



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE  
SAN NICOLÁS DE HIDALGO

---

---

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
DE LA  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

**“Desarrollo, Impacto y Sustentabilidad  
en la  
Industria Gastronómica de la ciudad de Morelia”**

TESIS

Que para obtener el grado de  
**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

**L.A.E. BERENICE CEJA GUZMÁN**

ASESOR

**Dr. CUAUHTÉMOC GUERRERO DÁVALOS**

MORELIA, MICH. DICIEMBRE DEL 2016



## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por darme vida, tiempo, salud y ponerme en el camino a estas personas tan importantes para mí que hago mención, sé que algunas faltaran de nombrar, pero sabemos que están conmigo.

A mis papas Daniel y Silvia por su apoyo, coraje, fortaleza, inteligencia y sobre todo a mi madre por ser una gran mujer, el árbol que nos sostiene.

A mis hermanos Daniel y Daniela, por siempre estar ahí sobre todo en las situaciones difíciles, por su apoyo incondicional, son grandes personas.

A mi abuelita Tere, eres un gran ejemplo a seguir en todos los ámbitos de la vida.

A Miguel eres un ser excelente y a tus hijos por ser parte de nuestra vida.

Al Dr. Cuauhtemoc Guerrero Dávalos, por ser un gran amigo.

A mis asesores Dr. Evaristo Galeana Figueroa, Dr. José Serrano Heredia, Dr. Gerardo Gabriel Alfaro Calderón, Dr. Fernando Ávila Carreón, por su ayuda y apoyo.

A mis amistades, compañeros y familiares por estar ahí conmigo y mi familia.

Pero sobre todo a mis hijos Roboam Ismael, Randall Maximiliano y Batseba Carolina ustedes son todo para mí, son mi vida, gracias por ser su mama, gracias por ser mis hijos.

## **DEDICATORIAS**

A mis padres, hermanos y mis hijos por ser mi familia, mi gran apoyo, comprensión, paciencia, fortaleza.

Al maestro Arturo Aguilera Oseguera por su apoyo para culminar este paso educativo, cuando más necesite ese empuje en algún momento de mi vida.

A la Facultad de Contaduría y Administración, de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, porque gracias a ella soy Orgullosamente Nicolaíta.

A mis maestros por compartir sus conocimientos, tener paciencia, alegría y demás cosas, siempre creyeron en mí, desde mi educación básica hasta la Facultad, y eso ha sido una gran fuente de inspiración para no llegar a defraudar a ninguno incluso hacia los que ya no están.

# ÍNDICE

<b>GLOSARIO</b>	<b><i>i</i></b>
<b>RESUMEN</b>	<b><i>iv</i></b>
<b>ABSTRACT</b>	<b><i>v</i></b>
<b>Capítulo 1</b>	<b>6</b>
<b>Introducción</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Antecedentes</b>	<b>8</b>
<b>1.2 Planteamiento del problema</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Justificación</b>	<b>9</b>
<b>1.4 Objetivos</b>	<b>9</b>
1.4.1 Objetivo general	9
1.4.2 Objetivos particulares	10
<b>1.5 Hipótesis</b>	<b>10</b>
<b>1.6 Delimitación del estudio</b>	<b>11</b>
<b>1.7 Planteamiento metodológico</b>	<b>12</b>
<b>Capítulo 2</b>	<b>14</b>
<b>Industria de los restaurantes en México</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Características de la industria Gastronómica</b>	<b>14</b>
<b>2.2 Participación relativa del sector gastronómico en la economía mexicana</b>	<b>18</b>
<b>2.3 Remuneraciones</b>	<b>23</b>
<b>2.4 ¿Cuál es la estructura de costos?</b>	<b>25</b>
<b>2.5 Destino de la producción de la industria restaurantera mexicana</b>	<b>26</b>
<b>2.6 Inflación</b>	<b>27</b>
<b>2.7 Financiamiento</b>	<b>27</b>
<b>2.8 Evolución de la Industria restaurantera en los últimos años</b>	<b>28</b>
<b>2.9 ¿Cómo se distribuye el gasto de las familias mexicanas?</b>	<b>29</b>
<b>2.10 La dieta del mexicano</b>	<b>32</b>
<b>2.11 Georreferenciación de la Información de restaurantes y la población</b>	<b>33</b>
<b>2.12 Tamaño de la industria Gastronómica en México y consumo per cápita</b>	<b>34</b>
<b>Capítulo 3</b>	<b>35</b>
<b>Análisis de los Circuitos Gastronómicos</b>	<b>35</b>
<b>3.1 Circuitos gastronómicos y sus características</b>	<b>36</b>
<b>3.2 Circuitos Gastronómicos</b>	<b>40</b>
3.2.1 Gastronómico la Huerta	40
3.2.2 Jardín de las Rosas	40
3.2.3 Paseo Altozano	41
3.2.4 Plaza el Prado	44
3.2.5 Plaza Escala Morelia	45
3.2.6 Plaza Katara	47

3.2.7 Plaza las Américas	47
3.2.8 Plaza las Palmas	48
3.2.9 Plaza San Miguel	49
3.2.10 Servis Camelinas	50
<b>Capítulo 4</b>	<b>52</b>
<b><i>Análisis de las Ventajas y Desventajas de los Circuitos Gastronómicos como Clúster en Desarrollo</i></b>	<b>52</b>
<b>4.1 Datos obtenidos de las entrevistas en profundidad: Ventajas y Desventajas de pertenecer a los Circuitos Gastronómicos</b>	<b>52</b>
4.1.1 Ventajas	52
4.1.2 Desventajas.	53
<b>4.3 Identificación de los factores más relevantes para los restaurantes y administración central de ellos</b>	<b>55</b>
<b>4.4 Posicionamiento de los Circuitos Gastronómicos</b>	<b>58</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>65</b>
<b>RECOMENDACIONES PARA TRABAJOS FUTUROS</b>	<b>67</b>
<b>TRABAJOS DERIVADOS DE LA PRESENTE TESIS</b>	<b>67</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>68</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>71</b>

## GLOSARIO

**Bienes de consumo.** Son aquellos productos que tienen como destino directo la satisfacción de una necesidad inmediata, se les denomina perecederos si son susceptibles de utilizarse solamente una vez, por ejemplo: los alimentos. En cambio, los bienes que pueden utilizarse por más tiempo, se les llama no perecederos o duraderos.

**Bienes de uso intermedio (demanda intermedia).** Son aquellos que se incorporan al proceso de producción, mediante el cual experimentan cambios en su estado, composición, forma o simplemente se integran a otros bienes con el fin de crear un nuevo producto.

**Demanda intermedia o consumo intermedio.** Es el valor de los bienes y servicios que se consumen totalmente en el proceso de producción, para generar otros bienes o servicios.

**Demanda final.** Está constituida por las compras de bienes y servicios para consumo o inversión que realizan los consumidores finales, los cuales pueden ser familias, gobierno o para exportación. Ésta es igual a la oferta de bienes y servicios, que se conforma por la producción que se obtiene en el país, más lo que se importa.

**Inflación.** Es el aumento sostenido y generalizado de los precios de los bienes y servicios de una economía a lo largo del tiempo. El aumento de un sólo bien o servicio no se considera como inflación. Si todos los precios de la economía aumentan tan solo una vez tampoco eso es inflación.

**Financiamiento.** Conjunto de recursos monetarios para llevar a cabo una actividad económica, con la característica de que se trata de sumas tomadas a préstamo para la operación o inversión de la unidad económica.

**Personal ocupado.** Comprende tanto al personal contratado directamente por la razón social, como al personal suministrado por otra razón social, que trabajó para la unidad económica, sujeto a su dirección y control.

**Producción.** Es el valor de los bienes que transformó, procesó o benefició la unidad económica durante el periodo de referencia. Constituye el valor de los productos elaborados, ya sea con fines de lucro o no y, el valor de la producción de activos fijos para uso propio. Incluye: los aranceles e impuestos a la producción o comercialización cobrados al comprador (excepto el IVA), por ejemplo: el impuesto especial sobre producción y servicios (IEPS).

**Producto Interno Bruto (PIB).** El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado dentro del territorio.

**Remuneraciones.** Son todos los pagos y aportaciones, normales y extraordinarias, en dinero y especie antes de cualquier deducción, para retribuir el trabajo del personal dependiente de la razón social, ya sea que este pago se calcule sobre la base de una jornada de trabajo o por la cantidad de trabajo desarrollado (destajo); o mediante un salario base que se complementa con comisiones por ventas u otras actividades. Excluye: pagos a terceros por el suministro de personal ocupado; pagos exclusivamente de comisiones y honorarios para aquel personal que no recibe un sueldo base;

pagos de honorarios por servicios profesionales contratados de manera infrecuente.

**Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN).**

Clasificador oficial de México que permite clasificar y ordenar la información económica.

## RESUMEN

En el presente trabajo se presenta un análisis factorial de la industria gastronómica de la ciudad de Morelia. Se hace énfasis en los clúster gastronómicos dadas sus características particulares como son: Espacios, estacionamiento, publicidad y almacenes compartidos, que derivan en una reducción de costos. Para poder realizar el análisis factorial se realizaron una serie de encuestas y se utilizó el software estadístico IBM SPSS. Se utilizó además, el alfa de Cronbach y análisis de correlación para verificar la validez de las encuestas e información. Finalmente se logró determinar algunos de los factores que se perciben como una mayor ventaja competitiva, así como una posible explicación del incremento en el número de Micropymes en forma de clúster dentro de la industria gastronómica.

Palabras clave: Análisis factorial, Clúster gastronómico, Industria gastronómica, Micropymes.

## **ABSTRACT**

In the present work a factorial analysis of the gastronomic industry of the city of Morelia is presented. Emphasis is placed on gastronomic clusters given their particular characteristics such as: Spaces, parking, advertising and shared warehouses, which result in a reduction of costs. In order to perform the factor analysis, a series of surveys were carried out and the statistical software SPSS was used. We also used the Cronbach's alpha and correlation analysis to verify the validity of the surveys and information. Finally, it was possible to determine some of the factors perceived as a greater competitive advantage, as well as a possible explanation for the increase in the number of Microenterprises in the form of clusters within the gastronomic industry.

**Key words:** Factor analysis, Gastronomic cluster, Gastronomic industry, Microenterprises.

## Capítulo 1

### Introducción

A lo largo del globo terráqueo diversas ciudades intentan utilizar la actividad turística como estrategia de desarrollo local, esto es debido a que el turismo puede generar múltiples contribuciones en los ámbitos económico, el social, el cultural, el medio ambiental, etc, De hecho la Organización Mundial de Turismo señala que entre todas las actividades económicas, el turismo es una de las que más ha crecido en los últimos tiempos a nivel mundial y la tendencia es que así siga ocurriendo. (OMT, 2002).

En lo que respecta a la ciudad de Morelia, Michoacán, el turismo ha evolucionado favorablemente en los últimos años, principalmente desde que fue declarada Ciudad Patrimonio de la Humanidad. De acuerdo a datos estadísticos del INEGI, el sector terciario (comercio, turismo y servicios), constituye un 63,67% de la población económicamente activa, constituyéndose en uno de los sectores más dinámicos de la economía, diferentes niveles de gobierno y comunidades han empezado a reconocer la capacidad del turismo en la generación de beneficios para su área de interés y han intentado incorporarlo como herramienta para el crecimiento económico como estrategia para mejorar el nivel de vida de sus habitantes, tan es así, que en el Plan del Gobierno del 2015-2021 se comprometió a apoyar con más sustentos económicos al comercio, los servicios y a las industrias manufactureras, dado que el sector terciario aporta un 68.76% al PIB en Michoacán, las otras se dividen en actividades primarias 11.27% y actividades secundarias un 19.97%.

La localidad de Morelia, puede resultar un ejemplo de la importancia que el turismo está adquiriendo en la zona rural del país, en este caso, la gastronomía resulta un impulsor del crecimiento turístico enmarcado en el desarrollo económico, social, educativo y cultural de la localidad.

La evolución del sector gastronómico en México, ha incrementado su actividad económica en los últimos años, debido a factores como una mayor oferta culinaria así como surgimiento de nuevos espacios gastronómicos en los cuales se encuentran reunidos diversos restaurantes, pubs, y cafeterías. El escenario favorable se debe a la extensión de la cobertura y la ampliación de una oferta cada vez más diversificada y compatible con las nuevas tendencias derivadas de los cambios en las preferencias de los consumidores, hábitos de consumo y estilos de vida de la población. Es por esto que esta investigación estará destinada a analizar el sector de los restaurantes, teniendo como objetivo el determinar la existencia o no de agrupaciones gastronómicas en Morelia.

Dado lo anterior, la presente tesis pretende por medio de estudio de información primaria y secundaria determinar las características del sector gastronómico nacional, la importancia y tendencias del sector gastronómico en Morelia, como también poder identificar las características relevantes de esta industria. Se realizó inicialmente un levantamiento de información secundaria, lo que permitirá conocer las tendencias económicas relacionadas al sector, luego por medio de clasificaciones de autores reconocidos se agruparan los restaurantes de manera conveniente para así mostrar un posicionamiento real del sector de los circuitos gastronómicos en la entidad, y finalmente se llevará a cabo una serie de encuestas que muestran como resultado los beneficios y desventajas que perciben los restaurantes que participan de los circuitos gastronómicos en la ciudad y en el sector turismo.

Finalmente, se entregarán las variables críticas para el éxito de un restaurante y las características percibidas por los administradores de los centros gastronómicos, como también la de los administradores de los restaurantes, lo que permitirá conocer si nos encontramos en un escenario de existencia de clúster gastronómicos o si nos encontramos en un escenario de que los circuitos gastronómicos están en vías de serlo.

### **1.1 Antecedentes**

En el siglo XXI la actividad turística ha tenido grandes cambios la demanda como el aprovisionamiento, entre los diversos factores que han contribuido a cambios en las estrategias de los destinos turísticos y las estructuras de las empresas se encuentran el surgimiento de aerolíneas de bajo coste, el internet y su impacto en el turismo, la tendencia de vacaciones de corta duración pero con mayor frecuencia a lo largo del año, o la preferencia por nuevos destinos turísticos, todo ello incrementa la competitividad entre diferentes zonas geográficas.

La investigación en Tomás Jofré que el centro de Investigación y Desarrollo del Turismo, (CIDEturEEy N) de la Universidad Nacional de San Martín desarrolló en sus dos etapas, entre 2007 y 2010, se enmarca en la significación que el turismo gastronómico adquiere en el desarrollo de esta pequeña localidad y en la necesidad de evaluar los impactos que el mismo genera en el entorno ambiental, económico y social para garantizar la sostenibilidad del destino. El documento hace referencia al marco teórico-conceptual, en torno como herramienta de desarrollo local y a la gastronomía como producto turístico, esto nació en Argentina.

