente con las expectativas y necesidades de las y los enoturistas implica implementar procesos de mejora continua en el Área de Turismo de la Bodega. Es dable conocer, en el día a día, las características del servicio que se presta y contar con las oportunidades para detectar desvíos y mejorarlo. Es decir, conocer el servicio que se les ofrece y qué hay que hacer para ajustar los procesos.

La persona visitante es la que debe calificar el servicio que recibió, de acuerdo con sus necesidades y sus expectativas; sólo ella es quien evalúa si recibió un servicio de calidad o no.

Si bien existen diversos métodos para obtener información acerca de la satisfacción o insatisfacción de las personas visitantes, los más usados son el sistema de encuestas, quejas y sugerencias. El primero implica colocar a disposición de las personas visitantes el cuestionario de satisfacción escrito o digital (se puede utilizar medios electrónicos como tabletas), que se les debe entregar una vez que han recibido el servicio. A través de esta herramienta, las personas visitantes pueden expresar, por ejemplo: su conformidad o no con los tiempos de espera, retrasos, competencias del personal, calidad de las instalaciones e información recibida, entre otros temas.

Sugerencias para la implementación de la directriz

Para la implementación de esta Directriz, se detalla a continuación un cuestionario de satisfacción, para verificar si los productos o servicios responden a las necesidades de las personas visitantes.

Cabe mencionar que el cuestionario que se presenta es un modelo y que cada Área de Turismo de la Bodega puede tomarlo como referencia para elaborar su propio cuestionario, tomando del mismo los ítems que crea pertinentes de acuerdo con el servicio que se ofrece.

Cuadro N° 3: Cuestionario de Satisfacción del Área de Turismo de la Bodega

Bodega:	Encuesta de satisfacción			
Nombre y Apellido:	Fecha:			
Lugar de procedencia:	Rango de edad:			
E-mail:	Fuimos atendidos por:			
¿Cuál fue la motivación para visitar la bodega?	Ocio:	Recreación:	Degustación:	
	Compra de vino:		Cultura del vino:	
	Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho
Acceso a la Bodega				
Información sobre características de la Bodega				
Estacionamiento				
Ambientación de los espacios				
Espacio exterior				
Cava				
Punto de venta				
Espacio de degustación				
Señalización				
Atención del personal				
Recepción				
Recorrida por la bodega				
Degustación				
Compra del vino				
Capacidad del personal				
Conocimiento				

Comprensión sobre lo solicitado				
Respuesta a lo solicitado				
Información brindada durante la visita				
Alcance de la información				
Precisión de la información				
¿Le interesa conocer otro tipo de información?	¿Cuál?			
¿Ha visitado o visitará otras bodegas? ¿Cuáles?				

Fuente: Elaboración propia

4.2.3. Atención de sugerencias y reclamos

Implementar un sistema eficaz para atender y resolver las sugerencias y reclamos que manifiestan las personas visitantes.

Conceptos de referencia

Una instancia clave para conocer el parecer de las personas visitantes, cuando no se ha cumplido una tarea o no se han satisfecho las expectativas que ellos tenían respecto al servicio recibido, constituye la implementación de un sistema eficaz de sugerencias y reclamos, capaz de brindar la posibilidad de una permanente retroalimentación sobre la satisfacción de estas.

Importa destacar que un sistema de sugerencias y reclamos es una herramienta que permite recopilar, organizar y gestionar información sobre la opinión de las personas visitantes de forma continua. Su implementación implica un procedimiento para su tratamiento, estrategias actitudinales, un proceso de retroalimentación y la adopción de medidas preventivas y correctivas. Las principales características del procedimiento deberían ser: su carácter público y conocido, imparcial, exhaustivo y equitativo.

Según la Norma ISO 10002: 2005, las quejas son una expresión de insatisfacción hecha a una organización, con respecto a sus productos o al propio proceso de

tratamiento de las quejas, donde se espera una respuesta o resolución explícita o implícita. En este sentido, el término “queja” puede significar también reclamo. Sin duda, una queja o reclamo refiere a una insatisfacción por parte de las y los visitantes, sobre un servicio, producto o procedimiento; así pues, atender a las sugerencias y reclamos configura una oportunidad única para subsanar falencias, evitar la recurrencia de errores, mejorar el servicio y recuperar la credibilidad de los visitantes.

Sugerencias para la implementación de la directriz

Para la implementación de la Directriz se sugiere tener en cuenta las siguientes acciones:

Recibir las sugerencias y reclamos y tomarlos como una oportunidad de mejora.

Formar y sensibilizar al personal en contacto directo con las y los visitantes en las técnicas de resolución de incidencias.

Escuchar atentamente el reclamo que se efectúa y pedir disculpas en nombre del área.

Efectuar preguntas a cada visitante para conocer el problema.

Facilitar al personal el soporte necesario para el correcto registro de las incidencias procedentes de las personas visitantes, empresas o población local.

Diseñar soportes prácticos tales como formularios para obtención de información sobre las disconformidades y las sugerencias de mejora.

Definir el contenido del protocolo de solución de quejas verbales.

Evitar culpar a otras personas y ofrecer diferentes posibilidades de solución.

Prometer la resolución del reclamo, respondiendo a la mayor brevedad posible: es necesario hacer un esfuerzo para que el que realiza un reclamo o sugerencia no piense que su solicitud cayó en el olvido.

Incentivar la participación de las personas visitantes promoviendo la existencia de un procedimiento y un sistema; la promoción puede hacerse mediante la página Web o bien en los folletos de la bodega.

A continuación, se expone un formulario modelo de sugerencias y reclamos:

Cuadro N° 4: Formulario modelo de sugerencias y reclamos

Formulario de sugerencias y reclamos – Bodega		
Área de Turismo de la Bodega		
Fecha:	Lugar:	Formulario N °:
Datos de la/el visitante		
Nombre y Apellido:		Edad:
Nacionalidad:		Provincia:
Dirección:	Teléfono:	E-mail:
SUGERENCIA O RECLAMO POR EFECTUAR:		
OBSERVACIONES DEL PERSONAL:		
Nombre:		Puesto:
Observaciones:		
Derivación		
Área de la bodega:		Responsable:
Seguimiento:		
Revisión:	Fecha:	Firma:

Fuente: Elaboración propia

4.3 Herramientas de soporte a la gestión

En las distintas tareas que desarrolla el Área de Turismo de la Bodega se generan diversos tipos de documentos y se requiere, en algunas oportunidades, de registros. Una adecuada gestión del área debe considerar implementar un conjunto de actividades con el fin de controlar, almacenar y recuperar adecuadamente la información producida o recibida por la organización en el desarrollo de sus actividades.

Para ello, el Área de Turismo de la Bodega debe incorporar las siguientes directrices:

4.3.1. Registro y documentación

Establecer y mantener actualizado un sistema de gestión de registros y documentos elaborados por el Área de Turismo de la Bodega.

Conceptos de referencia

Sin duda, la información es un recurso estratégico con los que cuenta la empresa en su gestión. Por dicho motivo, es importante desarrollar y mantener actualizado un adecuado sistema de administración de registros y documentos.

En general, se pueden identificar diversas fuentes de información. La primera de ellas se refiere a la generada por la organización en el ejercicio de sus funciones operativas y administrativas que surgen de la actividad diaria. A su vez, el área de turismo de la bodega puede disponer otras fuentes de información tales como publicaciones de distinto tipo, bases de datos, análisis de Internet y todos aquellos datos que provienen de la información de cada cliente. Por último, es recomendable contar con los datos y estadísticas generados en el ámbito privado o público tales como diagnósticos de la actividad, datos estadísticos, presentación en encuentros, informes elaborados por las Cámaras y asociaciones profesionales, entre otros.

Se trata, por lo tanto, de diseñar un sistema que permita clasificar, archivar y administrar dichos documentos y registros de manera eficiente para facilitar de esa manera su utilización.

Sugerencias para la implementación de la directriz

Para la implementación de la Directriz se sugiere tener en cuenta las siguientes acciones:

- Definir una alternativa de gestión documental a partir de métodos tradicionales o bien con algún soporte informático que permita una gestión más eficiente.
- Realizar un relevamiento de la situación actual de la gestión de los distintos documentos y registros que dispone la organización.
- Determinar cómo son usados dichos documentos.
- Identificar los distintos formatos de estos: formularios de papel, hoja de cálculo, publicación gráfica, formatos digitales, etc.
- Diseñar y mantener actualizado un inventario o directorio de los documentos y registros.
- Identificar nuevas necesidades de información o datos.

4.3.2. Sistema de gestión de la información

Implementar un sistema de gestión con el fin de integrar la información proveniente de las actividades del Área de Turismo de la Bodega

Conceptos de referencia

Una gestión adecuada y eficiente de los documentos y registros permitirá avanzar en el análisis de procesos y flujos de información de la organización como así también alternativas de integración e informatización de estos tendientes a elevar la capacidad y calidad de los servicios.

Si bien estas acciones se pueden desarrollar por medios tradicionales, en la actualidad se encuentran disponibles aplicaciones que permiten la integración de la información proveniente de las actividades de administración, control y registro, estadística, promoción y comunicación, como así también, datos provenientes de la gestión de las y los clientes con el fin de mejorar los procesos de toma de decisiones, incrementar la calidad y la eficacia de las y los agentes involucrados en la prestación de los servicios.

Sugerencias para la implementación de la directriz

Para la implementación de la Directriz se sugiere tener en cuenta las siguientes acciones:

- Realizar un diagnóstico del estado de informatización de los diferentes procesos de la empresa prestando atención a los requerimientos administrativos y operativos tales como emisión de facturas, recibos, gestión de reservas, fichas de clientes, incidencias o reclamos, etc.
- Efectuar un relevamiento del estado de las tecnologías de información y comunicación como así también del equipamiento de la empresa.
- Analizar las distintas alternativas tecnológicas en el mercado con el objetivo de identificar sus ventajas y accesibilidad.
- Implementar un sistema integrado de gestión de información.
- Capacitar al personal en el manejo de la herramienta.
- Evaluar el rendimiento y detectar obstáculos.

En la actualidad hay aplicaciones que permiten una implementación a partir de módulos específicos que luego se van integrando. Considerando la dinámica de gestión que requiere la actividad, se sugiere prestar atención a las soluciones diseñadas en entorno a la Web.

Eje V. Directrices referidas a los espacios de visita y uso

Objetivo:

Que el Área de Turismo de la Bodega genere espacios de calidad y las condiciones de bienestar, accesibilidad y seguridad adecuadas para todas las personas visitantes y el personal.

