



---

**Estudio de un proceso de innovación con turismo rural en una empresa familiar.  
Caso: Viñedos y Bodega Agrestis. Roca, Río Negro, Patagonia Argentina.**

**Autor y afiliación institucional:** Lic. Diego Rodil. Estación Experimental Agropecuaria INTA<sup>1</sup> Alto Valle. Provincia de Río Negro, Patagonia Argentina.

**Resumen.**

Viñedos y Bodega Agrestis es una pequeña empresa familiar que ingresó al mundo del vino hace quince años, con productos de alta calidad y mucha personalidad, cultivando las uvas que mejor expresión alcanzan en el árido ambiente patagónico. Esto le permitió diferenciarse y llegar a competir junto a bodegas que cuentan con grandes capitales para invertir en marketing y publicidad.

Además de ganar el reconocimiento regional, ha conseguido exportar una pequeña parte de su producción e innovar con servicios de turismo rural. Todo esto se logró con el recurso humano familiar, incorporando a los dos hijos mayores, una vez finalizados sus estudios superiores de licenciatura en turismo e ingeniero agrónomo, respectivamente.

Hoy, en Agrestis se realizan con mucho éxito cenas, cursos de cata y eventos empresariales, y se amplían las instalaciones para anexar el servicio de alojamiento.

**Antecedentes.**

Se decidió seleccionar esta empresa familiar para realizar el estudio de caso, por considerarla una experiencia importante de desarrollo rural. Agrestis fue uno de los primeros emprendimientos en incorporar el turismo rural en la región y, desde entonces, experimenta un crecimiento constante, aprovechando estratégicamente

---

<sup>1</sup> Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

las capacidades propias. Es un caso de desarrollo endógeno interesante, y su estudio puede aportar información valiosa para compartir con los productores que decidan complementar su economía con turismo rural.

## **Desarrollo de la experiencia.**

### Contexto general. El Alto Valle del río Negro y la fruticultura

“El Alto Valle del río Negro, entendido como región, comprende asimismo los valles inferiores de sus tributarios, los ríos Limay y Neuquén, extendiéndose por encima de los límites políticos entre las provincias de Río Negro y Neuquén y conformando una zona de especiales características en el Norte de la Patagonia argentina. El río Negro y sus afluentes principales constituyen una cuenca que se extiende desde la cordillera de los Andes hasta el Atlántico. Su regular caudal -1.070 m<sup>3</sup>/s anuales-, ha posibilitado el desarrollo de una zona densamente poblada y bajo explotación a lo largo de ciento veinte kilómetros” (Blanco; 1999).

Esta área productiva comprende unas sesenta mil hectáreas bajo riego, con una producción anual estimada de 1500 millones de toneladas de peras y manzanas destinadas mayoritariamente a la exportación en fresco y a la industria de jugos concentrados. A la producción de frutales de pepita le sigue la de uvas, que se destina casi totalmente a la fabricación de vinos, y en menor medida la de frutales de carozo (ciruelas, duraznos, pelones), tomates y alfalfa.

Si bien la fertilidad de la zona y sus posibilidades productivas fueron percibidas desde el momento mismo de la conquista militar del territorio en el año 1879, su puesta en producción efectiva se inició hacia comienzos del Siglo XX y se estructuró definitivamente como economía frutícola alrededor del año 1930, cuando la producción regional se orientó hacia el mercado externo. En la actualidad Argentina es líder del Hemisferio Sur y primer exportador mundial de peras.

### Historia de la empresa

La familia Ghirardelli fundó, hace quince años, una de las bodegas más destacadas de la provincia. Norberto Ghirardelli es la cara visible. Su abuelo materno fue uno de los pioneros de General Roca, y su padre, un inmigrante que le transmitió el afecto por la tierra.

Cuando Norberto se recibió de ingeniero agrónomo y regresó a su ciudad, inició un

proyecto vitícola con unos amigos. No se trataba de un emprendimiento comercial, cada uno tenía una actividad de la cual vivía y hacer vino era un hobby.

