



Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos

Buenos Aires, 07 de marzo 2020

Dra. Evelyn Colino
Lic. Mariana Savarese
Universidad Nacional de Río Negro
San Carlos de Bariloche (RN) Argentina

De mi consideración:

Me complace informarles que vuestro artículo, *Chocolates artesanales e identidad territorial en retroalimentación con el destino Bariloche, Argentina*, ha sido evaluado anónimamente y se ha recomendado su publicación en Estudios y Perspectivas en Turismo. El mismo aparecerá en el Volumen Especial 30 aniversario, Volumen 29 – Número 3 correspondiente a julio 2020.

Agradeciendo la deferencia por compartir los resultados de sus investigaciones con nosotros las saluda cordialmente

Dra. Regina G. Schlüter
Directora – Editora
Estudios y Perspectivas en Turismo
www.cieturisticos.com.ar
www.estudiosenturismo.com.ar

CHOCOLATES ARTESANALES E IDENTIDAD TERRITORIAL EN RETROALIMENTACIÓN CON EL DESTINO BARILOCHE, ARGENTINA.

FEEDBACK PROCESSES BETWEEN CRAFT CHOCOLATES, TERRITORIAL IDENTITY AND THE TOURIST DESTINATION OF BARILOCHE, ARGENTINA

ABSTRACT

Associated with the rigorous weather of the Patagonian region and with the assistance of European immigrants, artisanal chocolate has become a symbol of Bariloche, the well-known international tourist destination of Argentina. Its production is a tradition transmitted from generation to generation. Today, Bariloche brand is a seal of quality, exclusivity and holds an image associated with the landscape beauties of the environment and even a lifestyle. Local culinary traditions are well recognized, but craft chocolate, -and the popularity achieved by some innovations created by a family of immigrants pioneer in this field-, is possibly the star product of the region. The process by which this product develops a strong territorial identity is particularly striking given that the Patagonian region is not a cocoa producer. However, there are no socio-economic studies on this case so far. From a territorial approach, this research emphasizes the chocolate-territory linkage and the association of this product to the regional tourist system. Based on the first survey carried on in this sector, the production system of Bariloche's artisanal chocolate is analyzed. Its evolution associated with the history of the place, strong profile and the marked heterogeneity between producers, innovation, expansion strategies, main opportunities, restrictions to enhance its competitive and comparative advantages in a globalized market with new demands and preferences.

RESUMEN

Asociado a la rigurosidad del clima patagónico y de la mano de inmigrantes europeos, el chocolate artesanal se ha convertido en un símbolo del destino turístico internacional Bariloche y de una tradición que se transmite de generación en generación. Hoy la marca Bariloche es un sello de calidad, exclusividad y detenta una imagen asociada a las bellezas paisajistas del entorno e incluso un estilo de vida. Las tradiciones culinarias del territorio tienen gran reconocimiento en general, pero el chocolate artesanal, -y la popularidad alcanzada por el chocolate en rama, una innovación local creada por una familia de inmigrantes pionera en el rubro-, es posiblemente el producto estrella de la región. El proceso por el cual este producto desarrolla una fuerte identidad territorial resulta particularmente llamativo si se tiene en cuenta que la región de los Andes Patagónicos no es productora de cacao. No obstante, no existen hasta el momento estudios socio-económicos sobre el caso. Desde un enfoque territorial, esta investigación enfatiza el vínculo chocolate-territorio a partir de la asociación del producto al sistema turístico de la región. A partir del primer relevamiento realizado sobre el sector, se analiza la trama productiva del chocolate artesanal barilochense, su evolución asociada a la historia

del lugar, el perfil socio-productivo de las empresas y la marcada heterogeneidad entre productores, sus recientes estrategias de innovación y expansión y las principales oportunidades y restricciones para potenciar no sólo sus ventajas comparativas, sino también competitivas en un mercado mundial globalizado con nuevas exigencias y preferencias.

Palabras claves: desarrollo territorial – turismo – Bariloche – chocolate – identidad territorial

Key words: territorial development - tourism - Bariloche - chocolate - territorial identity

INTRODUCCIÓN

INTRODUCTION

El chocolate es un producto alimenticio altamente valorizado desde épocas tempranas a nivel mundial y San Carlos de Bariloche es el emblema del chocolate artesanal en Argentina. De la amplia cultura culinaria existente en Bariloche y la región, el chocolate artesanal es quizás quien mejor se ha integrado a la oferta turística convirtiéndose en el producto estrella de la región. Tal protagonismo no sólo se debe a su calidad, su sabor, su elaboración artesanal, su elegante presentación y sus combinaciones con frutos de la región (y hasta con cerveza artesanal recientemente), sino también por el valor simbólico y la popularidad alcanzada por la innovación local del chocolate en rama. El proceso por el cual este producto desarrolla una fuerte identidad territorial resulta particularmente llamativo si se tiene en cuenta que la región de los Andes Patagónicos no es productora de cacao.

Bariloche es una ciudad de más de 112.000 habitantes (censo 2010) que recibe un promedio anual de 700.000 turistas. Estimaciones recientes dan cuenta de que la actividad económica local directa e indirectamente asociada al turismo representa aproximadamente el 20% (Kozulj, 2016). Siendo un reconocido destino turístico con el centro invernal de ski más importante de Argentina y Latinoamérica, la actividad turística ha sido considerada históricamente como uno de los motores centrales de la región. No obstante, al igual que muchos destinos, la actividad sufre una marcada estacionalidad, con picos de arribos en temporada invernal y estival. Estudios previos sobre el destino advierten sobre esta problemática (Malvicino, Dondo y Civitaresi, 2018; Oglietti y Colino, 2015; Civitaresi y Colino, 2019; Civitaresi, 2018; Colino, Dondo y Civitaresi, 2016; Bosch, Suarez y Olivares, 2004; entre otros). Una de las acciones prioritarias establecidas por el Plan Estratégico de Turismo Sustentable Bariloche 2025 (el cual se inserta en el Plan Estratégico de Desarrollo Integral de Bariloche) es el impulso de nuevos atractivos turísticos que permitan aumentar la demanda en temporada baja y así mejorar el impacto sobre el desarrollo económico territorial.

Esta investigación constituye un aporte en este sentido al analizar y reflexionar de qué manera el chocolate artesanal es un recurso turístico con atributos para desestacionalizar la demanda turística y catalizar procesos de desarrollo económico territorial aprovechando las ventajas de las economías de aglomeración territorial (Alburquerque, 2015).

El complejo de empresas chocolateras de Bariloche, en su mayoría de capitales locales, constituye una de las tramas de valor más significativas y simbólicas de la ciudad. A partir de sus capacidades instaladas y del prestigio alcanzado aportan a la competitividad del destino turístico. Estas chocolaterías nacen y se desarrollan desde el interior de un proceso socio cultural y productivo que se expande en la ciudad a partir de la segunda mitad del s. XX. Este entramado productivo se caracteriza por estar íntimamente vinculado a la historia y la cultura del territorio, donde sus productos fueron ganando protagonismo y alcanzando un reconocimiento dentro y fuera de la región, construyendo su propia identidad de la mano del nombre Bariloche adosado al mismo.

A partir del primer relevamiento realizado sobre el complejo chocolatero local y con el apoyo de documentos históricos y bibliográficos, se busca analizar la trama socio-productiva de una actividad económica tradicional y de fuerte arraigo territorial. Interesa examinar el perfil de las empresas productoras, sus lazos familiares y culturales asociados a la historia del lugar y los elementos que permitieron el desarrollo de la actividad, así como la fuerte identidad territorial y las relaciones de retroalimentación entre el producto y el destino turístico. Asimismo, se indaga en las recientes estrategias de innovación productiva y comercial que potencian sus ventajas comparativas y competitivas en un mercado mundial cada vez más globalizado y con nuevas exigencias y preferencias entre los consumidores.