## **1.2 Planteamiento del problema**

En varias regiones del planeta se están implementando acciones para potencializar el desarrollo local mediante el turismo, en varios trabajos académicos se ha hecho palpable la importancia que la gastronomía tiene al convertirse en una de las preferencias de los turistas, sin embargo no se tiene constancia de que dichas estrategias se estén implementando en la ciudad de Morelia, es por ello que el presente tema de tesis pretende llenar ese hueco, y estudiar si es factible emprender acciones para lograr un crecimiento económico basado en el hecho que poco más del 63% de la población económicamente activa trabaja en el sector terciario, y de que se ha visto un incremento en la afluencia turística en el estado de Michoacán. El contar con indicadores en los tres ejes del desarrollo sustentable nos permitirá poder elucidar la dinámica económica en torno a la industria gastronómica, así como poder establecer políticas en cuanto a su desarrollo, su sustentabilidad la formación de recursos humanos de calidad, como los que se tienen en las diversas escuelas culinarias y en lo particular en la carrera de gastronomía de la Universidad Tecnológica de Morelia.

## **1.3 Justificación**

El desarrollo gastronómico en Michoacán más concreto en Morelia, requiere del entendimiento como fenómeno sociocultural, y económico, a raíz de los cambios a los que la gastronomía está expuesta. Estos cambios están relacionados tanto con su historia como también con la relación e interacción constante con el resto del mundo.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

El objetivo general del presente trabajo es determinar dentro de la industria de restaurantes en Morelia, cuáles son las características diferenciadoras de los circuitos gastronómicos. Por otro lado, se busca analizar las variables relevantes consideradas por los administradores de estos establecimientos, asociadas al éxito y/o fracaso de los restaurantes ubicados en circuitos gastronómicos.

#### **1.4.2 Objetivos particulares**

- Analizar el macro entorno de la industria Gastronómica de Morelia.
- Analizar y determinar los clúster de restaurantes en Morelia.
- Determinar a partir de una investigación exploratoria las variables que son consideradas como claves para el éxito por los administradores de restaurantes dentro de los circuitos gastronómicos, comparando así los potenciales beneficios y desventajas de establecer un restaurante en un centro gastronómico o localizarse de forma aislada.

#### **1.5 Hipótesis**

Dado que existe una amplia gama de restaurantes en Morelia, se observa que algunos se ubican cercanos unos de otros, mientras que otros no lo hacen, es por ello que se pretende determinar las principales características, variables relevantes, ventajas y desventajas que llevan a la conformación de estas agrupaciones.

De esta manera, se pretende justificar su aparición y el posible beneficio en los resultados obtenidos por estos conglomerados, de tal manera que aquellos

que quieran ser parte de ellos, puedan tomar una mejor decisión a la hora de elegir la plaza donde ubicar sus inversiones en el mercado gastronómico.

Es así que, a partir de lo anterior, se busca evaluar las siguientes hipótesis, con tal de responder y brindar información de la situación actual industria gastronómica:

H1: Es posible reconocer la existencia de clústeres gastronómicos en Morelia-

H2: Los restaurantes ubicados en clústeres gastronómicos se ven beneficiados (en resultados, demanda, etc.) con respecto a restaurantes ubicados de manera independiente.

H3: El turismo en el municipio de Morelia, Michoacán, contribuye al desarrollo empresarial, fortalece el capital social y favorece el aprovechamiento racional del patrimonio cultural.

## **1.6 Delimitación del estudio**

Morelia fue fundada el 18 de mayo de 1541 por Juan de Alvarado el viejo, Juan de Villaseñor y Luis de León Romano, por mandato del primer virrey de la Nueva España, Antonio de Mendoza y Pacheco. Su nombre en la época prehispánica fue Guayangareo, en la época colonial española primeramente recibió el nombre de Ciudad de Mechuacán, que cambió en 1545 por ciudad de Valladolid en honor a la ciudad homónima en España. En 1828 cambió de nombre por Morelia en honor al héroe de la independencia de México José María Morelos y Pavón, quien nació en esta ciudad. El gentilicio de su población es moreliano.

La ciudad se encuentra situada en un amplio valle antiguamente llamado Valle de Guayangareo, en el centro-norte del municipio, el cual se encuentra

rodeado de lomas y colinas entre las que destacan al este el cerro del Punhuato, al oeste el pico del Quinceo, al sur las lomas de Santa María y el pico de El Águila. Morelia colinda en la parte norte con los municipios de Tarímbaro, Chucándiro y Huaniqueo; al este con Charo y Tzitzio; al sur con Villa Madero y Acuitzio; y al oeste con Lagunillas, Coeneo, Tzintzuntzan y Quiroga. Así mismo Morelia se encuentra físicamente en medio del trayecto de las ciudades más importantes del país Guadalajara Jalisco y México, D.F.

Morelia es la ciudad más poblada y extensa del estado de Michoacán con una población de 729.279 en el año 2010 (608.049 habitantes en el 2005). Es la tercera ciudad más poblada de la Región Bajío, superada sólo por León de los Aldama y Santiago de Querétaro. El área conurbada incluye otras 18 localidades de los municipios de Morelia y Tarímbaro y contaba en 2005 con 642.314 habitantes. Por otro lado, la Zona Metropolitana de Morelia, conformada por los municipios de Morelia y Tarímbaro, tenía en el 2010 un total de 806.822 habitantes (735.624 en 2005), de los cuales 729.279 habitantes correspondían al municipio de Morelia y 77.065 al de Tarímbaro.

### **1.7 Planteamiento metodológico**

Se analizarán los aspectos relevantes, tales como, las características, clasificaciones de los restaurantes, porcentaje de participación por especialidad de menú, la existencia de estrategias definidas por la administración de estos circuitos gastronómicos, específicamente los ubicados en el sector sur de Morelia. Se busca determinar conglomerados de restaurantes y sus características principales, determinando las variables críticas del éxito que poseen estos circuitos gastronómicos como un clúster en etapa de desarrollo versus restaurantes que se ubican de manera aislada.

Para acceder a información confiable y válida, se contará con información pública entregada por diversas instituciones públicas y privadas, asociaciones y gremios gastronómicos. Además se realizarán entrevistas, que posteriormente se consolidarán mediante una encuesta para evaluar comparativamente a los restaurantes que pertenecen a estos circuitos gastronómicos.

Para dar cumplimiento con los objetivos de la presente tesis se procede a detallar la metodología que se será utilizada en cada uno de los capítulos de este estudio:

Capítulo I: La metodología abordada se basará en información de tipo:

- Información primaria: Encuesta a restaurantes.
- Información secundaria: Cámara Nacional de la Industria Restaurantera (CANIRAC), INEGI y encuestas.

Capítulo II: El desarrollo se efectuara en base a información del tipo:

- Información primaria: restaurantes., Administradores de circuitos gastronómicos y administradores de restaurantes.
- Información secundaria: Cámara Nacional de la Industria restaurantera (CANIRAC), INEGI.

Capítulo III: La información será recogida a través de entrevistas realizadas a los administradores de restaurantes establecidos en circuitos gastronómicos, las cuales serán analizadas mediante técnicas estadísticas de procesamientos de datos.

Capitulo IV: se hará un análisis de las Ventajas y Desventajas de los Circuitos Gastronómicos como Clúster en Desarrollo.

## Capítulo 2

### Industria de los restaurantes en México

En este capítulo se abordarán las características de la industria gastronómica, análisis de tendencias, sus factores de crecimiento y el tamaño de la industria gastronómica en México. Se ofrece un panorama de la industria restaurantera con información que recopila y difunde el INEGI.

#### 2.1 Características de la industria Gastronómica

La industria gastronómica mexicana está conformada por un elevado número de empresas pequeñas y medianas, que representan un motor importante en la generación de empleo, mayoritariamente femenino.

Con el propósito de realizar el estudio de la Industria restaurantera mexicana se acotó a las siguientes actividades económicas:

Actividades económicas relacionadas con la industria restaurantera mexicana.

Código SCIAN	Clases**/ de actividad económica según el SCIAN
722210	<i>Restaurantes de servicio completo</i>
722211	<i>Restaurantes de autoservicio</i>
722212	<i>Restaurantes de comida para llevar</i>
722219	<i>Otros restaurantes con servicio limitado</i>
722310	<i>Servicios de comedor para empresas e instituciones</i>
722320	<i>Servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales</i>

Fuente: INEGI. Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), 2007. El SCIAN es el clasificador oficial de México y permite clasificar, ordenar y difundir la información económica. Ver anexo.

Notas: \*\*/ La clase de actividad se refiere al nivel más detallado del SCIAN.

En 1958 se conformó la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados. Surge como órgano rector del sector restaurantero, después de varios años de trabajo para obtener el reconocimiento oficial.

En el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) las seis clases de actividad relacionadas con la Industria restaurantera se describen de la siguiente manera:

#### 722110 Restaurantes con servicio completo.

Unidades económicas dedicadas principalmente a la preparación de alimentos y bebidas para consumo inmediato, que brindan servicio completo de atención al cliente, el cual comprende tomarle la orden desde su mesa o similar, servirle los alimentos y bebidas que ordenó, y presentarle su cuenta para que pague después de comer. Incluye también: restaurantes con servicio completo dedicados principalmente a la preparación de bebidas no alcohólicas (café, té, chocolate) para consumo inmediato en combinación con la elaboración de pan, y restaurantes con servicio completo dedicados principalmente a preparar y servir café para consumo inmediato en combinación con el tostado y la molienda del mismo.

#### 722211 Restaurantes de autoservicio

Unidades económicas dedicadas principalmente a la preparación de alimentos y bebidas para consumo inmediato, donde el cliente ordena su pedido a través de un mostrador y paga antes de la entrega de sus alimentos y bebidas, los cuales consume en las instalaciones del restaurante, o bien en áreas comunes de centros comerciales, aeropuertos, etc., trasladando por sí mismo su orden (es decir, no recibe servicio de atención en su lugar). Incluye

también: restaurantes de autoservicio donde el cliente ordena su pedido a través del servicio en auto, para consumir sus alimentos y bebidas en otro lugar.

#### 722212 Restaurantes de comida para llevar.

Unidades económicas dedicadas principalmente a la preparación de alimentos y bebidas para consumo inmediato, donde el cliente ordena su pedido a través de un mostrador, barra o por vía telefónica y paga antes o al momento de la entrega de sus alimentos y bebidas, los cuales consume en su domicilio o en otro lugar.

#### 722219 Otros restaurantes con servicio limitado,

Unidades económicas dedicadas principalmente a la preparación de alimentos y bebidas para consumo inmediato, donde el cliente ordena su pedido a través de un mostrador, barra o similar y por lo general paga antes de la entrega de sus alimentos y bebidas, los cuales consume en las instalaciones del restaurante, pudiendo recibir servicio limitado de atención, como que le lleven los alimentos y bebidas a su lugar, pero sin recibir un servicio completo de atención. Incluye también: restaurantes con servicio limitado dedicados principalmente a la preparación de bebidas no alcohólicas (café, té, chocolate) para consumo inmediato en combinación con la elaboración de pan, y restaurantes con servicio limitado dedicados principalmente a preparar café para consumo inmediato en combinación con el tostado y la molienda del mismo.

#### 722310 Servicios de comedor para empresas e instituciones

Unidades económicas dedicadas principalmente a la preparación y entrega de alimentos y bebidas para consumo inmediato por contrato para industrias,

oficinas, hospitales, medios de transporte, e instituciones, por un tiempo determinado.

722320 Servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales  
Unidades económicas dedicadas principalmente a la preparación y entrega de alimentos y bebidas para consumo inmediato para ocasiones especiales como bodas, seminarios, conferencias. Incluye también a la preparación de alimentos y bebidas para ocasiones especiales en combinación con el alquiler de salones para fiestas.

Cabe mencionar que la desagregación de la estructura del SCIAN es: 2 dígitos sector, 3 dígitos subsector, 4 dígitos rama, 5 dígitos subrama y 6 dígitos clase de actividad.

De las cinco actividades mostradas, tres de ellas presentan un servicio limitado en el sentido de la atención al cliente, ya que éste ordena su pedido a través de un mostrador, barra o similar y por lo general paga antes de la entrega de sus alimentos y bebidas. Dichas actividades son: Restaurantes de autoservicio, Restaurantes de comida para llevar, Otros restaurantes con servicio limitado.

## **2.2 Participación relativa del sector gastronómico en la economía mexicana**

En México, la Industria restaurantera empleó a 1,310,381 personas, aportando el 6.5% del total de la ocupación, de acuerdo con los Censos Económicos 2009.

En promedio cada establecimiento o unidad económica tiene 3.8 personas ocupadas, siendo este sector uno de los más importantes por el empleo que genera. Sólo se ubican por arriba de esta actividad el comercio, la industria manufacturera y los servicios de apoyo a los negocios. Se refiere a servicios como: administración de negocios, contratación y colocación de personal, preparación de documentos, fotocopiado, fax, acceso a computadoras y afines, recepción de llamadas telefónicas, cobranza, organización de viajes, vigilancia y seguridad, limpieza de inmuebles, y empacado y etiquetado de bienes propiedad de terceros. Estas unidades económicas se especializan en una o más de las actividades de apoyo y pueden, por lo tanto, proporcionar servicios a clientes de todos los sectores económicos y, en algunos casos, a hogares.

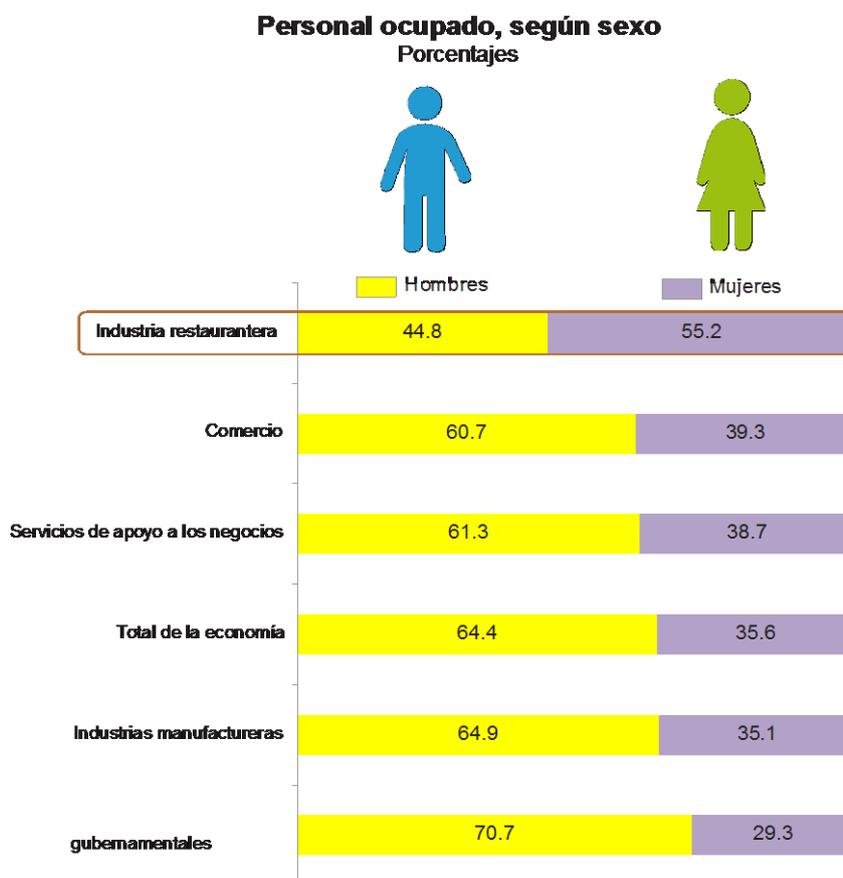
Asimismo, 9 de cada 100 unidades económicas corresponden a la Industria restaurantera.

