

UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN



ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA GASTRONÓMICA DE SANTIAGO DE CHILE

Seminario para optar al título de
Ingeniero Comercial, Mención Administración.

Diego Arana Ponce
Marisol Mallea Navarrete
Ángelo Valenzuela Espinace

Profesora Guía:
Nicole Pinaud Verde-Ramo

Santiago de Chile
Julio 2013

Agradecimientos

Nuestro más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la presente tesis, en especial a la profesora Nicole Pinaud por la orientación, el seguimiento y la supervisión de la misma.

Especial reconocimiento merece el interés mostrado por los diversos administradores de los circuitos gastronómicos y administradores de los restaurantes, por su buena disposición y tiempo aportado en nuestro trabajo, por su colaboración en el suministro de los datos necesarios para la realización de nuestra investigación.

Nos gustaría hacer extensiva nuestra gratitud y agradecer el apoyo recibido de nuestros padres, hermanos, parejas y amigos por su continuo soporte, comprensión y palabras de aliento.

También quisiéramos dejar en memoria nuestra tesis por el ánimo y alegría que seguro nos brindó desde el cielo nuestro querido amigo y compañero Eduardo Vergara Toro.

A todos ellos, muchas gracias.

Índice

Agradecimientos	1
Resumen Ejecutivo	4
Introducción	5
Objetivos	6
Objetivos generales:.....	6
Objetivos específicos:.....	6
Hipótesis	7
Metodología	8
Marco Conceptual	10
1. Clasificación de Restaurantes.....	10
2. Definición de Clúster.....	13
¿Cómo surgen y se desarrollan los clúster?	15
Clúster en Mercado en Desarrollo: Aplicado a Santiago en los Circuitos Gastronómicos.....	17
3. Definición de Circuito Gastronómico.....	19
4. Análisis estadístico del muestreo.	20
Alcance	24
Capítulo I: Industria de los restaurantes en Chile	26
1. Características de la industria Gastronómica	26
2. Participación relativa del sector gastronómico en la economía chilena	26
3. Factores de crecimiento de la industria gastronómica.....	30
4. Tamaño de la industria Gastronómica en Chile y consumo per cápita	32
5. Posicionamiento de la actividad sectorial Comercio, Restaurantes y Hoteles.....	34
Capítulo II: Análisis de los Circuitos Gastronómicos	36
1. Circuitos gastronómicos y sus características.....	36
Infraestructura.....	38
Políticas de Organización	38
Factores diferenciadores	38
Comunas en las que se ubican principalmente	39
2. Circuitos Gastronómicos	40
i. Boulevard Parque Arauco.....	40

ii.	Barrio Lastarria	42
iii.	Patio Bellavista	44
iv.	Costanera Center	46
v.	Boulevard Plaza Ñuñoa.....	47
vi.	Mirador del Alto.....	50
vii.	Borde Río.....	51
3.	Participación de Restaurantes, Pubs y Cafetería por Circuito Gastronómico	52
4.	Análisis de Circuitos Gastronómicos en su relación con el concepto de Clúster.	55
	Capítulo III: Análisis de las Ventajas y Desventajas de los Circuitos Gastronómicos como Clúster en Desarrollo	60
1.	Datos obtenidos de las entrevistas en profundidad: Ventajas y Desventajas de pertenecer a los Circuitos Gastronómicos	60
	Ventajas.....	60
	Desventajas	65
2.	Estrategias presentes en los circuitos: Diversificación.	66
3.	Identificación de los factores más relevantes para los restaurantes y administración central de ellos.....	67
4.	Posicionamiento de los Circuitos Gastronómicos	69
	Conclusiones Finales.....	75
	Bibliografía.....	77
	Bibliografía Sitios Web.....	79
	Anexos.....	81

Resumen Ejecutivo

En Chile, el mercado gastronómico ha venido creciendo después de la crisis del 2008 exponencialmente en promedio, debido a diversos factores, entre ellos el aumento de la oferta gastronómica. El tamaño actual del mercado de los servicios de comida en Chile es de US\$2.445 millones. Por otro lado, Chile continúa siendo uno de los países que menos dinero se destina a comer en restaurantes, ocupando el sexto lugar de Latinoamérica, con un consumo per cápita de US\$144 al año.

El negocio de los restaurantes es muy volátil a raíz de que tanto como nacen nuevos, hay otros que se destruyen, y los clientes tienden a ser muy sensibles a variaciones en el precio, cambios en la tendencia, efectos de moda, entre otros. Las tendencias han llevado a la creación de ciertos espacios gastronómicos, lugar donde restaurantes, pubs y cafeterías se juntan y ofrecen distintas especialidades. A raíz de ello, existen puntos en común tales como el marketing, el público objetivo, una administración central y otros más que generan ventajas a los restaurantes instalados.

Es por ello, que surge la necesidad de identificar la conveniencia de pertenecer o no a estos circuitos gastronómicos, por lo que, en la presente tesis se busca analizar y determinar si existen clúster de restaurantes en Santiago, específicamente del sector oriente, enfocado al sector ABC1C2, teniendo como objetivo plantear que hace falta a los actuales circuitos gastronómicos para tener éxito en la industria gastronómica.

Los resultados de esta tesis a través de entrevistas en profundidad y encuestas a administradores de los restaurantes, arrojan la situación por la que atraviesan actualmente los circuitos gastronómicos. Efectivamente los circuitos gastronómicos demuestran ser clúster en desarrollo debido a que hay ciertas dimensiones que aún faltan desarrollar como conjunto y que muchas veces se debe a que una actividad en conjunto generaría ineficiencias.

Dado los resultados que se plantean, se muestran claras ventajas en general, a estar instalado de manera independiente. Además de que en los últimos años, el surgimiento de este tipo de espacios gastronómicos ha impulsado al crecimiento de la industria, lo que lleva a generar una situación provechosa para los empresarios emprendedores

Introducción

La evolución del sector gastronómico en Chile, ha incrementado su actividad económica en los cuatro 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 consumo¹ 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 Santiago

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 Chile, 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 Santiago, 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 el sector centro-oriente de la Provincia de Santiago.

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 http://www.estrategia.cl/detalle_cifras.php?cod=3704 (A mayo del 2013)

Objetivos

Objetivos generales:

Determinar dentro de la industria de restaurantes en Chile, 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.

Objetivos específicos:

- i. Analizar el macro entorno de la industria Gastronómica de Santiago de Chile, restaurantes de importancia significativa en el sector y cuyo segmento objetivo es ABC1-C2, a raíz de contar mayor poder adquisitivo. El análisis respectivo a este punto se desarrollará en el **Capítulo I**.
- ii. Analizar y determinar los clúster de restaurantes en Santiago. Existe un desarrollo de agrupaciones de restaurantes en lugares estratégicos es por ello que en el **Capítulo II** se desarrollará este punto.
- iii. 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. El **Capítulo III** desarrollará estas variables.

Hipótesis

Dado que existe una amplia gama de restaurantes en Santiago, 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 Santiago.
- H2: Los restaurantes ubicados en clústeres gastronómicos se ven beneficiados (en resultados, demanda, etc.) con respecto a restaurantes ubicados de manera independiente.

Metodología

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 oriente de Santiago. 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, se estudiará los recintos de tipo menú y a la carta, específicamente los de lujo, de primera y tipo medio (María del Carmen Morfin, 2001) y respecto a su precio y menú (Roco y Vladimir, 2001), puesto que su perfil de cliente corresponde principalmente al público ABC1-C2, pertenecientes a la región Metropolitana en las comunas de Las Condes, Providencia, Santiago y Vitacura.

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 PORECH, ACHIGA, EMOL restaurantes.
 - Información secundaria: Servicios de Impuestos Internos (SII), Cámara Nacional de Comercio (CNC), estudios (INE), estudios (ACHIGA-CNC) y encuestas.
- **Capítulo II:** El desarrollo se efectuara en base a información del tipo:
 - Información primaria: Encuesta PORECH, ACHIGA, EMOL restaurantes., Administradores de circuitos gastronómicos y administradores de restaurantes.

- Información secundaria: estudios del INE, CNC y ACHIGA; tesis “Creación de un sistema que califique y clasifique los restaurantes de Santiago” de Carolina Celis, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, 2007.
- **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.

Marco Conceptual

El marco conceptual presenta tres etapas que contemplan las clasificaciones de los restaurantes, la definición de clúster y de circuitos gastronómicos, y finalmente el análisis estadístico de la muestra. A continuación el desarrollo de cada uno.

1. Clasificación de Restaurantes

No existe una sola definición a las distintas clasificaciones de restaurantes debido a la extensa variedad de establecimientos dentro de la industria gastronómica. Dentro de las clasificaciones propuestas por diversos autores, no se considerará la clasificación de restaurantes independientes, afiliaciones y franquicias (Lane y Dupré, 1996) como tampoco los restaurantes servicio completo, comida rápida y casuales (Walter, 2001) dado que no están directamente relacionado con el tipo de restaurantes ni el perfil de cliente que busca estudiar esta tesis.

Se utilizará la clasificación por variedad de servicio que el local ofrece según María del Carmen Morfin (Morfin, M.C. 2001). En esta clasificación, se pueden encontrar:

- i. **Restaurantes de autoservicio:** Se encuentran normalmente dentro de plazas comerciales, aeropuertos, ferias, etc. En estos establecimientos el consumidor encuentra una amplia variedad de platos que puede combinar a su gusto. Asimismo, cuentan con precios bajos por la poca cantidad de empleados que requiere.
- ii. **Restaurantes de menú y a la carta:** Los primeros ofrecen una cantidad limitada de platos a un precio moderado. Los segundos cuentan con mayor variedad de platos para que el comensal pueda combinar, pero a precios más altos. Estos tipos de restaurantes pueden dividirse a su vez en:
 - De lujo: Servicio más personalizado y refinado. Comidas de tipo internacional, servicio francés y carta de vinos.
 - De primera y tipo medio: Cuentan con comida nacional o internacional más limitada, servicio americano, sin carta de vinos.
 - De tipo económico: Alimentos que se preparan con sencillez, estilo americano.

- Cafeterías, drive-in, resto-rutas y similares: Las primeras ofrecen comida sencilla, rápida y bebidas ligeras. En los segundos, se proporciona el servicio directo en el automóvil o pasando por una zona autorizada en la que se ordenan los alimentos, se pagan y se hace entrega del pedido.

Otra clasificación que se usará es la que realizan Roco y Vladimir (Roco, M., y Vladimir, A.N. 2001), la cual clasifica en:

- i. **Precio:** Cuando se enfocan en precio, los restaurantes pueden ser clasificados como lujosos, caros, accesibles o baratos. Los restaurantes de Lujo generalmente son pequeños y operados independientemente, disponen de personal bien capacitado, creativos chefs y meseros capacitados liderados por un capitán. Para proporcionar el necesario y esperado de servicio los restaurantes de lujo emplean más cocineros y meseros por clientes que cualquier otro tipo de restaurante. El menú es extenso y el servicio puede variar desde lo más formal a lo más casual.
- ii. **Menú:** Son restaurantes de servicio completo definidos en términos del menú.
- iii. **Ambiente:** Algunos restaurantes son conocidos exclusivamente por su ambiente arquitectura única decoración y/o amueblado.

Utilizando ambas definiciones de restaurantes, se logra crear una matriz de clasificación de tal manera de establecer la participación de cada tipo de establecimiento en los distintos circuitos gastronómicos. De tal manera que las zonas demarcadas indican el tipo de establecimientos que serán estudiados, que será detallado en la sección del Alcance de esta tesis.

En el siguiente grafico se muestran los tipos de restaurantes estudiados, en color de acuerdo a los objetivos de esta investigación dentro de los circuitos gastronómicos y la clasificación utilizada.

Figura N°1: Clasificación de restaurantes, pubs y cafeterías de acuerdo a autores considerados.

		<i>Según Roco y Vladimir</i>		
		Precio	Menú	Ambiente
<i>Según María Del Carmen Morfin</i>	De lujo			
	De primera y tipo medio			
	De tipo económico			
	Cafeterías, drive-in, restorutas y similares			

Fuente: Elaboración Propia en base a las definiciones de Carmen Morfin (Morfin, M.C. 2001) y de Roco y Vladimir (Roco, M., y Vladimir, A.N. 2001).

Por otro lado, los comercios como restaurantes, bares y cantinas que SII encasilla bajo el código de actividad económica 552, tiene la siguiente clasificación²:

- 552010: Restaurantes
- 552020: Establecimientos de comida rápida (bares, fuentes de soda, gelaterías, pizzerías y similares)
- 552030: Casinos y Clubes Sociales
- 552040: Servicios de comida preparada en forma industrial
- 552050: Servicios de banquetes, bodas y otras celebraciones
- 552090: Servicios de otros establecimientos que expenden comidas y bebidas

La clasificación de SII sólo será considerada para contrastar análisis estadísticos y de tendencia, explicados posteriormente en el capítulo 1.

² <http://www.sii.cl/catastro/codigos.htm> (A mayo del 2013)

2. Definición de Clúster

El término clúster, de acuerdo con la bibliografía y autores diversos, es poco “preciso” o “difuso”, por su amplitud que hace que pueda ser aplicado a cualquier conjunto de industrias que guarden entre sí una determinada relación.

El estudio de este concepto competitivo destaca en la década de los años 80, las principales líneas académicas que exploran esta idea son:

- La economía de la innovación, en particular, el análisis de los sistemas nacionales, regionales y sectores de la innovación. Dentro de esta línea de trabajo se encuentran autores como (Nelson, 1993), (Lundvall, 1993), (Edquist, 1997), (Freeman, 1997), (Breschi, 2006).
- Geografía económica, principalmente la variante neommarshalliana. En esta perspectiva se destacan nombres como (Scott, 2000), (Storper, 1997), (Amin, Sobre el desarrollo desigual de las formaciones sociales, 1974), (Amin, La desconexión, hacia un sistema mundial policéntrico, 1988) y (Martin, R. & Sunley, 2003).
- Las nuevas teorías de crecimiento económico instauradas por nombres como los de (Grossman, G. M. & Helpman, E, 1991).
- La teoría de la firma y la teoría basada en recursos (Coase, The Nature of the firm, 1937), (Penrose, 1959), (Williamson, 2985), (Barney, 1996), entre otros.
- La nueva geografía económica (Krugman, 2000), (Veneables, 1996) y (Fujita, 1999).
- La ventaja competitiva y la teoría de cúmulos y competencia (Porter M. E., Cúmulos y competencia. Nuevos Objetivos para Empresasm Estados e Instituciones, 2003) y (Porter M. E., 1991).

Michael Porter (2003), máximo investigador y académico, que desarrolló la concepción moderna de competencia y estrategia, define clúster de la siguiente forma:

[...] concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas (por ejemplo, universidades, institutos de normalización, asociaciones comerciales) que compiten pero que también cooperan (p. 203).

Dentro del ambiente de negocios se ve potenciado cuando se verifica la presencia de condiciones favorables a nivel de los factores (recursos humanos, físicos, de conocimiento, de capital y de infraestructura), de la demanda (cantidad de compradores, su dinamismo y nivel de exigencia), de los sectores de apoyo (proveedores de inputs especializados, de maquinaria y equipo) y de la propia estructura del sector y la estrategia y rivalidad de las firmas. A través de la competencia, estas cuatro variables que forman el conocido “Diamante de Porter” (Porter M. , 1990), generan estímulos para la innovación y la mejora competitiva. La presencia de estos elementos define la existencia de condiciones locales favorables para la competitividad.

En el estudio de la Organización para el Desarrollo Económico (OCDE, 1999) se asume que los clústeres pueden caracterizarse como redes económicas con fuertes vínculos entre firmas independientes en cadenas de producción con valor agregado; en algunos casos, rodeados de alianzas estratégicas con agentes en la infraestructura de conocimiento y firmas de consultores.

Los aspectos más frecuentemente destacados son la concentración geográfica y proximidad de las empresas, su especialización sectorial, la fuerte presencia de pequeñas y medianas empresas, la coexistencia de competencia y de colaboración interfirma, la articulación con clientes exigentes, una identidad sociocultural que facilita la confianza entre las empresas y los empleados, disponibilidad de trabajadores capacitados, organizaciones de apoyo y gobiernos municipales muy activos que impulsan los procesos de innovación y capacitación de la industria; acceso a empleados y proveedores, información especializada, actividades complementarias, instituciones y bienes públicos. (Schmitz, 1993), (Markausen, 1996), (Porter M. E., Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones, 1999). Un atributo particular que tienen estas aglomeraciones es la capacidad de socialización del riesgo a través de un conjunto de instituciones públicas y privadas. Muchos de los costos son compartidos a través de la red de instituciones (Schmitz, 1993).