EL ENFOQUE DEL DESARROLLO TERRITORIAL

TERRITORIAL DEVELOPMENT FRAMEWORK

El desarrollo local/territorial y endógeno hace hincapié en las capacidades internas de las regiones como la base fundamental para alcanzar las transformaciones deseadas (Arocena, 1995; Boisier, 2004; 2007; Vázquez Barquero, 2001; Albuquerque, 2008; 2004; Galliccio, 2004; Rofman y Villar, 2006; Gonzáles, 2017; y otros autores del ILPES-CEPAL). De acuerdo a esta corriente, estudiar las posibilidades de desarrollo de un territorio en particular requiere identificar los recursos específicos existentes a nivel local, -físicos, humanos, económico-financieros, tecnológicos, institucionales y socioculturales-, pero fundamentalmente, las iniciativas de los actores públicos y privados locales. En términos de Vazquez Barquero (2007), se trata de "...la respuesta de los actores locales a los desafíos de la globalización" (pp.183).

En los últimos años, ha tomado protagonismo un nuevo enfoque latinoamericano del desarrollo territorial (DT) con un marco metodológico propio, habilitando una discusión epistemológica y política asociada al pensamiento crítico latinoamericano que se separa del ideal neoliberal del progreso y el desarrollo descontextualizado y desterritorializado (Costamagna y Perez Rozzi, 2015; Costamagna, 2015; Madoery, 2016; Albuquerque, 2012). Este enfoque profundiza en la idea de un desarrollo integrado, que busca vincular iniciativas, sectores y actores del territorio con el objeto de lograr mejores resultados, apostando a la revisión de aprendizajes para lograr transformaciones en el territorio que sean coherentes con una construcción social y política basada en la participación de los

actores (Costamagna y Perez Rozzi, 2015; Madoery, 2016; Albuquerque, 2012; entre otros). Karlsen y Larrea (2015) se refieren al desarrollo territorial como un proceso de concertación entre diversos actores en torno a la construcción de una visión compartida del desarrollo. Esta construcción de una visión compartida requiere de una estructura formal o informal que permita la interacción entre actores, la construcción de confianza de unos a otros y el compromiso para realizar esfuerzos conjuntos a fin de alcanzar dicho desarrollo, combinando crecimiento económico y empleo, mayor equidad en la distribución del ingreso, fortalecimiento institucional y uso sustentable de los recursos.

Esta mirada subraya una importante distinción entre políticas “hacia” el territorio (con direccionalidad “arriba-abajo”, donde el territorio es un simple receptor pasivo y gestor subordinado de decisiones exógenas alejadas del problema y de los protagonistas) y políticas “desde” el territorio, donde los actores locales son diseñadores y protagonistas de sus propias estrategias de desarrollo y dinámicas relacionales entre ellos y el ámbito nacional y regional (Madoery, 2016).

Albuquerque (2015) habla de un DT constituido por 4 dimensiones: 1) el desarrollo económico tecnológico y financiero, 2) el desarrollo sustentable, 3) el desarrollo social y humano y 4) el desarrollo cultural, político e institucional. Así, identifica el Desarrollo Económico Territorial (DET) como un enfoque que, sin desconocer el carácter sistémico del DT y las diferentes dimensiones que lo atraviesan, se concentra en el objetivo específico de impulsar la capacidad productiva local de manera de generar excedentes económicos, empleo e ingresos que permitan mejorar la calidad de vida de un territorio. El autor insiste en la necesidad de atender detenidamente la dimensión económica del desarrollo porque sin la generación de excedentes no es posible atender adecuadamente las demás agendas de temas sociales, políticos, culturales o institucionales (Albuquerque, 2015; 2008).

Una de las variables estratégicas a la hora de pensar el DET es la construcción de un tejido empresarial endógeno que surja de procesos de creación de nuevas empresas o del fortalecimiento y desarrollo de las existentes en un territorio, así como de su red de relaciones entre ellas, el sector público y las instituciones de apoyo (Vazquez Barquero, 1998; 2000; Ferraro y Costamagna, 2002; Costamagna; 2008). Las Pymes tienen entonces un papel protagónico en los territorios, entendiéndose que son actores claves a la hora de pensar la competitividad desde lo local, liderando procesos de crecimiento y reestructuración productiva, y fundamentalmente, en la creación y sostenimiento del empleo.

En esta línea, los emprendimientos basados en la producción y comercialización de alimentos tradicionales y otras expresiones culturales de una región turística pueden representar un factor dinamizador del DET. Diversos autores han analizado la capacidad que tienen las expresiones culinarias y culturales de un lugar para incrementar la reputación y el atractivo turístico de un lugar (Maldonado-Erazo, et al. 2019; Brito y Botelho, 2018; Nelson, 2015; Richards, 2014; Leng y Badarulzaman, 2014; Espeitx, 2004; Sanches Cañizares y Lopez Gusman, 2012; Horng y Chang, 2012; Telfer y Wall, 1996, entre otros). En particular, sostienen que aquellos alimentos y productos representativos de la cultura local y de su historia, con una clara y reconocida identidad territorial, si

son exitosamente incorporados al patrimonio cultural inmaterial del territorio (patrimonio culinario), se convierten en recursos turísticos a ser aprovechados de diferentes maneras por diferentes agentes, generando verdaderos efectos multiplicadores en la economía local. En este sentido, autores como Brito y Botelho (2018) argumentan que la gastronomía ha dejado de ser un elemento de apoyo al turismo para convertirse en muchos casos en el principal atractivo y determinante de una marca de destino o marca de lugar, capaz de influir en la decisión de visitar un determinado lugar. Alvarez y Sanmartino (2009) destacan que de manera creciente los procesos de valorización cultural de determinados alimentos y de identidades colectivas locales que se manifiestan a través de fiestas, ferias, ceremonias, o cualquier otro tipo de expresiones de tradiciones culinarias, se convierten en recursos turísticos que son objeto de atención a la hora de definir acciones de desarrollo local. La búsqueda de rentabilidad económica, generación de empleo y diversificación productiva es lo que moviliza a los diferentes actores locales -públicos y privados- a la recuperación y/o promoción de industrias y emprendimientos centrados en el aprovechamiento del patrimonio cultural inmaterial de la región. Según Alvarez y Sanmartino (2009),

A medida que aumenta la competencia entre los destinos turísticos, la cultura local se convierte en una creciente e importante fuente de recursos para la creación de nuevos productos destinados a atraer turistas. En este contexto, los alimentos y las comidas con sello local y regional aparecen con un importante rol a jugar no sólo porque el acto de comer es central en la experiencia turística, sino porque la propia experiencia gastronómica se ha instalado como una importante fuente de diálogo intercultural en las sociedades contemporáneas. (pp.162)

En el mismo sentido, la Organización Mundial de turismo (OMT), señala que no se puede hablar de turismo gastronómico (o gastroturismo) sin mencionar la identidad culinaria del territorio como elemento de diferenciación en el competitivo mercado del turismo (OMT, 2019). La relación entre turismo, alimentación y todos los valores involucrados es crecientemente considerada un nicho de mercado capaz de promover el desarrollo de un destino turístico (Brito y Botelho, 2018).

METODOLOGÍA

METODOLOGY

Esta investigación responde a las características generales de un estudio de tipo cualitativo y cuantitativo. Se apoya en fuentes secundarias de información como documentos históricos y bibliográficos, notas periodísticas y en la base SIEL (Sistema de información estadística local) de la Municipalidad de San Carlos de Bariloche (accesibilidad que ha sido producto de una consolidada trayectoria de trabajo colaborativo entre el CIETES y la Dirección de Información y Tecnología de la ciudad, en el marco de un convenio de asistencia técnica entre la UNRN y el municipio). Esta base recoge, a través de la Tasa municipal de Inspección, Seguridad e Higiene (TISH), las declaraciones juradas de ventas mensuales que realizan todos los establecimientos productivos y comerciales

radicados y registrados como tales por el municipio local. Para la presente investigación se procesó y analizó la información declarada por las chocolaterías registradas en los siguientes rubros de actividad: 1543-Elaboración de cacao y de chocolate y de productos de confitería y 5224-Venta al por menor de bombones, golosinas y demás productos de confitería.