Actividades más importantes por la ocupación que generan

Actividad económica	Unidades económicas		Personal ocupado		Personal ocupado entre unidades económicas
	Absolutos	%	Absolutos	%	
Comercio	1858550	49.9	6134758	25.0	3.3
Industrias manufactureras	436851	11.7	4661062	23.2	10.7
Servicios de apoyo a los negocios	80922	2.2	1345679	6.7	16.6
Industria restaurantera	347199	9.3	1310381	6.5	3.6
Otros servicios excepto actividades gubernamentales	493337	13.2	1212362	6.0	2.5
Resto de las actividades	507160	13.7	5432762	32.5	10.7
Total	3724019	100.0	20116834	100.0	5.4

Fuente: INEGI. Censos Económicos 2009.

La industria restaurantera se caracteriza porque en general emplea más mujeres que hombres.



Fuente: INEGI. Censos Económicos 2009.

En la gráfica anterior, esta distribución se compara con el comercio, la industria manufacturera y los servicios de apoyo a los negocios.

Al interior de la Industria restaurantera coexisten distintos tipos de servicios de restaurantes.

*Tabla 1 Influencia de cada actividad económica de la Industria restaurantera*

Fuente: INEGI. Censos Económicos 2009

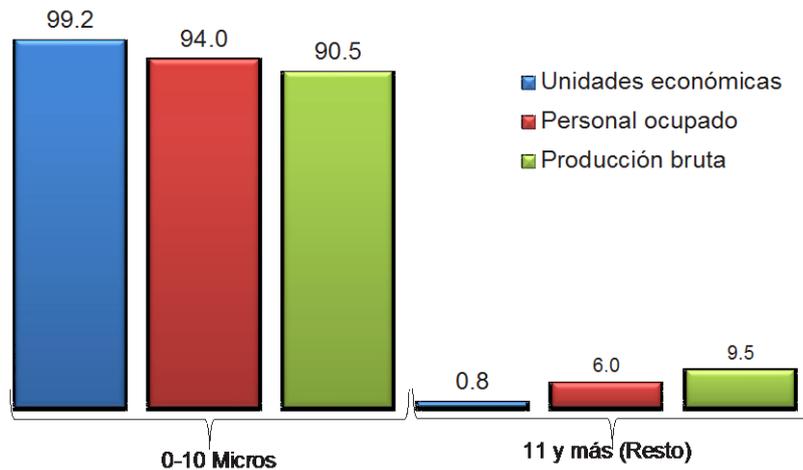
Código	Actividad económica	Unidades económicas	Personal ocupado	Producción bruta
		%	%	%
722110	Restaurantes con servicio completo	2.6	18.2	3.3
722211	Restaurantes de autoservicio	2.4	5.7	10.7
722212	Restaurantes de comida para llevar	47.6	31.8	16.6
722219	Otros restaurantes con servicio limitado	47.0	41.6	3.6
722310	Servicios de comedor para empresas e instituciones	0.1	2.1	2.5
722320	Servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales	0.3	0.7	10.7
	Total	100.0	100.0	100

Los Restaurantes de comida para llevar y los denominados “Otros restaurantes con servicio limitado” son los más importantes por el número de unidades económicas, el empleo y la producción que generan.

También sobresalen los Restaurantes con servicio completo, ya que generaron el 28.6% de la producción con sólo el 2.6% de las unidades económicas.

Los restaurantes que predominan y los que más empleo generan son los de menor tamaño. Se trata de micro establecimientos que tienen menos de 10 personas ocupadas:

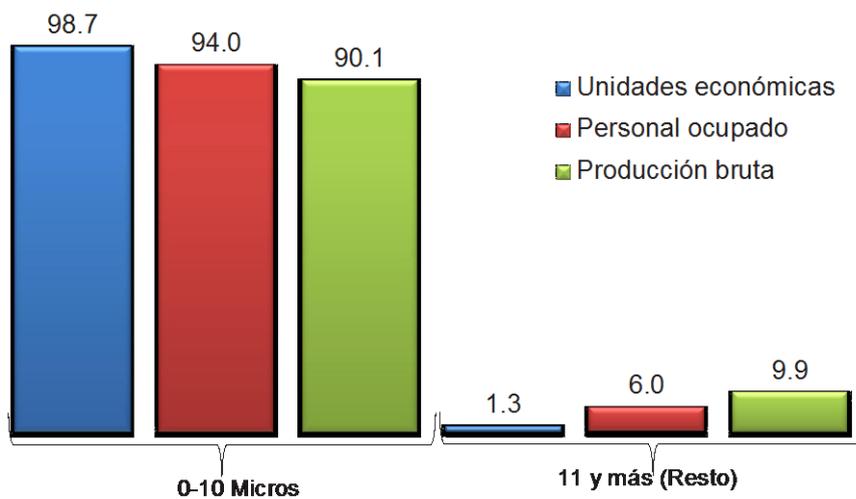
### Restaurantes de comida para llevar Porcentajes



Rangos de personal ocupado

Fuente: INEGI. Censos Económicos 2009.

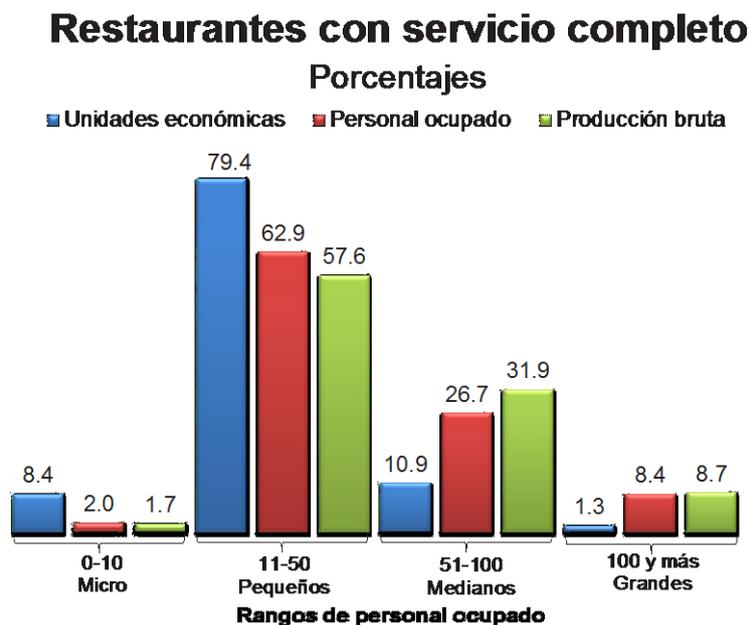
### Otros restaurantes con servicio limitado Porcentajes



Rangos de personal ocupado

Fuente: INEGI. Censos Económicos 2009.

La mayoría de los restaurantes con servicio completo son pequeños y medianos.



Fuente: INEGI. Censos Económicos 2009.

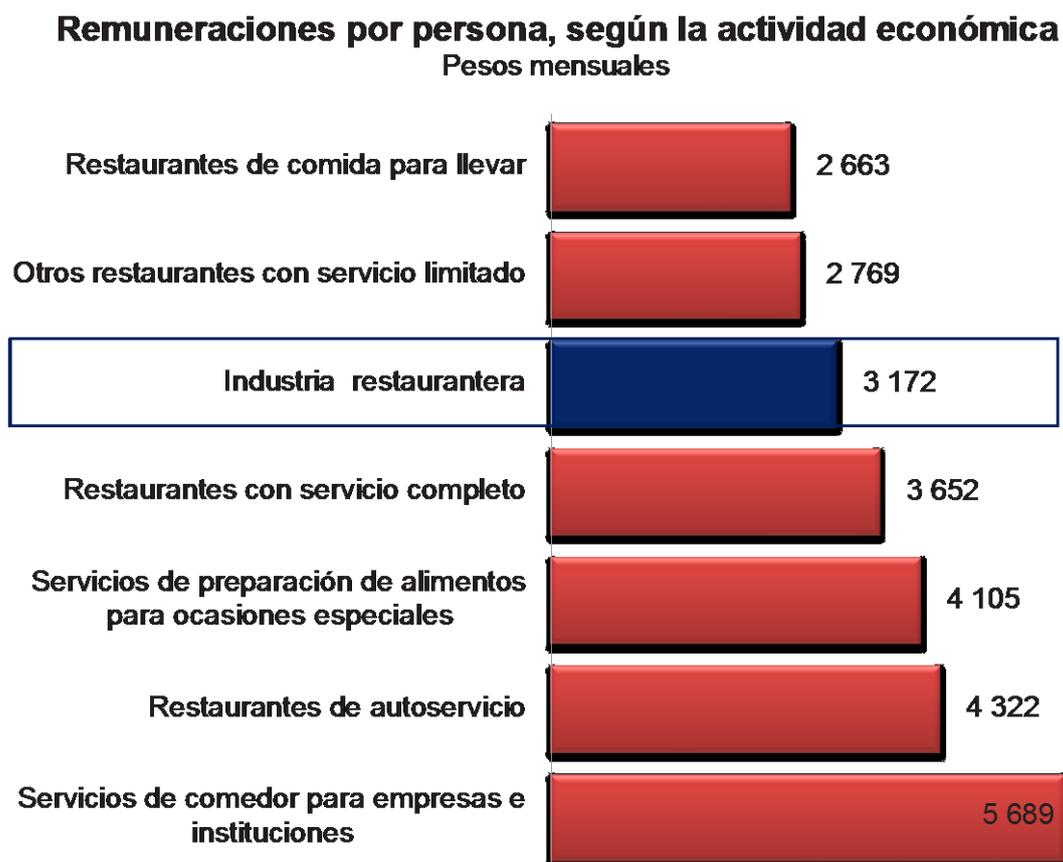


Fuente: INEGI. Censos Económicos 2009.

Los restaurantes que ofrecen comida corrida y las cocinas económicas son los que tienen mayor presencia por el número de unidades económicas, ya que uno de cada cuatro, se ubica en este giro de actividad. Le siguen las taquerías.

### 2.3 Remuneraciones

En la Industria restaurantera una persona recibía en 2008 en promedio por concepto de remuneraciones 3 172 pesos mensuales, y como se observa en la gráfica, al interior de la industria en estudio existe un pago diferenciado, según el tipo de actividad.



Fuente: INEGI. Censos Económicos 2009.

Los restaurantes de comida para llevar y otros restaurantes con servicio limitado los "otros servicios con servicio limitado", que son los predominantes en la economía, son los que tienen las remuneraciones más bajas.

Las remuneraciones se requieren a todos los pagos y aportaciones, normales y extraordinarias, en dinero y especie antes de cualquier deducción, para retribuir el trabajo del personal dependiente de la razón social, ya sea que este pago se calcule sobre la base de una jornada de trabajo o por la cantidad de trabajo desarrollado (destajo); o mediante un salario base que se complementa con comisiones por ventas u otras actividades.

Es importante señalar que en esta industria, las remuneraciones de los trabajadores se complementan con las propinas que reciben los trabajadores por parte de los clientes, las cuales no están consideradas en las remuneraciones cuyo pago realiza la unidad económica.

Al comparar las remuneraciones pagadas en la industria restaurantera con otras actividades de la economía, se observa que el personal ocupado de esta industria se ubica entre los que registraron los niveles más bajos.

### Remuneraciones por persona, en algunas de las principales actividades económicas Pesos mensuales



Fuente: INEGI. Censos Económicos 2009.

#### 2.4 ¿Cuál es la estructura de costos?

Según la Matriz de Insumo Producto (MIP), la estructura de costo de la industria restaurantera se muestra en el cuadro siguiente. Entre los gastos más importantes se encuentran los insumos provenientes de la actividad de Matanza, empacado y procesamiento de carne de ganado, aves, otros animales comestibles, servicios de empleo (Empresas que se dedican principalmente a proveer personal laboral a otras unidades económicas), consumo de energía eléctrica y los gastos en pan y tortilla.

La Matriz Insumo-Producto releja, entre otros rubros, el origen y destino de las transacciones comerciales entre los distintos sectores económicos, incluyendo tanto las exportaciones como las importaciones.

### Estructura de costos o demanda intermedia

Código SCIAN	Denominación de la actividad	Porcentaje
		100.0
3116	Matanza, empackado y procesamiento de carne de ganado, aves y otros animales comestibles	17.8
5613	Servicios de empleo	15.1
2211	Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica	13.9
3118	Elaboración de productos de panadería y tortillas	8.7
3121	Industria de las bebidas	4.4
3241	Fabricación de productos derivados del petróleo y del carbón	3.9
3261	Fabricación de productos de plástico	2.3
5311	Alquiler sin intermediación de bienes raíces	2.3
	Resto de las actividades	31.6

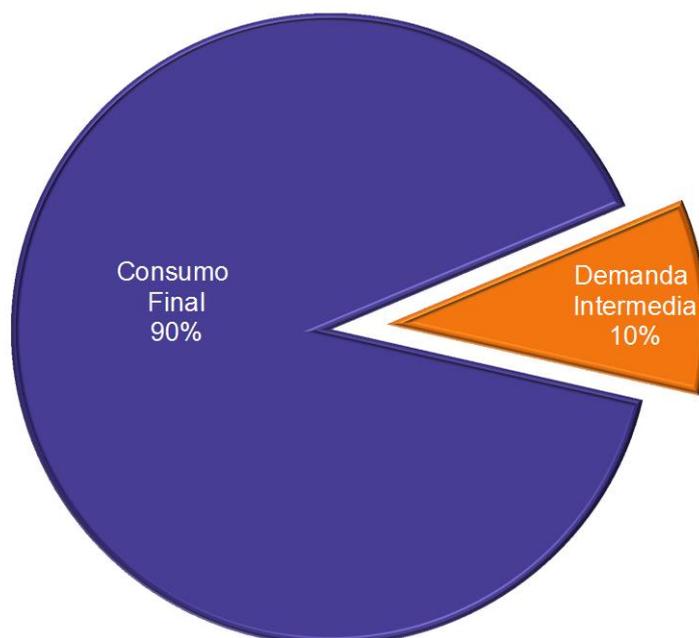
Fuente: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México, Matriz de Insumo Producto, año base 2008.