En América, la Comisión Económica para América Latina (CEPAL, 2002) considera que la parte fundamental de los clústeres está constituida por: (1) las esferas de influencia o de soporte especializado, como la investigación y desarrollo, finanzas y

servicios profesionales; (2) infraestructura blanda, compuesta por instituciones de apoyo, como asociaciones locales, gobierno, instituciones financieras o instituciones de educación, que proporcionan conocimiento e información, recursos financieros, etc., y (3) infraestructura dura, compuesta por las carreteras, puertos, aeropuertos, etc.

Revisando la aplicación del concepto de clúster a modo regional (Ramírez, M & Becerra F., 2001)), un clúster regional presenta una serie de ventajas:

- Ayuda a construir una visión conjunta que mejora la posición competitiva de la industria.
- Fortalece la plataforma competitiva, en términos de infraestructura productiva, social, servicios y logística.
- Al estar organizado en torno a clientes y usos finales, enfoca mejor las necesidades de los consumidores, que son el eje de la ventaja competitiva.

Finalmente, podemos observar que los clúster encausan los esfuerzos de las organizaciones en la definición de objetivos comunes y complementarios, de tal manera de lograr desempeños superiores y una posición competitivamente distintiva. En todos los casos se define un clúster como una agrupación de organizaciones en torno a una actividad económica particular en un espacio determinado, en donde las empresas relacionadas aprovechan las externalidades generadas, logrando economías de escala ((BID), 1966) y menores costos transaccionales (Coase, La empresa, el mercado y la ley, 1994), gracias a estas relaciones. Donde se da una desconcentración del mercado y una coexistencia de competencia y cooperación (Saba, 2003) beneficiando a los actores involucrados.

¿Cómo surgen y se desarrollan los clúster?

Los clúster tienden a evolucionar con el paso del tiempo. En este sentido, deberían ser entendidos más como un proceso en marcha que como un resultado (o estado) final. Los clúster evolucionan a medida que emergen o declinan nuevas empresas o industrias, y en función del desarrollo y cambio de las instituciones locales. Así como las empresas tienen ciclos de vida, los clúster también los tienen. En términos generales, el sendero evolutivo de un clúster se puede dividir en cuatro etapas: los antecedentes, la formación, la expansión y la consolidación. (Federico, 2005)

Los antecedentes están formados por un conjunto de condiciones sociales, culturales, históricas y económicas que caracterizan al medio local donde se localiza el clúster y en gran medida determinan su configuración y desarrollo. Dentro de los antecedentes se pueden incluir factores tales como flujos inversiones y obras públicas anteriores, iniciativas industriales, políticas (regionales, de innovación, etc.), existencia de un entramado de instituciones locales, etc.

El formación de un clúster se puede dar de diversas maneras. Los orígenes de un clúster pueden obedecer a circunstancias históricas, sociales, económicas, o a hechos fortuitos. En general se observa que existe un momento clave en su formación caracterizado por algún evento catalizador del proceso. Estos eventos pueden ser positivos como la aparición de nuevas oportunidades, o negativos como el cierre de una empresa grande en la localidad.

Si bien el impulso para la generación de un clúster, en su etapa de antecedentes, puede venir desde el gobierno (en sus diferentes niveles), desde el sector privado o desde el entorno académico, un hecho recurrente es la presencia de personas clave que toman el liderazgo (GCIS, 2003).

Luego, el clúster comienza una etapa de expansión no sólo en su nivel de actividades sino también en la cantidad de empresas. En general en esta etapa se puede observar la convivencia del subgrupo de las empresas fundadoras y un conjunto de empresas (nuevas y existentes) que se van sumando más tarde. A medida que el clúster va evolucionando, el grado de institucionalización va aumentando, tanto en cuanto al grado de desarrollo de los vínculos entre los miembros como en cuanto a los objetivos del mismo. Asimismo la fuente principal de financiamiento del clúster va cambiando, desde una primera etapa de alta dependencia de subsidios del gobierno o de organismos internacionales a una estructura más basada en los aportes (cuotas) de los socios.

Finalmente, los clúster surgen bajo la presencia de “yacimientos de emprendedores” o de “organizaciones incubadoras”. La existencia de “yacimientos de emprendedores” alude a las reservas de recursos humanos cuyos perfiles (por ejemplo: de edad, capacidades técnicas, etc.) permiten identificarlos como plataformas potenciales para el surgimiento de nuevos empresarios. Sin embargo, para que ello ocurra deben existir

“organizaciones incubadoras”, es decir, empresas, escuelas, universidades, otras instituciones, el clúster mismo en extremo, cuya cultura y condiciones sean estimulantes y favorables para el nacimiento de nuevas empresas. Por otra parte, otros elementos propios de la existencia de un clúster, tales como las redes de contacto (institucionales y de producción: proveedores/ clientes) deben jugar también un papel importante en el acoplamiento con quienes crean una empresa, condición que no siempre se verifica.

La consolidación comienza cuando las redes existentes en los clúster tienden a concentrarse en torno a las empresas maduras y de cierto tamaño y no se articulan con las empresas más nuevas y pequeñas. La existencia de un ambiente industrial suele facilitar, aunque no garantiza, la integración del colectivo empresarial, pudiendo existir bolsones de desarticulación que suelen afectar a las firmas más jóvenes. Esta situación ha sido identificada, por ejemplo, en el caso de clúster como el de la maquinaria para lácteos ubicada en Rafaela provincia de Santa Fe (Johannisson, Kantis y Ascúa, 1999).

Clúster en Mercado en Desarrollo: Aplicado a Santiago en los Circuitos Gastronómicos

Muchos análisis de clúster señalan la importancia de la proximidad geográfica en fin de promover y sostener la clase de relaciones necesarias para incentivar la innovación en estos centros. La proximidad genera una mezcla de confianza, lenguaje común y hábitos que contribuyen a crear redes semi formalizadas (Muscio, 2006). Esta es la característica más observada en los Circuitos Gastronómicos de Santiago, en donde las organizaciones se reúnen a pocos metros de distancia en mismo sector. Además, estos centros se caracterizan en su mayoría por haber formalizado estas redes, ya sea en forma de organizaciones comunes u ofreciendo sus productos como parte de un mismo paquete de servicios, como es el caso de Borde Río en la comuna de Vitacura en donde varios restaurantes se reúnen en el sector de Avenida Monseñor Escriva de Balaguer con Manquehue, en una mismo complejo de locales que son propiedad de la inmobiliaria Santa Monica S.A, lo que les permite compartir campañas de marketing y comunicación, así como disponer de espacios en común (plazas, pasillos de tránsito

entre locales, estacionamientos y servicios higiénicos) y contar con un flujo de clientes constante.

La formación de redes formales, como los casos de los centros de Borde Río y Patio Bellavista, se debe a que las redes necesitan fuerte integración de personas y conocimientos de muchas organizaciones, dado que una sola compañía no posee un rango de conocimiento y experiencia suficiente para las innovaciones en nuevas tecnologías (Tracey y Clark, 2003). En el caso de los centros gastronómicos, de acuerdo con las observaciones de Markusen (1996) en los distritos italianos, exhiben frecuentes e intensos intercambios de personal entre clientes y proveedores, y cooperación entre firmas competidoras para asumir riesgos, estabilizar mercados y compartir innovación.

Las interconexiones que ocurren dentro de los agrupamientos de restaurantes y pubs llevan a la percepción de nuevas oportunidades y nuevas formas de competir asociadas a las nociones como la especialización (por ejemplo comidas temáticas, comida rápida, menús a la carta, etc.), redes horizontales y verticales, redes de subcontratación; así como la constitución de alianzas estratégicas entre las empresas y los demás agentes (Muscio, 2006). Además, se propicia el proceso de aprendizaje entre las institución con mucha proximidad (Eraydiin y Armatli-Koroglu, 2005).

Finalmente, las innovaciones que se pueden apreciar en el ámbito empresarial de los clúster (OCDE y Eurostat, 2005):

- Innovación en productos/servicios.
- Innovación en procesos.
- Innovación organizativa.
- Innovación en marketing y comercialización.

Estas innovaciones son propiciadas en los circuitos gastronómicos, así como en los clúster propiamente tales, ya que se pueden inferir oportunidades para nuevas empresas, nuevas relaciones, nuevos flujos de información y conocimiento, nuevas políticas, nuevos productos y servicios, nuevos modelos administrativos que se podrían presentar en el sistema productivo y en las propias empresas del sector. Estas oportunidades se dan como por ejemplo, como el caso de Baja California (Noe Aron y Sarah Martínez, 2003), que corresponde a “clúster en desarrollo”, en donde se aprecia

un desarrollo en los productos y servicios ofrecidos en conjunto o de forma separada por las empresas pertenecientes a esta agrupación, y que a través de distintas prácticas, tales como el benchmarking, han realizado innovaciones en sus procesos, por lo que se concluye que han desarrollado algunas de las innovaciones que son propias a los clúster (OCDE y Eurostat, 2005) y que dan indicios de que siguiendo el mismo camino que han realizado logran establecer un clúster.

3. Definición de Circuito Gastronómico

No existe una definición formal de lo que es un circuito gastronómico, por lo que para efectos de la presente tesis se usarán como base la definición de la Organización Mundial de Turismo (OMT) respecto de lo que se define como “Circuitos y Rutas Turísticas” y la definición propuesta por Schlüter y Thiel (2008) respecto de las “rutas o circuitos alimentarios” para establecer una definición propia de lo que se entenderá por “circuitos o barrios gastronómicos”.

La OMT define como Circuito Turístico como:

...“una ruta que enlaza diferentes atracciones y servicios turísticos, viajando en coche, como parte de un grupo en un autobús, en barco o en tren, incluso a pie o en bicicleta, piragua u otros medios. La ruta puede ser lineal, y llevarles desde un destino que se considera el principio de la misma hasta un destino final, o bien una ruta circular que conecta varios destinos. Los turistas pueden planificar su propio itinerario o seguir una ruta histórica como la Ruta de la Seda u otra ruta promovida por los destinos que la integran. Los circuitos y rutas pueden considerarse como uno de los elementos más importantes del proceso de planificación turística. Abarcan atracciones, transporte, alojamiento, comida, distintas actividades, etcétera. Los turistas siguen teniendo opciones entre las que elegir en este tipo de trayecto, pero dentro de una región geográfica y, a menudo según un tema”.

Por su lado, Schlüter y Thiel definen:

“Un itinerario que permite reconocer y disfrutar de forma organizada el proceso productivo agropecuario, industrial y la degustación de la cocina regional considerada una expresión de la identidad cultural nacional. Las integran los productores que reciben turistas en sus establecimientos y les brindan servicios de alimentación y los restaurantes regionales que privilegian en sus menús los platos

tradicionales basados en la producción primaria local y las agroindustrias de la zona. Se organizan en torno a un producto clave o, en algunos casos, alrededor de una cesta de productos que caracteriza la ruta y le otorga identidad y el itinerario se desarrolla sobre la base de la red vía”.

Por lo cual, definiremos en el presente estudio, circuito y barrio gastronómico como una ruta compuesta por calles o un inmueble que enlaza diferentes atracciones (comida, actividades de entretenimiento, música, espectáculos, etc.), en donde se permite recorrer el lugar y disfrutar de forma organizada de la oferta culinaria como atractivo principal. Lo integran restaurantes, cafés y/o cantinas (locales establecidos por el código 522 del ítem de comercio del INE) que ofrecen menús variados entre sí, en los que la oferta consiste en platos regionales o internacionales de tal manera de organizar la ruta en torno a la diversidad e identidad que se desarrolle dentro de su oferta establecida. La diferencia entre la distinción de circuito o barrio radica en que los primeros cuentan con una administración central que maneja espacios, organización de horarios y gastos comunes de los establecimientos que los componen, mientras que los barrios carecen de ella.

4. Análisis estadístico del muestreo.

Se realizó una encuesta a los administradores de los restaurantes pertenecientes a los circuitos gastronómicos para medir las características y atributos más relevantes para ellos, para lograr concluir sobre las hipótesis planteadas en la presente tesis.

En primera instancia, para lograr validez de contenido, los cuales se basa en el uso de literatura, se buscaron escalas referidas a medición de servicios de restaurantes y casinos, pudiendo encontrar 2 escalas utilizadas para la medición del servicio (Servqual medición-calidad-servicio)³. Sin embargo estas escalas no son aplicables de manera perfecta, ya que se busca determinar las variables más relevantes y diferenciadoras de pertenecer o no a un clúster, de tal forma que fueron adaptadas por conveniencia para este estudio. De la literatura encontrada, se establecen las principales variables:

- Precio por comensal
- Ubicación

³ Cátedra Magíster Marketing de Servicios, Universidad de Chile

- Menú (especialidad)
- Atención y amabilidad del personal
- Infraestructura y entorno del restaurante
- Ambiente
- Servicios adicionales (forma de pago, horario, servicios)
- Estacionamientos
- Cercanía: Insumos que requieren. Proveedores
- Limpieza e imagen de los locales

Considerando los puntos antes mencionados, se elaboró la encuesta para medir las variables establecidas como las relevantes para los restaurantes que integran los circuitos gastronómicos. Fue aplicada de forma aleatoria, escogiendo así los restaurantes de cada circuito, y por conveniencia, debido a los circuitos gastronómicos con un público objetivo ABC1-C2 ubicados en el sector centro-oriente de Santiago. Se consideraron las 10 dimensiones de análisis listadas anteriormente (variables mencionadas por los expertos) y en cada uno de ellos se analizan entre 4 y 6 preguntas consideradas relevantes para el sector⁴.

El estudio hecho a través de las encuestas, cuenta con un análisis de fiabilidad y dimensionalidad. A continuación se detalla el proceso:

Fiabilidad⁵

Utilizando SPSS a los resultados obtenidos de nuestra base de datos, se evaluó cada dimensión en base al Alfa de Cronbach. Este análisis nos permite determinar la capacidad de la encuesta para recoger el contenido de acuerdo a cada dimensión, y así determinar si estamos recogiendo efectivamente la información que esperamos.

Para efectos del análisis consideramos que si el Alfa de Cronbach se encuentra:

- inferior a 0,5, muestra un nivel de fiabilidad no aceptable
- entre 0,5 y 0,7 se podría considerar como un nivel pobre de fiabilidad
- superior a 0,7, haría referencia a un nivel aceptable

⁴ Ver Anexo 3: Análisis SPSS

⁵ Ver Anexo 3: Análisis SPSS

Tabla de Alfa de Cronbach, muestra el nivel de significancia al que el estudio fue aplicado

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,779	23

Fuente: Elaboración Propia utilizando datos de entrevistas “procesados por” SPSS.

Es así que antes de llevar a cabo el estudio se buscó determinar el valor de la significancia el cual nos arrojó que el Alfa se encontraba entre 0,7 y 0,8, por lo que contó con un valor aceptable para lograr medir las variables que sean más significativas para el estudio de los circuitos gastronómicos.

Considerando las evaluaciones de los estadísticos, se puede concluir que los ítems presentados tienen Fiabilidad adecuada para ser usados, ya que medirán las dimensiones que están bajo este estudio.

Dimensionalidad⁶

Para el análisis de dimensionalidad se procedió a aplicar un análisis de reducción, mediante el análisis factorial. En este caso se consideraron distintos análisis factoriales a nivel de cada dimensión, para de esta manera asegurar los tres componentes explicativos que tuvieron con una carga factorial relevante.

Para analizar el funcionamiento de la encuesta en cuanto a su Fiabilidad y Dimensionalidad, se llevó a cabo la aplicación de una prueba en terreno:

La muestra consistió en 24 Restaurantes pertenecientes a diversos circuitos Gastronómicos, cuyo público objetivo esté orientado al segmento ABC1-C2:

- 5 Restaurantes de Boulevard Parque Arauco.
- 5 Restaurantes de Patio Bellavista.
- 3 Restaurantes de Costanera Center
- 3 Restaurantes Plaza Ñuñoa.
- 5 Restaurantes de Mirador del Alto.
- 3 Restaurantes de Borde Río.