Como fuente primaria de información se recurrió al primer relevamiento realizado sobre el complejo chocolatero local. La planificación de cuestionarios, identificación de productores, relevamiento y análisis de los datos fue realizado por estudiantes de la Licenciatura en Administración de la UNRN en el marco del curso Marketing Estratégico a cargo de la prof. Savarese.

Luego de una etapa inicial de identificación y localización de las unidades económicas elaboradoras y/o expendedoras de chocolate en la ciudad se procedió a realizar entrevistas en profundidad a los dueños y/o encargados de las mismas. De las 35 chocolaterías artesanales identificadas, se relevaron 21 establecimientos. Por diferentes motivos, no se pudieron completar las entrevistas de algunas chocolaterías referentes del mercado. En algunos casos por haber hecho numerosos intentos sin éxito por acceder a los responsables de la empresa (*Chocolaterías del Turista, Havana y Torres*) y otras, por atravesar procesos transicionales por cambios de dueño lo cual generó dificultades para acceder a los nuevos referentes (*Chocolaterías Frantom y Abuela Goye*). Esto coincide con la dificultad encontrada en otros casos donde los propietarios mostraron renuencia a contestar, teniendo que ir a visitarlos hasta 4 o 5 veces para lograr la entrevista. El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario semi estructurado de 51 preguntas sobre el abastecimiento, la elaboración, comercialización, recursos humanos, como así también fortalezas y debilidades del entramado productivo. Las entrevistas se realizaron entre mayo y julio de 2018.

HISTORIA DEL CHOCOLATE ARTESANAL EN BARILOCHE

THE HISTORY OF ARTISANAL CHOCOLATE IN BARILOCHE

El capital histórico es generalmente uno de los elementos más distintivos de los alimentos y productos con identidad territorial (Troya, 2009). Es por ello que para comprender el papel que el producto desempeña en el territorio, los inicios de la actividad y su evolución en el tiempo, el rol de los pioneros y demás protagonistas locales, su idiosincrasia, las relaciones entre productores y la inserción del producto en el mercado es fundamental avanzar en la reconstrucción histórica.

En este sentido, no es posible entender la relevancia del chocolate artesanal de Bariloche sin repasar la trayectoria de la corriente inmigratoria centro-europea que llega a la ciudad a partir de la década de 1870. Dicho proceso, buscando una similitud de paisajes, clima y una oportunidad de desarrollo personal, confirió a Bariloche una identidad particular, al incorporar su cultura y quehaceres. Suizos, italianos, belgas y alemanes aportaron sus saberes y costumbres a una ciudad todavía agrícola ganadera. La corriente inmigratoria de Italia ha sido una de las más significativas y sostenidas hasta 1970. Su importancia y protagonismo social queda reflejada con la fundación en 1921 de la

“Asociación Italiana de Socorro Mutuo, Nueva Italia”, con el fin de promover y difundir la cultura italiana y argentina a partir de sus centros educativos de nivel inicial, primario y secundario.

A partir de la década del 30, y fundamentalmente con la creación del Parque Nacional Nahuel Huapi y el arribo del tren (ambos en 1934), el eje económico de Bariloche pasa de ser una aldea agrícola-ganadera y de intercambio comercial con Chile, a transitar una fuerte transformación hacia un destino turístico de élite. Se construye el Hotel *Llao Llao*, el Centro Cívico, y se funda el Club Andino Bariloche, dando impulso a la actividad del esquí en la zona.

Durante la posguerra, el matrimonio de Aldo Fenoglio e Inés Secco, inmigrantes de Turín, llegan a Bariloche buscando nuevas oportunidades lejos de su Italia con recetas y una larga tradición familiar en la elaboración de trufas y bombones -la tradición chocolatera de Turín es reconocida internacionalmente y se destaca por la creación en 1946 de la ya mítica crema de chocolate y avellanas Nutella a cargo del pastelero Pietro Ferrero-. Siguiendo sus raíces, el matrimonio funda en 1947, la *Confitería Tronador*, la primera chocolatería artesanal de Bariloche. La misma inicia como una casa de té ubicada en la calle San Martín habitualmente visitada por lugareños y poco a poco se fue especializando en chocolates. Ellos fueron los creadores posteriormente del famoso chocolate en rama, producto hoy identitario de Bariloche.

Con un escenario macroeconómico favorable a la manufactura nacional y el impulso al turismo, en 1963, Benito Secco, cuñado de Fenoglio y quien trabajara junto a él desde su llegada al país con apenas 17 años, deja la empresa y funda su propia *Chocolatería Del Turista*. Posiblemente sin planificarlo, tal separación da inicio a una etapa de expansión y desarrollo del entramado chocolatero local. “La nueva situación generó economías externas para ambos, y luego atrajo a otras empresas que conformaron una aglomeración sectorial, conformando una atmósfera industrial ligada a la producción de chocolate y derivados, generada por un mercado masivo en expansión, y por la diferenciación y diversificación de los productos” (Landriscini, 2003; p.7). Dos años más tarde, la familia Benroth, oriunda de Sajonia, Alemania, funda la *Chocolatería Benroth*.

A partir de los años 70, con la terminación de la ruta que une Buenos Aires-Bariloche y la expansión del turismo extranjero, crece el número de visitantes en la ciudad y se populariza el chocolate de Bariloche a nivel regional, nacional e internacional. Esto atrae la inserción de nuevas empresas al mercado. Algunas de ellas lideradas por descendientes de los primeros inmigrantes europeos -*La Abuela Goye (1981)*, *Tante Frida (1995)*- y otras, que surgieron atraídas por un mercado en plena evolución -*Chocolatería Mamushka (1989)*-, de capitales originarios de Buenos Aires. Continuando el legado familiar, Diego, el hijo de Aldo Fenoglio da vida a la *Chocolatería Rapa Nui* en 1996, hoy la empresa más grande en términos de ventas y generación de empleo.

A partir de la recuperación económica de la crisis argentina de 2001 comienzan a surgir una nueva ola de emprendimientos chocolateros de menor escala (al menos en sus comienzos), y en algunos casos orientados más hacia el mercado local. Entre ellos se encuentran *Chocolatería Bonifacio (2002)*, *Frantom Chocolates (2002)*, *Chocolatería Torres (2008)* fundada por Ariel Torres, ex-chocolatero de

Mamushka, Chocolate Patagónico (2009) de Adrián Inostroza, ex-chocolatero de la empresa *Del Turista, Paradise* (2015), *Noncello* (2017) cuya propietaria es Cecilia Goye, prima de Luis Brogger propietario de *Tante Frida* y ex-creador de *La Abuela Goye*, entre otras. En esta etapa, también se suma al mercado local *Chocolates Havanna*, oriunda de la ciudad de Mar del Plata, y que termina comprando la antigua *Chocolatería Fenoglio* (la cual ya había sido vendida a otro grupo empresarial por su heredera Laura Fenoglio, hermana de Diego, creador de Rapa Nui) y su *Museo del Chocolate* emplazado en el Km.1 de la Avda. Bustillo.

El chocolate artesanal fue así arraigándose al territorio y enriqueciendo la cultura local a partir de su permanencia, expansión e interacción con residentes y visitantes. Dicho proceso lo fue consolidando como un producto identitario del destino, y el expertise de chocolatero y las recetas familiares, fueron pasando de generación en generación, incorporando innovación y creatividad en la combinación con frutos frescos, secos y demás ingredientes de la región patagónica, estableciendo las bases de un subsistema dinámico y de relevancia en la economía local.