En 1992 la familia adquiere la chacra motivada por la existencia de una bodega pequeña. Al poco tiempo se les presenta una oportunidad y adquieren plantas en Francia, aprovechando un espacio en el contenedor de una gran bodega mendocina. En 1994 plantan siete hectáreas de viña y comienzan a reacondicionar la vieja bodega para la elaboración de vinos finos.

Cuando el viñedo comenzó a producir empezó a elaborar *Nature*, bajo la marca NG, el espumante que caracteriza a la bodega. En los últimos años se concentraron en consolidarse como marca y lograr un producto que los identifique.

### Características de Viñedos y Bodega Agrestis

- Superficie: 20 hectáreas, 30% plantadas con peras y 70% con vid para vinificar.
- Producción: 25.000 botellas al año.
- Variedades. En espumante: *Nature* y *Nature Rose*; en vinos tranquilos: *Pinot Noir*, *Cabernet Sauvignon* y *Chardonnay*.
- Comercializa el 70% en la región (provincias de Río Negro y Neuquén) y el 30% en el resto del país y el exterior.

### Inicio y evolución del proceso de innovación con turismo rural

“La actividad turística nace casi espontáneamente a partir del momento que uno empieza a elaborar, porque si bien uno no lo tiene organizado, visitas siempre hay”, dice Norberto.

En el año 1998 el matrimonio viaja a Francia, a la zona de *Champagne*, donde descubre que el desarrollo del turismo del vino era un tema muy difundido y funcionaba muy bien. A partir de ese viaje a la cuna de la vitivinicultura empezaron a pensar en abrir la bodega al turismo. Esta etapa estuvo acompañada de muchas dudas porque era una actividad que todavía no se encontraba desarrollada en la región.

Este punto de inflexión también estuvo marcado por la creación de un área de turismo municipal y la visita de un especialista en rutas alimentarias de la SAGPyA (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de Argentina).

“En 2002 cuando nos visitó este técnico le decía que una de las dudas era si estábamos bien con nuestro quincho como sala de degustación, un quincho de uso familiar, muy rústico. Y él me dijo que no lo arregle, que justamente éstas son las cosas que a la gente le interesa ver”, recuerda Norberto. “Vos vivís acá, vos usás esto habitualmente, y a la gente le interesa ver cómo vivís, además de que son detalles que no caen mal, no son desprolijidades sino detalles de lugares austeros, de productores”, dijo el especialista en ese entonces.

Planeaban un proyecto que requería una inversión tan grande que postergaba indefinidamente el inicio formal de la actividad. En realidad, había que empezar así. Ahí entra en escena Florencia, la hija mayor, con formación en turismo y hotelería. “Fue cuando decidimos que las visitas iban a tener un precio. Teníamos que cobrar porque el tiempo tenía un valor y el hecho de cobrar te obliga a brindar un servicio determinado. Si no cobrás hay días que estás y días que no, no tenes obligación. Y por otro lado vimos que seleccionábamos al visitante, dejando el segmento realmente interesado, porque si no se daban casos de gente que venía porque no tenía otra cosa que hacer”.

“Es una condición nuestra el hecho de que nos gusta recibir gente, nos gusta mostrar lo que hacemos”, dice Norberto. Todo lo que gira alrededor del mundo del vino tiene mucho de placentero, de compartir, aunque siempre aclara que no lo hace por filantropía, sino por negocio. “Siempre vimos que es una herramienta importante para la promoción, la difusión de nuestros productos, que la gente conozca lo que hacemos y vea cómo lo hacemos con el objetivo de poder vender más”.