⁶Ver Anexo 3: Análisis SPSS

Tipo de Muestreo: No Aleatorio, Por conveniencia

Unidades de Muestreo:

1. Boulevard Parque Arauco.
2. Patio Bellavista.
3. Costanera Center
4. Plaza Ñuñoa.
5. Mirador del Alto.
6. Borde Río.

Alcance

La presente investigación se enfocará en determinados tipos de restaurantes que formen parte de los circuitos gastronómicos:

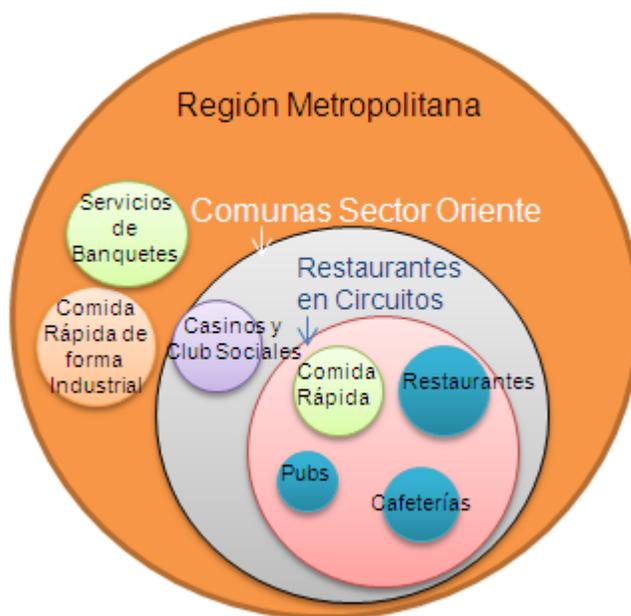
- i. Comercios que estén registrados bajo el código de actividad económica 552 que involucra a restaurantes, bares y cantinas.
- ii. Restaurantes ubicados en los circuitos gastronómicos del sector oriente y centro de Santiago. Por lo anterior, quedarán excluidos, restaurantes que operan independientemente o no comparten información, administración o una coordinación de actividades con restaurantes aledaños. Se pone énfasis en los circuitos gastronómicos (definidos como una forma de desarrollo de clúster) y se dejan de lado a los barrios gastronómicos, que de alguna manera aglutinan a restaurantes pero no de la misma forma que un centro gastronómico, cuya diferencia central se basa en si cuentan o no con una administración central de los restaurantes que lo integran, puesto que dentro de éstos circuitos encontramos una oferta que consiste en cafeterías, pubs, restaurantes, entre otros.
- iii. Restaurantes según la clasificación en base a la variedad del servicio que el local posee. Descartando a restaurantes que no pertenecen a esta clasificación tales como restaurantes institucionales, pubs y cafeterías, así como también restaurantes de comida rápida, de banquetería y sin fines de lucro.
- iv. Por último dentro de la clasificación escogida, se analizarán los restaurantes de Precio, Menú y a la carta, específicamente los de lujo, los de primera y tipo medio.

El presente trabajo está enfocado en los centros gastronómicos presentes en las comunas ubicadas en el sector oriente, que contemplan estratos socioeconómicos ABC1-C2 y que en la última década se han consolidado estos circuitos gastronómicos ofreciendo una amplia especialidad de platos a la carta.

En la siguiente figura se pretende mostrar de manera gráfica el sector de los restaurantes al que será enfocado nuestra tesis. Los óvalos azules, corresponden a los

restaurantes, pubs y cafeterías, pertenecientes a circuitos gastronómicos que serán abordados en el presente estudio.

Figura N°2: Circuitos Gastronómicos



Fuente: Elaboración Propia en base a definiciones del código de comercio 552.

Capítulo I: Industria de los restaurantes en Chile

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 Chile.

1. Características de la industria Gastronómica

El desarrollo gastronómico en Chile 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.

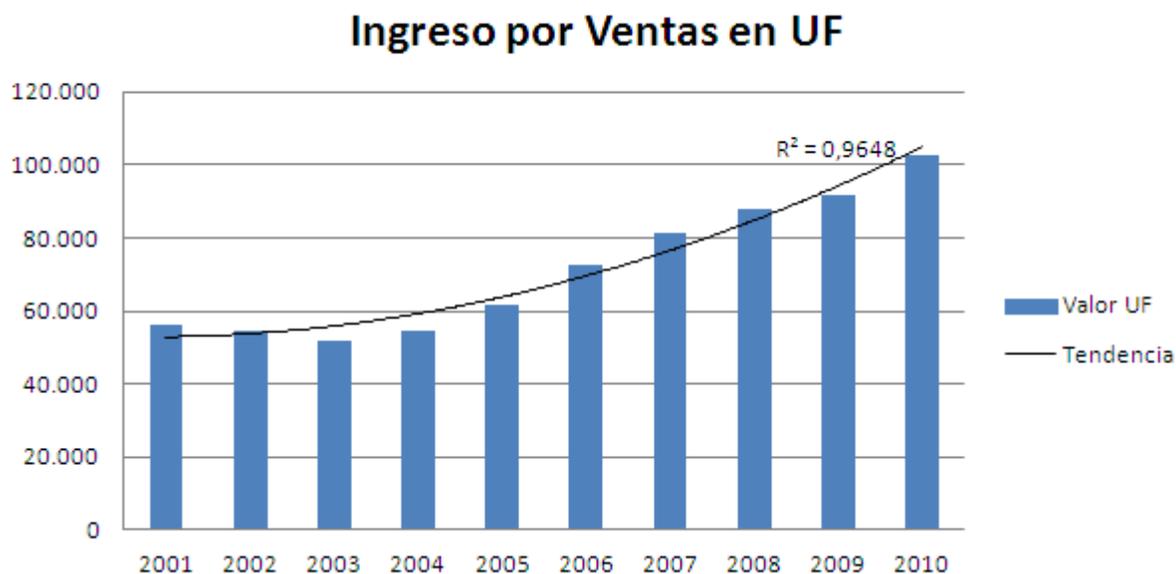
La notoria evolución del sector gastronómico nacional, su buen desempeño, que se ve reflejado en el índice de crecimiento de las ventas anuales en el sector gastronómico a nivel nacional durante el 2012 que registró un incremento real de 12% respecto de 2011, según la Cámara Nacional de Comercio (CNC). 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.

2. Participación relativa del sector gastronómico en la economía chilena

Por medio del Informe Anual de Comercio y Servicios del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) del año 2010 y de la clasificación considerada según INE⁷, corresponde al código de actividad N° 552 de restaurantes, bares y cantinas, se observa lo siguiente:

⁷http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario_de_publicaciones/pdf/comercio_servicios_2010.pdf (A mayo del 2013)

Figura N°3: Ingreso por ventas de acuerdo al código de actividad de SII N°552 .



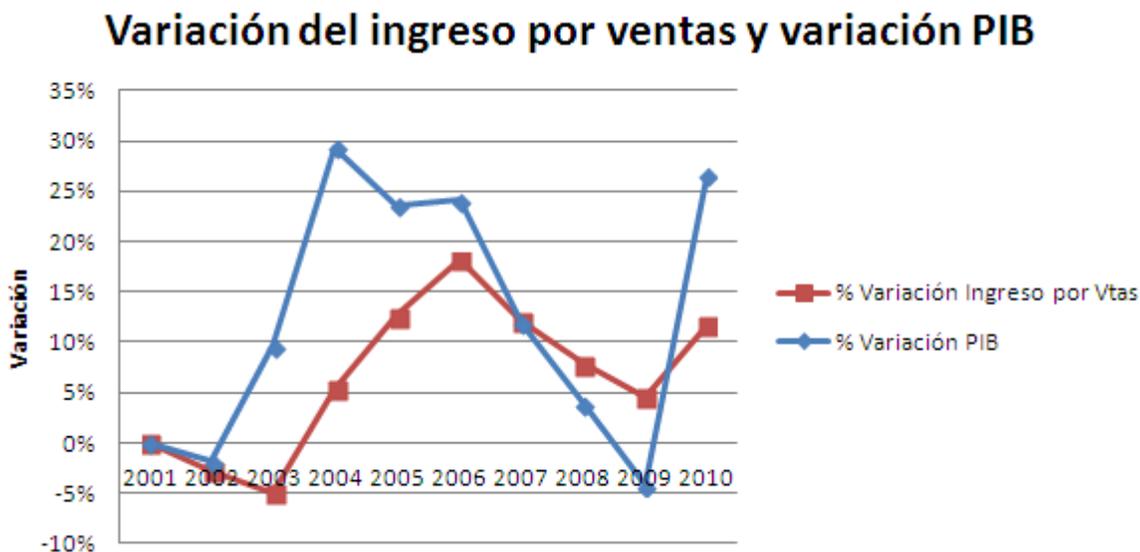
Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos del INE.

En la figura anterior se observa el ingreso por ventas en UF del período del 2001 al 2010. En primer lugar destacar que hubo un crecimiento exponencial, el cual se ve afectado únicamente en los períodos 2002, al 2004, por una desaceleración de la economía.

Cabe destacar que para el año 2009, a pesar de que hubo un aumento, es menor a lo que refleja la tendencia exponencial. Esto se puede explicar dada la crisis económica, que a pesar de ello, no afectó en gran medida a los comercios asociados al código 552.

Por otro lado, para corroborar estos hechos, se hace una comparación de los ingresos en relación al PIB real de la economía en el mismo periodo.

Figura N°4: Comparación porcentual entre las variaciones de comercios, hoteles y restaurantes en relación al PIB.

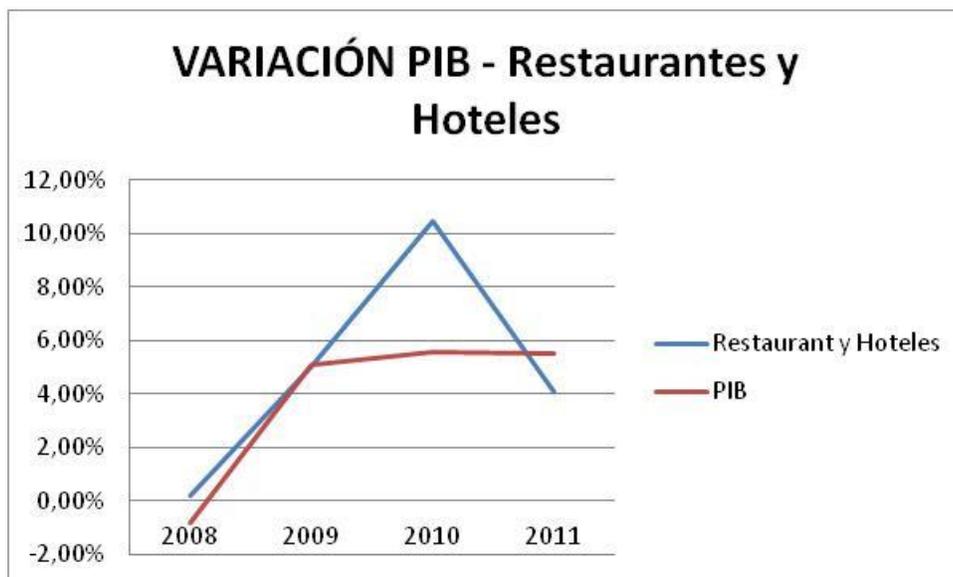


Fuente: Elaboración Propia en base a datos del INE y Banco Central de Chile.

En la figura anterior, tomando el año 2001 como base, se observan las variaciones tanto del ingreso de ventas como las del PIB. Si bien, siguen un comportamiento similar, la excepción se da en el año 2003, cuando a pesar de que el PIB tuvo una variación positiva, la variación de los ingresos fue de carácter negativo, para luego retomar el crecimiento similar al PIB.

Junto con el análisis anterior, las figuras concuerdan que para el año 2009, hubo una caída en los ingresos por ventas de los comercios asociados al código de actividad 552, sin embargo fue más leve que la caída que tuvo el PIB. Lo anterior, se puede contrastar con los últimos datos entregados del Banco Central, al año 2012, tomando como el año base al año 2008.

Figura N°5: Comparación porcentual entre las variaciones de los hoteles y restaurantes en relación al PIB.



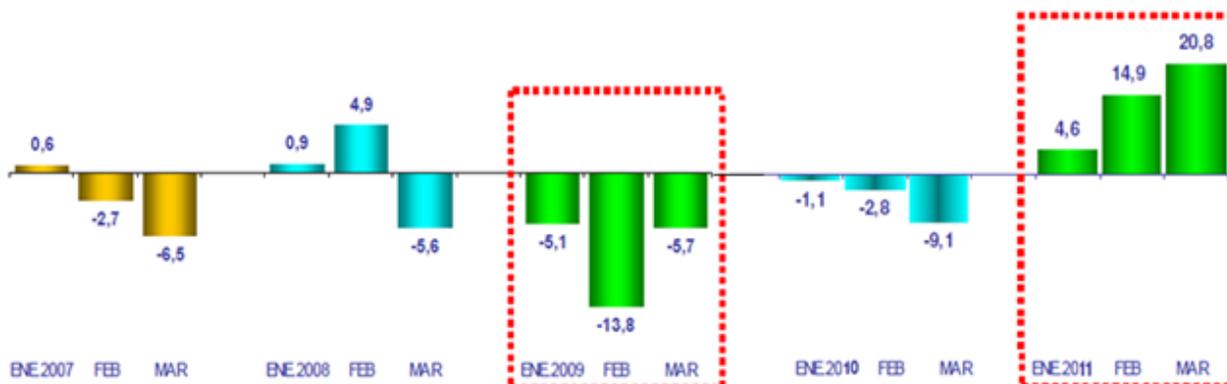
Fuente: Banco Central 2012.

Para entrar en detalle, la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (CNC) junto con la Asociación Chilena de Gastronomía (ACHIGA), elaboraron informes sobre el índice de ventas de los restaurantes propiamente tal, hasta el año 2011, y en ellos se observa varios hechos a destacar⁸. A continuación se detallan algunos.

Esta investigación arroja la evolución que tuvo la industria gastronómica, del año 2007 al año 2011, en donde se observa que para el año 2009, hubo un decrecimiento (tomando como año base el 2007) debido a que ocurrió la crisis económica que golpeó fuertemente a la industria de servicios.

⁸ http://issuu.com/achiga/docs/informe_restaurantes_ii_trimestre-2011 (A julio del 2013)

**Figura N°6: Ventas reales de restaurantes-Primer Trimestre 2007-2011
(Variación Anual)**



Fuente: Departamento de estudios CNC.

Contrastando con los informes entregados del INE, la diferencia que existe debido a que uno indica que el ingreso por ventas subió y otro menciona la baja de ventas, se debe a que el INE considera a todos los comercios asociados al código de actividad 552, mientras que CNC y ACHIGA consideran consumo de una muestra representativa de empresas del rubro gastronómico.

3. Factores de crecimiento de la industria gastronómica

El informe de índice de Ventas de Restaurantes, además indica que al año 2011 se produjo un aumento general de un 7,9% respecto al año 2010. Entre otros factores que puede explicar este crecimiento se debe a⁹:

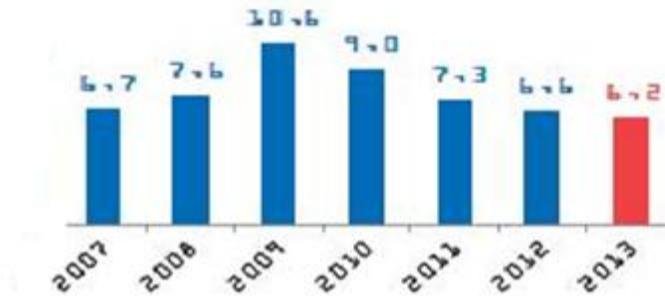
- Mejoramiento de los servicios de un restaurante, impulsado por el dinamismo del consumo, sustentado en el mayor ingreso de las personas, consistentes con el aumento del empleo y remuneraciones.
- Ampliación y diversificación de la oferta gastronómica
- Cambio en los estilos de vida de los santiaguinos
- Aumento de los turistas extranjeros, desde el terremoto del 27 de febrero

Debido a que no se cuenta con un informe actual sobre las ventas de los restaurantes, es relevante contrastar si la industria gastronómica ha crecido al 2013.

⁹ http://issuu.com/achiga/docs/informe_restaurantes_ii_trimestre-2011 (A julio del 2013)

Tomando un periodo similar al analizado en el índice de ventas de restaurantes, tenemos que la tasa de desempleo ha ido decreciendo a partir del año 2009, fecha en que ocurrió la crisis y afectó de la misma manera a la industria gastronómica.