TURISMO-CHOCOLATE, RELACIONES EN RETROALIMENTACIÓN

TOURISM-CHOCOLATE, FEEDBACK PROCESSES

Bariloche fue así recreando, a partir de la segunda mitad del s. XX, un ambiente de interacción y relaciones que se fueron estableciendo entre los diferentes emprendimientos a lo largo del tiempo, construyendo tradiciones y una cultura propia del lugar, diseminando casi sin quererlo, saberes, destrezas, prácticas y estilos únicos de producción que caracterizan hoy al chocolate barilocheño.

Las micro, pequeñas y medianas empresas chocolateras supieron aprovechar las ventajas de las economías de aglomeración territorial sin estar en una zona productora de cacao. Resulta curioso en este sentido, la existencia de un paralelismo en el posicionamiento del chocolate suizo y el barilocheño. Si bien difieren en escala y en manufactura, en ambos casos fueron inmigrantes los que se establecieron en el territorio dedicándose a la fabricación de chocolate cuando ninguno de los dos países es productor de cacao. Sin lugar a dudas, la convicción de esfuerzo y trabajo y el papel asumido por las familias inmigrantes europeas fue protagónico a la hora de introducir el cacao en la Patagonia, adaptar y mejorar recetas de elaboración, insertar y posicionar sus chocolates en el mercado y garantizar la conservación de una tradición. En términos de Albuquerque (2015), existieron una serie de estrategias y acciones que permitieron la construcción de un entorno favorable al desarrollo y posicionamiento de un producto alimenticio con fuerte arraigo al territorio.

Hoy el chocolate de Bariloche es un sello de calidad, trabajo artesanal y exclusividad, el cual detenta también una expresión e identidad territorial asociada a las bellezas paisajísticas naturales del entorno, a la rigurosidad del clima patagónico y a la historia de los pioneros inmigrantes. El clima frío, los inviernos prolongados, las importantes nevadas, los deportes invernales y la cultura de montaña, impulsan y estimulan el consumo de chocolate caliente, bombones y tabletas artesanales, como forma de incorporar calorías y sentirse reconfortado. Estas costumbres, asociadas a los

primeros inmigrantes y esquiadores, hoy han sido incorporadas no sólo por los residentes sino también por los visitantes de la ciudad. Se trata de una experiencia cultural que le permite al visitante/consumidor observar, participar y experimentar los sabores y tradiciones culinarias y culturales del lugar, elementos cada vez más valorizados por el viajero.

Como evidencia de esta fuerte interrelación desarrollada entre turismo y chocolate, es importante también destacar otra tradición que fue erigiendo. A través de los años, el producto se fue convirtiendo en un souvenir o recuerdo que llevaban los turistas de regreso a sus hogares. Los chocolates se comercializan en cajas elegantes y novedosos envases, es liviano y fácil de transportar, lo cual ha colaborado en su exitosa aceptación y popularización. Hoy ya es una tradición para quien visita Bariloche no poder irse sin probar ni llevar chocolate a los suyos. Este fenómeno fue particularmente potenciado a partir de los '70 cuando Bariloche se convierte en el destino elegido para viaje de egresados por casi todos los jóvenes argentinos al terminar la escuela secundaria.

Se produce así un proceso de retroalimentación virtuosa entre el producto y el destino turístico. La calidad y el prestigio alcanzado por el chocolate artesanal lo convierte en un símbolo y en un importante atractivo turístico, aportando valor, singularidad e identidad propia a la marca de destino. Mientras que al mismo tiempo, la trayectoria histórica del lugar, la capacidad creativa de los productores, la identidad territorial, la imagen junto a la marca Bariloche, hacen que el producto desarrolle una significativa diferenciación respecto a otros sustitutos, otorgándole autenticidad e identidad, atributos esenciales para la construcción de una marca sólida y perdurable.

PRODUCTORES CHOCOLATEROS Y LA TRAMA SOCIO-PRODUCTIVA

PRODUCERS AND THE CHOCOLATE COMPLEX

El tejido productivo local del chocolate artesanal se caracteriza por estar conformado en su mayoría por empresas de claro perfil familiar (con al menos más de un miembro familiar trabajando en la misma y/o más de una generación en el rubro). No obstante, se observa una marcada heterogeneidad entre las firmas en términos de niveles de producción y empleo, antigüedad, consolidación de la marca, estrategias comerciales, etc. Las más grandes, antiguas y de mayor reconocimiento tienen sus locales comerciales de gran tamaño y atractivas vidrieras en la tradicional *calle Mitre* (calle turística principal de Bariloche). El resto se localiza en un radio céntrico más grande y/o en los barrios de la ciudad donde se produce y vende no sólo a turistas sino también a residentes.

Casi el 43% de las chocolateras relevadas tiene una antigüedad mayor a 11 años, de las cuales 5 empresas tienen una trayectoria mayor a 21 años, con la participación de dos y hasta 3 generaciones familiares. Hoy son hijos y nietos de los pioneros que se establecieron en la ciudad quienes conducen las chocolaterías con más antigüedad de Bariloche. Tal como se mencionó, existe también un grupo de chocolaterías jóvenes. El 53% de los productores relevados tienen entre 11 meses y 10 años de antigüedad. En muchos casos sus dueños trabajaron previamente en chocolaterías de larga trayectoria y al irse de estas han iniciado sus propios emprendimientos.

Un factor relevante de esta industria es la generación de empleo, tanto en la ciudad, como en aquellas ciudades donde establecen sus sucursales. Según estimaciones de Kozulj (2016), los puestos de trabajo generados directa e indirectamente por el sistema productivo turístico de Bariloche representan el 20% del empleo total de la ciudad. Siguiendo los resultados arrojados por este relevamiento a las chocolaterías, el 7,6% de ese 20% pertenece al empleo permanente registrado por el subsistema chocolatero (512 trabajadores en total). Este porcentaje representa una subestimación dado que, como se dijo anteriormente, no se pudo encuestar a 5 chocolaterías. La mayoría de las encuestadas (87,6%) tienen menos de 100 empleados permanentes, mientras que 2 de ellas registran un empleo permanente entre 100 y 300 empleados. A estos números debe sumarse el trabajo aportado por los propios dueños, socios y/o familiares de los emprendimientos, más un 10% de trabajo temporario que se suma en la temporada invernal y estival según lo relevado.

El gráfico 1 muestra la evolución de las ventas anuales declaradas por las empresas del sector en el pago de la tasa TISH en el periodo 2006 a 2018 (por acuerdos de confidencialidad firmados con el municipio, no es posible publicar datos de ventas por contribuyente). Las mismas se expresan en precios constantes de 2006. El índice de precios construido para deflactar las series a precios corrientes consiste en el IPC-GBA confeccionado por el INDEC hasta el año 2007, se empalma luego con el índice de precios provinciales hasta el año 2015 y, a partir de 2016, se consideran nuevamente las variaciones del IPC-GBA elaborado por INDEC. Con algunas oscilaciones interanuales, las ventas muestran una curva levemente ascendente durante el período analizado. La facturación acumulada en 2018 a precios corrientes fue de 847 millones de pesos argentinos (\$53,3 millones en pesos constantes 2006), mostrando un incremento del 28,7% respecto de 2006 (cuya facturación fue \$41,5 millones). Los datos permiten también visibilizar el fuerte impacto de la crisis económica local de 2011 a raíz de la erupción del volcán Puyehue donde las ventas globales del sector cayeron un 19% respecto del año anterior. La catástrofe natural fue el corolario de un ciclo poco favorable para el complejo, el cual enfrentó una caída acumulada de casi 40% entre 2008 y 2011.