El crecimiento de la actividad turística en la bodega fue acompañado por pequeñas inversiones. En primer lugar se construyó un baño para los visitantes y se remodeló el quincho. Para este trabajo también se aprovecharon los recursos humanos de la familia: Lucila, la hija arquitecta. Posteriormente compraron vajilla, mantelería, copas para degustación y eventos, así como algunos muebles. En la actualidad se están ampliando el quincho y la cocina, además de la construcción de dos habitaciones para comenzar a brindar alojamiento. La última inversión realizada fue un pequeño almacén de vinos, donde también ofrecen accesorios como sacacorchos, *decanter*s, copas, productos de enoterapia, delantales con el logo de la bodega y libros. Se proyecta también incorporar alimentos “*delicatessen*” producidos en la zona. “La idea es que las pocas cosas que se vendan sean de acá. No queremos terminar como en California, donde venden remeras y gorritas”.

Es muy destacable el trabajo en red que lograron establecer con el Estado municipal, provincial y nacional. Actualmente Ghirardelli es el presidente de la Asociación Civil Ruta del Vino de Río Negro, creada a instancias del Programa provincial de rutas alimentarias “Saborea Río Negro” y asistida técnicamente por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).

“En turismo comenzamos haciendo solamente las visitas al viñedo y a la bodega que siempre las guiaba yo, con toda la explicación técnica, y terminábamos haciendo un degüelle y una degustación de espumante. Después empezamos a pensar la posibilidad de adicionar otro tipo de servicio, utilizando el horno de barro y los recursos disponibles”, manifestó Ghirardelli. Ahí sumaron la oferta gastronómica basada en empanadas y asado, dos platos muy típicos del campo argentino, acompañados con los vinos de la bodega.

Al principio la actividad se desarrolló intuitivamente, sin conocer la dimensión que alcanzaría. “Sabendo que el riesgo es bajo porque las instalaciones están, lo único que uno tiene que tener es la disposición de recibir a la gente e invertir un poco de tiempo”. Así fueron comprobando la buena respuesta del público, el alto grado de fidelización que se logra y la potencia del turismo como herramienta de promoción.

Los roles de las mujeres de la familia fueron fundamentales. “Si mi mujer no me acompañara en esa disposición de recibir y atender gente sería casi imposible”, reconoce Ghirardelli. María Rosa lleva adelante la parte comercial y se encarga de las visitas con gastronomía. Florencia, quien se ha incorporado a principios de 2008, se ocupa de apuntalar este aspecto y desarrollar nuevas ofertas turísticas como los cursos de cata, cenas temáticas, el almacén de vinos y el alojamiento que están construyendo.

Alfredo (otro de los hijos del matrimonio) se acaba de recibir de ingeniero agrónomo y comenzó un posgrado en Marketing de Vinos, en la Universidad de San Andrés, donde se dedica a estudiar algunos nichos de mercado externo, y ya concretó un negocio con Estados Unidos, de *Pinot Noir*.

Lucila es la única que tiene empleo extrapredial, aunque ha trabajado en el proyecto. Por último, Julia, la hija menor, aún cursa estudios secundarios, pero también participa. En noviembre y diciembre, los dos meses de más salida del espumante, uno de los cuellos de botella es el etiquetado porque es el proceso más lento, que más tiempo lleva. Entonces Julia etiqueta. “Eso lo hicieron todos. Cuando

arrancamos estábamos María Rosa y yo solos y después se fueron incorporando los chicos a medida que crecían”.

La evolución ha sido muy buena. Ha habido un incremento importante año a año, tanto en cantidad de visitantes como en volumen de ventas. “Esa es la parte más interesante de este negocio. No solo la gente viene sino que todos compran. Es una de las cosas que uno ve en Europa, es muy común que bodegas chicas como ésta, capaz que terminan vendiendo toda su producción en forma directa en la bodega. Eso sería lo ideal, lo que pasa es que acá no tenemos tanto público. Hasta ahora el porcentaje de venta en bodega es poco pero no deja de ser interesante porque tiene otro efecto que es el de la fidelización más la multiplicación, porque el visitante sale y cuenta la experiencia”, se entusiasma Norberto.