Figura N°7: Tasa de desempleo Primer Trimestre 2007-2013



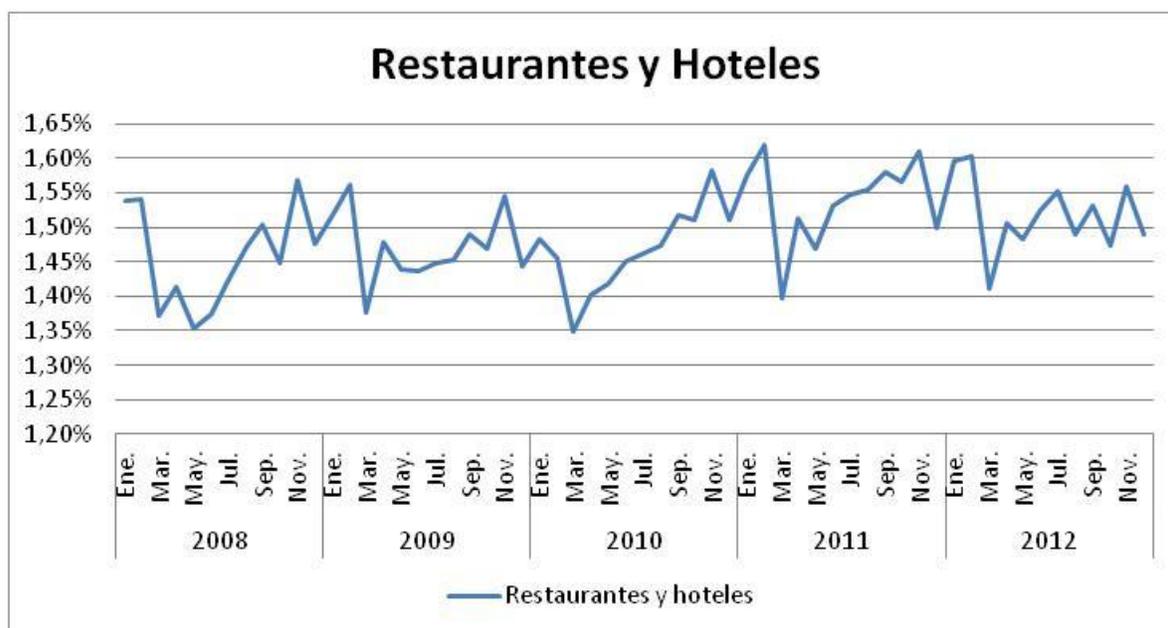
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, 2013.

Por otro lado, la ampliación de la oferta gastronómica se refleja en el surgimiento de nuevos centros gastronómicos como Mirador Alto las Condes, creado el año 2011, la puesta en marcha del 5 piso del Costanera Center a partir de junio del año 2012, además del boulevard Plaza Ñuñoa inaugurado recientemente el noviembre del año pasado y el pequeño circuito gastronómico inaugurado el año 2012, ubicado en el Parque Araucano, como una extensión del Parque Arauco, que actualmente ya cuenta con un boulevard que cuenta con un espacio gastronómico. Finalmente, mencionar de proyectos futuros de circuitos gastronómicos como el que construirán cerca del Patio Bellavista¹⁰, indican el éxito de estos circuitos gastronómicos.

Finalmente, si observamos los datos históricos en la siguiente figura, se aprecia un comportamiento cíclico del sector de restaurantes y hoteles, en el cual marzo siempre es el mes que tiene las mayores caídas del sector, explicado por el gasto en los hijos y su educación y el fin del periodo estival, ya que se está considerando a hoteles.

¹⁰<http://www.plataformaurbana.cl/archive/2013/04/23/cimenta-planea-construir-el-segundo-centro-gastronomico-de-bellavista/> (A junio del 2013)

Figura N°8: Variación de ingresos mensuales 2008-2012.



Fuente: Banco Central 2012.

4. Tamaño de la industria Gastronómica en Chile y consumo per cápita

El tamaño actual del mercado de los servicios de comida en Chile es de US\$2.445 millones. De esta forma, el país también ocupa el sexto lugar de América. Quien lidera la lista es EE.UU. con \$421.798 millones, seguido por Brasil, US\$102.253 millones, y en tercer lugar está México con US\$37.033 millones¹¹.

Chile continúa siendo uno de los países dentro de la región en que menos dinero se destina a comer en restaurantes, ocupando nuevamente el sexto lugar de Latinoamérica, con un consumo per cápita de US\$144 al año, según datos de Euromonitor Internacional¹². El primer lugar, en tanto, lo ocupa también EE.UU., con US\$1.372, seguido de Brasil con US\$534, y en tercer lugar está Argentina con US\$415.

De acuerdo con la Cámara Nacional de Comercio y la Asociación Chilena de Gastronomía elaborado para "El Mercurio", la boleta por persona de un restaurant -

¹¹ http://www.estrategia.cl/detalle_cifras.php?cod=3704 (A junio del 2013)

¹² <http://chile-hoy.blogspot.com/2010/07/chilenos-son-los-que-menos-gastan-en.html> (A junio del 2013)

donde se puede pagar con tarjeta de débito o crédito- es de \$11.600 por persona, mientras que los extranjeros desembolsan la suma de \$13.700¹³, un 20% más.

El negocio de los restaurantes es muy volátil a raíz de que tanto como nacen nuevos, hay otros que se destruyen, y los clientes tienden a ser muy sensibles a variaciones en el precio, cambios en la tendencia, efectos de moda, entre otros.

Finalmente, para tener una cantidad estimada de los restaurantes que abrieron y cerraron durante el periodo 2005 al 2008, el número de restaurantes en Chile pasó desde 7.466 a 8.705, un salto de 16,5%, lo que equivale a que entrarán al mercado más de 1.200 nuevos lugares donde se ofrecía alimentación. Por otro lado, en el 2009, con la recesión, se perdieron alrededor de 100 restaurantes, según el Instituto Nacional de Estadísticas. (INE, 2011).

¹³ <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=93341> (A junio del 2013)

5. Posicionamiento de la actividad sectorial Comercio, Restaurantes y Hoteles

El Banco Central a través de sus informes anuales, detalla las actividades económicas que conforman el PIB.

En la siguiente figura se puede observar que Restaurantes y Hoteles conforman un 2% respecto al PIB del 2012.

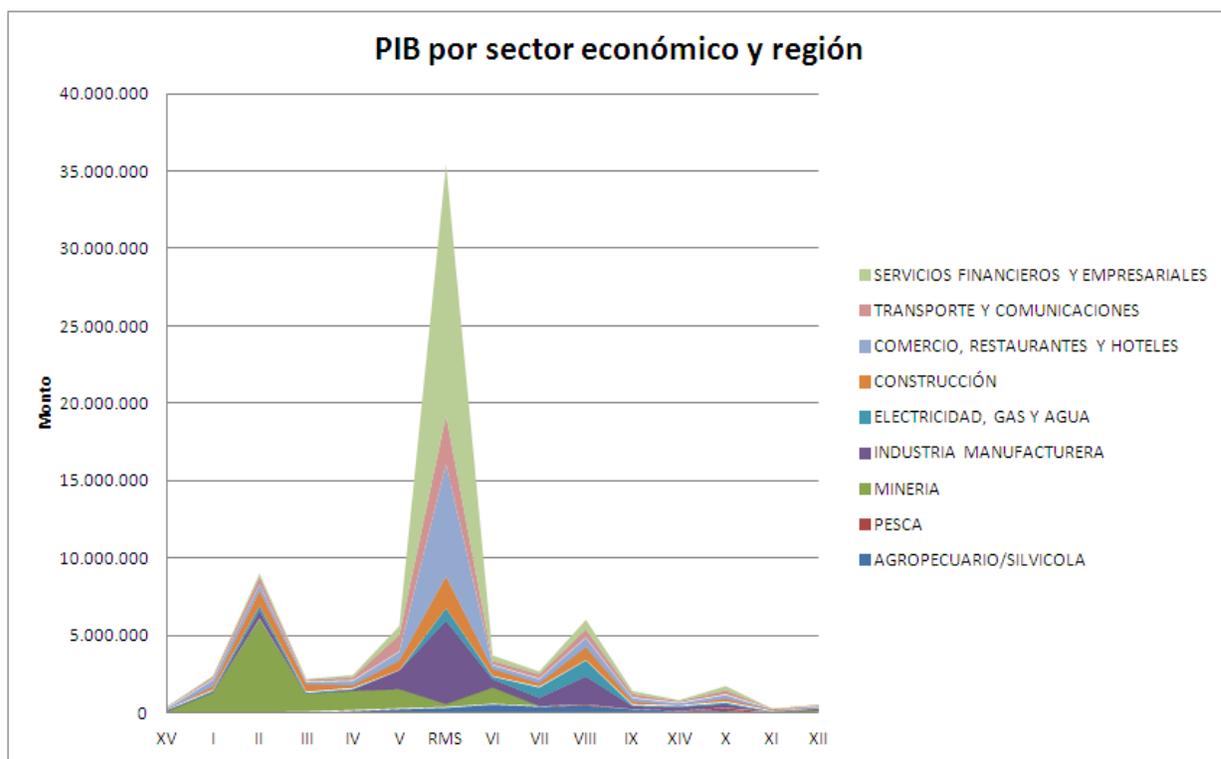
Figura N°9: Aporte porcentual de las distintas actividades económicas incluyendo hoteles y restaurantes.



Fuente: Banco Central, 2012.

Siguiendo con el análisis, finalmente, tenemos la situación de la industria gastronómica a través de la actividad Comercio, Restaurantes y Hoteles, divididos por región para el año 2011, debido a que no se cuenta con mayor información que otorga el Banco Central. Observamos que la Región Metropolitana tiene una importante participación en la industria. Pese a ello, en regiones como la V, y VIII existe un potencial desarrollo de la industria gastronómica, y en menor medida la II región, sin embargo, es importante mencionar el gran crecimiento que ha tenido en los años previos. (Banco Central, 2011).

Figura N°10: Aporte total de las distintas actividades económicas por región en millones de pesos.



Fuente: Banco Central 2011.

Como conclusión, se observa que la industria gastronómica ha tenido un gran impacto en el sector económico en los últimos años, que a pesar de haber sido golpeado por la crisis del 2008, repercutiendo además en el año 2009, no fueron tan bajas como uno piensa. Actualmente (al año 2012), el sector de restaurantes y hoteles ocupaba un 2% de PIB, que pese a tener poca participación en el PIB, ha aumentado más que el PIB. Esto se observa a través de los datos entregado por el Banco Central que compara las variaciones del PIB y del sector de restaurantes y hoteles. Cabe destacar el tamaño actual de la industria gastronómica es de US\$2.445 millones y que a pesar de continuar siendo uno de los países dentro de la región en que menos dinero se destina a comer en restaurantes, ocupando el sexto lugar de Latinoamérica, con un consumo per cápita de US\$144 al año, tiene mucho potencial para que esta industria crezca exponencialmente. Finalmente tendrá que tomarse en cuenta los factores que contribuyen a la caída o subida del sector, como tasa de desempleo, aumento de la oferta, cambio de la cultura gastronómica, entre otros.

Capítulo II: 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 asociaciones e instituciones pertenecientes al sector gastronómico, para ello se entrevistó a ACHIGA, PORECH y EMOL restaurantes.¹⁴

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 Santiago. Dado lo anterior, se pueden destacar los siguientes circuitos gastronómicos ubicados en el sector centro y oriente de Santiago:

- Boulevard Parque Arauco
- Lastarria
- Patio Bellavista
- 5º piso del Costanera Center
- Boulevard Plaza Ñuñoa
- Mirador del Alto
- Borde Río

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.

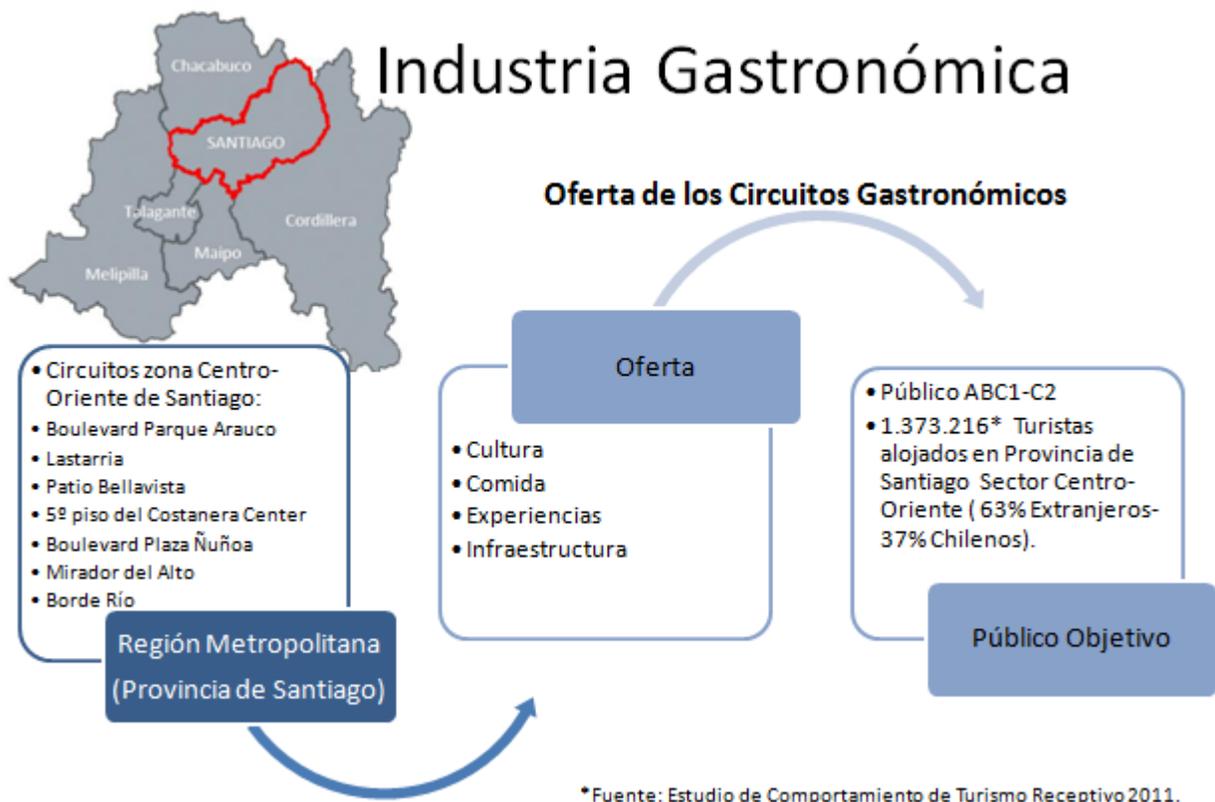
El turismo gastronómico es una nueva opción de aventura y mezcla de tendencias en un sólo lugar, en donde no sólo está dirigido a personas que gusten del arte del buen comer, como chefs, sino más bien está orientado a todo tipo de público dispuesta

¹⁴ ACHIGA que es la primera Asociación Chilena de Gastronomía, cuenta con lazos internacionales con entidades pares, siendo la más relevante la representación exclusiva para Chile de la Asociación Mundial de Asociaciones de Chefs (WACS). Además esta asociación cuenta con una base de 250 restaurantes aproximadamente. Por otro lado, Portal Restaurantes Chile (PORECH), trabaja con 150 restaurantes alrededor de Chile, de manera que los datos y estudios realizados por ellos, son publicados a través de la WEB. Finalmente “EMOL Restaurantes” cuenta con una extensa lista de restaurantes en las distintas comunas a lo largo de Chile.

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 existe en Santiago varios circuitos gastronómicos, dedicado 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.