## 2.5 Destino de la producción de la industria restaurantera mexicana

De la producción de la industria en estudio, el 10% se destina a cubrir la Demanda intermedia que tienen las actividades económicas del país, como son los gastos que realizan las empresas y el gobierno en alimentos, y el 90% de la industria restaurantera cubre la Demanda final que realizan las familias u hogares, según la MIP.

### Distribución de la Demanda intermedia y final

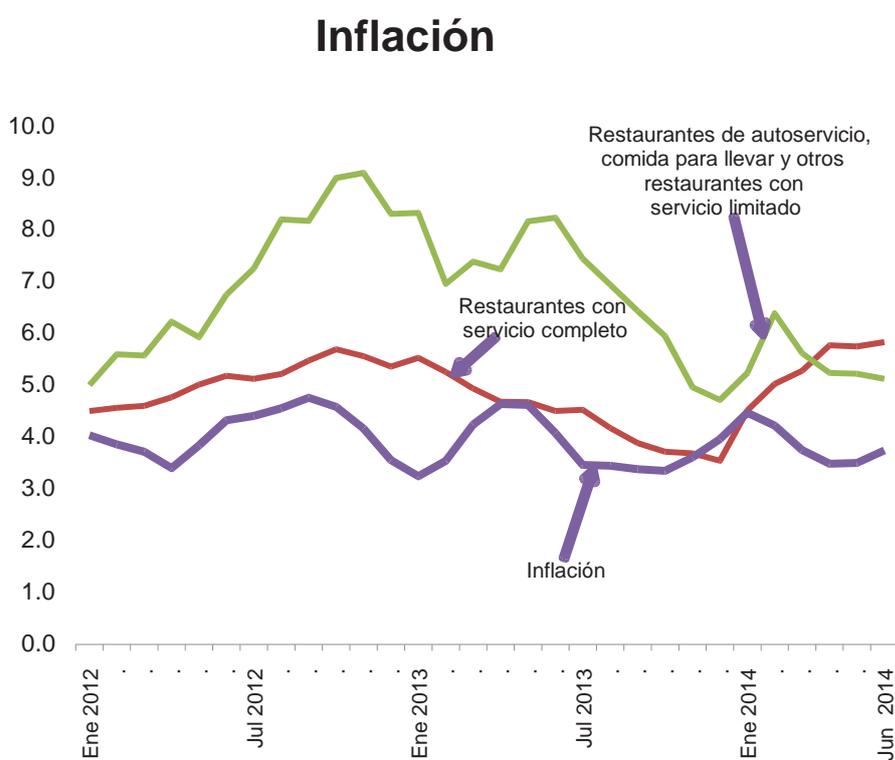
Porcentajes



Fuente: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México, Matriz de Insumo Producto, año base 2008.

## 2.6 Inflación

El aumento en precios de los servicios que ofrecen los restaurantes, tanto de servicio limitado como de servicio completo, en general ha estado por arriba de la inflación, es decir, es el aumento sostenido y generalizado de los precios de los bienes y servicios de una economía a lo largo del tiempo. El aumento en el precio de un sólo bien o servicio no se considera como inflación. Si todos los precios de la economía aumentan tan solo una vez tampoco eso es inflación.



Fuente: INEGI. Índice Nacional de Precios al Consumidor.

## 2.7 Financiamiento

En la industria restaurantera el 12.1% de las unidades económicas obtuvieron financiamiento. Los restaurantes predominantes en la economía por el número de unidades económicas, como los de comida para llevar y los de autoservicios, son los que obtuvieron el financiamiento más bajo.

### Unidades económicas que obtuvieron financiamiento Porcentajes



Fuente: INEGI. Censos Económicos 2009.

## 2.8 Evolución de la Industria restaurantera en los últimos años

La evolución de la Industria restaurantera, se puede conocer con base en datos provenientes del Sistema de Cuentas Nacionales, pero a un nivel más agregado respecto al que se ha venido presentando, ya que además de los restaurantes se incluyen "Centros nocturnos, bares, cantinas y similares", actividades que en forma conjunta conforman un subsector de actividad llamado Servicios de preparación de alimentos y bebidas, según el SCIAN.

El Producto Interno Bruto (PIB) de los Servicios de preparación de alimentos y bebidas, donde se encuentra la Industria restaurantera, registró variaciones anuales positivas en el cuarto trimestre de 2013 y el primer trimestre de 2014, sin embargo este comportamiento es insuficiente para alcanzar (otro o factor, de salud pública, que incidió en la caída del PIB de 2009 fue el virus de gripe conocido como AH1N1 (influenza) que afectó a

nuestro país entre abril y mayo de 2009. Algunas medidas que se tomaron para prevenir el aumento de infecciones fueron el cierre temporal de algunos centros de trabajo, escuelas, bibliotecas, museos, conciertos y lugares públicos de reunión) los niveles de consumo que se tenían en momentos previos a las crisis de 2009, ver tabla y gráfica siguiente.

### PIB total y PIB de servicios de preparación de alimentos y bebidas

Año	PIB (A)	PIB de Servicios de preparación de alimentos y bebidas (B)	(B)/(A)
Millones de pesos constantes de 2008			Porcentajes
2003	10 118 838	159 427	1.6
2004	10 553 712	162 189	1.5
2005	10 873 486	160 987	1.5
2006	11 417 293	160 506	1.4
2007	11 776 452	159 575	1.4
2008	11 941 199	153 927	1.3
2009	11 379 940	139 894	1.2
2010	11 961 179	136 096	1.1
2011	12 445 420	137 149	1.1
2012	12 941 077	141 305	1.1
2013	13 079 601	140 997	1.1

Fuente: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México, año base 2008



## 2.9 ¿Cómo se distribuye el gasto de las familias mexicanas?

Según la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares, el 33.7% del gasto total de las familias se realiza en Alimentos, bebidas y tabaco, siendo este porcentaje el más importante.

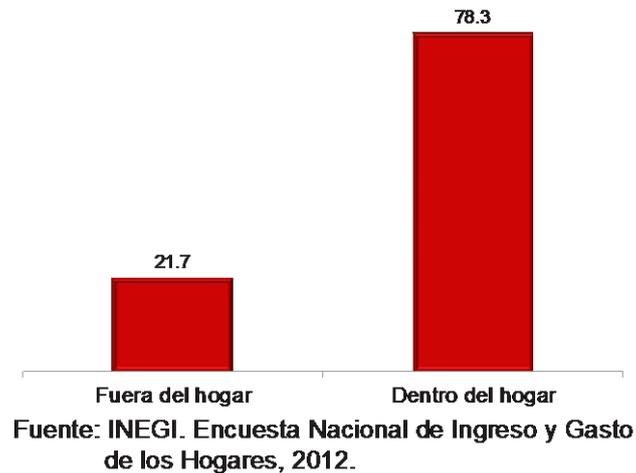
También destacan los gastos en:

- Transportes y comunicaciones con 17.8%.
- Servicios de educación y esparcimiento con 13.4%.

Del gasto total que se destina únicamente a alimentos y bebidas, el 21.7% se ejerce fuera del hogar en restaurantes (cocinas económicas, cafeterías,

taquerías, etc). De este tamaño es el mercado potencial que tiene la preparación de alimentos fuera del hogar.

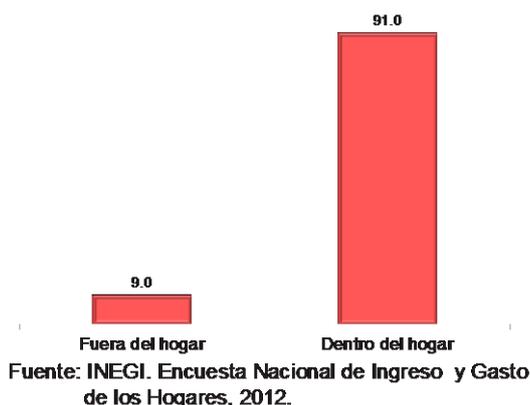
### Gasto en alimentos y bebidas Porcentajes



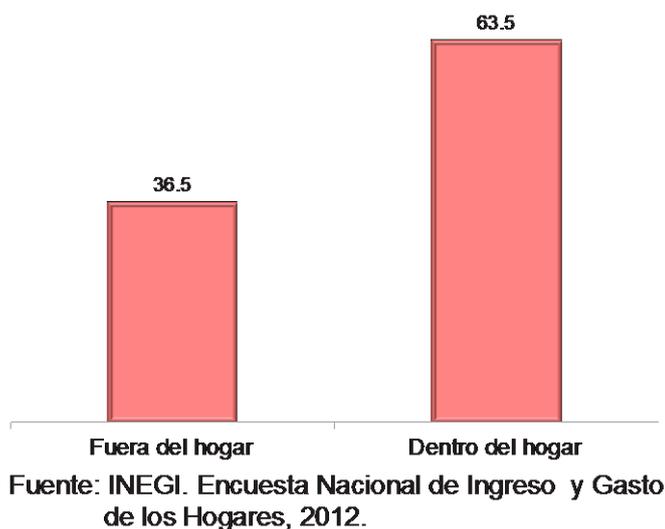
El restante 78.3% del gasto se realiza en alimentos que se preparan y consumen al interior del hogar.

Al revisar la información por decil de hogares, es decir los hogares están ordenados en deciles (el total de hogares, que es de 29 043 363 se divide en diez partes, es decir, cada decil tiene 2 907 433 hogares) de acuerdo con su ingreso corriente. Los hogares de menores ingresos (Decil I) realizan el 9.0% de su gasto en alimentos y bebidas fuera del hogar; mientras que los hogares de mayores ingresos (Decil X) gastan el 36.5% fuera del hogar.

### Decil I. Gasto en alimentos y bebidas Porcentajes

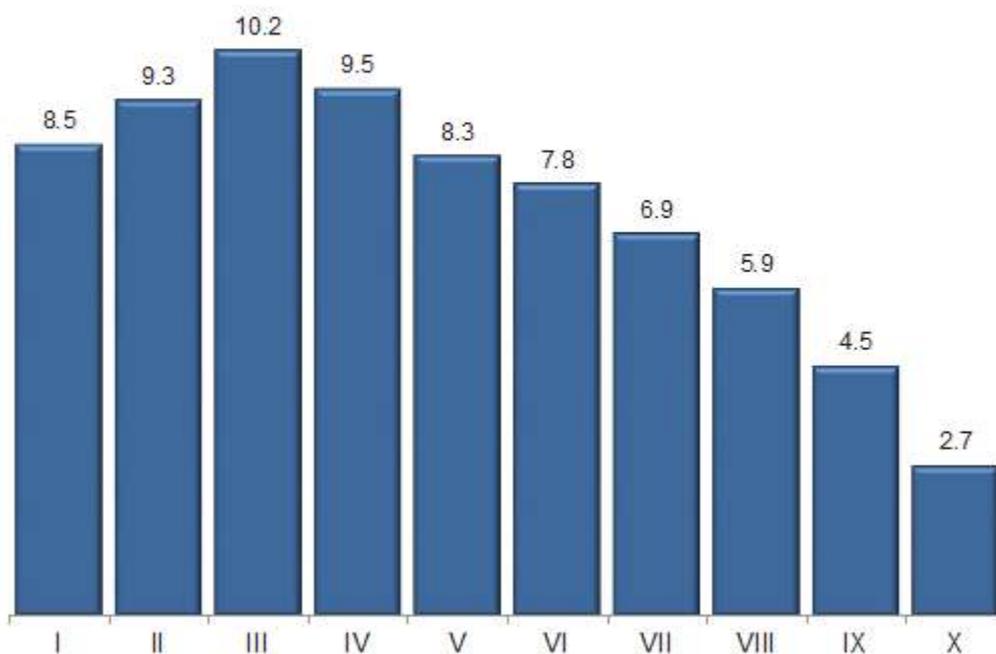


### Decil X. Gasto en alimentos y bebidas Porcentajes



La información anterior también se encuentra por decil de hogares. Por ejemplo, en el caso de la tortilla de maíz, cuyo valor representa el 25.8% dentro de la categoría de las calorías, carbohidratos y grasas (ver cuadro de la página anterior), se observa, en general, que a medida que el hogar se encuentran en un decil más alto, se reduce la porción del gasto que se destina a su consumo.

**Gasto en tortillas de maíz, según deciles**  
Porcentajes

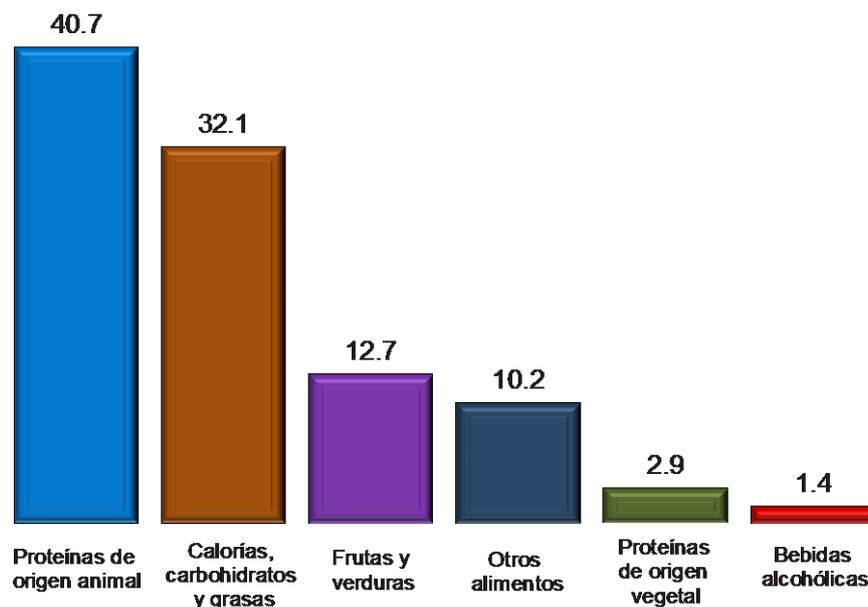


Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Ingreso y Gasto de los Hogares, 2012.

## 2.10 La dieta del mexicano

La Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares también tiene información que permite apreciar la dieta de los mexicanos, información que se refiere al ámbito del gasto de las familias dentro del hogar en alimentos y bebidas. Por ejemplo, Sobresalen los gastos en proteínas de origen animal; seguidas por su importancia las calorías, carbohidratos y grasas.

### Gasto en alimentos y bebidas dentro del hogar Porcentajes



Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Ingreso y Gasto de los Hogares, 2012.