5.1 Áreas de uso turístico

Para desarrollar un producto enoturístico de calidad no sólo es necesario implementar una estrategia de servicio que garantice prácticas de excelencia vinculadas a la atención, sino que adquiere importancia también la disponibilidad de todos los elementos de información acerca de la bodega y sus servicios, la correcta ambientación de sus espacios físicos y la buena imagen estética de los equipamientos.

Un primer aspecto para considerar es la colocación de un sistema de señalización adecuado, ubicado tanto en el exterior como en el interior de la bodega de manera tal que permita su legibilidad sin elementos que lo obstruyan, que brinde información clara y oriente a las y los visitantes sobre las características particulares de la misma, sus prestaciones, instalaciones y diferentes ámbitos. El objetivo será dirigir a las y los visitantes y, en el caso de una bodega pequeña, preservar la intimidad familiar.

Particularmente, con respecto a la señalización dispuesta a la entrada del recinto de la bodega, es imprescindible incluir los horarios de apertura y permanencia, los servicios que se ofrecen y el arancel de la visita si corresponde, entre otros aspectos.

La falta de información puede constituir un elemento inhibitorio para las y los visitantes. En efecto, si no encuentra información sobre el producto turístico que busca, o si no llega a encontrar una bodega, no realizará muchos esfuerzos por preguntar sobre el camino correcto y seguirá su ruta sin detenerse.

Asimismo, otro aspecto importante para tener en cuenta es la colocación de un sistema de señalización de seguridad a los efectos de notificar rápidamente sobre los riesgos y peligros que pueden amenazar a todas las personas. Se debe considerar, por otra parte, la necesidad de inclusión de elementos identificato-

rios que faciliten a las y los visitantes el acceso, desplazamiento, permanencia y utilización de las instalaciones.

Por otro lado, el interés que despierta el mundo del vino entre enoturistas, requiere una nueva concepción de los espacios que articulan la actividad bodeguera y su ambientación. Estos espacios destinados a la recepción de la vendimia, la elaboración, la crianza, la expedición final y la venta del vino no son sólo ámbitos de la productividad, sino que integran a la vez el circuito de visitantes; son lugares en los que debe haber armonía tanto entre los elementos internos como con el entorno y sobre todo tienen que servir como referentes de la cultura del vino.

Por ello, todos los espacios de la bodega, al igual que el vino, tienen que ser espacios de calidad con personalidad propia, en este caso escenográfica, que refuercen el valor del producto.

Asimismo, el circuito turístico debe incorporarse de tal forma que no entorpezca la actividad que se desarrolla en la bodega y permitir un recorrido ordenado, limpio y seguro. En síntesis, ofrecer una imagen que enriquezca el producto enoturístico, de tal forma que todo el conjunto hable de la calidad del vino.

Para ello, el Área de Turismo de la Bodega debe incorporar las siguientes directrices:

5.1.1. Sistema de señalización

Diseñar y disponer señalización adecuada en el interior y exterior del área de uso turístico, evitando ocasionar impactos visuales negativos.

Conceptos de referencia

Cada uno de los productos y servicios para el desarrollo del turismo del vino deben ser identificables y reconocibles fácilmente por las personas visitantes, a través de los diferentes componentes o elementos particulares. En este sentido, la señalización de los recursos enoturísticos se convierte en un aspecto clave; debe considerarse para dirigir a las personas visitantes y al mismo tiempo brindarles seguridad, -especialmente en sus elementos arquitectónicos y en las instalaciones- ubicados de manera tal que permita su legibilidad sin elementos que los obstruyan, que brinden información clara, y que oriente sobre los diferentes ámbitos de la bodega y el desarrollo de la actividad enoturística.

Cabe mencionar que la señalética muestra una síntesis visual, capaz de expresar una actividad, situación, acción y/o mensaje mediante una codificación formal y tipográfica; se aplica, por tanto, al servicio de las personas visitantes y del personal, a su orientación en un espacio o un lugar determinado, para la mejor y más rápida accesibilidad a los servicios requeridos, y para una mayor seguridad en los desplazamientos y las acciones.

Sugerencias para la implementación de la directriz

Con el fin de implementar esta Directriz se sugiere realizar las siguientes acciones:

- Crear un sistema propio de señalización para la bodega que permita visualizar fácilmente los distintos productos y servicios del área turística de la bodega.
- Colocar elementos que permitan obtener información general en el acceso y en el interior de la bodega, mostrando planos y leyendas sobre los diferentes ámbitos que la configuran.
- Colocar elementos que permitan determinar las orientaciones de localización, accesos, salidas de emergencia, direccionamiento e instalaciones para personas con movilidad restringida.
- sUtilizar una carta gráfica indicando, por ejemplo:

En el exterior:

1. Acceso: El nombre de la bodega, un emblema o logotipo, una tipografía y colores unificados en todos los elementos y las ilustraciones que caracterizan la bodega, la entrada, los días y horarios de apertura y cierre del Área de Turismo de la Bodega.
2. Estacionamiento exclusivo para las y los visitantes.
3. Condiciones del servicio (visitas gratuitas o pagas, posibilidad de visitar las instalaciones en los horarios de apertura o mediante una cita exclusivamente)

En el interior:

4. Diferentes áreas de la bodega.
5. Condiciones de seguridad a respetar.
6. Servicios sanitarios accesibles.

La señalización es una parte de la comunicación en la que se establecen las relaciones funcionales entre los signos de orientación en el espacio y los comportamientos de las personas. Cumple la función de informar, prevenir y orientar, y por tanto debe notificar en forma clara y rápida los riesgos y peligros que pueden amenazar al personal y clientes dentro de las instalaciones, facilitando los desplazamientos de forma accesible⁵.

- **Coloque formas simples y limpias. La señalética no es una representación fiel de la realidad, sino una síntesis, e interpreta una acción o actividad.**
- **Utilice un código lingüístico y gráfico universal, evitando códigos que puedan ser interpretados en un sentido no buscado.**
- **Evite emitir varios mensajes a la vez; comuniqué el producto o servicio enoturístico disponible y no el nombre del local u otro detalle.**

5.1.2. Accesibilidad

Aplicar los principios del diseño universal en el desarrollo de infraestructuras, productos y servicios turísticos, y en la mejora de los existentes, para facilitar la accesibilidad de todas las personas y mejorar la calidad de la experiencia, en particular de las personas con discapacidad.

Conceptos de referencia

La accesibilidad se ha vuelto cada vez más relevante en el sector turístico, es entendida⁶ como el conjunto de características que debe disponer un entorno, un producto o un servicio para ser utilizable en condiciones de confort, seguridad e

5. ARGENTINA. Ministerio de Turismo de la Nación (s/f). **Directrices de Accesibilidad en Servicios Turísticos**. Pág. 174

6. IMSERSO (2003)

igualdad por todas las personas y, en particular, por aquellas que tienen alguna discapacidad. Considerando que la Organización Mundial de la Salud (OMS) estima que el 15% de la población mundial, aproximadamente 1.000 millones de personas, tiene algún tipo de discapacidad, contemplando el elevado porcentaje de personas viajeras mayores (ya que las personas de más de 60 años constituirán el 22% de la población mundial en 2050) y a las familias con niños y niñas, todos y todas como principales beneficiarios/as de la accesibilidad en turismo, el mercado representa una oportunidad para los destinos que estén dispuestos a recibir a todas estas personas visitantes, ya que tienden a viajar con mayor frecuencia en temporada baja, suelen ir acompañadas o en grupos, repiten más a menudo sus visitas y, en algunos lugares del mundo, gastan más que la media en sus viajes (OMT, 2016). Por ello, diversos organismos y autores/as⁷ entienden que la accesibilidad es una ventaja competitiva para los destinos y que la misma propende hacia un turismo de calidad para todas las personas.

Es fundamental que quienes apliquen estas Directrices, comprendan el concepto de diseño universal y sus principios:

Por **diseño universal** se entenderá el diseño de productos, entornos, programas y servicios que puedan utilizar todas las personas, en la mayor medida posible, sin necesidad de adaptación ni diseño especializado. El diseño universal no excluirá las ayudas técnicas para grupos particulares de personas con discapacidad, cuando se necesiten⁸.

El objetivo es simplificar la vida de todas las personas, haciendo que los productos, las comunicaciones y el entorno construido sean más utilizables por la mayor cantidad posible de personas con un costo nulo o mínimo⁹. El diseño universal beneficia a personas de todas las edades y capacidades, es una aproximación a la generación de entornos y productos que puedan ser utilizados por el mayor número de personas posible.¹⁰

Según el Center for Universal Design de la Universidad de Carolina del Norte el diseño universal debe seguir los siguientes siete principios¹¹:

7. OMT, Fundación ONCE, Red Europea para el Turismo Accesible -ENAT- y Fundación ACS, 2013; Lheureux-De-Freitas y Macanar, 2013; Domínguez, Darcy y González Alen, 2015; Porto et al., 2019.

8. Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (2006)

9. Mace R., Hardie G., Plaice J. "Accesible environments. Towards Universal Design". In Design Interventions: Towards a more human architecture Presier, Visher and White. 1991.

10. Accessible Environments: Toward Universal Design, AUED.9.96, Ronald L. Mace, Graeme J. Hardie, and Jaine P. Place, 1996.

11. "Universal Design Principles". Center for Universal Design. North Carolina State University. Raleigh, 1997

Equidad de uso: El diseño debe ser útil para todas las personas.

Uso flexible: El diseño se acomoda a un amplio rango de preferencias y habilidades individuales.

Simple e intuitivo: el diseño es fácil de entender independientemente de la experiencia, conocimiento, habilidades o nivel de concentración.

Información comprensible: El diseño debe ser capaz de comunicar a la persona usuaria de manera eficaz.

Tolerancia al error: El diseño minimiza riesgos y las consecuencias adversas de acciones involuntarias o accidentales.

Bajo esfuerzo físico: el diseño debe ser usado de forma cómoda y eficiente con el mínimo esfuerzo.

Espacio suficiente de aproximación y uso: los tamaños y espacios deben ser apropiados para el acercamiento, alcance, manipulación y uso por parte de la persona usuaria, independientemente de su tamaño corporal, posición o movilidad.

Importa destacar que la mejor forma de prever una experiencia satisfactoria durante la visita a la bodega es contar con servicios y actividades accesibles. Así pues, las instalaciones en donde se realizan las actividades turísticas de la bodega también tienen que estar preparadas para el mayor número de visitantes posible, concibiendo ámbitos más amigables y recordando que el acceso al turismo es un derecho de todas las personas.