Figura Nº11: Circuitos y Características



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 de Parque Arauco y Costanera Center, que corresponden a inversiones del empresario Álvaro Saieh, a través de Corpgroup; mientras que la inmobiliaria CIMENTA ya tiene proyectos para la construcción de un nuevo circuito gastronómico en el barrio Bellavista. 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 agrupan restaurantes de forma independiente. Estos factores diferenciadores consisten en una oferta culinaria diversa y diferenciada,

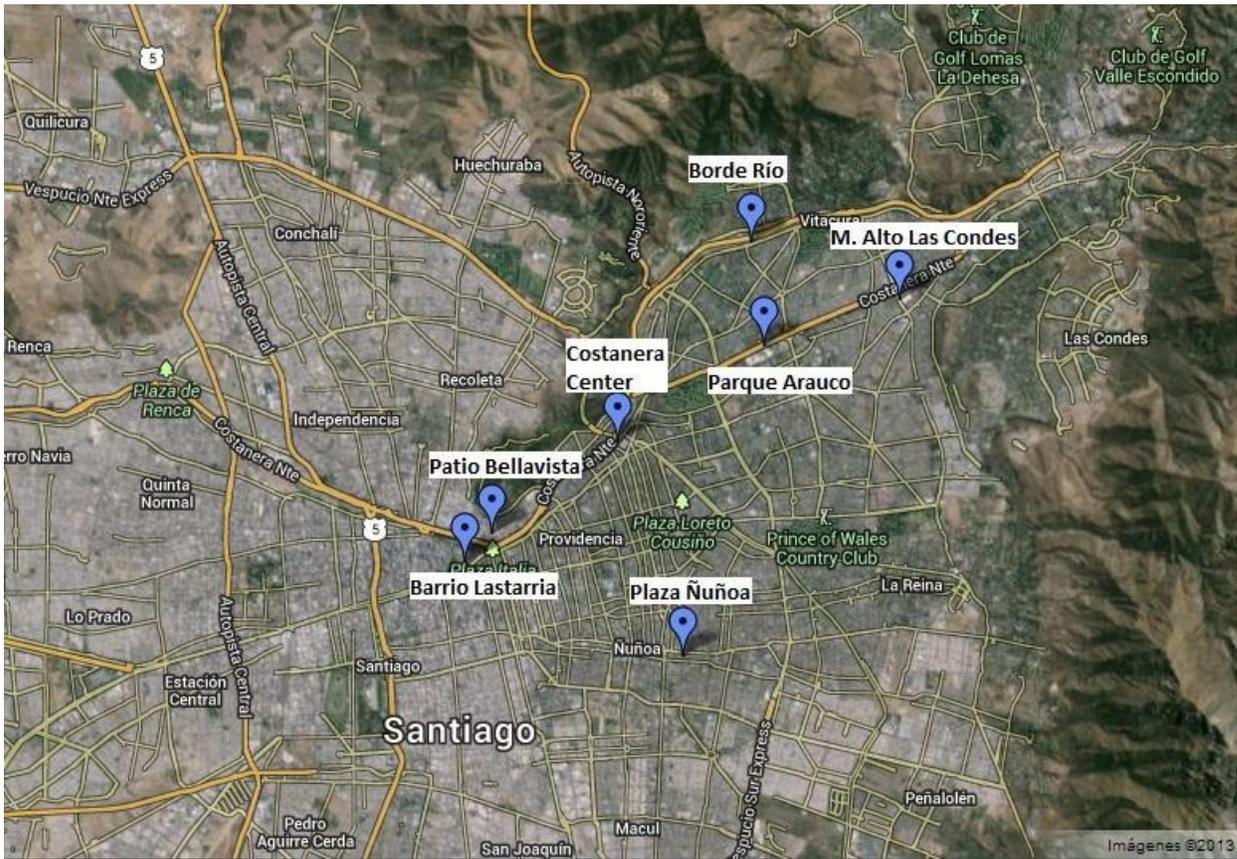
es decir, las especialidades de los restaurantes son distintas entre sí; con el objetivo de atraer a la mayor cantidad de público y de evitar la canibalización de clientes de manera interna entre los locales. Otro factor a considerar, es la planificación o ejecución de campañas de marketing y comunicación 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 es el caso de Bordo Río (Economía y Negocios, 2013). Finalmente, 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 perjudiquen la atención del público, por ejemplo la en la entrega de insumos de un proveedor o la falta de mantención de un espacio en común.

Comunas en las que se ubican principalmente

Las comunas 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 oriente de la capital, salvo algunos como el Patio Bellavista y Barrio Lastarria, que lo hacen cerca del centro, pero que de igual manera, tienen una afluencia de público compuesto aproximadamente de un 70% de turistas, según el administrador del Restaurant Montana, ubicado en Patio Bellavista.

Figura 12: Mapa Georeferenciado con los Circuitos Gastronómicos orientados a público ABC1.



Fuente: www.googlemaps.com

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.

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; de Vladimir y Roco, y María del Carmen Morfin.

i. Boulevard Parque Arauco

Se encuentra ubicado en la comuna de la de Las Condes, en Avenida Presidente Kennedy, dentro del Mall Parque Arauco, el cual fue inaugurado el 2 de abril de 1982,

como uno de los primeros centros comerciales del país y uno de los más grandes en la actualidad de la zona oriente de la capital y a nivel nacional con unos 270.000 metros cuadrados.

Historia

El boulevard surge como tal el año 2003, siendo Parque Arauco pionero al incorporar una zona de restaurantes de alta cocina en un centro comercial. Así nace el Boulevard de Parque Arauco, el cual tiene restaurantes tanto al aire libre como techados ofreciendo música en vivo ofreciendo y una amplia gama de restaurantes para el cliente.

El año 2013 se comenzó un proceso de mejorar la infraestructura y aumentar el lujo, el proyecto de ampliación del Boulevard de Parque Arauco implicó una inversión de alrededor de US\$ 25 millones¹⁵ con una construcción de aproximadamente 7.000 metros cuadrados y la inclusión de 22 marcas de primer nivel¹⁶, las que contemplan un mix comercial de nueve tiendas exclusivas y el sector llamado “Distrito de Lujo”.

El recambio comenzó con la llegada del restaurante PF Chang’s. El restaurante es el primero en Sudamérica y se sumó a los cerca de 200 locales que la cadena ha fundado por el mundo, de comida estilo de bistró de comida china.

Uno de los clásicos que se remozó fue el restaurante La Perla del Pacífico, el cual cuenta con una decoración que recuerda la esencia de los cerros porteños y platos que ensalzan lo mejor de la cocina criolla centrada en el mar.

A estas novedades se suma la reciente apertura de la Trattoria Rita, en el local que anteriormente ocupaba el restaurante Pasta e Basta. Esta nueva apuesta italiana es un espacio familiar, ambientado con una decoración clásico-contemporánea europea y enfocada en un menú mediterráneo.

Las innovaciones que están presentes en la gastronomía del Boulevard Parque Arauco son el Emporio Armani Café, la ampliación del Boulevard incluyó dos nuevos restaurantes de alta cocina, uno de los cuales posee el sello de Carlo von Mühlbrock, reconocido chef, que ha marcado presencia en la cultura gastronómica nacional, y ha

¹⁵ <http://www.camaracentroscomerciales.cl/2013/01/parque-arauco-inaugura-nuevas-tiendas-en-boulevard/> (A abril del 2013)

¹⁶ http://m.df.cl/proximo-ano-se-inicia-construccion-de-espacios-de-lujo-de-parque-arauco/prontus_df/2011-12-28/211229.html (A abril del 2013)

desarrollado su carrera profesional basado en el amor por la cocina y el respeto a las tradiciones culinarias.

Oferta

Actualmente más de 50 restaurantes y tiendas componen la atractiva oferta del Boulevard del Parque, dentro de los restaurantes y cafeterías más relevantes son:

Figura 13: Clasificación de los restaurantes, pubs y cafeterías de Boulevard Parque Arauco acuerdo a autores seleccionados.

		<i>Según Roco y Vladimir</i>		
		Precio	Menú	Ambiente
<i>Según María Del Carmen Morfin</i>	De lujo	El Otro Sitio, Madam Tusan, Tanta, Tempura	Good Mood, Santa Brasa, Santa Pizza, Tierra de Fuego, La Perla del Pacífico, Trattoria Rita	
	De primera y tipo medio		Friday's, Ruby Tuesday, Tip & Tap, Tiny Roma's	
	De tipo económico		Crepes & Waffles, Mr. Jack	
	Cafeterías, drive-in, restorrotas y similares	Café Mokka, Dulce Luna, Starbucks		

Fuente: Elaboración Propia, en base a entrevistas realizadas y clasificación de autores.

ii. Barrio Lastarria

El Barrio Lastarria como circuito gastronómico se encuentra ubicado entre los límites: Alameda Sur – Parque Forestal Norte – Santa Lucía con José Miguel de la Barra Poniente – Irene Morales Oriente¹⁷. Surge como desarrollo urbano a mediados del siglo XIX, con la construcción de la Parroquia de la Vera Cruz, terminada en el año 1857.

El Barrio Lastarria se consolida como tal entre 1872 y 1910, con la remodelación del cerro Santa Lucía, la creación del Parque Forestal y la construcción del Palacio Nacional de Bellas Artes.

¹⁷ http://www.barriolastarria.com/restaurantes_barrio_lastarria.php (A julio del 2013)

Historia

El barrio se vuelve importante a raíz de que importantes personajes de la historia nacional vivieron en el sector, entre ellos, el presidente de Chile entre los años 1938 y 1941, y el escritor y pensador liberal don José Victorino Lastarria. Como atractivo que el Barrio Lastarria ofrece a sus clientes es la amplia gama de diseños e interesantes características de las construcciones de la época, casas construidas en piedra durante la primera mitad del siglo XX, lo que lleva a que el sector años después sea declarado como Zona Típica en 1997.

Se crea el paseo peatonal de la calle Lastarria el año 2002-2003 aumentando el atractivo como circuito gastronómico obligado para quienes disfrutan de la buena mesa, destacándose restaurantes como: Lucía Bistró, Tambo, Gabriela Restaurante, Mulato, entre muchos otros, sin olvidar la trayectoria de quienes, por muchos años, han hecho historia: Les Assassins, con sus 48 años en el barrio, y Ristorante Squadritto con casi 20 años. Otro aspecto relevante a considerar es que el perfil de cliente al que apunta principalmente el Barrio Lastarria es el lugar ideal para el turista, dado que cuenta con monumentos históricos, arquitectura patrimonial, oferta gastronómica, servicios de hospedaje como también actividades conjuntas que ahí se realizan (ferias de diseño, ferias artesanales, etc.), refuerzan oferta existente, además del interés de diseñadores y artistas por insertar sus vitrinas en este sector, hacen que Barrio Lastarria, pese a sus esbozos de modernidad, mantenga sus características urbanas de antaño y por sobre todo, que en él se perciba esa tradición que lo hace particular.

Oferta

Actualmente el Barrio cuenta con bares, pizzerías, cafeterías y restaurantes. A continuación, se presenta su oferta:

Figura 14: Clasificación de los restaurantes, pubs y cafeterías de Barrio Lastarria de acuerdo a autores seleccionados.

<i>Según Roco y Vladimir</i>				
<i>Según Maria Del Carmen Morfin</i>		Precio	Menú	Ambiente
	De lujo	Restaurante Mulato, Lucía Bistro	Restaurant Tambo, Squadritto Ristorante, Les Assassins, Restaurant Gatopardo	Bar Restaurant Bajo Llave
	De primera y tipo medio	Bar Restaurant Victorino	Bar Restaurant Opera Catedral, Gabriela Restaurante	
	De tipo económico		Café del Museo, Pizza Verace	Bar Restaunt El Diablito
	Cafeterías, drive-in, restorrutas y similares			

Fuente: Elaboración Propia, en base a entrevistas realizadas y clasificación de autores.

iii. **Patio Bellavista**

El Patio Bellavista es un circuito gastronómico ubicado en la comuna de Providencia en el cuadrante delimitado por Bellavista, Pío Nono, Dardignac y Constitución. Su foco está puesto en una fuerte y diversa oferta turística, con variedad de locales de artesanía fina, gastronomía y arte. Es por eso que este lugar es una variada y gran vitrina de la cultura local, que es lo que a su vez la hace sumamente interesante a los ojos de clientes locales y extranjeros.

Historia

Abrió sus puertas al público en enero de 2006, luego de la restauración de la estructura de un antiguo cité y galpones industriales de distintas formas y tamaños, donde hasta 2004 había talleres mecánicos, bodegas, estacionamientos y negocios menores. La idea de transformar esta manzana de Bellavista nace en 2004 de la persona de Patricio Jadue, socio de la desaparecida editorial Salo, conocida por sus álbumes de dibujos animados. El empresario tenía sus oficinas en ese sector y después de viajar por unos pueblos del sur de Francia y del norte de Italia, decidió emprender en este negocio.

El 2009 inauguró su segunda etapa de ampliación y 225 estacionamientos subterráneos.

Patio Bellavista fue seleccionado para las Bienales de Arquitectura de los años 2006 y 2010, por su diseño, rescate patrimonial y aporte al barrio Bellavista. Adicionalmente fue seleccionado para ser expuesto en el Pabellón de Chile de la Expo Shanghai 2010 y el 2011 inauguró un nuevo Boulevard de Diseño y terrazas hacia la calle Constitución.

Oferta

El Patio Bellavista cuenta con 18.000 metros cuadrados construidos, un sistema propio de vigilancia, además de dos grandes estacionamientos abiertos día y noche con capacidad para más de 600 vehículos. Terrazas al aire libre para los atardeceres, aire acondicionado en el interior de los restaurantes.

Patio Bellavista convoca hoy día a aproximadamente 90 locales, en una manzana que recibe a cerca de medio millón de personas mensualmente, de las cuales el 30% son extranjeros.

Entre los establecimientos se destacan un club de jazz, una sala de teatro, cafeterías, heladerías, pubs y en especial los restaurantes, de los más variados estilos gastronómicos. Sus restaurantes ofrecen comida chilena, árabe, mediterránea, peruana, francesa, italiana, española, japonesa, thai, e irlandesa, entre otras, las cuales han sido ampliamente reconocidas por distintas publicaciones especializadas.

Este concurrido lugar también se destaca por ofrecer en sus plazas y restaurantes un espacio para la actividad cultural, donde se presentan programas de música en vivo de diversos artistas nacionales e internacionales, además de danza, pintura, escultura, fotografía, escultura, teatro y literatura, entre otros.

Patio Bellavista tiene 7 entradas, desde las calles Constitución, Pío Nono, Dardignac y Bellavista, cubriendo toda esta cuadra, en pleno corazón del barrio.

La administración conjunta de restaurantes permite asegurar un nivel de bienestar y seguridad superior al del resto del entorno. El uso de grandes estacionamientos y la obligatoriedad de mantener los restaurantes abiertos hasta las 2 de la mañana en la semana y hasta las 4, los fines de semana, logran que el público y la clientela estén seguros de que no sufrirán hurtos o robos y que su integridad no se verá amenazada.

Figura 15: Clasificación de los restaurantes, pubs y cafeterías de Patio Bellavista de acuerdo a autores seleccionados.

<i>Según Roco y Vladimír</i>				
		Precio	Menú	Ambiente
<i>Según María Del Carmen Morfin</i>	De lujo	Fukai, Fulano Zutano & Mengano	El Antojo de Gauguin, Zocca Pasta & Pizza	
	De primera y tipo medio	Le Fournil Bistrot, MosaiCafé	Barandiaran, Cevichería Constitución, La Casa en el Aire, Lizarran, Open Bix	Backstage, El Cachafaz Teatro, Café Concert, Montana
	De tipo económico		Dublin, Mr. Jack, Rocco's	
	Cafeterías, drive-in, restorrutas y similares		Cool Crêpes, Il Maestrale, Yogen Fruz	

Fuente: Elaboración Propia, en base a entrevistas realizadas y clasificación de autores.

iv. Costanera Center

Costanera Center corresponde a un proyecto inmobiliario en la comuna de Providencia, propiedad de CENCOSUD. Es un complejo compuesto por 4 torres y un centro comercial en la intersección de Avenida Andrés Bello y Nueva Tajamar.

Historia

El inicio de las obras de construcción fue en marzo de 2006, con un costo estimado de \$600.000.000 de dólares y con 710.000 metros cuadrados construidos. En 2008 es paralizada parcialmente la obra ante la incertidumbre de la economía nacional y las turbulencias que ocurrían a nivel mundial. En 2009 es detenida la construcción argumentando que el escenario económico no daba pie para mantener el ritmo del proyecto. Pasados unos meses en negociaciones con el gobierno de Chile se decide continuar con las obras para que, finalmente, en junio de 2012 se inaugura el centro comercial Costanera Center.