En los siguientes cuadros se aprecia la distribución del gasto en los dos rubros más importantes de la dieta:

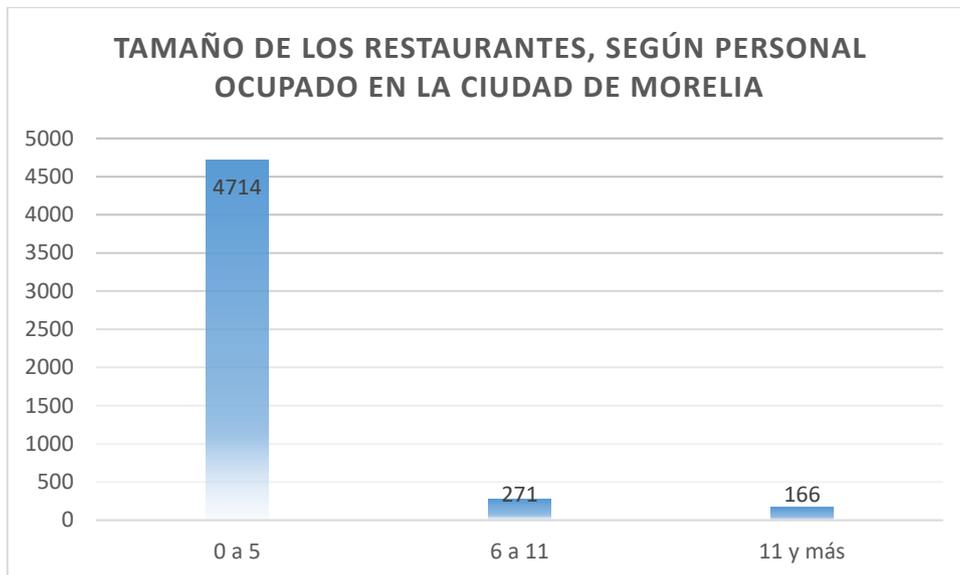
Proteínas de origen animal		Calorías, carbohidratos y grasas	
	100.0		100.0
Carne de res y ternera	19.8	Cereales	34.5
Carne de aves	19.1	Bebidas no alcohólicas	26.0
Leche	16.7	Tortillas de maíz	25.8
Derivados de la leche	11.3	Aceites y grasas	5.8
Otras carnes	10.6	Tubérculos	4.5
Huevo	10.3	Azúcar y mieles	3.4
Pescados y mariscos	6.6		
Carne de puerco	5.6		

Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Ingreso y Gasto de los Hogares, 2012.

## 2.11 Georreferenciación de la Información de restaurantes y la población

En la ciudad de Morelia, se localizaron 5 151 restaurantes y la población que vive ahí fue de 784 776 personas, lo que arrojó una relación de 7 restaurantes por cada mil habitantes. Esta abundante oferta gastronómica se puede explicar debido a que, hay una fuerte presencia de otras actividades económicas, principalmente de servicios. Cabe mencionar que Morelia

cuenta con una densidad de población de 658.1 (hab/km<sup>2</sup>) y su superficie representa el 2% del territorio estatal.



## 2.12 Tamaño de la industria Gastronómica en México y consumo per cápita

El tamaño actual del mercado de los servicios restauranteros en México es de US\$37.033 millones. De esta forma, el país también ocupa el tercer lugar de América. Quien lidera la lista es EE.UU. con \$421.798 millones, seguido por Brasil con US\$102.253 millones.

## Capítulo 3

### Análisis de los Circuitos Gastronómicos

Para acceder a la información válida y confiable sobre la industria gastronómica, se realizaron entrevistas a una serie de expertos que trabajan en instituciones pertenecientes al sector gastronómico de la ciudad de Morelia.

Es así que a partir de una serie de entrevistas realizadas tanto a expertos como también a los administradores de los centros gastronómicos, se han determinado una serie nuevas tendencias de agrupaciones en circuitos gastronómicos que están en auge dentro de la ciudad de Morelia. Dado lo anterior, se pueden destacar los siguientes circuitos gastronómicos ubicados en diversos puntos de la ciudad de Morelia:

- Complejo Enrique Ramírez
- Gastronómico la Huerta
- Jardín de las Rosas
- Paseo Altozano
- Plaza el Prado
- Plaza Escala Morelia
- Plaza Katara
- Plaza las Palmas
- Plaza San Miguel
- Plaza Santa María
- Servis Camelinas

### **3.1 Circuitos gastronómicos y sus características**

- Los circuitos gastronómicos son una forma de hacer turismo en donde la gastronomía del país forma parte de los atractivos de visita tanto para los clientes nacionales como para extranjeros.
- El turismo gastronómico es una nueva opción de aventura y mezcla de tendencias en un sólo lugar, en donde no sólo está dirigido a personas que gusten del arte del buen comer, como chefs, sino más bien está orientado a todo tipo de público dispuesta a conocer y experimentar una nueva aventura culinaria.
- Las actividades de circuitos gastronómicos no se centran sólo en la asistencia a restaurantes a comer, sino que abarca una amplia gama de aspectos como lo es por ejemplo: la visita de mercados, tiendas de venta de productos alimenticios locales, participación en fiestas locales, música en vivo, regalos, ofertas personalizadas etc.
- En la actualidad en Morelia, existen varios circuitos gastronómicos, dedicados a diversos tipos de comida, en los que se caracterizan por ciertos estilos culinarios que marcan la identidad de la ruta, además de enfocarse en ofrecer un servicio de alta calidad (alta calidad de insumos, personal capacitado y especializado, chefs de amplia experiencia, etc.) complementándolo con otras actividades orientadas a ofrecer una buena experiencia.

A continuación se listan ciertas características relevantes entre los que se comparten los circuitos gastronómicos, características que fueron una síntesis de las entrevistas que se realizaron a las administraciones centrales,

administradores de cada restaurante, así como las asociaciones e instituciones públicas y privadas:

### **Infraestructura**

Una de las características transversales a la forma de localización y arriendo de los locales, se basa en inmobiliarias que son construidas por empresarios interesados en el sector gastronómico, los cuales arriendan (a altos costos por su ubicación y oportunidad) las instalaciones a los distintos restaurantes que conforman los circuitos. Un ejemplo de ello es el Centro Comercial Las Américas, Escala, que corresponden a inversiones de la Organización Ramírez; mientras que en las inmobiliarias de Altozano ya se cuenta con proyectos para la construcción de un nuevo circuito gastronómico en esa misma zona. Por otro lado, en estos circuitos gastronómicos siempre se cuenta con estacionamientos, sea dentro de un mall, o estacionamientos propios. Algunas inmobiliarias cobran por el tiempo estacionado al cliente, y otras cobran directamente al restaurante.

### **Políticas de Organización**

Dos aspectos a considerar de esta característica: los gastos comunes y el reglamento interno del circuito gastronómico. A través de los gastos comunes, la administración central de cada centro gastronómico otorga servicios como seguridad, aseo del ambiente compartido, arriendo de bodegas (en algunos casos ya viene incluido en el arriendo del local). Así, también la administración central cuenta con un reglamento interno, el cual deben cumplir los comercios asociados, tales como el horario para aprovisionamiento, horarios mínimos de cierre del negocio, entre otros. Por último, el arriendo es un aspecto que vale la pena mencionar, debido a que en ciertos circuitos, el cobro es fijo, mientras que en otros es variable, de acuerdo a las ventas.

## **Factores diferenciadores**

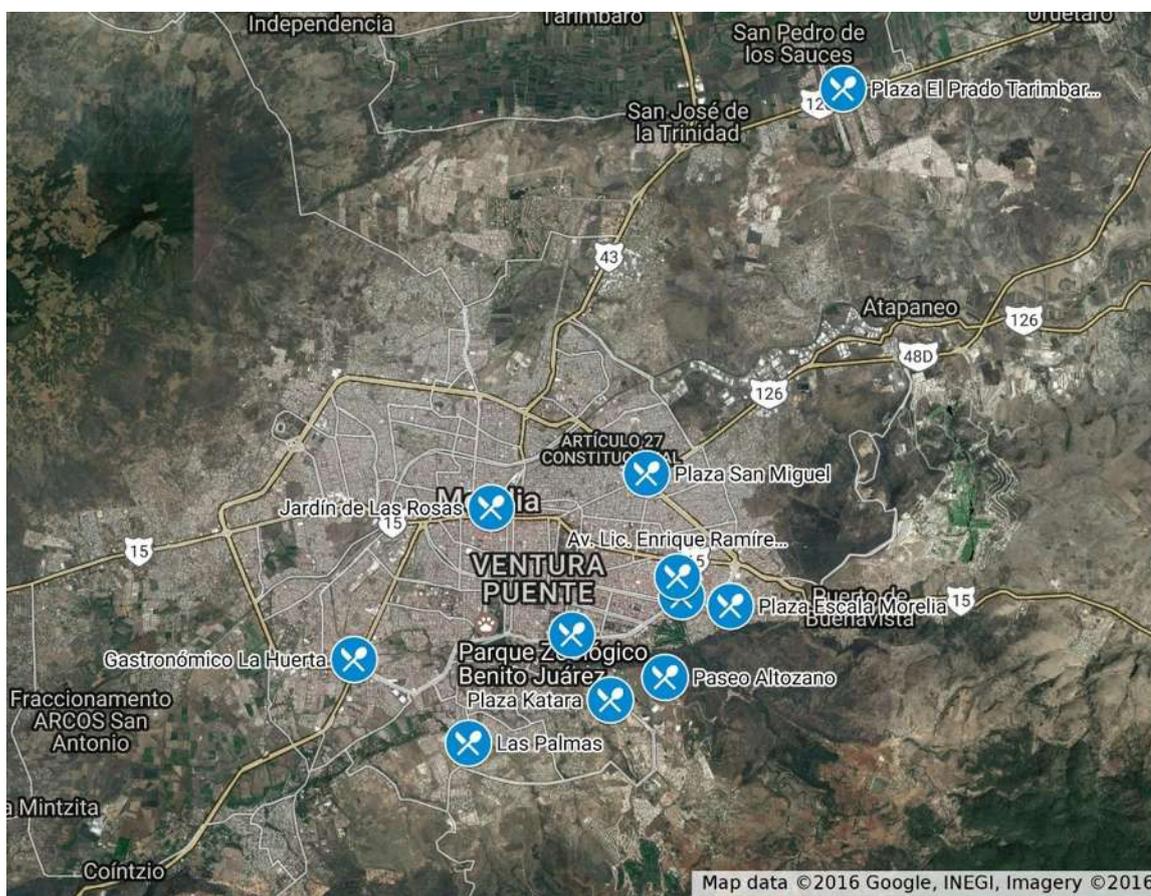
Los circuitos gastronómicos al poseer elementos que los identifican como “clúster” en desarrollo”, detentan factores que les permiten diferenciarse de barrios gastronómicos o sectores en donde se agrupen restaurantes de forma independiente. Estos factores diferenciadores consisten en una oferta culinaria diversa y diferenciada, es decir, las especialidades de los restaurantes son distintas entre sí; con el objetivo de atraer a la mayor cantidad de público y de evitar la competencia por los clientes de manera interna entre los locales. Otro factor a considerar, es la planificación o ejecución de campañas de marketing y comunicación realizadas de manera conjunta entre la administración central de los circuitos y los locatarios del mismo, esto ha permitido ofrecer descuentos, planes de fidelización y ejecución de eventos en fechas especiales; y en caso particular constituir una sociedad, de restaurantes y administración central en conjunto, de manera tal de aunar esfuerzos para potenciar la fidelización de clientes y recordación de marca del circuito como lo son Las Americas, y Altozano. Finalmente, el factor diferenciador clave, es el punto anteriormente desarrollado, de la organización común; puesto que beneficia al circuito gastronómico con la homogeneización de los horarios y la minimización de eventos que no perjudiquen la atención del público, por ejemplo en la entrega de insumos de un proveedor o la falta de mantención de un espacio en común.

## **Sectores en las que se ubican principalmente**

Los sectores en donde se emplazan, los centros gastronómicos aquí estudiados, son una parte importante del carácter atractivo turístico-cultural de estos dentro de la ciudad de Santiago, ya que estas comunas cuentan con variedad de atracciones para visitantes locales y extranjeros; como lo son los centros comerciales, museos, lugares patrimoniales, centros culturales, etc. de tal forma de proveer a los establecimientos pertenecientes a los circuitos

gastronómicos de una demanda más regular que la que tendrían en una ubicación distinta.

De acuerdo a los datos proporcionados por los entrevistados, y de la información expuesta en el punto anterior, se observa que los centros gastronómicos se encuentran ubicados mayoritariamente en el sector sur de la capital, salvo algunos como en la cercanías de Ciudad Universitaria, y uno en el norte de la ciudad llamado Plaza San Miguel dedicado exclusivamente a la gastronomía, pero que de igual manera, tienen una afluencia de público compuesto por la gran parte de trabajadores y estudiantes que pasan gran parte de su tiempo en estas zonas de la ciudad.



Se puede desprender que claramente están ubicados los circuitos de manera estratégica en las comunas, respecto al perfil de público que apunta y con el fin de garantizar una demanda constante.

## 3.2 Circuitos Gastronómicos

A continuación se abordarán los circuitos gastronómicos definiendo su historia, sus características y los restaurantes que los componen, se buscará agruparlos de acuerdo a la clasificación vista en el capítulo uno.

### 3.2.1 Gastronómico la Huerta

Se empezó a construir junto con el centro comercial llamado de la misma forma, esto fue a principios de los años 90s, cuando la zona esa parte de la ciudad creció muy rápido, esta plaza tiene un gran éxito, no solo los fines de semana esta llenó sino también entre semana, habiendo gran variedad de tipos de comida, para todos los gustos de una clientela que va desde la nacional hasta internacional, cuenta también con una administración, vigilancia las 24 horas y unas rentas que van de acuerdo la media nacional y se van ajustando a los incrementos de cada año de acuerdo al incremento que se tiene anual.



### 3.2.2 Jardín de las Rosas

El Jardín de las Rosas, como comúnmente se le conoce al Jardín Luis González Gutiérrez, nombre que se le dio en honor al al profesor del Colegio de San Nicolás de Hidalgo, es un hermoso espacio público de Morelia que combina el romanticismo y la tranquilidad, rodeado de pequeños jardines

llenos de flores de diversos tipos y árboles que cubren de sombra a las bancas de cantera donde el visitante puede sentarse a descansar mientras disfruta la hermosa vista que ofrece el conjunto formado por el Conservatorio de las Rosas y el Templo dedicado a Santa Rosa de Lima.

La forma alargada en el eje oriente-poniente de este jardín forma un andador con una fuente de cantería ubicada en el centro y dos esculturas, en sus extremos, del escultor mexicano Ignacio Asúnsolo colocadas en 1947, una de Miguel de Cervantes Saavedra, en memoria del célebre escritor para conmemorar el cuarto centenario de su natalicio, y otra del primer obispo de Michoacán, Don Vasco de Quiroga.

A un costado de este hermoso jardín se encuentran varios cafés con mesas al aire libre donde se puede disfrutar de alguna bebida caliente o refrescante dependiendo el clima; además en esta plaza los fines de semana los artistas locales exponen sus obras pictóricas, escultóricas y artesanales.



### **3.2.3 Paseo Altozano**

Altozano la Nueva Morelia es un desarrollo inmobiliario integral ubicado al sur de la ciudad, se extiende en una superficie de 450 hectáreas y su plan maestro contempla proyectos como club de golf, fraccionamientos residenciales, centros educativos, área comercial, zona hotelera, centros médicos y área de corporativos.