Sugerencias para la implementación de la directriz

Con el fin de implementar esta Directriz, se sugiere analizar la real posibilidad que tienen muchas personas de poder de informarse, acceder, desplazarse, permanecer, utilizar y disfrutar las instalaciones, equipamientos, mobiliario y artefactos, considerando las siguientes potenciales barreras:

- **Barreras para la accesibilidad física.** Impiden el uso normalizado, seguro y confortable de sitios y objetos. Existen muchas y variadas: escalones y ausencia de rampas, rampas con gran pendiente, suelos deslizantes, puertas estrechas, pomos de difícil giro, mostradores muy altos, ausencia de sanitarios accesibles, entre otros.

- **Barreras sensoriales.** Dificultan el acceso al mensaje por deficiencias en su presentación: imágenes y textos demasiado pequeños, con tipos de letra poco legibles o escasamente contrastados; información sonora sin versión visual o

viceversa; falta de información en Braille, ausencia de recursos para el reconocimiento mediante los distintos sentidos, entre otros.

- **Barreras cognitivas.** Entorpecen la comprensión. Pueden afectar a datos funcionales (horarios, normas de actuación...), al espacio que recibe la muestra (falta de planos y/o señalización...) o a la muestra en sí (organización incoherente, mensajes confusos, información pobre, excesiva o sin diferenciar niveles...).

- **Barreras sociales.** Fundamentan las anteriores, y ralentizan la inclusión de las personas con discapacidad. Se producen cuando –de modo consciente o no- se les excluye del público objetivo de la actividad. Por ejemplo: trato paternalista; sensaciones de lástima o compasión; actividades diferenciadas de las del público en general; obstaculizar medidas de accesibilidad, entre otras.

En la mejora de la accesibilidad hay muchísimos/as agentes implicados/as y cada cual tiene una serie de responsabilidades y posibilidades para contribuir en cada destino. Sin embargo, para lograr una plena implementación de la accesibilidad en bodegas, es necesaria una estrategia coordinada que fije los pasos y prioridades a seguir, los objetivos y las medidas a tomar.

Para derribar las barreras mencionadas se recomienda:

1. Promover el suministro de información objetiva y exacta sobre la accesibilidad de todos los espacios, productos y servicios, y en formatos accesibles, con el objetivo de permitir a quienes viajen evaluar con precisión si sus necesidades particulares estarán atendidas.

2. Definir un conjunto de especificaciones de acuerdo con la normativa vigente y Directrices de Accesibilidad en Alojamientos y Servicios Turísticos, considerando la accesibilidad desde el estacionamiento de vehículos, el acceso a la bodega desde el exterior por puerta principal, los recorridos horizontales y verticales, las áreas de permanencia y descanso, los espacios comunes (salas de degustación, salas de conferencia y eventos, punto de venta del vino) actividades al aire libre y los servicios sanitarios.

Asimismo, se recomienda considerar el sistema de señalización y los paneles informativos, que proporcionarán información diversa en el interior de la bodega; tal es el caso de las condiciones de accesibilidad, la advertencia de determinados peligros, las normas de seguridad y la celebración de determinados eventos, entre otras informaciones.

3. Actuar en materia de sensibilización y formación del personal para reducir las barreras físicas, comunicacionales y actitudinales.

4. Señalizar y permitir la compañía de perros de asistencia. Ley Nacional 26.858 sobre Derecho de Acceso, Deambulación y Permanencia de personas con discapacidad acompañadas de perros guía o de asistencia.
5. Incorporar el uso de pictogramas e información adaptada a un lenguaje llano para una mayor comprensión.
6. Diseñar e implementar gradualmente un plan con el fin de adaptar las instalaciones y servicios ofrecidos o a ofrecer con los requerimientos de accesibilidad.

5.1.3. Ambientación de espacios físicos

Definir y adaptar los espacios físicos y el equipamiento a los requerimientos de ambientación propios de la prestación del servicio enoturístico.

Se debe otorgar preferencia a la tipología arquitectónica, materiales y decoración local; priorizando la rehabilitación del patrimonio edificado preexistente frente a las nuevas construcciones, evitando impactos negativos en la percepción de las y los visitantes.

Conceptos de referencia

Como se mencionó anteriormente, en una bodega son varios los factores que contribuyen a la satisfacción de la experiencia de las personas visitantes e influyen en sus decisiones de compra, como el caso de la actitud de servicio y la transmisión de conocimientos por parte del personal, acerca de la cultura y las características de calidad del vino.

Asimismo, otro aspecto fundamental es la ambientación de los espacios que articulan la actividad bodeguera –por ejemplo, espacios de recepción de vendimia, elaboración, crianza, expedición final y de venta del vino-, que constituyen ámbitos industriales, y a la vez, lugares de visita que deben tener armonía, tanto entre los elementos internos como con el entorno, y que tienen que servir como referentes de la cultura del vino.

Por ello, el interés que despierta el mundo del vino entre de las personas visitantes requiere una nueva concepción en la ambientación de los espacios y el equipamiento de la bodega, debido a que son atributos fundamentales porque contribuyen a realzar y valorizar la experiencia; y a definir tanto la imagen de marca como la identidad del producto, ante el potencial consumidor. El objetivo de la ambientación será entonces, el de explotar todas las sensaciones que el vino transmite.

Para esto, en el punto de venta, por ejemplo, es necesario tener en cuenta ciertos factores claves como son: la definición de zonas que permiten trazar una clara circulación (zonas calientes y zonas frías), la decoración con elementos que remitan al mundo del vino y la mejor disposición posible de cada producto.

La concepción de los espacios de la bodega debe integrarse ante todo a un proyecto paisajístico; la bodega forma parte de los componentes del paisaje y del entorno que la rodea, y debe tenerse en cuenta la preservación de este, la integración de la arquitectura a ese marco, el desarrollo de un proyecto industrial y también, el desarrollo de los espacios de sociabilidad que requiere el turismo. En síntesis, ofrecer una imagen que enriquezca el producto enoturístico, de tal forma que todo el conjunto hable de la calidad del vino.

Sugerencias para la implementación de la directriz

A continuación, se sugieren algunos criterios para la implementación de esta Directriz:

¿Cómo acondicionar el lugar para la venta del vino?

- Considerar un sentido único de circulación a seguir:

1. La recepción: un espacio despejado para facilitar la entrada.
2. La presentación de la bodega y del espacio turístico: colocación de fotos y folletos para presentar la historia de la bodega; o de la familia de bodegueros/as.
3. El espacio para niñas y niños: espacio con juegos y libros.
4. La exposición de los vinos y de los productos en los "puntos calientes": colocar en primera instancia los vinos premiados para valorizarlos.

- Puntos calientes: lugares por donde las y los visitantes son naturalmente atraídos.

- Punto caliente "natural": lugar que depende de la disposición física del local (punto de paso obligado y dispuesto en la entrada).
 - Punto caliente "comercial": lugar comercial importante (caja, lugares de exposición, muebles). Estos son los lugares por utilizar para exponer los vinos que tienen un margen alto de ganancia.
5. El espacio cultural: el pequeño espacio pedagógico que permite hacer esperar a las y los visitantes.
 6. El espacio de degustación: una mesa o mostrador reservado exclusivamente para la degustación.
 7. La venta: colocación de las tarifas de los vinos que se comercializan, fichas de presentación y solicitud de los vinos; este espacio está destinado a la venta y al pago de los productos únicamente.
 8. Las informaciones turísticas y culturales: colocación de folletos para la presentación del patrimonio histórico cultural de la comunidad, diversas actividades culturales, atractivos turísticos para visitar, selección de restaurantes y de alojamientos, entre otras informaciones.

Lugar de ventas: estimular los cinco sentidos:

La vista

1. Tener en cuenta la iluminación general y puntual sobre los productos, con el fin de crear un ambiente armónico.
2. Colocar volúmenes: cajas y botellas.
3. Colocar el plano de la parcela, fotos del viñedo y de la bodega.

El tacto

4. Invitar a la persona visitante a tocar los objetos, las botellas de vino; dejar vino a disposición en varios lugares del lugar de venta: la persona visitante debe poder tomar la botella fácilmente sin solicitarla; evitar entonces los armarios vidriados.

El oído

5. Contar una historia; explicar el método de elaboración del vino.
6. La música es un plus en el punto de venta. Conviene adaptarla al tipo de visitante que en ese momento realiza la visita.

El olfato

7. Hacer sentir los aromas del vino explicando sus características.

El gusto

8. Realizar la degustación y enseñar a las y los visitantes.

Asimismo, se sugieren los siguientes criterios:

Visualizar todo el proceso de elaboración del vino con el fin de plasmar el espacio turístico, en el que debe haber armonía tanto entre los elementos internos como con el entorno. Actualmente se puede contar con herramientas de tecnología que facilitan el disfrute de aquellos espacios cuyo ingreso se dificulta por la actividad llevada a cabo, o por medidas de seguridad, entre otras. Esto, por ejemplo, la incorporación de realidad aumentada o 3 D que facilita la prestación del servicio turístico en la bodega, acercando un plus a la experiencia memorable de las y los turistas.

Incorporar el circuito turístico de tal forma que no entorpezca la actividad que se desarrolla en la bodega y permitir un recorrido ordenado, limpio y seguro para visitantes.

- Mantener una coherencia en el mismo estilo de mobiliario para atraer la atención de visitantes.
- Tenga en cuenta las siguientes sugerencias para realizar la ambientación de los espacios:
- Cada uno de sus productos enoturísticos debe hacer pasar a la o el visitante por el punto de venta de los vinos.
- En la implantación de este lugar se debe disponer de grandes zonas distribuidas por todo el espacio.

Esta disposición debe responder a tres objetivos prioritarios:

Visibilidad: el conjunto de los productos debe poder identificarse claramente.

Perspectiva: es necesario que la perspectiva del lugar de ventas ofrezca una visión de conjunto agradable y de calidad.

Legibilidad: es necesario que la y el visitante conozca dónde se encuentra y que las indicaciones sean legibles y aporten un interés real.

- El punto de venta no debe parecer "vacío" o los productos no deben colocarse en un rincón del espacio sin nada en el medio (aspecto de vacío por el/la visitante).

5.1.4. Conservación, limpieza e higiene

Diseñar e implementar un procedimiento detallado para asegurar el correcto estado de conservación, la limpieza e higiene del área de uso turístico.