“Es una alternativa muy interesante y lo queremos hacer crecer. Recientemente comenzamos con un curso de cata en la bodega, con tal éxito que con el primer comunicado juntamos participantes para un segundo y un tercer curso, porque el cupo de 25 personas se completó enseguida”. Como les fue tan bien implementaron inmediatamente otras propuestas similares, junto a cocineros del movimiento *Slow food* y un importante diario de la región.

Con este dinamismo que tiene la empresa, uno se imagina que la toma de decisiones debe ser un momento difícil, pero cuando observa la metódica organización que poseen se da cuenta de que las decisiones se toman bajo absoluta democracia. “Decidimos entre todos, incluso con los que no están acá. Tenemos un orden de prioridades para no volcar todos los esfuerzos en invertir en un área y descuidar otra, aunque hoy las inversiones en turismo son las más importantes”.

Como la región del Alto Valle responde a una economía netamente frutícola y no turística, la bodega cuenta también con productos destinados al sector empresarial, como cenas de fin de año, aniversarios o presentación de productos, que le permiten trabajar todo el año.

### Mercado turístico

Los segmentos de mercado con los que trabajan son empresas regionales, recreacionistas, residentes que acompañan familiares o amigos que los visitan, y turistas de paso. Este último segmento de la demanda es captado por la oficina municipal de informes ubicada sobre la Ruta Nacional N° 22 y a través de la

folletería que se distribuye en los hoteles de la zona. También existe un porcentaje menor que viene atraído por la página web.

Las visitas turísticas se realizan en grupos de dos a tres personas; en cambio, los eventos con empresas reúnen a quince personas en promedio. La evolución marca un crecimiento más importante de turistas sobre recreacionistas. En el cuadro y figura siguientes se muestra el comportamiento del turismo del vino en la bodega Agrestis.

Cantidad de turistas que visitaron Viñedos y Bodega Agrestis

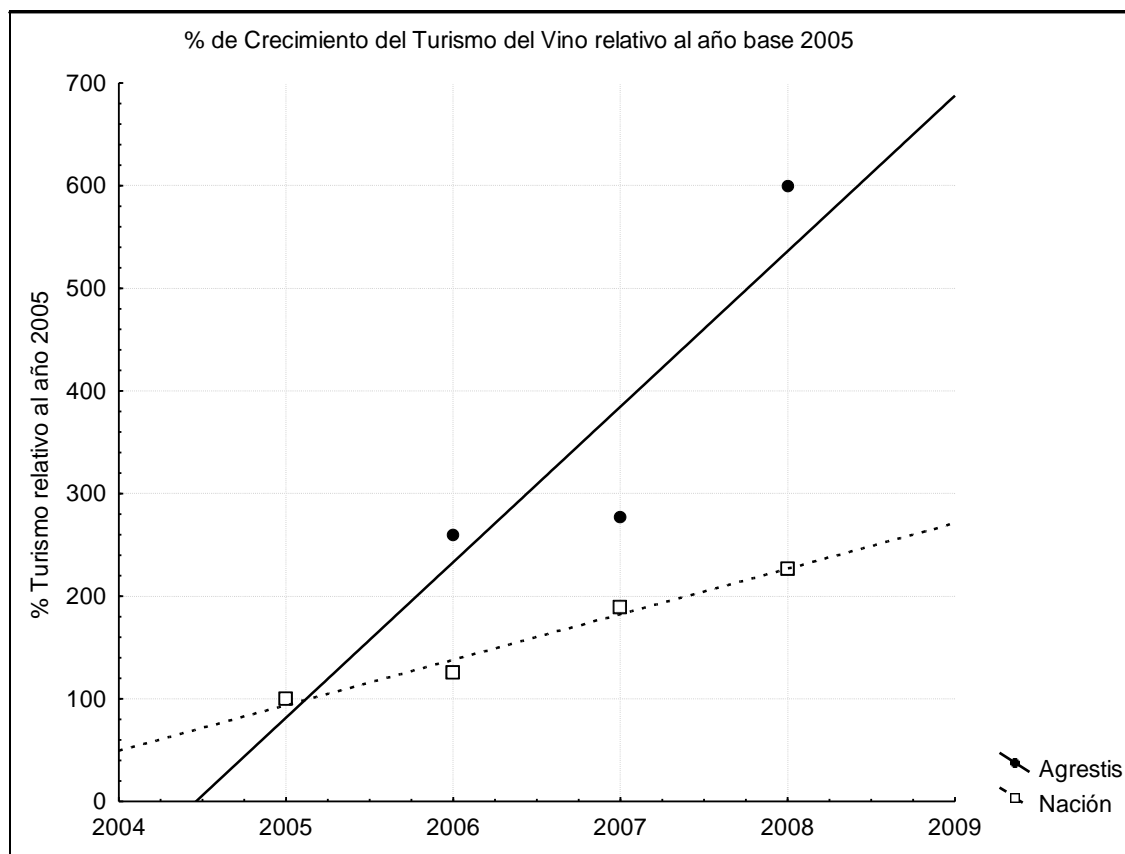
Año	2005	2006	2007	2008
Turistas del vino	151	392	418	905