Altozano la Nueva Morelia sigue el modelo de los macrodesarrollos inmobiliarios que se han creado satélites a las ciudades, tanto en el país como en otros lugares del mundo. Potencializando las ciudades y beneficiándolas directa e indirectamente con la atracción de inversiones, generación de empleos, fomento al turismo entre otros aspectos.

Este desarrollo inmobiliario actualmente se encuentra en construcción y ya tiene varios proyectos terminados.

Cuando se creó en el año 2004 se denominó primeramente Montaña Monarca y a finales del 2007 se renombro Altozano, pero desde siempre ha sido LA NUEVA MORELIA.

El centro comercial cuenta con 183 locales, dentro de los cuales se encuentra una zona gastronómica que conforma uno de los clúster gastronómicos más importantes del sur de Morelia. Dicho clúster cuenta con restaurantes de comida a la carta, así como de comida rápida.

Cuenta con 17 unidades económicas que son:

Nombre de la Unidad Económica	Código de la clase de actividad SCIAN	Nombre de clase de la actividad
CAFETERÍA Y HELADOS DI LUCA GELHTO E CAFFE	722515	Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares

CASA AVILA RESTAURANT BAR	722511	Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida
CITY TORTAS	722514	Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas
DELICREPE CREPAS	722515	Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares
DOMINOS PIZZA	722516	Restaurantes de autoservicio
GREEN GRAS (VENTA DE ENSALADAS)	722516	Restaurantes de autoservicio
HAMBURGUESAS BURGUER KING	722517	Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar
IHOP RESTAURANTE	722511	Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida
LILIAN'S COFFEE	722515	Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares
MANHATTAN BLUE BELLPALETAS Y HELADOS	722515	Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares
PASTELERÍA EL GLOBO	722515	Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares
RESTAURANTE "TEXAS RIBS"	722511	Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida
RESTAURANTE ASADOR BARICOCHE	722511	Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida
RESTAURANTE DE MARISCOS FISHERS	722512	Restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos
RESTAURANTE LA CUEVA DE CHUCHO	722511	Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida
STARBUCK COFFEE	722515	Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares
UNAGI	722516	Restaurantes de autoservicio



### **3.2.4 Plaza el Prado**

La historia de esta Plaza tiene sus inicios a finales del 2014, como terrenos pero a raíz de que está creciendo esa zona de la ciudad en cuestión de fraccionamientos, se empezó a generar la necesidad de una plaza comercial, y los dueños de esos terrenos sabían que tenían una ubicación estratégica y ellos mismos empezaron con construir los locales y algunos de ellos tienen ahí negocios y otros rentan a mediados del año 2015 tenían una capacidad instalada en el circuito del 40%, de ahí en adelante poco a poco se ha ido poblando, tiene vigilancia las 24 horas, aunque han tenido problemas con eso porque han rotado varias compañías de seguridad, esta plaza se caracteriza por dar apoyo a los nuevos locatarios ejemplo con seguridad, rentas bajas y apoyo al personal administrativo que labora en el mismo. Ejemplo de restaurantes comida china, pizzas, taquerías, comida mexicana, etc.



### 3.2.5 Plaza Escala Morelia

Ubicado en Periférico Paseo de la República y Baltazar Echave cuya tienda base es Soriana Plus, pero también cuenta con tiendas grandes como Chilli's, YAK Casino y Cinépolis.

Este clúster cuenta con 14 unidades económicas.

Nombre de la Unidad Económica	Código de la clase de actividad SCIAN	Nombre de clase de la actividad
CLUB DE NUTRICIÓN "HERBALIFE"	722519	Servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato
COCINA ECONÓMICA MI COCINA	722518	Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar
EL CHINO	722517	Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar
ESKIMOS SIN NOMBRE	722519	Servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato
EVENTOS RECREATIVOS SIN NOMBRE	722513	Restaurantes con servicio de preparación de antojitos
HERBALIFE	722519	Servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato
POLLOS CHARLY	722517	Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar
TACOS ORTIZ	722514	Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas
TAQUERÍA CHABELO	722514	Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas
TAQUERÍA SCOTT	722514	Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas
TAQUERÍA SIN NOMBRE	722514	Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas
TAQUERÍA SIN NOMBRE	722514	Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas
VENTA DE BAGUETS SUBWAY PLAZA MORELIA	722514	Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas
VENTA DE HAMBURGUESAS SIN NOMBRE	722517	Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar



### 3.2.6 Plaza Katara

Abrió sus puertas en mayo del 2015, para septiembre de ese mismo año ya estaba todo rentado, este circuito ha tenido éxito, tanto así que sus rentas pueden estar un poco elevadas, durante la semana hay poca afluencia pero los fines de semana se nota un poco más de movimiento, esta, tiene vigilancia las 24 horas, cuenta con un estacionamiento para unos 30 carros, y con posibilidades de abrir más circuitos o plazas de este tipo en esa área de la ciudad, por los mismos dueños de la plaza, ejemplos de restaurantes de carnes, frituras, frutas y energéticos, comida tradicional etc.



### 3.2.7 Plaza las Américas

Desde que se empezó con la remodelación y crecimiento de esta Plaza, se pensó en agregar un Centro Gastronómico para la comodidad de los clientes, y que se parezca a los Grandes Centros Comerciales Nacionales e Internacionales, invitando a grandes franquicias en cuanto a gastronomía, a establecerse en colaboración con la misma, cuenta con una gran

administración y oficinas ubicadas dentro y fuera de la plaza, no nos dijeron cuanto se pagaba de alquiler, por ser información confidencial, cuenta con grandes avances en cuestión de seguridad, aparte con seguros que los protegen de robo, asalto etc, la plaza también les ofrecen una gran publicidad, aunque estas mismas empresas cuentan con su propia mercadotecnia, cuentan con un tipo de clientela muy variada, pero va más desde la clientela media hasta alta.



### **3.2.8 Plaza las Palmas**

Es un pequeño cluster localizado al sur de Morelia en la localidad de Santa María de Guido ahora colonia de Morelia, cuenta con estacionamiento y una plaza con cenadores y sombrillas a cielo abierto.



### 3.2.9 Plaza San Miguel

Acabada de inaugurarse en este año 2016, está dedicada exclusivamente a sector culinario, ubicada al norte de la ciudad que va creciendo actualmente a un ritmo muy rápido, ya que es el primero en ubicarse en esta zona y atiende a un gran número de trabajadores y estudiantes que pasan gran parte de su tiempo en esta parte de la ciudad, cuenta con franquicias internacionales como nacionales.



Cuenta con 6 Unidades económicas.

Nombre de la Unidad Económica	Código de la clase de actividad SCIAN	Nombre de clase de la actividad
COMIDA CORRIDA SIN NOMBRE"	722518	Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar
EL POLLO COSTEÑO	722517	Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar
LOMAS ENERGETICOS JUGOS Y LICUADOS	722514	Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas
RESTAURANTE BAR LAS TEXANAS	722511	Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida
SUSHI NOKI	722513	Restaurantes con servicio de preparación de antojitos
TAQUERÍA EL PARIENTE	722514	Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas

### 3.2.10 Servis Camelinas

Servis Camelinas es una Unidad Comercial que agrupa a más de 450 locales y comercios establecidos formalmente, ofreciendo a través de sus ventas, con características de bazar, una variedad muy vasta de artículos y productos.

Un lugar de gran arraigo en la ciudad de Morelia, en el que se puede comprar una gran variedad de artículos en un ambiente relajado, colorido, acogedor, cordial y seguro.

Además, también encontrarás una zona gastronómica, con una gran oferta y variedad de comida, con un amplio menú de comida típica de la región, comida internacional y comida rápida. Tiene como servicios: Sanitarios, Estacionamiento y Zona gastronómica.



## Capítulo 4

### **Análisis de las Ventajas y Desventajas de los Circuitos Gastronómicos como Clúster en Desarrollo**

De los 10 circuitos gastronómicos abordados en el Capítulo II, se busca determinar las variables y/o atributos más relevantes para los restaurantes pertenecientes a un circuito gastronómico, respecto al diseño, administración e implementación de una gama de Servicio On-Site –Alimentación y esparcimiento que ofrecen hoy en día los circuitos gastronómicos en Morelia.

En este sentido, por medio de la serie de entrevistas a expertos, se ha determinado que la administración central de los servicios gastronómicos buscan ser un nexo entre la satisfacción tanto de los restaurantes que lo conforman como de sus clientes, y la búsqueda de contribuir al desarrollo económico, social y cultural tanto de clientes nacionales como extranjeros.

#### **4.1 Datos obtenidos de las entrevistas en profundidad: Ventajas y Desventajas de pertenecer a los Circuitos Gastronómicos**

##### **4.1.1 Ventajas**

###### Ventajas

A continuación se presentarán las ventajas de pertenecer a un circuito gastronómico, de acuerdo tanto a los datos obtenidos de administradores centrales, como la de los administradores de los restaurantes. Las

consideraciones corresponden a factores relevantes para el éxito de un restaurante dentro de un circuito gastronómico, dentro de las ventajas mencionadas se encuentran las siguientes:

i. Ubicación estratégica

#### **4.1.2 Desventajas.**

- A continuación se presentaran las desventajas y/o carencias presentes en los circuitos gastronómicos, que de algún modo impiden o afectan al buen funcionamiento en conjunto del circuito. Dentro de los factores más relevantes encontramos los siguientes:
- Utilización de espacios comunes:
- Respecto a los espacios comunes, estos suelen quedar exclusivamente a cargo de la administración del circuito gastronómico, por lo cual las propuestas de los distintos administradores rara vez son escuchadas y tomada en cuenta. Lo que limita las posibilidades de una mejor utilización o la versatilidad su uso en actividades fuera del marco que instaura la administración central.
- Carecen de mecanismos integradores:
- Desde las entrevistas a los administradores, se establece que los circuitos carecen de:
- Funciones de apoyo (staff de apoyo): que facilitan el control de sus relaciones con su entorno y sus stakeholders. Sus funciones incluyen compras, ventas y marketing, así como vecinos del sector en donde se emplazan.
- Funciones de producción: Los circuitos no planifican o coordinan sus procesos de operación, control de calidad y abastecimiento de manera

conjunta, esto significa que pierden oportunidades para mejorar la eficiencia de sus procesos, con lo que lograrían disminuir costos o tiempos de ejecución de procesos. Si bien, la logística de entrada, eliminación de desechos y administración de espacios comunes está a cargo de la administración central, es posible lograr mayores niveles de integración como ocurre en clúster plenamente desarrollados.

- **Funciones Adaptativas:** Lo que le permitiría a los restaurantes pertenecientes a un circuito ajustarse a los cambios en el medio ambiente externo. Un ejemplo de ello incluyen investigación y desarrollo, investigaciones de mercados y planificación a largo plazo como proyecto o área conjunta de actividad del circuito gastronómico.
- **Restricciones de funcionamiento y reglamentación:**
- Al estar bajo las directrices de una administración central, la voluntad de actuar libremente queda supeditada a los dictámenes de ella. Por lo cual, los rangos de acción independiente de cada local están limitados dentro de políticas establecidas que, si bien colaboran con una existencia armónica dentro del circuito, pueden atentar contra las capacidades de reacción ante adversidades de los locales. Puntualmente, los horarios de entrega de proveedores imposibilitan la ejecución de una entrega en caso de desabastecimiento puesto que es un horario rígido que no admite cambios ni excepciones en la mayoría de los casos, esto obliga a tener una planificación meticulosa de los pedidos y entregas. Además, de que algunos casos se cuenta con bodegas comunes con un espacio limitado lo que agrega otra limitante en la planificación del abastecimiento de los locales.
- **iv. Reputación Compartida**
- Otra desventaja, que si bien a la vez se considera como una ventaja, es la reputación e imagen de marca que comparten los locales pertenecientes a un circuito gastronómico. La publicidad negativa o

un incidente ocurrido en algún restaurante perjudican de igual manera al resto de los establecimientos, ya que todos son parte de un mismo espacio que se asocia en conjunto en la mente de los consumidores.

#### **4.2 Estrategias presentes en los circuitos: Diversificación**

Los distintos circuitos gastronómicos, en su administración central buscan ofrecer al cliente una gama de alternativas culinarias, es por ello que se ocupan y preocupan de tener un mix de alternativas, por ejemplo, la diversificación en la especialidad a través de la comida peruana, comida hindú, pizzerías, sushis, comida fusión entre otros, que se aprecia en cada circuito gastronómico., para así entregar a los clientes una experiencia de alternativas a las cuales los clientes pueden acceder.

A nivel individual, cada restaurante tiene una tendencia a un funcionamiento conjunta como un holding, en el cual se basa en una estrategia de diversificación relacionada, diversificación de unidades de negocio vinculadas a la actividad de servicios de alimentación específicamente, los cuales normalmente comparten en cierto punto campañas de marketing o tecnologías.

#### **4.3 Identificación de los factores más relevantes para los restaurantes y administración central de ellos**

A partir de los diez criterios más relevantes para el sector gastronómico se identificó cuáles eran los principales determinantes para el éxito de un restaurante:

-Precio por comensal, la variable se justifica dado los tipos de restaurantes y su alta calidad asociada, dado que el precio comensal es uno de los

conceptos directamente relacionado con el público objetivo y sector en que los circuitos se encuentran localizados.

-Ubicación, permite establecer las motivaciones que tienen los restaurantes respecto a la ubicación en circuitos gastronómicos conocidos. (Como factor estratégico)

-Menú, los restaurantes consideran la variedad y especialidad de su menú como un factor diferenciador de la competencia en mayor parte, lo que también se vuelve un foco de atracción turística.

-Atención y amabilidad del personal, es una variable que alrededor del 90% de los administradores de los restaurantes definieron que su tipo de servicio era distinto y relevante para su éxito.

-Infraestructura del restaurante, es una variable relevante dado que involucra principalmente características valoradas por los clientes que concurren a los circuitos gastronómicos como: los comedores, su capacidad y el tamaño de las instalaciones.

-Ambiente, criterio considerado a raíz de que los restaurantes ubicados en el circuito gastronómico, comparten ambientes en común, lo que significa una característica diferenciadora respecto a ubicarse de manera aislada.

-Servicios adicionales (forma de pago, horario, servicios), variable relevante a raíz de que la pregunta que al ser consultaba casi en su totalidad las respuestas fueron que tenían como forma de pago: pago al contado, cheque y tarjetas de crédito a raíz de y ausencia en su totalidad del pago con ticket o cheque de restaurante, además de que el horario de atención dentro de un circuito es más extenso por normativa de las administraciones centrales.

Estacionamientos, criterio importante a raíz de que por el público objetivo al que se apunta, los cliente llegan en su mayoría en automóvil, es así que pese a que el 100% de los restaurantes ubicados en circuitos cuentan con

estacionamientos, sigue siendo crítico el factor a raíz del colapso en ciertas fechas y festividades del año.