El área de uso turístico constituye el espacio por donde transita la persona turista durante la realización de la visita a la bodega.

Conceptos de referencia

El correcto estado de conservación de la infraestructura, las instalaciones y los equipos del Área de Turismo de la Bodega y de la bodega representan un aspecto fundamental al momento de pensar en la calidad de la prestación del servicio, debido a múltiples factores tales como: asegurar la ejecución permanente de los diversos servicios que se prestan, obtener un alto grado de bienestar y satisfacción de la persona visitante y la disminución de las probabilidades de accidentes; además, el buen o mal estado de los elementos o espacios afecta a la imagen del servicio y a la moral del personal. Por ello, se debe tener en cuenta cuál es el tipo de mantenimiento más adecuado de acuerdo con la variedad de actividades propias del área.

Importa mencionar que en el pasado se contemplaba sólo el mantenimiento correctivo, es decir sólo se actuaba cuando ocurría un fallo en la medida que se iba produciendo, por lo general cuando el personal lo identificaba –o cuando las/los clientes se daban cuenta-; en la actualidad, cada vez más organizaciones llevan a cabo el mantenimiento preventivo, que es aquel que se ocupa de prevenir que ocurran los fallos; supone que con el tiempo es mucho más rentable en lo que a costos se refiere, y sobre todo supone un mayor grado de satisfacción por parte de las y los visitantes. Las fases que involucran este tipo de mantenimiento son la detección del problema y la transmisión de la información a la dirección, luego se realiza el diagnóstico y el arreglo por parte del personal, y posteriormente el control y la puesta en servicio.

Por otra parte, también es importante establecer sistemáticamente acciones de limpieza que aseguren las buenas condiciones higiénicas y sanitarias que las y los visitantes demandan. Las mayores expectativas de estos se relacionan principalmente con la observación de una sala de degustación limpia y ordenada, y sanitarios, áreas de servicios comunes como corredores, pasillos, escaleras, terrazas, parques y espacios al aire libre.

Como parte del procedimiento de limpieza e higiene se deben determinar los criterios a través de los cuales se gestionará y dirigirá el servicio.

Sugerencias para la implementación de la directriz

Para llevar a cabo las tareas de mantenimiento, se requiere implementar una secuencia de actividades, las cuales conforman el plan de mantenimiento. Este plan, permitirá identificar: vida y uso de las instalaciones, la tecnología aplicada, las tareas que pueden ser absorbidas por el personal de la organización o por externos a la misma, entre otros aspectos. Para la elaboración del plan se sugiere tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Analizar y describir las infraestructuras e instalaciones, equipos y espacios sobre los cuales se realizarán las tareas de mantenimiento, determinando el principio y el fin de cada trabajo. Determinar además su importancia crítica en la prestación del servicio y la probabilidad que se produzca alguna avería o falla en el caso de los equipos.
2. Confeccionar tarjetas que identifiquen a cada equipo, elemento e instalación o espacio relevado.
3. Elaborar un cronograma de tareas donde se especifique el tipo de mantenimiento a realizar (preventivo o correctivo).
4. Elaborar un cronograma similar auxiliar, el cual contemple los trabajos a efectuar durante la temporada alta o periodos con mayor afluencia de visitantes.
5. Ensamblar el plan para cada uno de los elementos.
6. Mantener un registro de los trabajos realizados en cada equipo.
7. Efectuar la evaluación y el control del plan mediante la medición cuantitativa de los resultados.

Asimismo, se sugiere elaborar un procedimiento para la limpieza e higiene de las áreas de uso turístico, y determinar los criterios a través de los cuales se gestionará y dirigirá el servicio de limpieza.

Este procedimiento estipulará:

- Las instrucciones que debe seguir cada persona.
- Las áreas, elementos u objetos a limpiar.

- La frecuencia de limpieza (diariamente, en forma semanal, quincenal o mensual).
- Los materiales de limpieza a utilizar.
- El nombre de la persona responsable que efectúe la supervisión sobre la correcta implementación de este.

5.2 Uso de los espacios

Como en toda organización, las actividades y las tareas son dependientes unas de otras, relacionándose en forma directa o indirecta entre ellas. De una u otra manera cada miembro de la bodega interactúa con los demás miembros en sus tareas diarias y en último término con él y la visitante.

Así pues, para desarrollar el producto enoturístico, el Área de Turismo de la Bodega requiere la conformación de una estructura que propicie la cooperación estrecha y dinámica entre las diferentes áreas, equipos o personas de la bodega con el fin de cumplir el propósito fundamental de satisfacer las expectativas del/la visitante.

Otro aspecto importante vinculado al uso de los espacios se relaciona con las aglomeraciones por la concurrencia excesiva de visitantes. Importa entonces conocer la cantidad estimada de usuarios/as, días y horarios en que realizarán la visita para que, en función de estos datos, se busque una fórmula que determine con carácter preventivo la cantidad máxima de visitantes que pueden permanecer al mismo tiempo en la bodega.

Para ello, el Área de Turismo de la Bodega debe incorporar las siguientes directrices:

5.2.1. Coordinación entre las áreas de la bodega

Definir, establecer y consolidar acciones de coordinación y cooperación entre las diferentes áreas de la bodega.

Conceptos de referencia

La organización de las tareas en el interior de la bodega tiene un impacto sobre las decisiones que se deben tomar en el ATB y una influencia directa sobre las y

los visitantes, quienes componen y se llevan una imagen sobre la prestación del servicio turístico.

Por ello, el Área de Turismo de la Bodega debe asumir como una de sus tareas permanentes la coordinación y cooperación con las otras áreas, para que el servicio resulte viable y con las condiciones de calidad que el turista requiere. Por ejemplo, con las áreas de enología, producción, recepción y seguridad.

Sugerencias para la implementación de la directriz

A continuación, se sugieren algunos criterios para implementar la coordinación entre las diferentes áreas de la bodega:

Elaborar un cuadro con las principales tareas que se realizan en la bodega, y de las funciones colocando el nombre de la persona responsable y el cargo.

Definir una estrategia de trabajo acordando los horarios para realizar las visitas, el número de visitantes, la duración de la visita en el área y eventualmente la participación del personal para enriquecer la descripción.

5.2.2. Control de la saturación por la afluencia de visitantes

Definir e implementar acciones para evitar la saturación de los espacios por la afluencia de visitantes para garantizar la calidad de la experiencia turística.

La Organización Mundial de Turismo entiende la calidad del turismo “el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad con las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural”.

Definición preparada y modificada por el Comité de Apoyo a la Calidad en su sexta reunión (Varadero, (Cuba) 9 y 10 de mayo de 2003).

Conceptos de referencia

Uno de los aspectos que pueden afectar la calidad de la experiencia de las y los enoturistas cuando realizan la visita a la bodega, son las aglomeraciones de concurrencia que tienen lugar en determinados días o en ciertos momentos de la jornada, por la presencia de varios grupos o visitantes al mismo tiempo.

Importa conocer, entonces, la cantidad estimativa de visitantes que pueden permanecer simultáneamente en un área de la bodega, sin perturbar a otros visitantes ni a las operaciones que tienen lugar en esa área; asimismo, los días y horarios de mayor asistencia, para que, en función de estos datos, se busque una forma que determine con carácter preventivo la capacidad máxima de visitantes permitidos, para asegurar su satisfacción y mantener la calidad del servicio ofrecido.

Sugerencias para la implementación de la directriz

A continuación, se sugieren algunas acciones para la implementación de esta Directriz:

- La ampliación de la variedad de servicios que puede ofrecer el Área de Turismo de la Bodega en los días y las horas de mayor afluencia de visitantes. Muchas veces se promueve sólo los valores de las atracciones fundamentales (la visita a la bodega y la degustación), sin hacer hincapié o excluyendo a otras actividades complementarias que pueden desarrollarse y resultar interesantes para la y el visitante.
- La optimización de la espera de las personas visitantes que desean realizar el recorrido por la bodega, facilitando información sobre las características del vino, aspectos históricos de la misma y del patrimonio vitivinícola de la región, entre otros aspectos. De este modo, se logrará hacer más interesante y ameno el tiempo de espera.
- El acuerdo de pautas entre cada guía para permitir un máximo número de visitantes al mismo tiempo, en los períodos de máxima afluencia de estos. Por ejemplo, realizar alternativamente el guiado de dos grupos por diferentes sectores de la bodega.
- La planificación de propuestas atractivas para que se visite la bodega en temporada baja.
- La coordinación con otras prestaciones turísticas con el fin de establecer una gama de tarifas variables (por ejemplo, alojamiento, espectáculos y

eventos) para controlar la afluencia de visitantes; más económicas en épocas de menos afluencia o más elevadas en períodos de gran actividad.

5.3 Condiciones de seguridad

La bodega cuenta con espacios destinados a la elaboración y conservación del vino para su posterior comercialización; éstos constituyen a la vez “espacios turísticos”, que en la mayoría de los casos no fueron previstos para la recepción de visitantes.

Tal circunstancia lleva a que en ocasiones se puedan plantear problemas al realizarse las visitas, como la ocurrencia de accidentes por la manipulación de los elementos empleados en la producción del vino. Por otra parte, existen espacios que, por su ubicación subterránea, por la existencia de barreras arquitectónicas o la presencia de elementos dispersos como mangueras, contenedores metálicos y recipientes, pueden generar riesgos para las y los turistas.

Es trascendente destacar que la seguridad constituye uno de los aspectos subyacentes que hacen que la experiencia turística sea memorable.

Por ello, resulta esencial que se establezcan acciones para que el recorrido del establecimiento se realice de manera segura, sin obstáculos y brindando la máxima protección a la y el visitante y al personal.

Por otro lado, brindar servicios de calidad es también asegurar que se implementen diariamente todas las medidas necesarias para garantizar la inocuidad y salubridad de los alimentos que se preparan y expenden en la bodega, tanto los elaborados in situ como los procedentes de terceros.

La pauta principal consiste en asegurar que se realicen prácticas adecuadas y se defina un programa pertinente, en el que se establezcan precisas instrucciones de trabajo. Resulta importante, para ello, que se tengan en cuenta aspectos como: la manipulación correcta de alimentos, contar con una adecuada estructura e higiene en el área de degustación, decoro en la vestimenta, y conducta higiénica del personal, almacenamiento adecuado del vino y otros alimentos, especificaciones de aceptación de proveedores y de calidad para todos aquellos productos que se compran.