Fuente: Viñedos y Bodega Agrestis

Cantidad de turistas que recorrieron los caminos del vino de Argentina

Año	2004	2005	2006	2007	2008
Turistas del vino	422.896	488.811	613.672	923.290	1.107.948

Fuente: Comisión Nacional de Turismo Vitivinícola. Bodegas de Argentina.



Elaboración: Lic. M. Fernanda Menni. Área estadística del INTA Alto Valle.

Bodega Agrestis:  $r^2 = 0,8733$ ;  $r = 0,9345$ ;  $y = -3,0372E5 + 151,5232*x$   
Bodegas Nación:  $r^2 = 0,9763$ ;  $r = 0,9881$ ;  $y = -88793,202 + 44,3327*x$

Para el cálculo se realizó un análisis estadístico de regresión lineal teniendo en cuenta la tasa de crecimiento en función del tiempo y el tipo de bodega (Argentina-Agrestis). Como los datos presentaban escalas muy diferenciadas, se trabajó con un índice simple, relativo al año 2005 como base.

### Conclusiones del análisis:

- 1) La diferencia entre las pendientes no fue significativa a nivel estadístico.
- 2) Agrestis crece un 107% más rápidamente que el conjunto de las bodegas de Argentina, en el período estudiado.

El crecimiento del turismo del vino a nivel nacional es muy bueno, llegando a sextuplicar el del turismo país en el período 2004-2007, según Bodegas de Argentina AC. Pero para Agrestis la tasa de crecimiento es más alentadora todavía, superando ampliamente a la media nacional.

Sin duda, el éxito de la bodega a nivel turístico, coronado por el fuerte incremento de visitas recibidas en 2008, evidencia los esfuerzos realizados por la familia y la constante innovación materializada en nuevos productos turísticos.

### El futuro de la empresa

Ghirardelli se considera una persona optimista por naturaleza, pero reconoce que ve complicado el futuro. "Detrás del velo glamoroso del mundo del vino, están los mismos problemas que enfrenta cualquier otra industria. Problemas económicos, financieros, de ventas, de recursos humanos. Además, hay que sumarle una competencia feroz porque la oferta de vinos es muy grande en todo el mundo. En Argentina, hace quince años atrás la góndola de vinos de cualquier supermercado medía cinco metros de un solo lado; hoy tenés seis góndolas iguales. No está fácil el negocio, pero pienso que diferenciándonos, como lo estamos haciendo con el turismo, podemos encontrar una solución".