Oferta

Costanera Center contará con un área total de 128.000 metros cuadrados y tendrá una altura de 300 metros incluido el espiral de 300 metros hasta el último de sus 60

pisos y estará equipado con 24 ascensores, la Gran Torre se convierte en edificación más alta de Iberoamérica. Las torres 1, 3 y 4 tendrán una altura de 165, 165 y 105 metros, respectivamente. Además, cuenta con un mall de seis pisos y dos hoteles de cinco y de cuatro estrellas.

El centro comercial Mall Costanera Center posee 301 locales comerciales. Incluye un hipermercado de 15.000 metros cuadrados, una tienda del hogar, las multitiendas chilenas, cinco niveles de estacionamientos subterráneos con una capacidad de 4.500 vehículos, un centro de diversiones. A lo anterior se suman un patio de comidas con vista panorámica que albergará a más de 2000 personas y un sector dedicado a la alta gastronomía con gran variedad de restaurantes.

Figura 16: Clasificación de los restaurantes, pubs y cafeterías de Costanera Center de acuerdo a autores seleccionados.

<i>Según Roco y Vladimir</i>				
		Precio	Menú	Ambiente
<i>Según María Del Carmen Morfin</i>	De lujo	Costamia, Madam Tusan, Senz, Tanta	Amalfitano, Enzo Cucina. Le Due Torri, Santa Brasa	
	De primera y tipo medio		Applebee's, Gatsby, Hard Rock Café, Lizarran, Suhiana, Tip & Tap	
	De tipo económico		Crepes & Waffles	
	Cafeterías, drive-in, restorrotas y similares		Avenue Du Bois, Biancolate, Bonafide, Café Melba, Casataño, etc.	

Fuente: Elaboración Propia, en base a entrevistas realizadas y clasificación de autores.

v. **Boulevard Plaza Ñuñoa**

Ubicado en la comuna de Ñuñoa en el sector oriente de la capital, se combinan circuitos de bares y restaurantes, lugares de entretenimiento y centros culturales. Además de ser un punto de encuentro clásico para los residentes de la comuna.

Algunos puntos de la zona de Plaza Ñuñoa que se destacan motivos son:

- Plaza Ñuñoa: Corresponde a la zona de las calles que rodean a la plaza en su lado norte y sur. En este perímetro conviven distintas edificaciones en un programa armonioso junto a las actividades del sector.
- Jorge Washington/Plaza J.Walker: Desde el año 2003, esta zona ha sido testigo de una construcción en cadena de edificios en altura provocando una serie de discusiones que han terminado con el congelamiento de nuevos permisos de edificación 2006-2007 y la presentación de un nuevo plan regulador. Anexado en parte a las primeras cuadras de la Avenida Holanda, estas cuadras combinan las nuevas edificaciones con pubs y restaurantes.
- Boulevard Plaza Ñuñoa: Este nuevo circuito gastronómico, inaugurado el año 2012, apuesta por ofrecer una variedad gastronómica, además de un ambiente para el adulto joven a través de los diversos pubs.

Precisamente la variedad de platos es uno de los fuertes de la Plaza Ñuñoa. Para comer se han instalado restaurantes de especialidades diversas entre sí, que renuevan periódicamente sus cartas y estilos. Se trata de generar un lazo con el comensal para que vuelva periódicamente.

Debido a que Plaza Ñuñoa abarca distintos comercios en todo su alrededor, la presente tesis se enfocará en evaluar sólo al Boulevard Plaza Ñuñoa, que comparte similares características con los circuitos gastronómicos que se están siendo estudiados.

Historia:

La nueva apuesta de Plaza Ñuñoa consiste en un zócalo de 3 pisos que incluye 8 restaurantes de distintas especialidades, los cuales cuentan con un estacionamiento compartido. Este boulevard está ubicado en una zona subterránea de la Plaza Ñuñoa, se inauguró como centro gastronómico, en diciembre de 2011 y ha tenido positivos resultados en los turnos de atención de cenas y noches. Sin embargo, durante el día sólo se concentra el 30% de las ventas, según información otorgada por la administración del lugar. Con el fin de organizarse para responder de mejor forma a la creciente demanda del público asistente al lugar, los locatarios crearon el Centro Gastronómico y Turístico Plaza Ñuñoa, presidido por Marcelo Leighton, que agrupa a 10 restaurantes y bares.

Por su parte, CORFO apoya la asociación de las empresas como el Profo que se instauró en Plaza Ñuñoa, ya que busca el desarrollo y mejoramiento en su oferta productiva y además desea alcanzar una alta calidad de sus servicios a través de certificaciones nacionales e internacionales.

Los dueños de los restaurantes involucrados han organizado diversas actividades como la noche de sopas y las fiestas de la vendimia, de la cerveza y del ron, entre otros. El presidente de esta asociación, Marcelo Leyton, manifestó que "gracias a la subvención de CORFO aseguramos el cofinanciamiento de muchos de nuestros proyectos para lograr uno de los intereses centrales que nos une y que es ubicar a Plaza Ñuñoa como un barrio gastronómico y con identidad".

Oferta:

Centro Gastronómico y Turístico Plaza Ñuñoa encontrará una carta muy variada, tanto en ofertas como en tipos de comida. Plaza Ñuñoa los recibe con una variada carta de comida japonesa, mexicana, española, italiana, chilena, y seleccionados vinos y tragos. Plaza Ñuñoa cuenta con los siguientes locales:

Figura 17: Clasificación de los restaurantes, pubs y cafeterías de Boulevard Plaza Ñuñoa de acuerdo a autores seleccionados.

		<i>Según Roco y Vladimír</i>		
		Precio	Menú	Ambiente
<i>Según María Del Carmen Morfin</i>	De lujo		Bigas, Borne 19, Doña Inés, La Taberna, Lizarran	
	De primera y tipo medio		Ebano Cocina Soul, Taxco	35mm Bar
	De tipo económico		Pub Blue, Restoart UVA	
	Cafeterías, drive-in, restorrutas y similares		La Tecla	

Fuente: Elaboración Propia, en base a entrevistas realizadas y clasificación de autores.

vi. Mirador del Alto

Este paseo gastronómico está presente dentro de un centro comercial: Mall Alto las Condes, inaugurado en 1993 y perteneciente a Cencosud. El paseo gastronómico asociado a este Mall es llamado Mirador Alto las Condes y fue inaugurado el 2011.

Historia

Mirador del Alto está inmerso dentro del Mall Alto Las Condes. Este centro comercial, inaugurado en 1993, posee 231.000 metros cuadrados construidos y 5.000 estacionamientos.

El centro comercial, ubicado en la intersección de Avenida Kennedy con Avenida Padre Hurtado, es el punto de conexión para las importantes comunas de Vitacura y Las Condes, por lo que se transforma en un punto de encuentro de los habitantes capitalinos de estas dos comunas. Alto Las Condes recibe más de 20.000.000 de visitas al año.

Actualmente, Alto Las Condes cuenta con más de 200 locales comerciales, Food Court, 12 salas de cine, una serie de grandes tiendas por departamento como Ripley, Falabella y París; centros de entretenimiento familiar y un Centro Médico.

Para el 2011 se realizaron construcciones para la ampliación del centro comercial, ubicado en la vereda norte de Avenida Kennedy con Avenida Padre Hurtado que, según el plan se unió ambos centros por un túnel subterráneo. También se proyectó la creación de nuevos estacionamientos, tiendas de prestigio mundial y un paseo gastronómico. Es así como surge el Mirador El Alto.

Oferta

El Mirador del Alto es un espacio diseñado para la familia y está en el último piso del Mall Alto Las Condes. Tal espacio ofrece distintos ambientes, entre ellos sus terrazas, restaurantes, exposiciones, música, entre otras actividades.

Respecto a la oferta gastronómica, se pueden encontrar restaurantes con distintas especialidades y con distintos precio siendo un promedio de \$19.000 pesos por persona en el restaurante más caro, así como de \$8.000 pesos en el más barato.

Los restaurantes con lo que cuenta el Mirador del Alto Las Condes se presentan en la siguiente figura:

Figura 18: Clasificación de los restaurantes, pubs y cafeterías de Boulevard Alto Las Condes de acuerdo a autores seleccionados.

		<i>Según Roco y Vladimir</i>		
		Precio	Menú	Ambiente
<i>Según María Del Carmen Morfin</i>	De lujo	El Otro Sitio, Open	Majestic, Caprese, Santa Brasa, Strada	
	De primera y tipo medio	Oliva Limón	Ruby Tusday, Santa Brasa Grill & Burger, Shihana	
	De tipo económico	Oh! Salad	The Crêpe Café	
	Cafeterías, drive-in, restorrotas y similares	Juan Valdez Café, Starbucks Coffee	Yogurt Life	

Fuente: Elaboración Propia, en base a entrevistas realizadas y clasificación de autores.

vii. Borde Río

Borde Río se encuentra ubicado en Avenida Monseñor Escrivá De Balaguer 6.400 en la comuna de Vitacura y posee una propuesta gastronómica de entretención, diseño y cultura. Surge como circuito gastronómico en febrero del año 2004, proyecto que fue una innovación en el área gastronómica en donde el empresario Washington Lathrop¹⁸ fue el principal propulsor.

Historia

Borde Río uno de sus precursores de la formación de circuitos gastronómicos, el cual entrega una amplia oferta de restaurantes, ambientados en un conjunto de arquitectónico que busca entregar una grata experiencia al cliente que lo visita a raíz de que cuenta con un ambiente acogedor. Borde Río está pensado para que los comensales tengan a cada paso comodidad al contar con estacionamientos, valet parking, lavado de autos, parques, ciclo vías, rampas de acceso para minusválidos y servicio de seguridad.

¹⁸ <http://www.diariollanquihue.cl/site/edic/20010113223348/pags/20010114043215.html> (A mayo del 2013)

La administración de este circuito gastronómico se basa en realizar las gestiones principalmente de marketing y de actividades de áreas comunes. Como estrategia buscan entregar una experiencia única y vinculada de restaurantes permite asegurar un nivel de bienestar y seguridad. Actualmente, se ha formado una sociedad con la participación de los locatarios para realizar un esfuerzo conjunto para mejorar la fidelización de clientes y su presencia como marca conjunta.

Oferta

A lo largo del tiempo Borde Río ha reunido distintas combinaciones de restaurantes, privilegiando que esta oferta sea lo más diversa y de alta calidad posible. Es así que actualmente cuenta con diez restaurantes con estilos diferentes y únicos.

Figura 19: Clasificación de los restaurantes, pubs y cafeterías de Borderio de acuerdo a autores seleccionados.

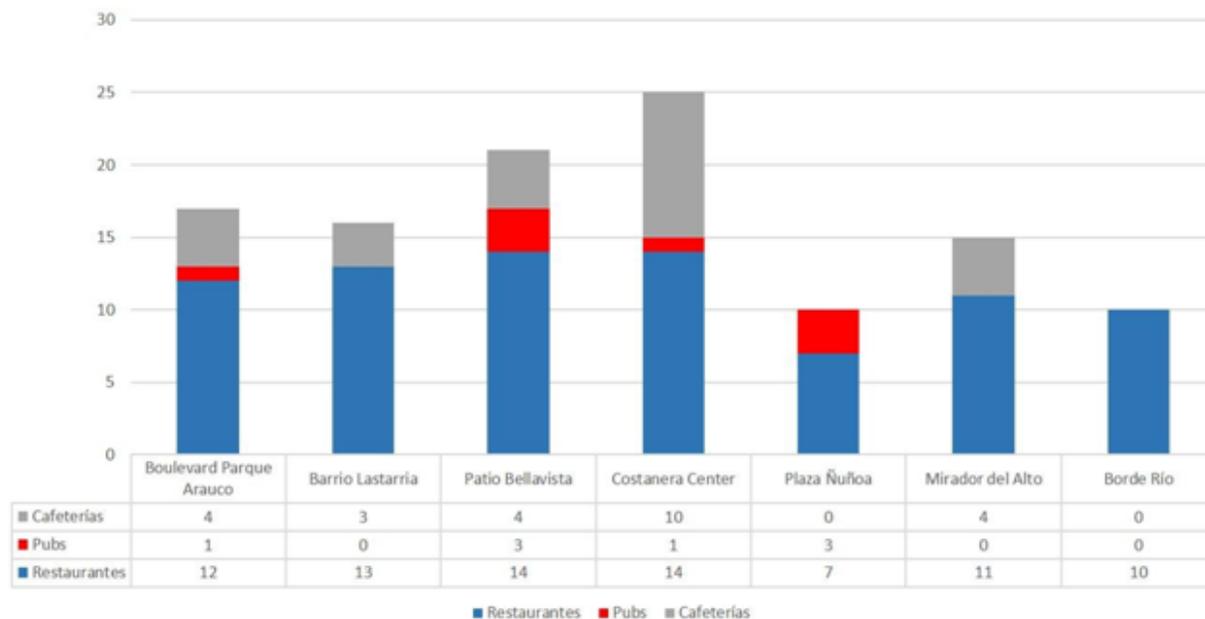
<i>Según Roco y Vladimir</i>				
		Precio	Menú	Ambiente
<i>Según María Del Carmen Morfin</i>	De lujo	El Otro Sitio, Open	Majestic, Caprese, Santa Brasa, Strada	
	De primera y tipo medio	Oliva Limón	Ruby Tusday, Santa Brasa Grill & Burger, Shihana	
	De tipo económico	Oh! Salad	The Crêpe Café	
	Cafeterías, drive-in, restorutas y similares	Juan Valdez Café, Starbucks Coffee	Yogurt Life	

Fuente: Elaboración Propia, en base a entrevistas realizadas y clasificación de autores.

3. Participación de Restaurantes, Pubs y Cafetería por Circuito Gastronómico

Aquí se puede apreciar la gran participación de los restaurantes, por sobre de pubs y cafeterías, dentro de cada uno de los circuitos gastronómicos.

Figura 20: Participación de locales por circuito gastronómico.



Fuente Elaboración Propia: en base a número de restaurantes, pubs y cafeterías de cada circuito gastronómico.

Cabe destacar que hay perfiles de distintos dentro de los mismos circuitos, ya que en algunos la presencia de pubs es menor o nula, en proporciones a la cantidad de restaurantes, tal como se ve en la siguiente figura.

Figura 21: Participación porcentual de locales por circuito gastronómico.

Circuito Gastronómico	Restaurantes	Pubs	Cafeterías
Boulevard Parque Arauco	71%	6%	24%
Barrio Lastarria	81%	0%	19%
Patio Bellavista	67%	14%	19%
Costanera Center	56%	4%	40%
Plaza Ñuñoa	70%	30%	0%
Mirador del Alto	73%	0%	27%
Borde Río	100%	0%	0%

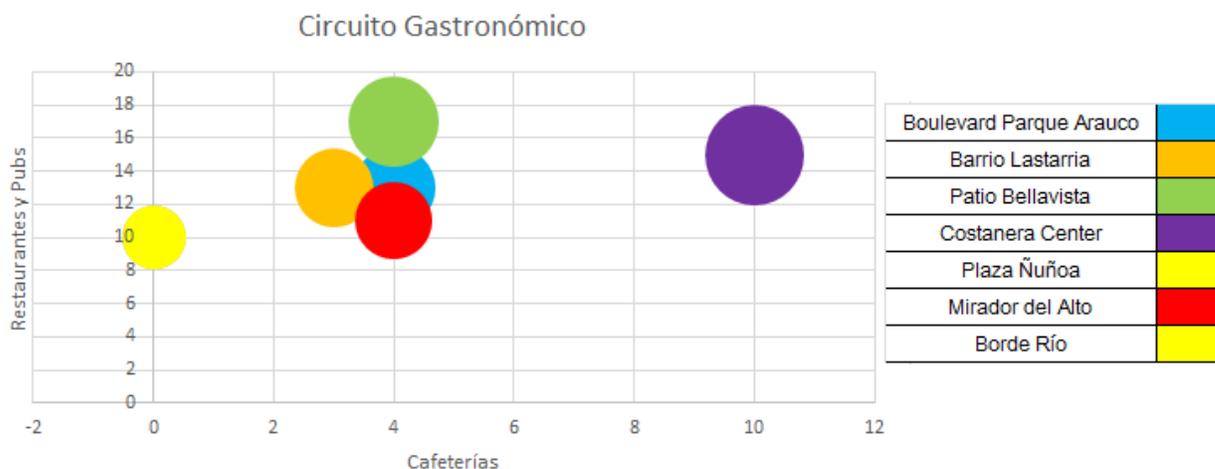
Fuente: Elaboración Propia (Encuestas a Circuitos Gastronómicos).