Es importante tener presente que las actividades relacionadas con la producción, la elaboración y/o el fraccionamiento de productos alimenticios se encuentran reguladas por la Ley 18.284, Código Alimentario Argentino, y la normativa

que se ha dictado en consecuencia, la que tiene por objetivo el cumplimiento de las condiciones higiénico-sanitarias y bromatológicas en la producción y manipulación de alimentos, con la finalidad de velar por la protección de la salud de la población.

Por otra parte, es necesario que se adopte junto a las medidas preventivas, otras instancias que permitan aminorar el impacto negativo que pueda ocasionar un evento que provoque un daño a las y los visitantes. En tal sentido, el establecimiento debe contar con pólizas de seguro de responsabilidad civil comprensivas de sus actividades específicas y con un seguro de accidentes personales por visitante, que permita resarcir de manera rápida y eficiente al que ha sufrido un daño, minimizando el mismo. Todo ello sin perjuicio del cumplimiento de las obligaciones en materia de seguros que las autoridades competentes imponen para el ejercicio de la actividad.

Para ello, el Área de Turismo de la Bodega debe incorporar las siguientes directrices:

5.3.1. Seguridad de los empleados y visitantes

Definir y establecer acciones preventivas que permitan brindar mayor seguridad a las personas visitantes y al personal durante la prestación del servicio.

Conceptos de referencia

El Área de Turismo de la Bodega debe considerar algunos riesgos que puede tener el lugar, como de la más alta importancia; riesgos ligados al funcionamiento y riesgos potenciales. En el primer caso, se tratan de riesgos que se vinculan a toda actividad comercial, los segundos, se refieren a aquellos peligros y acontecimientos que amenazan a la empresa, ya sea en el interior o exterior de la misma. Estos riesgos, pueden afectar tanto al personal como a las y los visitantes.

Ante esta situación, resulta clave formular la siguiente pregunta: ¿Es probable que un peligro o un evento particular sobrevenga? ¿Cuáles podrían ser las consecuencias?

Al Área de Turismo de la Bodega le corresponde la responsabilidad directa de la prevención, los primeros auxilios y la planificación de emergencias. Algunos principios que se deben seguir son los siguientes:

- Establecer una planificación de la prevención en seguridad.
- Identificar y eliminar todos los riesgos posibles.
- Evaluar los riesgos inevitables y mitigarlos.
- Incorporar la protección colectiva antes que la individual.
- Dar formación, información y entrenamiento suficiente al personal.

La gestión de los riesgos implica tres pasos fundamentales como son la identificación de los peligros y la estimación de los riesgos correspondientes, la emisión de un juicio de valor sobre la tolerancia o no del riesgo estimado y la toma de decisiones respecto de las medidas preventivas para tener en cuenta para anular o reducir el riesgo.

Sugerencias para la implementación de la directriz

A continuación, se sugieren algunos criterios para la implementación de esta Directriz:

- Identificar todas las instalaciones y áreas de servicios turísticos de la bodega, realizando para cada una de ellas un detallado análisis de riesgos, con sus correspondientes medidas preventivas.
- Elaborar e implementar un Plan de Seguridad Integral en el Área de Turismo de la Bodega e instalaciones, establecido por el Servicio de Higiene y Seguridad en el Trabajo, y aprobado por la Dirección de la organización.
- El Plan de Seguridad Integral contempla la seguridad de las personas que se encuentran dentro de la bodega.

Por ello, importa atender a los siguientes aspectos:

1. Asegurar el cuidado de la integridad y salud de las personas en contacto o en el área de influencia de la bodega, conservando permanentemente el sitio en un estado de orden y seguridad, que evite o minimice los peligros que pudieran darse por las tareas a desarrollar.
2. Brindar adecuadas condiciones de trabajo en cuanto a salud y seguridad, previniendo, reduciendo o aislando los riesgos de los distintos sectores de la organización. Esta acción se destaca, debido a que aplica sobre el personal que trabaja en la bodega.
3. Mantener las escaleras y superficies de tránsito libres de obstáculos, bien señalizadas durante el día y la noche.

4. Colocar y mantener planos de evacuación en pasillos, luces de emergencias y matafuegos según las recomendaciones de la autoridad competente.
5. Proveer tensión de seguridad a las instalaciones eléctricas de jardines y parques.
6. Mantener cerrados los tableros eléctricos con sus tapas y sus correctas señalizaciones; el cableado debe contar con sus aislaciones.
7. Mantener cerradas las tapas de toneles o elementos para la elaboración del vino.
8. Cercar los elementos peligrosos y modificar la altitud de las barandas en las pasarelas, si está previsto recibir a menores de edad.
9. Realizar charlas preventivas destinadas a las y los visitantes.
10. Prever un sistema de intercomunicadores eficaz y comunicación con el exterior para casos de urgencia.
11. Brindar al personal del Área de Turismo de la Bodega cursos de primeros auxilios y de manejo de situación de riesgo.
12. Considerar el Plan de Contingencia.

5.3.2. Seguridad e higiene en alimentos

Establecer los criterios e implementar los controles necesarios para asegurar la inocuidad y salubridad de todos los alimentos que se ofrecen.

Conceptos de referencia

En el Código Alimentario Argentino se determina que un alimento debe ser inocuo y cumplir su función nutricional. Asimismo, se define cuando se trata de un alimento que no cumple con los requisitos mínimos que el código exige con el fin de alimentar a las personas; estos alimentos pueden estar: contaminados, alterados, falsificados y adulterados.

Los alimentos pueden contaminarse a través de cinco vías bien definidas. Los peligros de la contaminación de los alimentos que se ofrecen a visitantes de la bodega pueden llegar al mismo cruzando de un lugar a otro por cinco vías bien

definidas como, por ejemplo, a través de el/la manipulador/a, las materias primas, el ambiente, los materiales que se utilizan y las malas prácticas y/o la falta de estandarización de esas prácticas.

Hay que recordar que la y el visitante deposita la confianza en lo que se le ofrece en el momento de la degustación; y requieren productos alimenticios que satisfagan sus preferencias respecto a las características organolépticas de los alimentos que desean disfrutar.

Las bodegas cuentan con herramientas técnicas probadas y aptas para obtener los productos que las y los visitantes demandan. Tal es el caso de:

- 1. Procedimientos operativos estandarizados de saneamiento (POES).**
- 2. Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y Buenas Prácticas Agrícola (BPA).**
- 3. Sistemas HACCP. (Hazard Analysis Critical Control Points).**
- 4. Sistemas de gestión de la Calidad según la Norma ISO 9001.**
- 5. Sistema de Gestión de la Inocuidad de los alimentos según la norma IRAM-ISO 22000.**

Sugerencias para la implementación de la directriz

A continuación, se sugieren algunos criterios para la implementación de esta Directriz:

- Elaborar un programa de limpieza y desinfección para ayudar a organizar el orden y la limpieza, mediante un cronograma que permita determinar la frecuencia, y seleccionar los artículos y herramientas de limpieza que se necesitan; además de designar una persona responsable del mismo.
- Limpiar los equipamientos (mesadas y heladeras) utensilios y herramientas de trabajo luego de cada uso, en cada cambio de materia prima y/o cuando comienza la elaboración del producto que se va a ofrecer a la y el visitante, cada vez que se interrumpe una tarea o cada cuatro horas si el uso del utensilio es constante.

- Tener un comportamiento higiénico adecuado (lavado de manos, uniforme limpio y completo, hábitos higiénicos y actitud profesional) para favorecer que las bacterias no se diseminen ni se acumulen en el lugar de la preparación de los alimentos ni en el cuerpo; y, particularmente tener conciencia de responsabilidad en cuanto a la preparación de los alimentos, para así, prevenir la contaminación.
- Disponer de refrigeradores y congeladores para los productos que lo requieran. Además, deben tener una capacidad suficiente para la conservación de los productos perecederos que se comercializan en el establecimiento. Los refrigeradores y congeladores deben estar dotados de dispositivos para medir la temperatura, los que deben estar accesibles a la vista.
- Controlar la materia prima que se emplea para la elaboración de los alimentos y los alimentos listos para su consumo que se expendan; y que provengan de proveedores debidamente habilitados y fiscalizados por la autoridad competente (SENASA, INAL, organismos de aplicación provinciales).
- Establecer la formación y entrenamiento continuo para el personal, en Manipulación Higiénica de Alimentos.
- Estandarizar el control de los vencimientos de los productos perecederos.

5.3.3. Protocolos de bio seguridad

Contar con protocolos de seguridad sanitaria que contemplen la protección de visitantes.

Conceptos de referencia

Resulta trascendental que las organizaciones conozcan y apliquen las medidas establecidas a nivel nacional, provincial y/o municipal frente a distintas situaciones de emergencia sanitaria que se puedan atravesar, ya sean éstas de índole local o global. En este sentido, por ejemplo, frente a la pandemia de COVID-19, el Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación en conjunto con el Instituto de Calidad Turística Argentina (ICTA), la Cámara Argentina de Turismo (CAT) y las provincias a través del Consejo Federal de Turismo, elaboraron los “**Protocolos COVID-19 para la Actividad Turística**”.

Estos protocolos proporcionan pautas y recomendaciones establecidas por el Ministerio de Salud de la Nación a fin de resguardar la salud y el bienestar del personal y turistas. Los mismos pueden encontrarse y descargarse de la página oficial del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación accediendo al siguiente enlace: <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/protocolos-covid-turismo-deportes>

Sugerencias para la implementación de la directriz

A continuación, se sugieren algunos criterios para la implementación de esta Directriz:

- Implementar controles a cargo de los/las responsables de seguridad e higiene de los materiales desplegados para corroborar su implementación, exhibición si corresponde y utilización correcta.
- Se sugiere considerar el diseño y señalización de recorridos de sentido único para evitar cruces de grupos. Informar, si están estipuladas, pautas de circulación dentro de la bodega.
- Suministrar a los/as trabajadores/as el equipo de protección personal correcto y verificar su uso adecuado, de conformidad a lo establecido por la Superintendencia de Riesgos del Trabajo mediante Resolución N° 299/2011.
- Comunicar al cliente las políticas que la bodega está tomando para preservar su seguridad y salud.
- Disponer, de manera visible y legible, el listado de referentes de salud de cada jurisdicción.
- Definir la cantidad de visitas por día y la duración de éstas, de manera de asegurar la limpieza, desinfección y ventilación de los espacios.
- Se aconseja intensificar la sanitización al ingreso a la organización.
- Señalizar adecuadamente las áreas restringidas.
- Es la ocasión de poner en valor el viñedo como espacio de uso y disfrute.
- Se recomienda delimitar los espacios, colocando carteles indicativos o señalética fácil de comprender
- Evitar que los/las visitantes entren en contacto con los equipos de pro-

ducción impidiendo la manipulación de tapones, grifería, tapas de piletas, relojes, barandas, duelas, etc.