Cercanía: Insumos que requieren. Proveedores, factor que fue considerado relevante a raíz de los insumos comunes y gourmet a los que apuntan.

Limpieza e imagen de los locales, variable considerada por la forma en que los restaurantes pertenecientes a un circuito se dan a conocer a los clientes, además de su posicionamiento al público objetivo al que apuntan.

Se puede concluir a partir del análisis de priorización de factores relevantes mediante SPSS, que los 5 factores más relevantes corresponden a:

1. Atención y amabilidad del personal
2. Ubicación y menú
3. Ambiente
4. Infraestructura y estacionamientos
5. Limpieza e Imagen de los restaurantes

Finalmente se determinó cual era el factor menos determinante para los administradores de los restaurantes pertenecientes a los circuitos gastronómicos, y arrojó que el factor de menos importancia corresponde a la cercanía y relación con los proveedores.

Es así que se puede concluir que en los circuitos gastronómicos, el factor de recursos humanos además de la ubicación y menú, corresponden a factores críticos para el éxito de un circuito gastronómico en el sector centro-oriente de Santiago.

Por medio del análisis de la dimensionalidad y de matriz de componentes rotados se pudo determinar los atributos más valorados por los circuitos gastronómicos, los cuales por medio del análisis de SPSS, fueron agrupados en tres componentes principales.

Para el primer componente las variables más relevantes y significativas corresponden en primera instancia a ubicación, seguida de infraestructura,

ambiente y finalmente estacionamientos, que agrupándolos, definimos que corresponde a atributo de Beneficio de pertenecer a un circuito gastronómico. El segundo componente se encuentra definido principalmente y de manera significativa por las variables de ubicación, menú, calidad de atención del personal y cercanía, que fueron las variables más relevantes (de mayor a menor) por lo que se consideró agrupar bajo el atributo de los circuitos gastronómicos de La oferta entregada por el espacio gastronómico.

Finalmente para el tercer y último componente está compuesto por las variables precio por comensal, calidad de atención y estacionamiento e imagen del restaurante, lo que será agrupado como el atributo de Cooperación intragrupal.

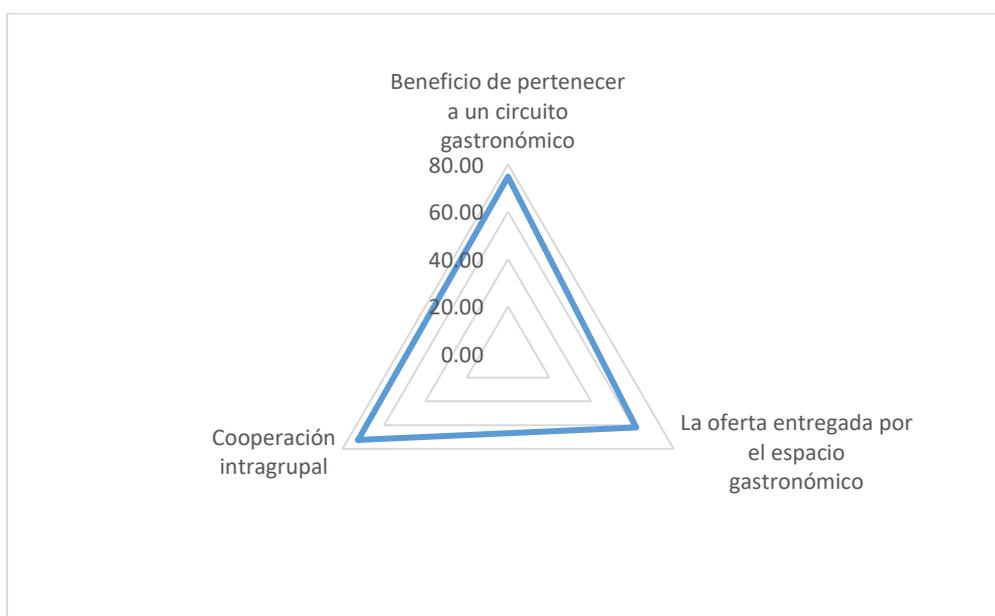
Es importante señalar que tanto por medio del análisis de dimensionalidad, se determinaron las variables que tienen una mayor carga factorial significativa además de que fue evaluado en cada dimensión lo que nos arrojó que estaban correctamente correlacionados a través de las cargas factoriales.

#### **4.4 Posicionamiento de los Circuitos Gastronómicos**

El posicionamiento es clave para la industria gastronómica, en donde los restaurantes buscan distinguirse de la competencia. Principalmente, esto lo logran por medio del resultado de sus políticas estratégicas de posicionamiento y diferenciación. Es así que los ejes de posicionamiento de los circuitos están orientados principalmente a la búsqueda de beneficios para el restaurante, la cooperación, y la oferta a la que acceden al estar en un circuito gastronómico.

Para poder determinar el posicionamiento actual de los circuitos gastronómicos, se utilizaron las dimensiones que entregó el análisis factorial, es decir las características diferenciadoras que identifican a los circuitos

gastronómicos, los cuales fueron agrupadas en tres características fundamentales, mencionadas anteriormente y que se denominarán como: “el beneficio de pertenecer a un circuito”, “la oferta entregada por el espacio gastronómico” y “cooperación intragrupal”, Mediante la siguiente figura se mostrará el porcentaje de importancia que le dan los circuitos gastronómicos a las variables consideradas, tomando en cuenta el puntaje para cada ítem en las encuestas.



Es así que se puede ver que las tres características cumplen con más de un 80 % de cercanía con las características de clúster, a raíz de que para que se puede desprender que los circuitos gastronómicos serían un clúster en desarrollo.

A continuación se mencionarán los beneficios de estas características y mecanismos para acotar las brechas para convertirse en un clúster gastronómico.

#### Beneficio de pertenecer a un circuito gastronómico

Los beneficios ganados al formar parte de estas agrupaciones corresponderían a los encontrados en la sección uno del capítulo tres, los que corresponden a la ubicación estratégica, flujo de clientes, mejor acceso a

recursos y compartimiento de insumos básicos. Por lo que los circuitos analizados en este informe debiesen mejorar en los siguientes ítems para consolidarle como un clúster.

Mejorar la transferencia recursos y capacidades en la creación de nuevos cursos docentes.

Explorar y aplicar diversas metodologías de enseñanza, Estar a la vanguardia en estilos de capacitación.

La oferta entregada por el circuito gastronómico

Esta característica entrega el beneficio de la variedad de opciones que se les entregan a los clientes, al momento de éste concurrir a los circuitos gastronómicos, característica considerada clave tanto para clientes y empresarios. Estas características identificadas en el capítulo tres, que corresponderían al Mix de

Marketing (promociones, publicidad conjunta y oferta de productos)

Mejorar el seguimiento en los servicios prestados a los clientes.

Mejora de los mecanismos de comunicación (la plataforma web) brindando así un servicio con mayor cantidad y calidad de información, (facilitando el nexo con el cliente).

La Cooperación

Si bien los circuitos cuentan con el conocimiento de los beneficios de la cooperación, ya son factores que ayudan a mejorar las aptitudes poseídas, como también a la gama de clientes a las cuales pueden acceder, esto se ve reflejado en la Ventaja Competitiva que crean en conjunto y su relación con las dimensiones anteriormente descritas.

Debería apoyarse en diversificar la gama de productos complementarios el servicio entregad (ejemplo: oferta de platos y espectáculos, distribución de bodegas, administración de espacios comunes, entre otros)

Cambios en la estructura de la administración central y de establecimiento de objetivos para el circuito como clúster gastronómico, por medio de realización de ofertas personalizadas de programas, según perfil de cliente. A continuación, se hace una comparación cuantitativa entre los circuitos gastronómicos estudiados. Para ello, se tomó los indicadores del Diamante de Porter, el cual contempla, como anteriormente se asignó:

Condición de la Demanda

Estrategia, Estructura y Rivalidad de las empresas

Condición de los factores

Sectores Auxiliares /Proveedores

El procedimiento que se tomó en cuenta se basó principalmente en asignar las preguntas de las encuestas a los puntos del diamante de Porter. De esta manera, la asignación de los 7 factores definidos a través de información secundaria, quedó de la siguiente manera:

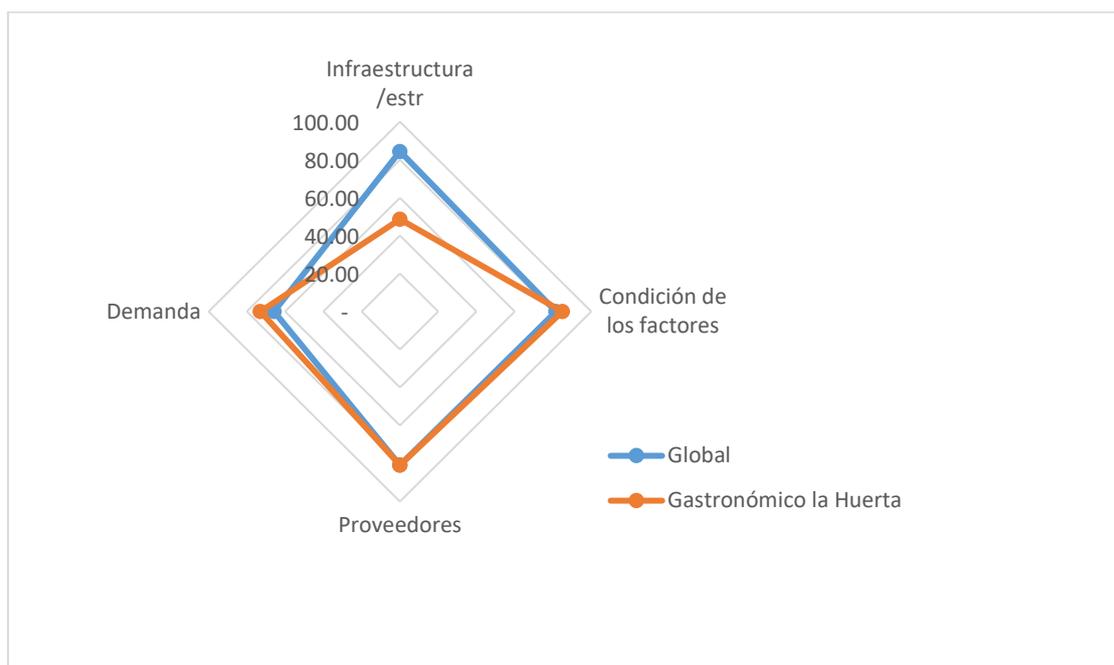
**Figura 27: Correspondencia de factores relevantes al Diamante de Porter.**

Factores	Dimensiones del Diamante
Precio por comensal	Estructura/Estrategia y Rivalidad
Ubicación	Condición de la Demanda
Menú	Estructura/Estrategia y
Rivalidad Atención personal	Condición
de los Factores	
Infraestructura	Estructura/Estrategia y Rivalidad
Ambiente	Estructura/Estrategia y Rivalidad
Servicios adicionales	Condición de los Factores
Estacionamientos	Condición de los Factores
Cercanía a proveedores	Industrias auxiliares Proveedores
Limpieza e imagen	Estructura/Estrategia y Rivalidad

*Fuente: Elaboración Propia (Encuestas Tabuladas realizadas a los Circuitos Gastronómicos.)*

Luego, en base a las preguntas, se asignó porcentajes sobre el total con el fin de establecer un parámetro homogéneo de comparación de los círculos en cada una de las aristas que hemos definido.

Figura 28: Comparación del Circuito Gastronómico de la Huerta con respecto al global.



Fuente: Elaboración Propia (Encuestas a Circuitos Gastronómicos).

Las figuras muestran cuán distantes están de conformar un clúster ideal. Se puede apreciar que si bien el Clúster gastronómico de la huerta está muy cercano al global en cuanto a la demanda, la cercanía a proveedores. Pero los administradores no le dan tanta importancia a la estructura y/o estrategias y rivalidad, lo que lo aleja aún más de un clúster ideal.

En resumen, podemos ver que los circuitos gastronómicos estudiados en Morelia poseen características que logran identificar elementos comunes con la definición usada de clúster, de tal modo que podemos hablar de ellos como “clúster en desarrollo”.

## Análisis de Validez

## Beneficio de pertenecer a un clúster o espacio gastronómico

## Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	16	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	.0
	Total	16	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

## Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.808	.810	7

## Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
Precio1	3.3750	1.25831	16
Ubicacion6	4.0625	1.56924	16
Infra1	3.8125	1.37689	16
Infra2	3.6875	1.49304	16
Infra3	3.9375	1.34009	16
Ambiente3	3.1250	1.54380	16
Estacionam3	3.6875	1.53704	16

## Estadísticas de elemento de resumen

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo / Mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de elemento	3.670	3.125	4.063	.938	1.300	.105	7
Varianzas de elemento	2.102	1.583	2.463	.879	1.555	.116	7
Covariables entre elementos	.788	-.088	1.688	1.775	-19.286	.201	7
Correlaciones entre elementos	.378	-.042	.720	.763	-16.955	.046	7

**Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Precio1	22.3125	37.296	.582	.780	.778
Ubicacion6	21.6250	32.517	.718	.682	.748
Infra1	21.8750	35.317	.649	.743	.765
Infra2	22.0000	32.800	.748	.734	.743
Infra3	21.7500	39.400	.394	.532	.807
Ambiente3	22.5625	37.462	.422	.692	.805
Estacionam3	22.0000	39.067	.333	.600	.821

**Estadísticas de escala**

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
25.6875	47.829	6.91586	7

Como se puede observar en las estadísticas de fiabilidad para el beneficio de pertenecer a un clúster gastronómico, el alfa de Cronbach con un valor de un poco más 0.8 es superior a 0.7 es suficiente para garantizar la fiabilidad de la escala planteada en las encuestas. Por lo que queda validada la aplicación de nuestro instrumento de investigación.

## CONCLUSIONES

El sector gastronómico en la ciudad de Morelia en los últimos años ha presentado un claro desarrollo, dado que a medida que crece el país, sus indicadores como el PIB lo respaldan y se experimentan cambios culturales, sociales y demográficas ha provocado como consecuencia un auge y desarrollo de espacios llamados circuitos o barrios gastronómicos.

En Morelia existen sectores claramente identificados como circuitos o clústers, dentro de los que encontramos que el mayor auge se encuentra en el sector centro Oriente de la capital, ello se debe principalmente al público objetivo al que apuntan además de ser un foco de atracción turística y un lugar de esparcimiento y paseo para la gran mayoría de los clientes.

El Ciclo de vida de un negocio gastronómico es relevante a la hora de insertarse en un circuito. No es lo mismo para un restaurant que recién comienza y debe incurrir en altos costos de arriendo, que para una cadena de restaurantes que goza de prestigio y ya tiene sus clientes definidos y su problema no es la afluencia de público. Empíricamente se observa que debido al hecho de estar rodeado de otros restaurantes en su misma condición o que ya estén consolidados, les garantiza ganancias, hay un factor muy importante a tener en cuenta, corresponde al arriendo del local, a raíz de que todos los circuitos gastronómicos finalmente son locales arrendados por inmobiliarias, los cuales resultan tener un elevado precio.