GRAFICO 1

La asimetría en la distribución del mercado es un dato que vuelve a surgir aquí también y de manera muy marcada. Año a año, solo 4 chocolaterías concentran en promedio, el 81,7% del total de ventas. Más aún, 3 de ellas sostienen ese liderazgo a lo largo de todo el periodo 2006-2018.

Si bien no se ha logrado que todos los encuestados brinden información sobre sus niveles de producción y ventas, los datos oficiales de ventas permiten inferir estimaciones de los niveles de producción total del complejo chocolatero local. De esa manera, la producción estimada del sector ascendió a 728 mil kgs. en 2014 (teniendo en cuenta un precio promedio de \$380/kg en dicho año), a 836 mil kgs. en 2016 (con un precio promedio del kilo de chocolate en rama en \$550) y 822 mil kgs. en 2018 (a un precio promedio de \$1030/kg). Estos números se aproximan a declaraciones emitidas

a los medios en 2018 por el ex-presidente de la Cámara de chocolateros y propietario de la Chocolatería *Tante Frida*, Luis Brogger, quien estima una producción anual en la ciudad de 1000 toneladas (Diario Río Negro, 25/3/2018).

En cuanto a los niveles de infraestructura existente, se evidencia una debilidad compartida entre la mayoría de las firmas. En general, prevalece la infraestructura alquilada, siendo este un factor de inestabilidad para el negocio, ya sea por los altos costos de los alquileres, o por la falta de lugares apropiados para el funcionamiento de fábricas, local de ventas y depósitos. Solo 4 chocolaterías son propietarias de la infraestructura necesaria (planta de elaboración, local de ventas, oficina, depósito y vehículo refrigerado), mientras que las demás alquilan uno o más de ellos.

Respecto al abastecimiento de la materia prima esencial, 4 empresas declararon que compran en el exterior (Brasil, Ecuador, Perú, Colombia, Venezuela o Europa, según variaciones en el precio internacional) la semilla y/o grano tostado de cacao. Las restantes compran la cobertura (pasta de cacao, con manteca de cacao y azúcar) a proveedores nacionales o internacionales. De una forma u otra, el peso de la materia prima como insumo principal, cotizado internacionalmente en dólares, incide en el precio final del producto. En cuanto a los demás insumos, el relevamiento mostró que el 61% de los proveedores elegidos por las chocolaterías son de la ciudad. Más significativo es el caso del packaging, donde el 95% de los proveedores son locales. El restante 5% es de Buenos Aires y en general, son quienes proveen bolsas ecológicas.

ESTRATEGIAS

STRATEGIES

En los últimos años, varias chocolaterías locales han aprovechado diversas oportunidades de negocio tendientes a expandir su desarrollo productivo. Buscando mayores niveles de competitividad y respondiendo a ciertos cambios en el mercado y nuevas exigencias por parte de los consumidores, han impulsado diferentes estrategias basadas en procesos de diversificación, innovaciones de producto e innovaciones organizacionales y comerciales.

La expansión territorial ha sido una de las estrategias comerciales más ampliamente desarrollada. Algunas empresas han optado por abrir sucursales en diferentes puntos de la ciudad (en lugares centrales como la base del Cerro Catedral -centro invernal de esquí-, o el aeropuerto internacional). Asimismo, 5 chocolaterías han apostado exitosamente por llevar su marca fuera de la ciudad, ya sea en centros turísticos de la región y el país o, principalmente, en la ciudad de Buenos Aires, donde la concentración poblacional es un factor determinante para el éxito. La chocolatería *Rapa Nui* lleva la delantera en la materia con 11 sucursales (8 de ellas fuera de la ciudad). "Nos agrandamos a raíz de la erupción del volcán Puyehue en 2011. Nos dimos cuenta de que habíamos puesto 'todos los huevos de pascua en una sola canasta' y eso significaba un riesgo por la estructura de costos" (declaraciones de Aldo Fenoglio -hijo de Diego y creador de *Rapa Nui*- y nieto de Aldo Fenoglio, Diario El Cronista, 3/9/2017). Aunque en menor proporción, la modalidad de franquicias es otra herramienta de expansión

utilizada por algunas chocolaterías locales. De las entrevistadas, el 24% posee sucursales y/o franquicias fuera de Bariloche, lo que indica a su vez, el fuerte posicionamiento que posee el producto a nivel nacional que permite a las empresas insertarse en nuevos mercados.

Paralelamente, 14 chocolaterías (66,6%) comercializan también sus productos, de manera complementaria, en cafeterías, kioskos, supermercados, almacenes u otras chocolaterías de la ciudad. 21% de las mismas colocan también sus productos en diferentes puntos de venta en la ciudad de Buenos Aires (Figura 1).

GRAFICO 2

Asimismo, un número importante de empresas han apostado a una diversificación orientada hacia servicios periféricos de confitería, pastelería, gastronomía y helados artesanales en sus propios locales de venta (estos últimos han adquirido también su propio prestigio de calidad, creatividad y sabor). Los datos muestran que sólo el 19% se centran únicamente en la producción y venta de chocolates; grupo conformado por micro y pequeñas empresas.

En estos procesos de diversificación concéntrica, algunos establecimientos grandes (aunque aún en un número reducido), mostrando un fuerte espíritu innovador y dinámico, se han enfocado en la creación de productos dirigidos a nuevos mercados, como estrategia de diferenciación. Un ejemplo rápidamente popularizado a nivel local y nacional ha sido el producto *Franui* de la chocolatería *Rapa Nui* (frambuesas bañadas en chocolate blanco y chocolate negro, comercializadas en un práctico envase plástico en múltiples puntos de venta). Otro ejemplo son las innovaciones de servicio generadas alrededor de la asociación del chocolate con café; posiblemente la más explotada comercialmente, también a nivel mundial.

En términos generales, es posible afirmar que las chocolaterías locales han desarrollado nuevas estrategias comerciales, transformaciones organizacionales y de producción para aumentar su competitividad y responder a cambios en los gustos de los consumidores. Muchos de estos cambios obedecen a tendencias mundiales hacia una mayor conexión entre el consumidor y el origen del producto, buscando reconstruir referencias identitarias, la autenticidad de los mismos, los métodos de elaboración y sus protagonistas. Pero también cambios de consumo orientados a un mayor cuidado de la salud; productos saludables con menos azúcares, menos grasas animales, más orgánicos, con presentaciones más amigables con el ambiente y hasta productos aptos para celíacos.

Estas transformaciones aportan a su vez a la desestacionalización de la demanda, una de las premisas del Plan Estratégico de Turismo Sustentable Bariloche 2025. En los últimos años se ha producido una participación creciente del segmento residentes. Para los encuestados, este segmento representa actualmente el 27% de la cartera de clientes y estiman que llegaría al año próximo al 38%. La incorporación de estos nuevos productos derivados del chocolate en los hábitos de consumo local

contribuye a mantener un consumo sostenido a lo largo del año, impactando positivamente sobre las ventas y por lo tanto, el nivel de empleo permanente.

En línea con el objetivo de desestacionalizar el consumo, los eventos gastronómicos constituyen una importante estrategia para promocionar el territorio y la cultura culinaria local. Son importantes atractores turísticos al posicionar un destino como ámbito de experiencia y disfrute. En palabras de Jimenez Morales y San Eugenio de Vela (2009), la organización de un evento construye imágenes territoriales vividas *in situ* y permite la posterior creación y consolidación de imaginarios colectivos capaces de fijar una marca territorial en su conjunto.