- Se sugiere colocar material adhesivo en el piso, de color llamativo, para sectorizar espacios de uso y tránsito.

Para mayor profundización de estas medidas se recomienda instrumentar lo contemplado, cuando sea posible y de acuerdo con situaciones de coyuntura, lo establecido en el **Protocolo COVID-19 para Prestadores turísticos - Anexo Enoturismo**.

5.3.4. Seguro de cobertura para turistas

Contar con seguros que cubran la responsabilidad comprensiva de la actividad y los eventuales accidentes de las y los visitantes y aquellos que imponen las autoridades competentes para su ejercicio.

Conceptos de referencia

Toda actividad que involucre la presencia de terceras personas, en particular en áreas productivas como el caso de una bodega, genera la posibilidad de comprometer responsabilidades de orden social o personal.

Es por ello por lo que frente a la posibilidad de que acontezca un hecho dañoso, se emplea el contrato de seguro de manera tal de distribuir entre todos las y los contratantes las consecuencias económicas de tal evento.

Es importante considerar que el otorgamiento de toda cobertura de seguro implica el cumplimiento previo de una serie de recaudos por quien las solicite, circunstancia que impacta siempre en la mejora de las condiciones de las instalaciones, los bienes, los dispositivos y medidas de seguridad que adopte quien la solicita.

Es necesario tener presente que las normativas municipales y provinciales exigen el cumplimiento del recaudo de contratación de seguros autorizados por la Superintendencia de Seguros de la Nación, con carácter previo al otorgamiento de la habilitación comercial o de la autorización para realizar prestaciones turísticas.

Es necesario poseer en la bodega asistencia médica para las y los turistas.

Sugerencias para la implementación de la directriz

La naturaleza de los seguros depende específicamente del riesgo que involucran.

En el enoturismo el establecimiento debe contar como mínimo con una póliza de seguro que cubra en primer lugar el riesgo de incendio, la que permite tener amparado el bien contra los efectos derivados del fuego (rayo y/o explosión, daño por humo) y su eventual reconstrucción a nuevo.

Dado que los servicios son prestados en construcciones en las que transitan visitantes que no conocen el lugar, y pese a las medidas de seguridad que se adopten en el establecimiento, las acciones de las personas –titulares y sus dependientes-, pueden ocasionar accidentes o percances a las personas visitantes o usuarias de los servicios. Estos riesgos exigen la contratación de coberturas de responsabilidad civil, seguros de accidentes personales, con asistencia médica por sumas cuyos montos guarden proporción con el riesgo, el impacto económico que los siniestros puedan producir, y la cantidad de personas que usan el servicio y su condición. Estas coberturas mantienen indemne a la persona asegurada frente a hechos relacionados con un bien específico (por ejemplo, un cartel que provoca un accidente al caer, calderas que explotan, etc.) o aquellas responsabilidades integrales como las denominadas comprensivas (propias de los hechos de la actividad).

Por otro lado, existen aquellas pólizas que en relación con las personas brindan una respuesta inmediata frente a accidentes personales, las que se tornan sumamente apropiadas cuando eventos de esa naturaleza se producen, evitando litigios judiciales.

Guía de autoevaluación

El propósito de la Autoevaluación es fomentar en las Áreas de Turismo de las Bodegas (ATB) el análisis interno de las actividades y sus resultados, con el objeto de identificar los puntos fuertes y débiles, y determinar las correspondientes Directrices a implementar.

Asimismo, esta herramienta permite:

1. Obtener una primera impresión sobre el estado de las Áreas de Turismo de las Bodegas.
2. Brindar una oportunidad para aprender más sobre sí mismo.
3. Identificar las características comunes de las Áreas de Turismo de las Bodegas.
4. Facilitar las actividades de benchmarking entre diferentes Áreas de Turismo de las Bodegas.

Para poder realizar la Autoevaluación se optó por un modelo cuantificable, debido a que aporta las siguientes ventajas:

- Permite realizar comparaciones y aprendizajes mutuos entre las diversas áreas de la bodega.
- Permite determinar claramente el estado actual del Área de Turismo de las Bodegas y su distancia con el modelo planteado por las Directrices.
- Permite identificar las mejoras necesarias para alcanzar el máximo puntaje.
- La presente guía está estructurada en diversos elementos, distinguidos de la siguiente manera:
 - 5 ejes Temáticos
 - 13 componentes
 - 41 directrices

Cada Directriz admite sólo una respuesta y cada respuesta a su vez tiene asignado un valor (de 0 a 3 puntos) según el nivel de cumplimiento y la madurez del sistema de gestión.

A continuación, se detallan los niveles de puntuación:

0	Sin implementación	El ATB no ha realizado ninguna acción
1	Implementación parcial	El ATB realiza la instrumentación de acciones, pero en forma parcial
2	Implementación completa	El ATB la aplica en forma completa
3	Mejorado	El ATB ha identificado y aplicado mejoras justificadas en registros y/o documentación

Por su parte, la planilla utiliza las siguientes variables para la realización de una autoevaluación completa:

- **Factor Multiplicador:** número establecido en función del peso ponderado de cada directriz que, al multiplicarse por el valor de la respuesta marcada, permite cuantificar el grado de cumplimiento de la directriz respecto de su valor máximo.
- **Resultado de la Autoevaluación:** surge de un proceso de mirada y análisis de los procesos de gestión de un Área de Turismo de una Bodega en función de una pauta externa que se toma como referencia, en este caso, las Directrices de Gestión Turística en Bodegas.
- **Valor Máximo a Alcanzar:** valoración que un Área de Turismo de una Bodega puede obtener por el cumplimiento de la totalidad de las Directrices.
- **Brecha de Mejora Total:** diferencia entre el mejor resultado esperado y el resultado obtenido efectivamente, cuantificado en valores totales.
- **Brecha de Mejora en Porcentaje:** diferencia entre el mejor resultado esperado y el resultado obtenido efectivamente, cuantificado en valores porcentuales.

En conjunto, la Guía de Autoevaluación se presenta de la siguiente manera:

- Cada Tema tiene un Factor Multiplicador que permite alcanzar el Resultado de la Autoevaluación.

- Los valores máximos para alcanzar son aquellos que se obtendrían si el puntaje obtenido fuera de 3 puntos. La Brecha de Mejora, expresada en puntos y en porcentaje, es la diferencia entre el Resultado de la auto evaluación y los Valores Máximos a Alcanzar.

Directrices referidas al Marketing Enoturístico	Puntaje Alcanzado			Auto evaluación			Indicador de Mejora			
	Puntaje Alcanzado	Sin Implementación	Implementación Parcial	Implementación Completa	Mejorado	Factor Multiplicador	Resultado Autoevaluación	Indicador de Mejora	Brecha de Mejora	Brecha de Mejora %
		0	1	2	3			198	157	79%
1.1. Desarrollo del producto enoturístico							41	48	7	15%
1.1.1. Se identificó y caracterizó el producto y los servicios enoturísticos					3	9	27	27	0	0%
1.1.2. Se elaboró un estudio de factibilidad del producto enoturístico con la finalidad de evaluar su prospectiva en el mercado				2		7	14	21	7	33%

La puntuación marcada para cada directriz debe multiplicarse por el factor multiplicador y este resultado se deberá colocar en el casillero pertinente a "Resultado Autoevaluación".

Las columnas inmediatamente a la derecha indican el valor máximo a alcanzar (por eje temático, por componente y por directriz respectivamente), y la brecha de mejora que tiene que completar para alcanzar el valor máximo, expresada en valor numérico y porcentual.

Para calcular la brecha de mejora, al valor máximo a alcanzar deberá restarse el resultado de la Autoevaluación.

El valor del componente es el resultado de la sumatoria de los puntos de cada Directriz. Asimismo, la sumatoria de los valores de los Componentes establecen el puntaje de cada Eje Temático.

Recomendaciones para el uso de la Guía de Autoevaluación

A los efectos de obtener los mayores beneficios posibles de la Guía de Autoevaluación, se recomienda realizar previamente las siguientes acciones:

- 1) Presentar la planilla de Autoevaluación al personal de la organización y explicar tanto los propósitos de la Autoevaluación como la metodología para efectuarla.
- 2) Designar a una persona responsable, quien debe asegurar que la información necesaria para efectuar la Autoevaluación se encuentre disponible –las Directrices en su totalidad o, mínimamente, el tema específico que compete al área de trabajo-, establecer los contactos con el personal susceptible de proporcionar detalles precisos sobre los diversos aspectos del ATB y organizar las reuniones.
- 3) Formar un equipo de Autoevaluación con las personas identificadas.
- 4) Completar la Guía de Autoevaluación en forma individual, según la propia experiencia y el trabajo en el ATB.
- 5) Completar la Guía de Autoevaluación consensuando la puntuación con relación a cada subcriterio (el equipo junto con la o el responsable).
- 6) Identificar los principales resultados, una vez logrado el consenso.
- 7) Elaborar un informe escrito con las principales conclusiones.
- 8) Comunicar los resultados a todo el personal del ATB.

Recomendaciones para utilizar los resultados de la Autoevaluación

Una vez obtenidos los resultados de la Autoevaluación, el ATB puede establecer prioridades sobre los temas en los cuales resulta necesario actuar; y, dentro de lo posible, permitir la implementación de las Directrices al personal que ha realizado la Autoevaluación.

Asimismo, la Autoevaluación se puede utilizar como base de datos para realizar el benchmarking. En forma sencilla, esta actividad es el modo de comparar el funcionamiento de un ATB en particular, en un área, región, a nivel nacional o internacional, con otras bodegas con las cuales se puede llevar adelante una evaluación comparativa de sí misma y su rendimiento. En síntesis, puede desarrollar el principio “aprender de otros/as”.