Por otro lado, si consideramos que fueron analizados los distintos restaurantes de cada circuito, nos encontramos con ciertos patrones similares, lo que nos permite concluir que existe una clara ventaja de encontrarse en forma conjunta versus en forma aislada, lo que juega un rol determinante en permitir el éxito de un restaurante en este sector.

Es por ello que del estudio se desprende que en los circuitos gastronómicos existen una serie de factores relevantes para los administradores de los restaurantes destacándose por medio del estudio, la ubicación con factor estratégico, la calidad de atención del personal, la infraestructura y el menú, por lo que se concluye que si bien en los circuitos gastronómicos del sector centro-oriente no cuentan con mecanismos integrados de sistemas de abastecimiento, logística, operaciones, si se encuentra con señales iniciales de sistemas de promoción y pequeños abastecimientos en conjunto lo que lleva a pensar que estamos en vía de encontrarnos con un sector de clúster gastronómicos.

Está en el desafío de los circuitos gastronómicos establecer una acción conjunta que involucra a todos los agentes con los que interactúa, el público, el gobierno, la propia competencia interna del circuito, y entre circuitos, así como también proveedores, en donde a través de esta tesis, ha demostrado ser el factor menos desarrollado por los circuitos.

## **RECOMENDACIONES PARA TRABAJOS FUTUROS**

En virtud de que el trabajo presentado elimina los bares, cantinas y centros nocturnos, sería conveniente que en trabajos posteriores se buscará ampliar el estudio a este sector.

## **TRABAJOS DERIVADOS DE LA PRESENTE TESIS**

Se presentó el congreso Internacional de Academia Journals en la ciudad de Celaya, Guanajuato la ponencia titulada: “Análisis de los clúster gastronómicos de la ciudad de Morelia”, el 10 de Noviembre de 2016.

## BIBLIOGRAFÍA

(BID), B. I. (1966). Factores para la integración latinoamericana. México: Fondo de Cultura Económica.

Amin, S. (1974). Sobre el desarrollo desigual de las formaciones sociales. Barcelona: Anagrama.

Amin, S. (1988). La desconexión, hacia un sistema mundial policéntrico. Madrid: IEPALA.

Barney, J. B. (1996). The resource-based theory of the firm. *Organization Science* Vol. 7, 469.

Breschi, S. &. (2006). Cluster, Networks, and Innovation. Nueva York: Oxford University Press.

CEPAL. (2002). Seminario Internacional sobre Cluster. Santiago.

Coase, R. H. (1937). The Nature of the firm. *Economica*, No. 4, 386-402.

Coase, R. H. (1994). La empresa, el mercado y la ley. Madrid: Alianza. Cooperación, M. d. (15 de julio de 2013).

Edquist, C. (1997). Systems Innovation: Technologies, Institutions and Organizations. Londres: Pinter Publishers/Cassell Academic.

Federico, J. (2005). Cluster y nuevos polos de emprendedores.

Freeman, C. &. (1997). The Economics of Industrial Innovation. Londres: Pinter.

Fujita, M. (1999). The Spatial Economy. Massachusetts: MIT Press.

Grossman, G. M. & Helpman, E. (1991). Innovation and Growth in the Global Economy. MIT Press.

Johannisson, Kantis y Ascúa. (1999). Los distritos industriales en Argentina y Suecia: Los casos de Rafaela y Anderstorp. Cimoli, Yoguel y Casaket.

Krugman, P. (2000). Where in the World is the "New Economic Geography"? En *The Oxford Handbook of Economic Geography* (págs. 49-60). Oxford University Press.

Lundvall. (1993). User-producer relationships, national systems of innovation and internationalisation. Foray D. & Freeman, C. (eds).

Markausen, A. (1996). Sticky places in slippery space: A typology of industrial districts.

*Economic Geography*, 72, 293-313.

Martin, R. & Sunley. (2003). Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea. *Journal of Economic Geography*, No. 3, 5-35.

Nelson, R. (1993). *National Innovation Systems: A Comparative Analysis*. Nueva York: OxfordUniversity Press.

OCDE. (1999). *Boosting innovation: The Cluster Approach*. Paris: OCDE.

Penrose, E. (1959). *The Theory og Growth of the Firm*. New York: John Wiley and Sons.

Porter, M. (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*.

Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva*. Buenos Aires: Vergara.

Porter, M. E. (1999). *Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao: Deusto.

Porter, M. E. (2003). *Cúmulos y competencia. Nuevos Objetivos para Empresasm Estados e Instituciones*. Barcelona: Deusto.

Ramírez, M & Becerra F. (2001). *Método para la evaluación socioeconómica y financiera de clusters de caldas*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.

Saba, A. (2003). *Cooperación internacional y distritos industriales*. Talleres del Milenio, (pág. 19). Caldas, Colombia.

Scott, A. J. (2000). *Economic Geography: The great half century*. *Cambrige Journal of Economics*, No. 24, 483-504.

Storper, M. (1997). *The Regional World*. The Guildfor Press.

Veneables, A. (1996). Equilibrium Locations of Vertically Linked Instrudies. *International Economic Review* no. 37, 341-59.

Willamson, O. E. (2985). *The Economic Institutions of Capitalism*. Nueva York: Free Press.

## ANEXOS

Entrevistas en profundidad a administradores de circuitos gastronómicos en la ciudad de Morelia.

Nombre Completo: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

---

1. ¿Por qué están ubicados en este sector?, ¿Los locales cuenta con alguna ubicación estratégica?
2. ¿Cuáles son las variables más relevantes respecto al marketing y promociones que tiene para su posicionamiento actual?
3. ¿Comparten canales de distribución?
4. ¿Qué ventajas/desventajas existen para un restaurante que quiera instalarse en un centro gastronómico?
5. ¿Existe alguna coordinación estratégica entre los restaurantes pertenecientes a un centro gastronómico?
6. ¿Cómo ve al sector gastronómico actualmente en la ciudad de Morelia?
7. ¿Qué variables son las más relevantes para el éxito de un restaurant?
8. ¿Qué proyectos actualmente está realizando esta organización en la industria gastronómica?

## Entrevistas a Administradores de Restaurantes pertenecientes a Circuitos Gastronómicos

Nombre restaurante: \_\_\_\_\_

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Entrevistadores: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

### Preguntas Abiertas

- 1- ¿Estarían dispuestos a compartir bodega, aprovisionamiento de insumos, además de sistemas de descuentos similares con otros restaurantes?
  
- 2- ¿Cuáles son los aspectos que son considerados para participar o no de un circuito gastronómico?
  
- 3- ¿Es para usted más económico pertenecer a un circuito gastronómico que localizarse en forma aislada?
  
- 4- ¿Cuál es su visión como restaurante respecto de la calidad? ¿Cuenta con algún sistema de medición de ella?
  
- 5.- ¿Cuál es su visión como restaurante respecto de la calidad de servicio entregado en relación al nivel de la industria?, ¿y en relación al circuito gastronómico?

## Encuesta de percepción

Considerando el restaurante a cargo, indique el grado de desacuerdo o acuerdo con las siguientes afirmaciones entre 1 y 5. Asignando 1 si está totalmente en desacuerdo y 5 si está totalmente de acuerdo.

1- Precio por comensal.	1	2	3	4	5
El precio que cobra es similar al de otros restaurantes del centro gastronómico.					
Existe una estrategia de precios entre los restaurantes del centro gastronómico.					
Si tuviera una sucursal en un lugar que no sea un centro gastronómico, cobraría el mismo precio de la carta.					
2-Ubicación.	1	2	3	4	5
La ubicación del restaurante en un centro gastronómico tiene más beneficios que no pertenecer a uno.					
El restaurante no lograría su posicionamiento sin pertenecer a este circuito gastronómico.					
La comunidad en la que se encuentra ubicado es un factor clave.					
La ubicación es clave para el segmento objetivo al que apunta el restaurante.					
Considera que la ubicación entrega mayor valor agregado a su restaurante.					
El restaurante tiene una ubicación de fácil recordación y acceso para los clientes.					
3-Menú y calidad de las comidas (especialidad).	1	2	3	4	5
Ofrece platos distintos a su especialidad.					
Resulta beneficioso que un centro gastronómico ofrezca distintas especialidades.					
Considera que la especialidad del restaurante fue clave para poder instalarse en un centro gastronómico.					
4-Atención y amabilidad del personal.	1	2	3	4	5
Los empleados han trabajado en restaurantes de especialidad similar.					
Existe rotación de empleados entre restaurantes del centro gastronómico.					
Sus empleados recomiendan otros restaurantes del centro gastronómico.					
5-Infraestructura y entorno del restaurante.	1	2	3	4	5
Está de acuerdo con el desarrollo de centros gastronómicos en Morelia.					
Considera que el entorno ayuda a tener mayor demanda.					
Si tuviera la posibilidad compraría un local en un centro gastronómico.					
Si tuviera la posibilidad compraría un local en un centro gastronómico					
Posicionarse en un centro gastronómico es mejor que estar instalarse de forma independiente.					
6-Ambiente.	1	2	3	4	5
Considera su ambiente original y único.					
Readequía su ambiente a eventos especiales o días conmemorativos.					
El centro gastronómico tiene un ambiente propiamente tal el cual comparten los restaurantes pertenecientes.					

7-Servicios adicionales (forma de pago, horario, servicios).	1	2	3	4	5
Su horario de atención es igual al de sus competidores.					
El restaurante cuenta con formas de pago iguales a los del centro gastronómico.					
Cuenta con descuentos y beneficios iguales para todos en el centro gastronómico.					
8-Estacionamientos y accesibilidad.	1	2	3	4	5
Las instalaciones físicas de acceso son visualmente atractivas.					
La forma de ingreso del cliente a este restaurante es expedita y cómoda.					
Cuenta con amplios estacionamientos y cantidad adecuada.					
Cuentan con mecanismos de acción por colapso de estacionamiento.					
9-Cercanía: Insumos que requieren. Proveedores.	1	2	3	4	5
Dependen en algún grado de una administración central.					
Los proveedores que poseen son compartidos con otros restaurantes del circuito.					
Siempre acceden a descuentos por volumen con sus proveedores.					
Poseen sistemas de acceso a materias primas o insumos de forma conjunta con otros restaurantes.					
10-Limpieza e imagen de los locales.	1	2	3	4	5
La imagen y el prestigio que entrega el restaurante es un tema muy relevante para este restaurante.					
El lograr un posicionamiento en el sector gastronómico es relevante para el restaurante.					
Las instalaciones de restaurante presentan una limpieza adecuada.					
El contar con un relacionador público (administración) es clave para su éxito.					
Existe coordinación conjunta con otros restaurantes respecto a temas de limpieza.					
Realizan campañas de marketing propias, además de página web y redes sociales.					
11- De los siguientes factores cuáles son los 5 factores más relevantes para el restaurante que pertenece a un centro gastronómico. Indicar 1 si es el más importante y 5, el menos importante.	1	2	3	4	5
Precio por comensal.					
Ubicación (como factor estratégico).					
Menú (especialidad).					
Atención y amabilidad del personal.					
Infraestructura y entorno del restaurant.					
Ambiente.					
Servicios adicionales (forma de pago, horario, servicios).					
Estacionamientos.					
Cercanía: Insumos que requieren. Proveedores.					
Limpieza e imagen de los locales.					

## Entrevistas a profundidad a administradores de circuitos gastronómicos de Morelia

Ubicación del circuito\_\_\_\_\_ Plaza Santa María Lidias Gourmet

Nombre Completo\_\_\_\_\_ Lic. Guillermo Emilio Tocavén

Cargo\_\_\_\_\_ Dueño

1.- ¿Por qué están ubicados en este sector?¿Los locales cuentan con alguna ubicación Estratégica?

Por la cercanía a Altozano y el nivel socioeconómico de la zona

2.- ¿Cuáles son las variables más relevantes respecto al marketing y promociones que tiene

Para su posicionamiento actual?

- Nivel socioeconómico
- Transito vehicular

3.- ¿Comparten canales de distribución?

No

4.-¿Qué ventajas y desventajas existen para un restaurante que quiera instalarse en un centro

Gastronómico?

- Ventajas: mayor competitividad al ofrecer una mayor variedad de platillos
- Desventajas: el posicionamiento del restaurant muy oculto

5.-¿Existe alguna coordinación estratégica entre los restaurantes pertenecientes a un centro

Gastronómico?

No total y absoluta desunión

6.-¿Cómo ve al sector gastronómico actualmente en la ciudad de Morelia?

Absolutamente decaído, por la inseguridad y falta de apoyo gubernamental

7.-¿Qué variables son las más relevantes para el éxito de un restaurant?

- excelentes productos
- excelente servicio
- promociones
- trato al cliente
- buen ambiente
- calidad de los platillos

8.- ¿Qué proyectos actualmente está realizando esta organización en la industria

Gastronómica?

Publicidad de medios (radio, cine, televisión. Prensa) para mayor difusión

Entrevistas en profundidad a administradores de circuitos gastronómicos en la ciudad de Morelia

Ubicación del Circuito \_\_\_\_\_ Plaza EL Prado Tarimbaro  
Nombre Completo \_\_\_\_\_ Erika Chen  
Cargo \_\_\_\_\_ Cocinera y dueña del local “China inn”

1.-¿Por qué están ubicados en este sector?¿los locales cuenta con alguna ubicación estratégica?

Por cuestiones económicas se trasladaron a este lugar, y si por la cercanía de un centro comercial

2.-¿Cuáles son las variables más relevantes respecto al marketing y promociones que tiene para si posicionamiento actual?

Carteles publicitarios con promociones

3.-¿comparten canales de distribución?

No

4.-¿Qué ventajas y desventajas existen para un restaurant que quiera instalarse en un centro comercial?

Desventajas, orillas de Morelia, no hay mucha economía

Ventajas, se encuentra un cine y más locales que atraen al público

5.-¿existe alguna coordinación estratégica entre los restaurantes pertenecientes a un centro gastronómico?

No

6.-¿Cómo ve al sector gastronómico actualmente en la ciudad de Morelia?

Un poco olvidado no hay mucho interés con la buena alimentación

7.-¿Qué variables son las más relevantes para el éxito de un restaurant?

Trato amable, responsabilidad, puntualidad y paciencia

8.-¿Qué proyectos actualmente está realizando esta organización en la industria gastronómica?

No hay más

Entrevistas a Administradores de restaurantes pertenecientes a circuitos gastronómicos

Nombre restaurante \_\_\_\_\_ City Tortas      Américas

Nombre del entrevistado \_\_\_\_\_ María del Pilar Gutiérrez

Entrevistadores \_\_\_\_\_ Karen y Juan Manuel

Fecha \_\_\_\_\_ 3 de julio del 2016

Preguntas abiertas

1.-¿ estarían dispuestos a compartir bodegas