Asimismo, los eventos gastronómicos adquieren particular relevancia por su capacidad para activar cadenas productivas locales donde articulan desde productores, proveedores, servicios de logística, organizadores de eventos, operadores turísticos, hasta cámaras empresariales y agencias del sector público municipal, provincial y nacional. Estos eventos incorporan además valores agregados como los paisajes, la identidad cultural y gastronómica del destino, el patrimonio material e inmaterial (oficios de los productores, recetas tradicionales, etc.) y se vinculan en el proceso, en mayor o menor medida, con las políticas públicas, las regulaciones y la infraestructura del lugar (OMT, 2019).

Desde hace ya bastante tiempo, la ciudad de Bariloche entendió la relevancia de accionar este tipo de eventos y festividades. Desde 1969, organiza la Fiesta del Chocolate en el marco de la Fiesta Nacional de la Nieve realizada anualmente en el mes de julio, en la cual se le regalaba a quien fuera coronada reina de la nieve su peso en chocolate. Con los años, dicha celebración fue perdiendo popularidad y la capacidad e intensidad para posicionar el producto y a Bariloche como destino.

La emergencia volcánica desatada por la erupción del Cordón Puyehue en 2011 fue un disparador para que los chocolateros, ante la crisis socioeconómica que vivía la ciudad por la caída abrupta de visitantes, crearan la Asociación de Chocolateros, vinculada a la Cámara de Comercio, Industria, Turismo, Servicios y Producción de Bariloche. Fue la Asociación de chocolateros, junto con el Emprotur (Ente mixto de Promoción Turística de Bariloche) y la Secretaría de Turismo de la ciudad, quienes impulsaron a partir de 2012 una versión renovada de la Fiesta del Chocolate, como evento promocional a desarrollarse durante las Fiestas de Pascuas. A partir de un sostenido trabajo de articulación interinstitucional público-privado, desde el año 2014, fue declarada *Fiesta Nacional del Chocolate*. La misma ha ido ganando popularidad y el número de visitantes crece año a año. Entre los atractivos del evento se destaca la elaboración de la barra de chocolate más larga del mundo a la vista del público presente en la calle principal, así como el huevo de chocolate gigante que se repartía los primeros años en la plaza del Centro Cívico (hoy reemplazado por un paseo del chocolate, *shows* musicales y actividades para niños). La barra elaborada en las Pascuas de 2019 fue de 200 metros de largo y un peso de más de 2 toneladas, de los cuales 400 kilos provenían de maníes, nueces, pasas de uva y crocantes (Diario el Cordillerano, 19/4/2019). Esta Fiesta reúne hoy características para ser considerada parte del patrimonio cultural inmaterial de Bariloche.

No obstante, en general, se observa un bajo nivel de asociativismo entre los productores chocolateros. Si bien la creación de la cámara chocolatera y el impulso de la Fiesta Nacional del Chocolate es un buen paso en este sentido, sólo 7 empresas la conforman (aquellas de mayor nivel de ventas) y cuando preguntamos a quienes no son miembros las razones de aquello, en general expresaron que no les interesa pertenecer a la cámara porque no identifican qué tipo de beneficios les puede aportar. Pero ello no termina ahí. Solamente 3 chocolaterías de las encuestadas declararon que realizan algún tipo de actividad en cooperación y/o asociación con la competencia.

Así, uno de los desafíos para potenciar el impacto de este producto regional, -y otros-, en el desarrollo local y/o territorial es incrementar la asociatividad a partir de vinculaciones y alianzas entre productores, y entre estos y el sector público. La experiencia colectiva reciente de la Fiesta Nacional del Chocolate evidencia ya resultados positivos y potencial para posicionarse en el mercado turístico nacional e internacional de manera de incrementar el arribo de turistas en un periodo históricamente de baja, convirtiéndose en un diferencial competitivo para el destino. Existen antecedentes exitosos en diversas ciudades latinoamericanas y europeas como la Fiesta del Chocolate de Tabasco en México, el Chocofest de Gramado en Brasil, la Fiesta del Chocolate de Turín en Italia; entre otras.

Para ello, es necesario trabajar en la cohesión hacia dentro para accionar colectivamente hacia afuera. Esto significa en primer lugar movilizar, participar y comprometer a productores, proveedores, instituciones educativas, de ciencia y técnica y de apoyo a la producción, organismos públicos de nivel provincial y nacional con asiento en el territorio y sobre todo al gobierno local para establecer acuerdos, coordinar colaboraciones, funciones y estrategias en pos de objetivos comunes pre-establecidos. La asociatividad es un proceso integral que no sólo requiere la definición conjunta de un rumbo a seguir sino también tiempo y continuidad. Se fortalece a partir de acciones concretas tendientes a fomentar una cultura emprendedora local, a la creación de redes horizontales, al fortalecimiento institucional del gobierno local, a una coordinación eficiente entre las oficinas públicas de los distintos niveles y hacia dentro de las diferentes áreas o departamentos de las mismas.

Garantizar la continuidad del diálogo, el trabajo colectivo y la reflexión sobre lo actuado entre actores diferentes pero con vínculos identitarios, de confianza, cooperación y reciprocidad puede ser el motor que traccione los recursos necesarios para proyectar objetivos de largo plazo y una misión común vinculada a la competitividad del producto y el destino.

Siguiendo a Muchnik (2006), un paso estratégico en este sentido sería evaluar colectivamente las posibilidades de avanzar hacia un proceso de calificación y certificación del chocolate elaborado en Bariloche. Esto no sólo como protección legal ante actuales o potenciales imitaciones, sino como política territorial de posicionamiento de la marca. Estas políticas viabilizan el desarrollo de un «marketing» apropiado para estos productos territoriales, incorporando signos de identidad fácilmente identificables por los consumidores a partir de la calidad organoléptica del chocolate, los procesos y tradiciones de elaboración, su historia y por supuesto también, el paisaje (Muchnik, 2006; pp. 97). Este paso potenciaría su inserción en el mercado nacional, y sobre todo, en el mercado internacional.

REFLEXIONES FINALES

FINAL COMMENTS

Indiscutidamente, el chocolate de Bariloche es un producto con identidad territorial posicionado desde hace varias décadas en la mente de los residentes y de todos los que visitan la ciudad o tuvieron el gusto de probar el producto. Su calidad y originalidad, reconocida internacionalmente y su trayectoria histórica le otorgan una carga simbólica que lo convierten en un emblema del destino junto a las montañas, la nieve y los lagos. Esto significa que no solo el chocolate se valoriza por su procedencia y el imaginario construido detrás de la marca de destino, sino que el chocolate en sí mismo fortalece la imagen, valorización y autenticidad del destino y la construcción de un patrimonio cultural propio del territorio. Una retroalimentación virtuosa entre producto y destino.

En términos socio-económicos, el chocolate artesanal tracciona un tejido productivo conformado por más de 30 empresas (entre grandes empresas y pequeñas chocolaterías barriales) que favorece el desarrollo económico territorial tanto en términos de generación de empleo, contratación de proveedores locales (insumos, packaging y publicidad), así como al fortalecimiento y consolidación de un empresariado de origen local. La investigación permite visibilizar que la heterogeneidad entre las chocolaterías (en términos de producción, empleo, capital, imagen instalada, etc) se ha incrementado en los últimos años. Gracias a su mayor trayectoria y experiencia, y el respaldo de capital preexistente, algunas chocolaterías grandes han iniciado una etapa de diversificación concéntrica basada en la innovación de productos y servicios (nuevos productos de venta rápida en supermercados, kioskos y almacenes, servicios de cafetería, gastronomía, heladería, entre otros) y en la expansión territorial, a partir de la apertura de sucursales y venta de franquicias fuera de la ciudad con resultados positivos.

El chocolate artesanal forma parte del patrimonio cultural inmaterial del territorio, por su historia asociada a las familias de inmigrantes europeos, por las tradiciones que representa, y por la transmisión de saberes y costumbres, no solo de generación en generación sino también, a partir de aquellos que por trabajar en las chocolaterías adquieren un oficio y una destreza de gran valor.