Directrices referidas al Marketing Enoturístico	Puntaje Alcanzado				Auto evaluación		Indicador de Mejora		
	Sin Implementación	Implementación Parcial	Implementación Completa	Mejorado	Factor Multiplicador	Resultado Auto- evaluación	Indicador de Mejora	Brecha de Mejora	Brecha de Mejora %
	0	1	2	3			198	198	100%
1.1. Desarrollo del producto enoturístico						0	48	48	100%
1.1.1. Se identificó y caracterizó el producto y los servicios enoturísticos					9	0	27	27	100%
1.1.2. Se elaboró un estudio de factibilidad del producto enoturístico con la finalidad de evaluar su prospectiva en el mercado					7	0	21	21	100%
1.2. Análisis del mercado						0	48	48	100%
1.2.1. Se analizó la estructura de la demanda para agrupar el mercado de referencia en segmentos homogéneos					9	0	27	27	100%
1.2.2. Se desarrollan las estrategias adecuadas para posicionar el producto en los segmentos de mercado específicos					7	0	21	21	100%
1.3. Comercialización del producto enoturístico						0	102	102	100%
1.3.1. Se definió e implementan las acciones de distribución más adecuadas con el fin de ofrecer a las/los consumidoras/es los productos y servicios					8	0	24	24	100%

1.3.2. Se diseñó una estrategia e instrumentos de comunicación para ofrecer información de productos y servicios al público, intermediarias/os y clientes potenciales					8	0	24	24	100%
1.3.3. Se planifica e implementa acciones con el fin de gestionar las relaciones con la y el cliente e intermediarias/os integrándolas al Plan de Marketing del Área de Turismo de la Bodega					8	0	24	24	100%
1.3.4. Se promueven acciones que garantizan una sólida presencia en Internet del Área de Turismo de la Bodega orientadas a la promoción y la comercialización de sus productos y servicios					10	0	30	30	100%
Directrices referidas a la Participación y Cooperación	Puntaje Alcanzado				Auto evaluación		Indicador de Mejora		
	Sin Implementación	Implementación Parcial	Implementación Completa	Mejorado	Factor Multiplicador	Resultado Auto-evaluación	Indicador de Mejora	Brecha de Mejora	Brecha de Mejora %
	0	1	2	3			189	189	100%
2.1. Articulación del cluster enoturístico						0	93	93	100%
2.1.1. Se establecieron y consolidaron mecanismos regulares de coordinación y cooperación con las organizaciones de referencia locales, regionales y nacionales que tienen competencia en turismo del vino					7	0	21	21	100%

2.1.2. Se establecieron modalidades de coordinación y cooperación entre las bodegas comprometidas con el desarrollo del enoturismo					7	0	21	21	100%
2.1.3. Se articularon y consolidaron las relaciones con las y los actoras/es que participan directa o indirectamente en la cadena de valor turística.					7	0	21	21	100%
2.1.4. Se implementa una estrategia del Clúster en Internet que facilite la articulación entre las empresas para la promoción y comercialización de sus productos y servicios					10	0	30	30	100%
2.2. Responsabilidad e inversión social y ambiental						0	96	96	100%
2.2.1. Se identificaron los efectos que resultan de las actividades de la empresa y se definió su responsabilidad social					8	0	24	24	100%
2.2.2. Se identificaron los efectos que resultan de las actividades de la empresa y se definió su responsabilidad en el entorno					8	0	24	24	100%
2.2.3. Se diseñó e implementa un programa de actuación con el objetivo de adoptar acciones de responsabilidad e inversión social y ambiental					10	0	30	30	100%
2.2.4. Se diseñó y estableció las estrategias para la comunicación eficaz de las actividades con el objetivo de satisfacer las necesidades de información de las partes interesadas					6	0	18	18	100%

Directrices referidas al capital humano	Puntaje Alcanzado				Auto evaluación		Indicador de Mejora		
	Sin Implementación	Implementación Parcial	Implementación Completa	Mejorado	Factor Multiplicador	Resultado Auto- evaluación	Indicador de Mejora	Brecha de Mejora	Brecha de Mejora %
	0	1	2	3					
3.1 Prestación profesional del servicio						0	54	54	100%
3.1.1. Se determinaron los requerimientos necesarios para todos los puestos de trabajo y elaboraron los perfiles profesionales del personal de planta y temporal					10	0	30	30	100%
3.1.2. Se promueve la contratación prioritaria de personal, proveedores y servicios locales					8	0	24	24	100%
3.2 Capacitación del personal						0	102	102	100%
3.2.1. Se establecen acciones de sensibilización orientadas a incorporar la cultura del vino en la prestación del servicio					8	0	24	24	100%
3.2.2. Se establecen las acciones de capacitación orientadas a incorporar la cultura del servicio y los conocimientos sobre turismo local					8	0	24	24	100%
3.2.3. Se gestionan y efectúan capacitaciones sobre igualdad de género en todos los niveles de la organización					8	0	24	24	100%
3.2.4. Se elabora e implementa un plan anual de capacitación y se evalúa su cumplimiento					10	0	30	30	100%

Directrices referidas a la calidad de la gestión	Puntaje Alcanzado				Auto evaluación		Indicador de Mejora		
	Sin Implementación	Implementación Parcial	Implementación Completa	Mejorado	Factor Multiplicador	Resultado Auto-evaluación	Indicador de Mejora	Brecha de Mejora	Brecha de Mejora %
	0	1	2	3			252	252	100%
4.1. Dirección estratégica						0	105	105	100%
4.1.1. Se definieron las políticas que orientarán las actividades, la comunicación y el modelo de trabajo para el producto enoturístico y se realizó una planificación a corto y mediano plazo					12	0	36	36	100%
4.1.2. Se incorporaron principios y valores relativos a la igualdad de género y diversidad, en pos de promover la igualdad de trato y oportunidades, y la no discriminación					9	0	27	27	100%
4.1.3. Se identificaron los principales indicadores de resultados del producto enoturístico y se realiza su seguimiento periódico a fin de generar información para la toma de decisiones					7	0	21	21	100%
4.1.4. Se estableció un análisis de costos para el desarrollo y funcionamiento del producto enoturístico considerando sus impactos indirectos y aspectos financieros					7	0	21	21	100%
4.2. Servicios al visitante						0	90	90	100%

4.2.1. Se definieron los procesos del Área de Turismo de la bodega, así como sus estándares de calidad asociados, y se elaboraron los procedimientos para su control y la mejora					10	0	30	30	100%
4.2.2. Se establece un sistema eficaz para asegurar que el producto y los servicios respondan satisfactoriamente a las necesidades de visitantes					10	0	30	30	100%
4.2.3. Se implementa un sistema eficaz para atender y resolver las sugerencias y reclamos que manifiestan las personas visitantes					10	0	30	30	100%
4.3 Herramientas de soporte a la gestión						0	57	57	100%
4.3.1. Se estableció y mantiene actualizado un sistema de gestión de registros y documentos elaborados por el Área de Turismo de la Bodega					12	0	36	36	100%
4.3.2. Se implementó un sistema de gestión con el fin de integrar la información proveniente de las actividades del Área de Turismo de la Bodega					7	0	21	21	100%
Directrices referidas a los espacios de visita y uso	Puntaje Alcanzado				Auto evaluación		Indicador de Mejora		
	Sin Implementación	Implementación Parcial	Implementación Completa	Mejorado	Factor Multiplicador	Resultado Auto-evaluación	Indicador de Mejora	Brecha de Mejora	Brecha de Mejora %
	0	1	2	3			204	204	100%
5.1. Áreas de uso turístico						0	78	78	100%

5.1.1. Se diseñaron y dispusieron de una señalización adecuada en el interior y exterior de la infraestructura e instalaciones, evitando ocasionar impactos visuales negativos					7	0	21	21	100%	
5.1.2. Se implementan acciones para incorporar los requerimientos de las personas con discapacidad, movilidad y/o comunicación limitada para facilitar la accesibilidad, permanencia y uso de los espacios					7	0	21	21	100%	
5.1.3. Se definió y adaptó los espacios físicos y el equipamiento a los requerimientos de ambientación propios de la prestación del servicio enoturístico					6	0	18	18	100%	
5.1.4. Se diseñó e implementa un procedimiento detallado para asegurar el correcto estado de conservación, la limpieza e higiene del área de uso turístico					6	0	18	18	100%	
5.2. Uso de los espacios							0	42	42	100%
5.2.1. Se definieron, establecieron y consolidaron acciones de coordinación y cooperación entre las diferentes áreas de la bodega					7	0	21	21	100%	
5.2.2. Se definió e implementan acciones para evitar la saturación de los espacios por la afluencia de visitantes para garantizar la calidad de la experiencia turística					7	0	21	21	100%	
5.3. Condiciones de seguridad							0	84	84	100%

5.3.1. Se definió y establecieron acciones preventivas que permitan brindar mayor seguridad a visitantes y al personal durante la prestación del servicio					7	0	21	21	100%
5.3.2. Se establecieron los criterios e implementan los controles necesarios para asegurar la inocuidad y salubridad de todos los alimentos que se ofrecen					7	0	21	21	100%
5.3.3. Se cuenta con protocolos de seguridad sanitaria que contemplen la protección de visitantes					7	0	21	21	100%
5.3.4. Se cuenta con seguros que cubran la responsabilidad comprensiva de la actividad y los eventuales accidentes de visitantes y aquellos que imponen las autoridades competentes para su ejercicio					7	0	21	21	100%
Resumen de Resultados de la Autoevaluación							Valores máximos por alcanzar		
							Indicador de Mejora	Brecha de Mejora	Brecha de Mejora %
1- Directrices referidas al Marketing Enoturístico					0		198	198	0%
2- Directrices referidas a la Participación y Cooperación					0		189	189	0%
3- Directrices referidas a la calidad de la gestión					0		156	156	0%
4- Directrices referidas a la calidad de la gestión					0		252	252	0%
5- Directrices referidas a los espacios de visita y uso					0		204	204	0%
TOTAL					0		1.000	1.000	0%

La guía de autoevaluación va acompañada al final de los siguientes datos:

- Razón social:
- CUIT:
- Lugar:
- Fecha:
- Nombre - Apellido - DNI de la persona evaluada:
- Firma de la persona evaluada:

- Nombre - Apellido - DNI de las personas implementadoras:
- Nombre de la persona evaluadora:
- Firma de la persona evaluadora:

Glosario

- **Auto evaluación:** Apreciación del nivel de cumplimiento, con respecto a las Normas de calidad de servicio, realizada por el personal de la empresa, poniendo de manifiesto las fortalezas y debilidades del sistema de calidad de esta (Fuente: Calidad en Servicios Turísticos. Catálogo de Experiencias Exitosas en Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad. Ministerio de Turismo de la Nación).
- **Buenas Prácticas Ambientales (BPA):** Acciones que llevan a reducir las pérdidas de materiales y/o recursos y el impacto ambiental negativo, a través de cambios en la actitud de las personas para realizar los procesos y las actividades.
- **Buenas Tecnologías Disponibles (BTD):** Mejores técnicas actualmente disponibles que aseguren la prevención, la reducción y el control efectivo de la contaminación.
- **Cadena de valor:** La Cadena de Valor surge mediante la realización de sus actividades (desde extracción de materias primas hasta el servicio de entrega de un producto), las empresas crean valor para sus compradores/as. Este valor se refleja en el precio que éstos están dispuestos a pagar por el producto o servicio. De esta forma, se trata de examinar, a nivel sectorial, cada eslabón de la 'cadena de actividad', desde el momento en que el producto o servicio es sólo una idea hasta la eliminación después de su utilización. El valor es determinado por los/as compradores/as, en función de factores como la calidad, fiabilidad, volumen, facilidad de obtención y rapidez de entrega. Las exigencias de los/as compradores/as, junto con las condiciones del mercado — acceso, normas y reglamentos, y preferencias de las y los consumidores — determinan si las empresas de un país pueden competir eficazmente¹. El negocio de la distribución turística se organiza a partir de la intervención de una serie de agentes empresariales que intermedian y crean valor en el camino que existe entre la oferta (productoras y productores) y la demanda (consumidoras y consumidores) de servicios turísticos. A esto se lo denomina cadena de valor turística.