Esto se explica en la medida que cada circuito apunta a un perfil de cliente distinto, de tal manera que aquellos que satisfacen a clientes que buscan una experiencia de alta

cocina internacional privilegian la presencia de restaurantes por sobre pubs y cafeterías, como por ejemplo, el caso que se observa en Borde Río donde se tiene la presencia exclusiva de restaurantes.

Finalmente, tenemos un mapa de posicionamiento de los distintos circuitos gastronómicos en donde se aprecia la cantidad total de locales de cada uno a través del tamaño relativo de cada círculo, siendo Patio Bellavista y Costanera Center los más grandes; y también los que poseen mayor cantidad de establecimientos.

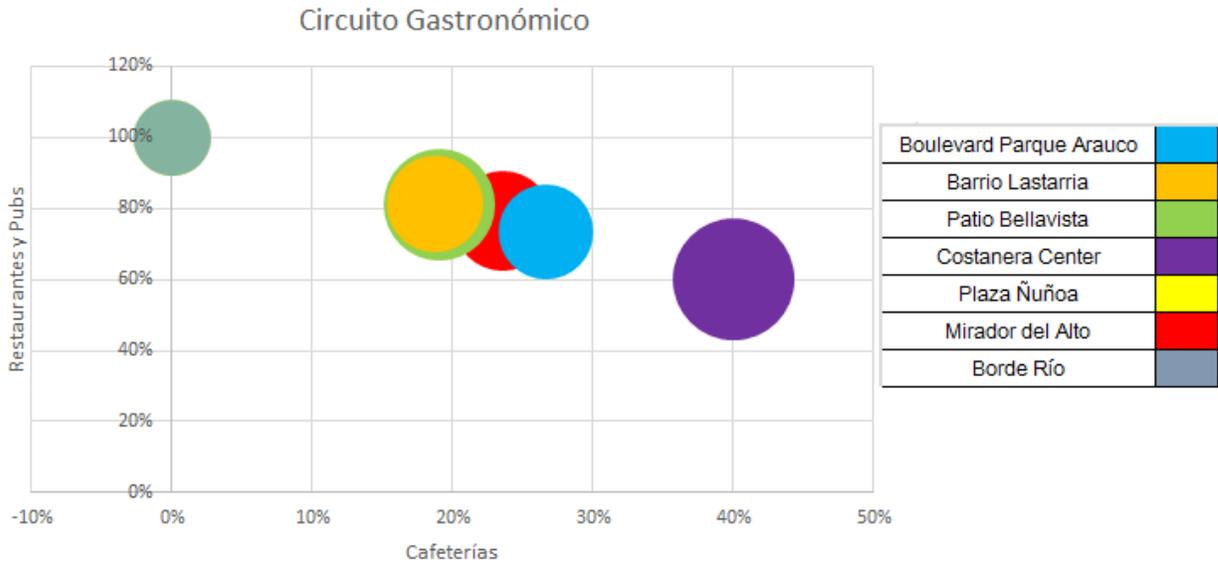
Figura 22: Mapa de posicionamiento de los circuitos gastronómicos.



Fuente: Elaboración Propia (Encuestas a Circuitos Gastronómicos).

Por otro lado, analizando la participación relativa a la cantidad total de locales de acuerdo al tipo de establecimientos, se aprecia de mejor manera la diferenciación que existe entre cada uno de los circuitos desde la oferta que tienen para sus clientes. Donde se tiene que en un extremo tenemos los circuitos que se enfocan de manera exclusiva en una oferta gastronómica de restaurantes, como lo hacen Borde Río y Plaza Ñuñoa, mientras que otros poseen una oferta diversificada con mayor presencia de cafeterías, por ejemplo, Costanera Center en el caso más extremo y los demás centros como puntos intermedios entre los de oferta exclusiva y la oferta más diversa.

Figura 23: Participación relativa de circuitos respecto a restaurantes, pubs, y cafeterías.



Fuente: Elaboración Propia (Encuestas a Circuitos Gastronómicos).

4. Análisis de Circuitos Gastronómicos en su relación con el concepto de Clúster.

Posterior a la revisión de la información recopilada sobre los distintos circuitos gastronómicos, prioritario hacer un contraste con la definición de Clúster definida en el Marco Conceptual de esta tesis.

Para ello, se rescata ciertos aspectos relevantes a destacar como son el Diamante de Porter que examina cuatro factores internos, así como dos factores externos, vitales para el desarrollo del Clúster. En la siguiente figura, encontramos cómo se relacionan estos factores:

Figura 24: Diamante de Porter



Fuente: Cátedra de Negocios Internacionales, Universidad de Chile.

Para observar en qué estado se encuentran los circuitos gastronómicos, definidos por los autores de esta tesis. Cada factor se detalla a continuación.

Condiciones de la Demanda: En un circuito gastronómico, ya sea dentro de un centro comercial o de manera independiente, siempre va a establecer un punto de referencia para los consumidores, debido a que encuentran en él una variedad de oferta gastronómica en relación con las distintas especialidades que cada restaurante posee. Por otro lado, el hecho que se encuentren en un centro comercial, garantiza un flujo de gente que haga tener una mayor demanda por la gastronomía. De igual manera, si un circuito está localizado de forma independiente, contara con nivel de afluencia de público, pero de carácter más exclusiva o de un perfil de cliente distinto del que acude a los centros comerciales, debido a que el atractivo principal o razón de la visita corresponde al de probar una buena comida o compartir un grato momento. Según las encuestas realizadas se obtiene que la afluencia de público, sería en la mayoría de los casos, el motivo más importante por el que los restaurantes están dispuestos a localizarse en un circuito gastronómico.

Estructura, Estrategia y Rivalidad

En este punto cabe destacar a circuitos como Patio Bellavista y Borde Río. El primer circuito ha logrado posicionarse estratégicamente como un lugar destinado a los turistas en donde incluso algunas agencias la consideran dentro del “city tour”. Mientras que en Borde Río la estrategia apunta claramente a un segmento ABC1, una estrategia

similar a los demás circuitos estudiados pero que éstas últimas involucran al segmento C2. A nivel general, se observa que los circuitos comparten cierta estructura que contempla, ciertas plazas, piletas (Patio Bellavista y Centros comerciales), estacionamientos y administración central. Finalmente, la rivalidad es similar en todos los circuitos, siendo que la administración central admitirá sólo a restaurantes de diversas especialidades, salvo algunos casos como en Borde Río, donde existen dos cevicherías. Pese a ello, en las encuestas realizadas, uno de ellos dijo que su cevichería apuntaba a ser más selecto, y que no habría problemas de que dos pertenezcan a un mismo circuito. Por lo tanto, la rivalidad será beneficiosa si en su conjunto ofrecen una variada especialidad, o si ofrecen una misma especialidad, podrían optar por enfocarse a distinto público.

Condiciones de Factores

Por otro lado, consideramos el desarrollo de Clúster, como una evolución. En este sentido, deberían ser entendidos más como un proceso en marcha que como un resultado (o estado) final. Así identificamos 4 etapas: Antecedentes, Formación, Expansión y Consolidación. Actualmente en Santiago, los circuitos gastronómicos se encontrarían en las dos primeras etapas, ya que se observa que existen factores que marcan antecedentes para la formación de los circuitos, como lo son las obras de infraestructura realizadas previamente por privados (inmobiliarias a cargo de centros comerciales o de los mismos circuitos gastronómicos) y la presencia de empresas en el sector, esto es evidencia de la etapa de Antecedentes. La presencia de la etapa de Formación, se presente en la existencia de organismos externos que tienen por objetivo aunar esfuerzos entre las distintas empresas del circuito para lograr objetivos comunes, es por esto que las administraciones centrales de estos lugares en conjunto con las asociaciones de restaurantes potencian entre sí la consecución de metas que beneficien directamente el desarrollo de cada circuito.

Finalmente, vale la pena mencionar sobre las innovaciones que se ha dado en la industria gastronómica como clúster. En este último análisis se encuentra innovaciones como:

- **Productos y servicios:** Se observa el cambio que ha tenido la carta de un restaurante, así como en la labor de los garzones, donde la simpatía y conocimiento en otras materias como el maridaje es vital para entregar un servicio de calidad.
- **Organización:** Se evidenció que todos los circuitos estudiados pertenecen a una administración central, encargada de temas como estacionamientos, publicidad, gastos comunes (aseo, seguridad), arriendo y reglamentos. Muchas veces los administradores de restaurantes no concuerdan con los reglamentos del circuito, ya que no les da la flexibilidad que ellos requieren.
- **Marketing y Comercialización:** Todos los circuitos cuentan con páginas web, donde buscan promocionarse como conjunto. Los encuestados resultaron mencionar que no gastan mucho en publicidad debido a que ya existe la administración central para que lo haga.
- **Procesos:** Hay poca evidencia que haya existido innovación en esa área. Según las encuestas realizadas, no existe una coordinación de procesos entre los restaurantes, debido a la desconfianza entre negocios, además que involucra mayores costos de bodegaje. Sin embargo, restaurantes evidencian demandas comunes por determinados productos, es este el caso de los bebestibles de ciertas marcas, por ejemplo CCU, en donde la mayoría prefiere comprar sus bebidas gaseosas a una sola empresa pero sin hacerlo de manera coordinada o conjunta; correspondiendo a elementos externos a la planificación de abastecimiento de cada local. Los restaurantes en que los socios se conocen, a lo más compartirán ciertos elementos básicos un ejemplo de ello son los vinos, pero más allá de eso, no existe tal competencia.

Por lo tanto, una vez identificado las características de un circuito gastronómico y analizado las características que un clúster podría poseer, (a través del Diamante de Porter), un contraste de ello, lleva a concluir que hay ciertas dimensiones que realmente se cumplen tales como la demanda, y estrategia que comparten los restaurantes. Mientras que existen otras dimensiones tales como la condición de los factores, industrias de apoyo como los proveedores e inmobiliarias, y políticas de organización, que muestran poco desarrollo para una actividad conjunta. Esto se evidencia en las políticas de arriendo a los locales, como al reglamento interno, donde algunos muestran desacuerdo y tema de bodegaje que no favorece una actividad conjunta con los proveedores. Estos puntos se analizarán con más detalle en el Capítulo III, donde existe evidencia empírica de los circuitos gastronómicos en el sector oriente de Santiago.

Capítulo III: Análisis de las Ventajas y Desventajas de los Circuitos Gastronómicos como Clúster en Desarrollo

De los siete 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 Santiago.

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.

1. Datos obtenidos de las entrevistas en profundidad: Ventajas y Desventajas de pertenecer a los Circuitos Gastronómicos

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

Por medio de las encuestas, se pudo determinar y corroborar que la ubicación es un elemento clave y diferenciador del porque se encuentran emplazados de manera conjunta. La localización es clave a la hora de mejorar la accesibilidad al público objetivo, puesto que estas comunas corresponden a sus lugares de residencia y de contar con un flujo de público mayor a otras comunas gracias a los atractivos turísticos y culturales que fueron mencionados en el capítulo II. Además, se debe considerar el factor del poder de compra del cliente, el cual es de aproximadamente de \$11.600 por

persona en el estrato social ABC1-C2, mientras que los extranjeros gastan la suma de \$13.700¹⁹, es decir un 20% en comparación con la población nativa.

A continuación, la figura muestra el ingreso promedio de los hogares a los cuales los circuitos Gastronómicos tienen como foco.

Figura 25: Ingreso Promedio de los Hogares por Comuna²⁰.

Comuna	Ingreso Promedio
Las Condes	2.047.148
Nuñoa	1.432.320
Providencia	1.626.489
Santiago	866.627
Vitacura	3.120.820

Fuente: www.observatoriourbano.cl, julio 2013

Es así que nos encontramos que la ubicación es un factor estratégico, a raíz de que los circuitos Gastronómicos están ubicados en las comunas que pertenecen a los clientes ABC1-C2, lo que sin duda es una determinante para lograr el éxito y posicionamiento del restaurante²¹.

ii. Flujo de clientes

Los clientes son considerados una variable relevante como para todas las organizaciones, pero la diferencia en esta industria está dada en el aspecto de ser importantes desde la perspectiva de un flujo continuo más que en una cantidad esporádica o un promedio alto de clientes durante un periodo de tiempo.

Esto es afirmado unánimemente por todos los entrevistados, quienes coinciden en que es atractivo formar parte de una agrupación o una propuesta en desarrollo clúster a raíz de garantizar un tráfico constante de gente y clientes potenciales, al convertirse el circuito gastronómico en un foco de atracción turística y cultural.

Es importante señalar que el flujo de gente que concurre a un mall es más masivo con ello nos referimos a un público principalmente C1-C2, a diferencia de un circuito

¹⁹ <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=93341> (A mayo del 2013)

²⁰ http://www.observatoriourbano.cl/indurb/indicadores.asp?id_user=&id_indicador=80&idComCiu=1 Ministerio de Planificación y Cooperación (Mideplan). (A Julio del 2013)

²¹ Variable ubicación analizada por validez y fiabilidad mediante encuestas tabuladas mediante SPSS

ubicado en forma más aislada, como es el caso de borde río, en donde el “*tráfico de público es más selecto*”²².

iii. Recursos

Los recursos humanos son destacados por los entrevistados como el más relevante para el buen posicionamiento y éxito del restaurante, dado que su relación con la calidad de servicio es directa. La administración del capital humano respecto de las tareas de reclutamiento, mantención y desarrollo de personal es llevada de forma independiente por cada uno de los establecimientos.

Puesto que la atención al cliente depende fundamentalmente de las personas que forman parte organización como en toda empresa que brinda servicios, es considerada como un elemento diferenciador con la competencia, porque para cada comensal la experiencia vivida en un restaurante marca la diferencia entre si este volverá o no, además del cómo propaga información boca a boca sobre el mismo con las personas de sus círculos, de tal modo que no sólo para el local en particular es importante velar por mantener un estándar de calidad de servicios sino que es una de las máximas que comparten los integrantes de los circuitos, ya que la imagen del conjunto puede ser contaminada por una experiencia negativa, esta es una afirmación compartida por el global de los entrevistados en los diferentes circuitos. También se puede constatar que, siguiendo con los lineamientos de calidad, cuentan con mecanismos y estándares de alta capacitación a los empleados, de modo de asegurar su prestigio y buena atención. Otro aspecto rescatado fue que alrededor de un 15% a 30% del personal domina al menos dos idiomas, lo que refuerza el foco atractivo turístico de los Circuitos Gastronómicos.

iv. Marketing

Las actividades de marketing realizadas en conjunto, gestionadas por la administración central de los circuitos, fue destacada como uno de los beneficios de pertenecer a estos espacios. Se realizan campañas para fechas especiales, eventos, descuentos y promociones; así como actividades de entretención como espectáculos,

²²Ver Anexo2: Entrevista a Administradores de Restaurantes pertenecientes a Circuitos Gastronómicos

ferias, etc., potenciando los beneficios de la ubicación y complementado con el desarrollo de recursos humanos para la atención de clientes.

v. Ciclo de Vida del Negocio

De las ventajas anteriormente mencionadas, se desprende como un resultados de ellas que existe una clara diferencia entre emplazarse o no en un circuito gastronómico, se observa en que dependiendo de la etapa de ciclo de vida en que se encuentran el negocio gastronómico estas ventajas potenciarán el éxito o fracaso del negocio. Para ello se utilizarán las cuatro etapas de ciclo de vida; introducción, crecimiento, madurez y declive; en donde un restaurante nuevo se encontrará en las etapas de introducción o crecimiento, mientras que los que ya se están consolidados, es decir existen desde hace por lo menos 5 años y cuentan con al menos una sucursal, lo harán en las etapas de crecimiento o declive de acuerdo a cada caso.

Para un restaurante que está en la etapa de introducción o de crecimiento, le será conveniente localizarse en un centro gastronómico, en términos de publicidad y de afluencia de público (demanda), debido a las razones antes explicadas en los puntos de flujo de clientes y ubicación. Se debe mencionar también el hecho de que al estar rodeado de otros restaurantes en su misma condición o superior, aumenta las posibilidades de éxito debido a la asociación colectiva de marca que se transfiere a través de los establecimientos pertenecientes al circuito. Empíricamente se observa lo mencionado a través de los testimonios recogidos en las visitas a terreno y las entrevistas, pero es necesario tener en cuenta que hay un factor muy importante a consideración, el que concierne al arriendo del local. Si bien, es considerado un costo fijo, los arriendo en centro gastronómicos resultan tener un elevado precio y esto obliga a mantener las ventas por sobre la media que necesitaría un restaurante ubicado en una plaza diferente, esto se traduce en que el punto de cierre se incrementa en estos casos.