Uno de los desafíos para potenciar su impacto en el desarrollo local y/o territorial es diseñar instrumentos y proyectos conjuntos que permitan incrementar los niveles de articulación y alianzas entre productores, y entre estos y el sector público. Avanzar hacia mayores niveles de asociatividad en el territorio puede ser el motor que traccione los recursos necesarios para proyectar objetivos de largo plazo tendientes a incrementar la competitividad del producto y el destino. Avanzar hacia la calificación y certificación del chocolate originario del lugar puede ser un camino.

BIBLIOGRAFÍA

Albuquerque, F. (2015). “El enfoque del Desarrollo Económico Territorial”. En Costamagna, P. y Perez Rozzi, S. Enfoque, Estrategias e Información para el Desarrollo Territorial. Los Aprendizajes desde ConectaDEL. 1ra. Ed. ConectaDEL

- Albuquerque, F. (2012).** Desarrollo territorial. Orkestra (Ed.). Gipuzkoa Sarean Working Document. San Sebastián: Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad.
- Albuquerque, F. (2008).** “Innovación, transferencia de conocimientos y desarrollo económico territorial: una política pendiente”. Revista ARBOR, Consejo Superior de Investig. Científicas, Madrid.
- Albuquerque, F. (2004).** “El enfoque del desarrollo económico local. Desarrollo económico local y empleabilidad”. Cuaderno de capacitación No. 1. Programa AREA -OIT en Argentina -Italia Lavoro.
- Álvarez, M. y Sammartino, G. (2009).** “Empanadas, tamales y carpaccio de llama: Patrimonio alimentario y turismo en la Quebrada de Humahuaca - Argentina”. Estudios y Perspectivas en Turismo, vol. 18 (2): 161-175
- Arocena, J. (1995).** El Desarrollo Local. Un Desafío Contemporáneo. Caracas: Nueva Sociedad.
- Boisier, S. (2007).** “¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización?” Revista OIDLES, vol. 1, Nro. 0. Disponible en: <http://www.eumed.net>.
- Boisier, S. (2004).** “Desarrollo Endógeno: ¿para qué? ¿Para quién?” Disponible en: http://www.cedet.edu.ar/Archivos/Bibliotecas/ponencia_boisier.pdf
- Bosch, J.L.; Suarez, S. y Olivares, G. (2004).** “La importancia de la generación de empleo como dinamizadora del desarrollo local en un centro turístico. Caso: San Carlos de Bariloche”. Revista Aportes y Transferencias, año 8, vol. 2: 25-44.
- Brito, L. M. y Botelho, D. (2018).** “La gastronomía como marca de destino. Propositiones en Minas Gerais – Brasil”. Revista Estudios y Perspectivas en Turismo, vol. 27: 390-412.
- Colino, E.; M, Dondo y H.M. Civitaresi (2016).** “Economía social y acción colectiva. El caso de la economía barilochense de pequeña y micro-escala”. Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad Teuken Bidikay Vol. 7 (8): 83-101
- Civitaresi, H. M. y Colino, E. (2019).** “Turismo, Transformaciones Territoriales y Resiliencia. Bariloche como evidencia de una ciudad intermedia argentina”. Revista REDER Revista de Estudios Latinoamericanos sobre Reducción del Riesgo de Desastres (ISSN 0719-8477). Vol. 3 (1): 41-52.
- Civitaresi, H.M. (2018).** “Resiliencia urbana y turismo. Una revisión conceptual desde la perspectiva de una ciudad turística intermedia”. XII Biental del Coloquio en Transformaciones Territoriales. Bahía Blanca. UNS. 8-10 de agosto de 2018
- Rofman y A. Villar (comp.) (2006).** Desarrollo local. Una revisión crítica del debate. Buenos Aires: Espacio Editorial.
- Costamagna, P. y Perez Rozzi, S. (comps.) (2015).** “Enfoque, estrategias e información para el desarrollo territorial: los aprendizajes desde ConectaDEL”. 1ra. Edición. ConectaDEL.
- Costamagna, P. (2015).** Política y formación en el desarrollo territorial. Aportes al enfoque pedagógico y a la investigación acción con casos de estudio en Argentina, Perú y País Vasco. Orkestra - Instituto Vasco de Competitividad Fundación Deusto. Publicaciones Universidad de Deusto.
- Costamagna, P. (2008).** “Las organizaciones del territorio. Cambios para fortalecer el desarrollo territorial”. Revista OIDLES, Año 1, N° 3: 1-16.

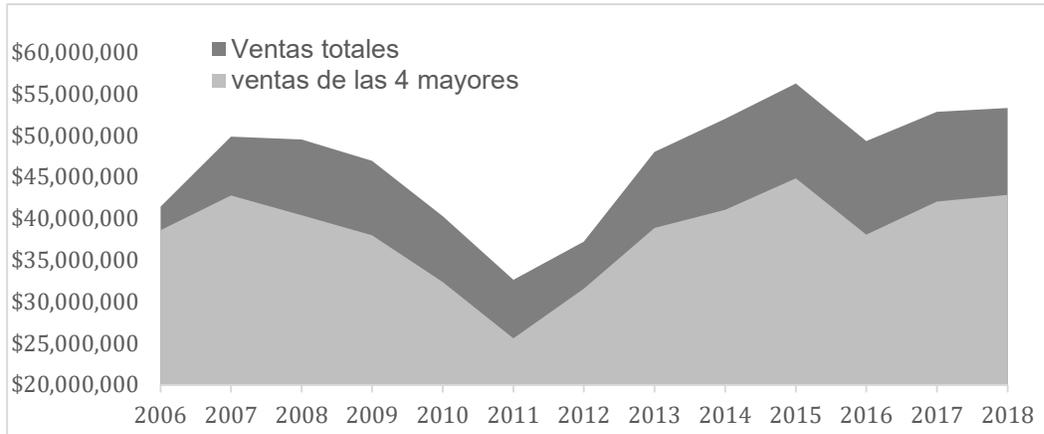
- Espeitx, E. (2004).** "Patrimonio alimentario y turismo: una relación singular". Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, Vol. 2 N° 2: 193-213.
- Ferraro, C. y Costamagna, P. (2002).** "Competitividad territorial e instituciones de apoyo a la producción en Mar del Plata". CEPAL, SERIE Estudios y perspectivas, Buenos Aires N° 8: 1-53 https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4873/1/S027494_es.pdf (Consulta 27/5/2019)
- Gallicchio, E. (2004).** "El desarrollo económico local en América Latina. ¿Estrategia económica o de construcción de capital social?". Seminario Gobierno Local y Desarrollo. Barcelona, enero de 2004.
- González, L. M. C. (2017).** "Desarrollo económico local: leyendas y realidades". Territorios (1), 9-24.
- Hornig, J-S & Chang, T-C (2012).** "Exploring Marketing Strategies for Culinary Tourism in Hong Kong and Singapore, Asia Pacific". Journal of Tourism Research, 17:3, 277-300
- Jimenez, M. y De San Eugenio Vela, J. (2009).** "Identidad territorial y promoción turística: la organización de eventos como estrategia de creación, consolidación y difusión de la imagen de marca del territorio". Revista ZER Vol. 14 – N° 26: 277-297
- Karlsen, J. y Larrea, M. (2015).** Desarrollo territorial e Investigación acción. Innovación a través del diálogo. Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, Fundación Deusto-Universidad de Deusto.
- Kozulj, R. (2016).** "Aproximaciones a la identificación de la actividad económica de San Carlos de Bariloche años 2014-2015". Documento de trabajo CIETES-UNRN. http://www.unrn.edu.ar/images/Actividad_econ%C3%B3mica_de_San_Carlos_de_Bariloche_2015_circulable.pdf (Consulta 27/5/2019)
- Landriscini, G. (2003).** "Chocolates del Turista S.A". Informe Técnico, Programa Observatorio PyMES Industriales.
- Leng, K. S. & Badarulzaman, N. (2014)** "Branding george town world heritage site as city of gastronomy: Prospects of creative cities strategy in Penang." International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research 8(3): 322-332
- Madoery, O. (2016).** "La disputa por el sentido del desarrollo territorial. Algunos aportes desde el pensamiento crítico latinoamericano". Revista Desarrollo y Territorio, N° 0: 5-11.
- Maldonado-Erazo, C. Álvarez-García, J, y Mora-Jácome, V. (2019).** "Gastronomía creativa. Análisis de la producción científica". Estudios y Perspectivas en Turismo. Vol. 28, pp. 61-79.
- Malvicino, F., Dondo, M. y Civitaresi, H. (2018).** "Desarrollo Regional, tipo de cambio y competitividad local. El Impacto de las políticas macroeconómicas en la actividad turística de San Carlos de Bariloche." XII Jornadas Nacionales de Investigadores en Economías Regionales – CEUR, Conicet, Buenos Aires, Septiembre 2018.
- Muchnik, J. (2006).** "Identidad Territorial y Calidad de los Alimentos: Procesos de Calificación y Competencia de los Consumidores". Revista Agroalimentaria, N° 22: 89-98.
- Nelson, V. (2015).** "Place reputation: representing Houston, Texas as a creative destination through culinary culture". Tourism Geographies 17(2): 192-207