1. Análisis de la cadena de valor: Cómo aumentar el ingreso por exportaciones
© Centro de Comercio Internacional, Forum de Comercio Internacional - No. 1/2003

- **Calidad:** Es una característica de un producto o servicio. Se puede medir directamente como cumplimiento de un estándar o indirectamente por la apreciación del impacto en las personas usuarias/ciudadanas.
- **Capital Humano:** Es el conjunto de recursos humanos dentro de una empresa y constituye el recurso más importante debido a que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes y servicios.
- **Demanda:** Es la cantidad de bienes y/o servicios que las personas compradoras o consumidoras están dispuesta a adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos quienes, además, tienen la capacidad de pago para realizarla transacción a un precio determinado y en un lugar establecido.
- **Directrices:** Pautas voluntarias de acción bajo la forma de recomendaciones y especificaciones técnicas extraídas de la experiencia y de los avances tecnológicos y científicos; se adapta a múltiples realidades. (Fuente: Metodología para el diseño y elaboración de Directrices de Calidad Turística. Ministerio de Turismo de la Nación).
- **Discriminación por motivos de género, orientación sexual o identidad de género:** Toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento o ejercicio por parte de la mujer, independientemente de su estado civil, sobre la base de la igualdad, de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural y civil o en cualquier otra esfera.
- **Estrategia:** Plan de acción para alcanzar los objetivos de una organización.
- **Factibilidad:** Consiste en definir las posibilidades de éxito para conseguir la solución de las necesidades. Se manejarán 4 niveles de factibilidad que servirán para determinar si un proyecto puede ser exitoso o no.
- **Género:** Refiere a la diversidad de prácticas, roles y capacidades promovidas y esperadas de forma diferencial a partir del sexo asignado al nacer. El género remite a atributos que no son naturales e individuales sino producto de una relación social de poder construida históricamente a partir de las nociones de masculinidad y feminidad.
- **Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización (Fuente: Norma ISO 9000: 2000. Sistemas de gestión de la calidad).

- **Gestión Ambiental:** Conjunto de acciones encaminadas a lograr la máxima racionalidad en el proceso de decisión relativo a la conservación, defensa, protección y mejora del ambiente a partir de un enfoque interdisciplinario y global.
- **Indicador:** Unidad de medida cuyo valor indica el nivel de desempeño de la organización en el desarrollo de una actividad y/o proceso.
- **Inversión Social:** Es una política que establece e implementa la empresa socialmente responsable. Está dirigida a intervenir en la atención de los problemas que tienen los grupos humanos de la sociedad donde se desempeña; la empresa hace un uso planificado, supervisado y voluntario de sus recursos económicos, materiales y humanos en proyectos del interés público con el fin de promover el desarrollo humano y social.
- **Marketing mix:** Es la estrategia donde se utilizan las cuatro variables controlables que una compañía regula para obtener ventas efectivas de un producto en particular. Estas variables son: Producto, Precio, Plaza y Promoción ².
- **Mercado meta:** Es aquel segmento de mercado que la empresa decide captar, satisfacer y/o servir, dirigiendo hacia él su programa de marketing; con la finalidad de obtener una determinada utilidad o beneficio.
- **Misión:** Propósito de la organización. Identifica el valor que la organización provee a sus clientes, la comunidad y las partes interesadas. Provee un marco de referencia para la actuación de la organización, la definición de sus políticas y objetivos.
- **Objetivos:** Fines que trata de alcanzar la organización a través de su misión (Fuente: Hampton Administración, citado en Bases del Premio Nacional a la Calidad. Fundación Premio Nacional a la Calidad).

Nota: El objetivo debe ser cuantificable, alcanzable y debe contar con una fecha de cumplimiento, responsable y recursos asociados.
- **Oferta:** Es la cantidad de productos y/o servicios que las personas vendedoras quieren y pueden vender en el mercado a un precio y en un período de tiempo determinado para satisfacer las necesidades o deseos de las/los consumidores/as.
- **Perspectiva de género:** Es una lente que permite identificar cómo operan de manera diferente, según cada género, las representaciones sociales,

los prejuicios y los estereotipos en distintos ámbitos de la vida social. En el mundo laboral nos muestra que existe una desigualdad entre varones, mujeres e identidades diversas en el acceso, la permanencia y el desarrollo de las trayectorias laborales.

- **Planificación:** Acciones enfocadas al establecimiento de las actividades y de los recursos necesarios para cumplir con los objetivos fijados por la organización.

Nota: la planificación podrá consistir en varios objetivos secuenciados.

- **Política:** Intenciones globales y orientación de una organización. Proveen de marcos de referencia específicos que regulan la conducta de la empresa, en el desarrollo de su actividad, ya sea en actividades específicas o en todas las actividades emprendidas por la organización.
- **Prospectiva:** Es una disciplina y un conjunto de metodologías orientadas a la previsión del futuro. Básicamente se trata de imaginar escenarios futuros posibles, denominados futuribles, y en ocasiones de determinar su probabilidad, con el fin último de planificar las acciones necesarias para evitar o acelerar su ocurrencia.
- **Público objetivo:** Es el segmento de mercado que se quiere alcanzar con la acción publicitaria.
- **Segmento de mercado:** Es un grupo de personas, empresas u organizaciones con características homogéneas en cuanto a deseos, preferencias de compra o estilo en el uso de productos, pero distintas de las que tienen otros segmentos que pertenecen al mismo mercado. Además, este grupo responde de forma similar a determinadas acciones de marketing; las cuales, son realizadas por empresas que desean obtener una determinada rentabilidad, crecimiento o participación en el mercado.
- **Servicio:** Organización y personal destinado a cuidar los intereses y/o satisfacer las necesidades específicas de una usaría o un usuario, realizando una prestación para la cual están capacitadas o capacitados.
- **TIC:** Tecnologías de Información y comunicación.
- **Visión:** Imagen ideal, posible de alcanzar, hacia la cual se desea evolucionar en el largo plazo.

Referencias Bibliográficas

ARGENTINA. Congreso de la Nación. Ley Nacional de Turismo N° 25.997. Sancionada el 16 de diciembre de 2004, Promulgada el 5 de enero de 2005 y Publicada en el Boletín Oficial el 7 de enero de 2005.

ARGENTINA. Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación (s/f). Directrices de Competitividad para Organizaciones Turísticas.

ARGENTINA. Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación (s/f). Directrices de Accesibilidad en Servicios Turísticos.

ARGENTINA. Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación (s/f). Directrices de Accesibilidad en Alojamientos Turísticos.

ARGENTINA. Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación. (2020). Protocolo COVID-19 para Prestadores turísticos. Anexo Enoturismo.

ARGENTINA. Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad (2020). (Re)Nombrar, Guía para una comunicación con perspectiva de género.

ARGENTINA. Instituto Nacional de Mujeres (2018). Guía para la prevención e intervención de situaciones de violencia contra las mujeres en las organizaciones.

CALVENTO, Mariana y COLOMBO, Sandra Silvia (2009). La marca - ciudad como herramienta de promoción turística: ¿Instrumento de inserción nacional e internacional? Estudio y perspectivas turísticas mayo/ jun, Vol.18, no.3, p.262-284.

CANCER, Luis Antonio. (1999). La degradación y la protección del paisaje. Ed. Cátedra. Madrid, España.

CASTING, Yohan (2007). Oenoturisme. Mettez en valeur votre exploitation viticole. Ed. Dunod. Paris, Francia.

COLOM, A., SARRAMONA, J., VAZQUEZ, G. (1994). Estrategias de formación en la empresa. Ed. Narcea. Madrid.

KOTLER Philip. (1992) Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control. Prentice Hall. Madrid

MEROÑO CERDAN, Angel L. (2004): "Tecnologías de Información y gestión del conocimiento: Integración en un sistema. Economía industrial, ISSN 0422-2784, N° 357, (Ejemplar dedicado a: Dirección y gestión del conocimiento organizativo y capital intelectual), pags. 107-116

MIRALBELL, ORIOL, (2001), Portales de destinos turísticos en Internet: una reflexión estratégica', en: Métodos de Información - Internautas, Escola Universitaria de Turisme, Universidad Autónoma de Barcelona, España.

OMT (1999). Promoción de destinos turísticos en el ciberespacio. Retos del marketing electrónico, Consejo Empresarial (CEOMT), Madrid, España.

OMT (2001). Comercio electrónico y turismo: Guía práctica para destinos y empresas, Consejo Empresarial (CEOMT), Madrid, España.

Autoridades Nacionales

Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación

Ministro Dr. Matías Daniel LAMMENS

Secretaría de Desarrollo Estratégico

Subsecretaria de Calidad, Accesibilidad y Sustentabilidad del Turismo Nacional:
Lic. María Inés ALBERGUCCI

Director Nacional de Calidad e Innovación Turística:

Ing. Hernán ROITMAN

Editor Responsable:

Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación

Equipo Técnico de la Dirección Nacional de Calidad e Innovación Turística:

Edición 2022: Oscar Bustos Navarta - Tomás Beceyro - Verónica Bruno.