En una entrevista publicada en un diario de la región, el empresario manifiesta: "Realmente fue una experiencia extraordinaria el haber podido compartir esta actividad con mi familia. El primer reconocimiento es hacia mi padre, quien sin querer me mostró el camino y me acompañó de modo incondicional en mis decisiones. Él amaba la chacra y disfrutaba muchísimo aquí. Por fortuna pudo ver

todo el desarrollo de este emprendimiento. El año pasado, antes de morir, terminamos de plantar y él pudo estar en ese momento. Sintió entonces que podía estar tranquilo porque la obra estaba concluida. Y, simultáneamente a su partida, mis hijos regresaron para continuar la tarea. En ellos, la vida continúa" (Yappert; 2008).

### Impactos positivos y lecciones aprendidas.

En un escenario nacional donde el desarrollo rural experimenta cada vez una complejidad mayor, encontramos en esta empresa familiar una exitosa experiencia de trabajo, innovación e integración vertical, con buena inserción en el mercado y una tasa de crecimiento estimada del producto turístico superior al promedio nacional.

"El turismo está muy relacionado con el mundo del vino, que es fabricar y vender placer, sinónimo de festejo, de bienestar. Socialmente el vino es un factor de unión". Con esas palabras el productor sintetiza la integración que logra entre el sector primario (la producción de uvas), el secundario (la elaboración del vino) y el terciario (el turismo rural). Este agregado de valor genera una maximización de beneficios muy importantes que posibilitaron que dos hijos del matrimonio se hayan incorporado a la empresa.

La organización familiar en la empresa representa un beneficio muy valorado por el bodeguero. Los hijos mayores tuvieron la posibilidad de graduarse en carreras universitarias y optaron por volver a su ciudad natal, dándole una nueva impronta a la empresa y asegurando la continuidad generacional.

Agrestis representa claramente un caso de desarrollo endógeno con una mirada muy aguda de la realidad, planeando estrategias cautelosas que se van llevando a cabo de forma gradual, intentando controlar lo más posible el riesgo que se asume. En el seno de la empresa familiar las decisiones se toman democráticamente, concientes de sus fortalezas y debilidades.

Ante un escenario altamente competitivo como lo es el del sector vitivinícola, el turismo les brinda una genuina posibilidad de crecimiento. El turismo rural, como todo servicio, se basa en el recurso humano, pero en el ámbito de la ruralidad cobra especial atractivo cuando la atención la realizan los verdaderos protagonistas. Dicha

diferenciación resulta clave frente a las grandes bodegas que también han incorporado la actividad turística.

Con este trabajo se suma un pequeño aporte a la investigación en desarrollo rural, en un ámbito poco explorado como la Patagonia y en una disciplina aún más nueva como es el turismo rural. Es el deseo del autor que se intensifique este tipo de estudios, para contribuir a la generación de conocimientos que redunde en un desarrollo sustentable de la actividad y una mejora en la calidad de vida del productor rural.

#### Notas.

*Página Web del emprendimiento:* <http://www.bodegaagrestis.com.ar>

*Página Web del INTA Alto Valle:* <http://www.inta.gov.ar/altovalle/>

#### Bibliografía:

Blanco, Graciela (1999): La historia de un origen pionero, un pasado de gloria y un presente difícil. EN: Fruticultura moderna / GTZ; INTA. Gral. Roca, Río Negro: EEA Alto Valle. P. 20.

Bodegas de Argentina AC (2007): II Informe de turismo vitivinícola de Argentina. Mendoza. P. 1.

Yappert, Susana (2008): Bodegas Agrestis, con identidad rionegrina. EN: Diario Río Negro: Rural, 12 de Julio.

Fecha de redacción de la ficha: Diciembre de 2008.

#### Dirección física y electrónica del autor.

INTA Alto Valle, Ruta Nacional Nº 22, km 1190, Allen, Río Negro, Argentina.

Dirección postal: CC 782 (8332) Gral Roca, Río Negro.

Conmutador +54 2941 439000 Fax: +54 2941 439063

E-mail: [drodil@correo.inta.gov.ar](mailto:drodil@correo.inta.gov.ar)