- Oglietti, G. C. y Colino, E. (2015).** “La cepa turística de la enfermedad holandesa. Razones económicas subyacentes al declive de un destino turístico”. Revista Teuken Bidikay, Nro. 6: 81-96.
- Richards, G. (2014)** “Creativity and tourism in the city.” Current Issues in Tourism 17(2): 119-144
- Sánchez-Cañizares, S.M. y López-Guzmán, T. (2012).** “Gastronomy as a tourism resource: profile of the culinary tourist”. Current Issues in Tourism, 15:3, 229-245.
- Telfer, D. and Wall, G. (1996).** “Linkages between tourism and food production”. Annals of Tourism Research, 23(3): 635–653
- Troya, X. (2009).** “Análisis de una experiencia local. La producción con identidad territorial (caso de los productores de chocolate de Ambato)”. Tesis de maestría FLACSO. <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/1998/3/TFLACSO-2009XT.pdf> (Consulta 27/5/2019)
- Vazquez Barquero, A. (2007).** “Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial”. Revista Investigaciones Regionales, 11: 183-210.
- Vazquez Barquero, A. (2001).** Desarrollo endógeno y globalización. En Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local. Rosario: Editorial Homo Sapiens.
- Vazquez Barquero, A. (2000).** “La Política de Desarrollo Económico Local.” En Desarrollo Económico Local Y Descentralización En América Latina: Análisis Comparativo, Albuquerque, F. y Cortés, F. (comps.): 21–45. Santiago de Chile: CEPAL/GTZ.
- Vazquez Barquero, A. (1998).** Desarrollo Local. Una Estrategia de Creación de Empleo. Madrid: Ed. Pirámide.
- OMT - Organización Mundial del Turismo y Basque Culinary Center (2019),** “Guía para el desarrollo del turismo gastronómico”, OMT, Madrid <https://doi.org/10.18111/9789284420995>. (Consulta 27/5/2019)

Sitios de internet

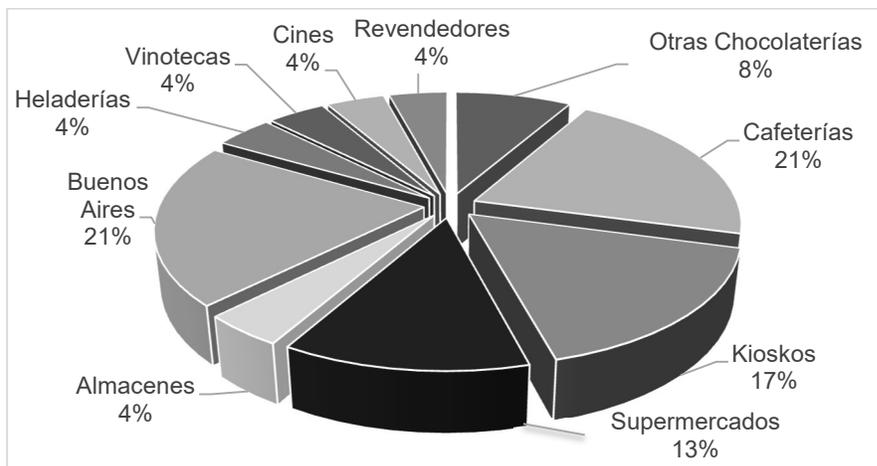
- Diario Río Negro - <https://www.rionegro.com.ar/finde-bariloche-la-meca-del-chocolate-IC4675479/> (consulta 26/5/2019)
- Diario El Cronista - <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Los-secretos-de-los-3-chocolates-argentinos-que-conquistaron-al-mercado-20170901-0003.html> (consulta 26/5/2019)
- Diario el Cordillerano - <https://www.elcordillerano.com.ar/noticias/2019/04/19/77890-una-vez-mas-la-barra-mas-larga-del-mundo-cautivo-a-turistas-y-residentes> (consulta 26/5/2019)

Gráfico 1. Ventas anuales en el complejo chocolatero de Bariloche, 2006-2018 – precios constantes (2006 = base 100)



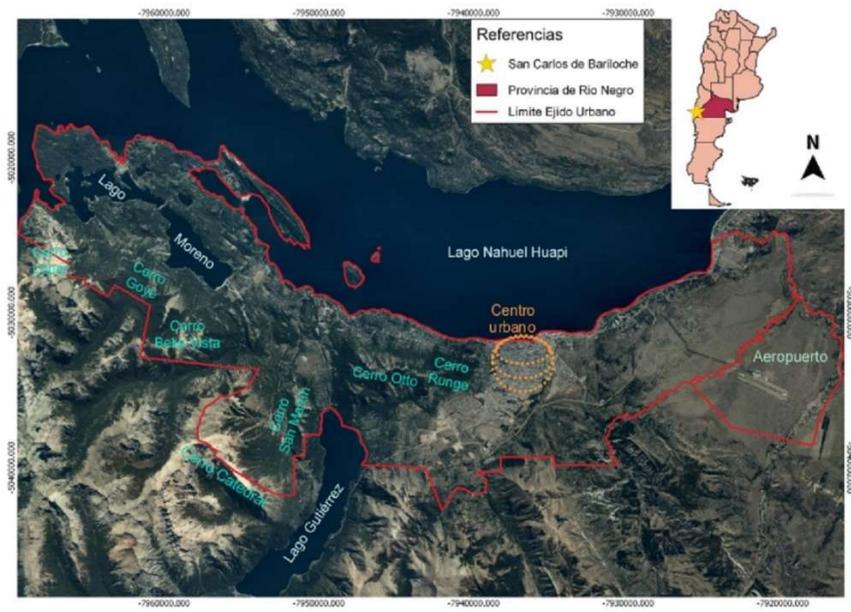
Fuente: Elaboración propia en base a datos SIEL-MSCB

Gráfico 2. Puntos de venta complementarios



Fuente: Elaboración propia

Figura 1. Mapa de la ciudad de Bariloche y su ubicación geográfica



Fuente: Niembro, Guevara y Cavanagh (2019)



Confitería Tronador de la familia Fenoglio - Fuente: www.chocolatesrapanui.com.ar



Elaboración barra de chocolate más larga del mundo durante la Fiesta Nacional del Chocolate, 2016. Foto: Alfredo Leiva – Fuente: www.infobaires24.com.ar



Fuente: <https://bariloche.org>



Chocolate en rama, innovación creada en Bariloche.