Un restaurante que ya tiene entre 1 a 5 años, puede optar por poner una sucursal, y debido a que cuenta con capital propio, fácilmente puede optar por elegir un circuito o centro gastronómico, debido a que conoce del mercado y el ubicarse dentro de un circuito pasa a ser una decisión estratégica para mejorar la recordación de marca de la cadena, este es el testimonio recogido en las entrevistas a administradores.

Finalmente, encontramos a restaurantes en una etapa de madurez, un ejemplo de ello es el restaurante Eladio²³, que posee 3 locales en Santiago, caracterizados por localizarse en forma independiente, pero que pese a ello, tiene ya a sus clientes definidos, y se encuentra consolidada en Santiago. Por lo tanto, este tipo de restaurantes no necesita localizarse en un circuito gastronómico porque tendría que incurrir en los altos costos de arriendo y además que tampoco necesita publicitarse en forma conjunta.

vi. Compartir insumos básicos

En los circuitos es posible ver que entre algunos locatarios existe solidaridad, ya que en casos de emergencias se comparten insumos básicos, como lo son vegetales u otros ingredientes generales; aunque en ocurrencias extremas se han registrado actos de marcado trabajo en equipo, como lo fue el incendio de las cocinas de Madam Tusan en Parque Arauco, ante el cual no solo fueron auxiliados por los demás establecimientos para extinguir las llamas, sino que también le fueron prestadas las cocinas para que continuara en funcionamiento . Esto sucede de manera muy esporádica, pero de todos modos marca un precedente de posibles asociaciones y ventajas que se podría obtener en conjunto.

vii. Ventajas Competitivas

Analizando los temas antes mencionados en las entrevistas, se concluye que la ubicación y la atención otorgada a los comensales son los factores que le permiten destacar, por un alto nivel en su calidad de servicio y de los productos ofrecidos.

Tomando la definición de ventaja competitiva, desde la perspectiva planteada por Michel Porter, corresponde a la fuente de un desempeño por sobre la media de industria, esta ventaja radica en la obtención de competencias distintivas en la utilización de recursos y habilidades por medio de las competencias de la organización. Todo restaurante que obtiene beneficios de un manera sostenida indica que posee un "algo" que sus competidores no pueden igualar, aunque en muchos casos lo imiten, no sólo tiene una ventaja competitiva sino que esta es sostenible en el tiempo, ya que los recursos que poseen (ubicación, recursos humanos y flujo de clientes) son de difícil

²³ Restaurant localizado en Santiago, reconocido por sus carnes y con 3 locales.

imitación y algunos cuentan con barreras a la entrada que mejoran la posición distintiva de los mismos. Además, que las actividades entre sí crean sinergias que validan la conformación de ventaja competitiva y que a su vez confieren las características de clúster en desarrollo.

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:

i. 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.

ii. Carecen de mecanismos integradores:

Desde las entrevistas a los administradores, se establece que los circuitos carecen de:

- a) 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.
- b) 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.

- c) **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.

iii. 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.

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.

3. Identificación de los factores más relevantes para los restaurantes y administración central de ellos

A partir de los diez criterios más relevantes²⁴ 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.

²⁴Tesis Creación de un Sistema que Clasifique y Califique a los restaurantes”, Carolina Andrea Celis Abarzúa, Capítulo 4, página 37.

-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 rotados²⁵ 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. 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.*

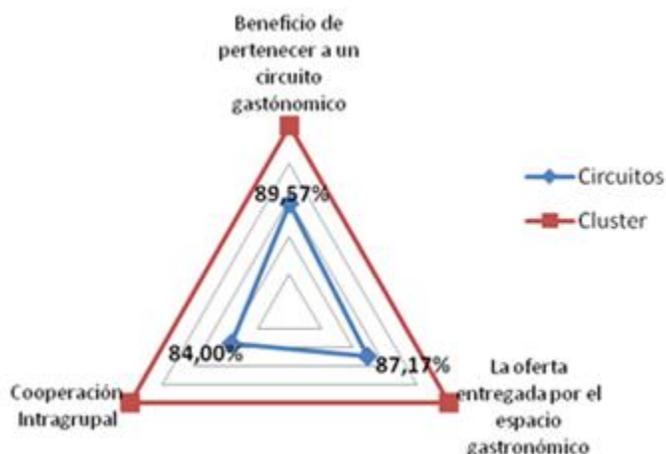
Para poder determinar el posicionamiento actual de los circuitos gastronómicos, se utilizaron las dimensiones que entregó el análisis factorial, es decir las características

²⁵ Ver Anexo 2: Análisis SPSS

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 importancia²⁶ que le dan los circuitos gastronómicos a las variables consideradas, tomando en cuenta el puntaje para cada ítem en las encuestas.

Figura 26: Posicionamiento de Circuitos Gastronómicos entorno a un Clúster.



Fuente: Elaboración Propia en base a Encuestas Tabuladas realizadas a los Circuitos Gastronómicos, detalles ver en Anexo 4.

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 mencionaran 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

²⁶ Ver Figura de Importancia de cada característica en Anexo 4

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 entregado (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:

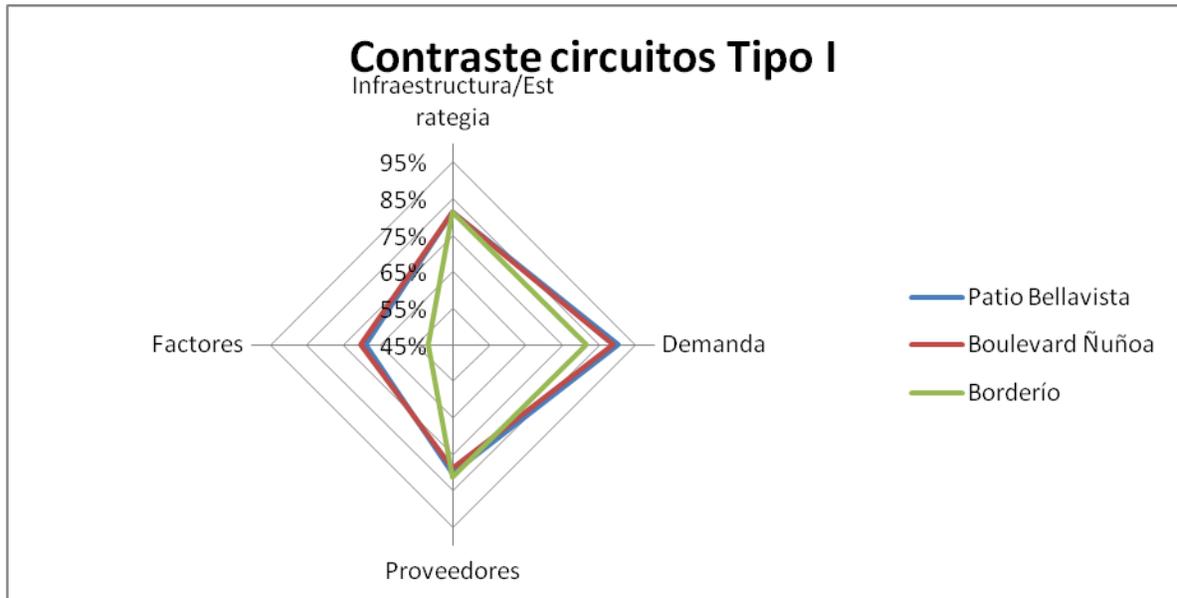
Figura 27: Correspondencia de factores relevantes al Diamante de Porter.

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.

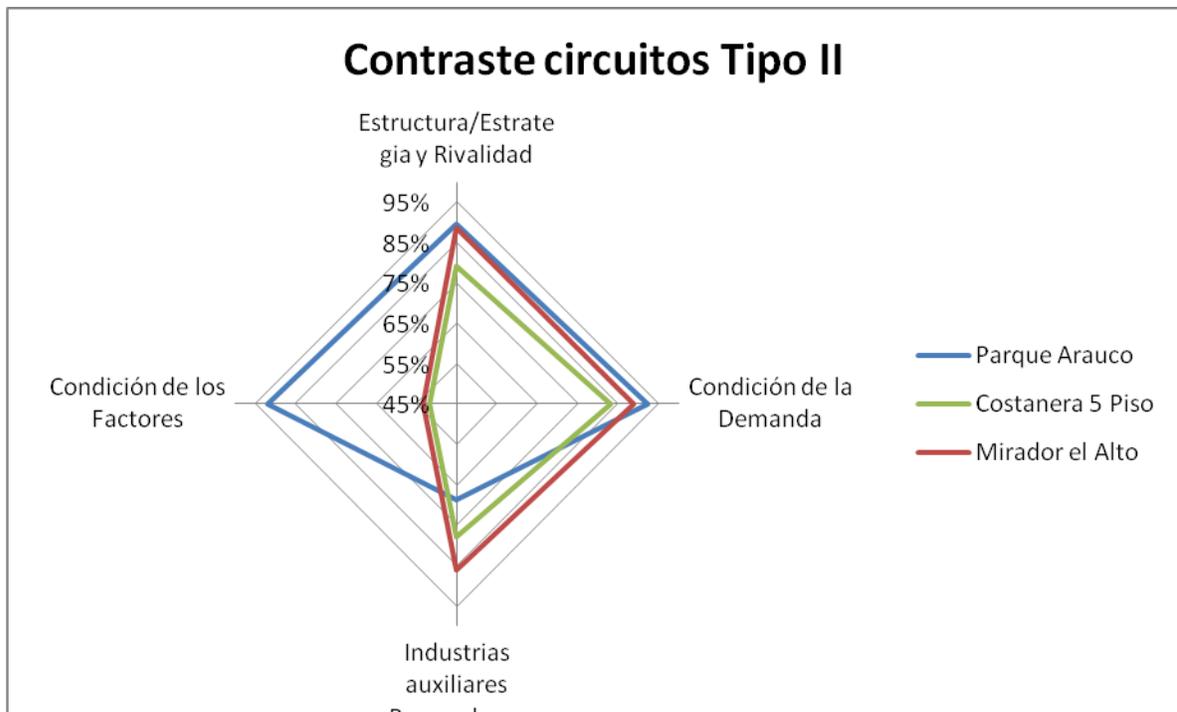
Figura 28: Comparación de Circuitos Gastronómicos sin estar asociados a un mall.



Fuente: Elaboración Propia (Encuestas a Circuitos Gastronómicos).

Las figuras muestran cuán distantes están de conformar un clúster ideal.

Figura 29: Comparación de Circuitos Gastronómicos ubicados en un mall.



Fuente: Elaboración Propia (Encuestas a Circuitos Gastronómicos).

Las figuras muestran cuán distantes están de conformar un clúster ideal.

En la figura Tipo I, se considera circuitos que se encuentran independientes de un centro comercial, mientras que el figura Tipo II se observa circuitos pertenecientes a un centro comercial.

Para la figura Tipo I, se aprecia que Patio Bellavista y Boulevard Plaza Ñuñoa son muy similares en el desarrollo de las aristas estudiadas, lo cual tiene coherencia con sus enfoques de público y oferta gastronómica que ofrecen al perfil de cliente que buscan. Sin bien, Borde Rio también posee un avance similar, con excepción que posee un desarrollo menor del ítem de Factores, esto surge por las diferencias que existen en el control de la administración central del espacio y los objetivos que persiguen cada uno de los establecimientos que forman parte del espacio.

Se observa, en la figura Tipo II, que el circuito se encuentra más desarrollado es el de Parque Arauco en compañía del Mirador del Alto, tanto el circuito de Costanera como del Mirador Alto presentan similitudes en su estrategia. Vemos que el primero posee un profundo desarrollo en las áreas de Condición de Factores, Estructura y Condición de la Demanda; por su lado el segundo posee un mínimo desarrollo de la Condición de Factores que compensa con el avance en Industrias Auxiliares.

Finalmente, cabe destacar la poca importancia que dan los restaurantes al tema de los proveedores e industrias auxiliares. Esto es concordante con lo anteriormente mencionado en las desventajas de los circuitos gastronómicos. No existe una actividad en conjunto con los proveedores, o alguna estrategia percibida en los circuitos. Además, que el ítem Cercanía a los proveedores es el menos importante para los administradores de los restaurantes, mencionado en el punto cuatro de este capítulo.

En resumen, podemos ver que los circuitos gastronómicos estudiados en Santiago 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”.

Conclusiones Finales

El sector gastronómico en Chile 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 Santiago existen sectores claramente identificados como circuitos o barrios, 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.

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).
- Markusen, 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: Oxford University Press.
- OCDE. (1999). *Boosting innovation: The Cluster Approach*. Paris: OCDE.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of 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 Empresas 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. *Cambridge Journal of Economics*, No. 24, 483-504.
- Storper, M. (1997). The Regional World. *The Guildford Press*.
- Veneables, A. (1996). Equilibrium Locations of Vertically Linked Industries. *International Economic Review* no. 37, 341-59.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. Nueva York: Free Press.

Bibliografía Sitios Web

- www.estrategia.cl/detalle_cifras.php?cod=3704 (A mayo del 2013)
- www.sii.cl/catastro/codigos.htm (A mayo del 2013)
- www.sii.cl/catastro/codigos.htm (A mayo del 2013)
- issuu.com/achiga/docs/informe_restaurantes_ii_trimestre-2011 (A julio del 2013)
- www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario_de_publicaciones/pdf/comercio_servicios_2010.pdf (A mayo del 2013)
- www.issuu.com/achiga/docs/informe_restaurantes_ii_trimestre-2011 (A julio del 2013)
- http://www.estrategia.cl/detalle_cifras.php?cod=3704 (A junio del 2013)
- www.chile-hoy.blogspot.com/2010/07/chilenos-son-los-que-menos-gastan-en.html (A junio del 2013)
- www.camaracentroscomerciales.cl/2013/01/parque-arauco-inaugura-nuevas-tiendas-en-boulevard/ (A abril del 2013)
- www.m.df.cl/proximo-ano-se-inicia-construccion-de-espacios-de-lujo-de-parque-arauco/prontus_df/2011-12-28/211229.html (A abril del 2013)
- www.barriolastarria.com/restaurantes_barrio_lastarria.php (A julio del 2013)
- www.observatoriourbano.cl, (a julio del 2013)
- www.googlemaps.com
- www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=93341 (A mayo del 2013)
- www.observatoriourbano.cl/indurb/indicadores.asp?id_user=&id_indicador=80&idComCiu=1 Ministerio de Planificación y Cooperación (Mideplan). (A Julio del 2013).

ANEXOS

Estructura de Anexos

- *Anexo 1: Entrevistas en profundidad*
- *Anexo 2: Entrevistas a Administradores de Restaurantes pertenecientes a Circuitos Gastronómicos.*
 - *Anexo 2.1: Entrevistas a Administradores de Restaurantes, preguntas Abiertas.*
 - *Anexo 2.2: Figura consolidada de entrevistas tabuladas a administradores de los restaurantes pertenecientes a los circuitos gastronómicos.*
- *Anexo 3: Análisis SPSS*
 - *3.1 Análisis Validez*
 - *3.2 Análisis de Dimensionalidad:*
- *Anexo 4: Figura Porcentaje de importancia de los factores críticos de los circuitos Gastronómicos.*

Anexo 1: Entrevistas en profundidad

Entrevistas a administradores de circuitos gastronómicos en Santiago

A raíz de la dificultad de acceder a mayor información, se buscara acceder a información cualitativa mediante entrevistas en profundidad realizadas a los administradores pertenecientes a los circuitos gastronómicos.

1. Administradora Gastos Comunes y Fondo Promoción S.A. Borde Río.

Nombre Completo: Carolina Patricia Cortes-Monroy Dura

Cargo: Administradora.

- i. ¿Por qué están ubicados en este sector?, ¿Los locales cuenta con alguna ubicación estratégica?

Principalmente la ubicación se debe por estar orientados a un público objetivo ABC1 y el poder ofrecer un lugar “ que pareciera que estuviera más alejado” al contar con un rio, parques, etc., respecto a la ubicación y/o distribución de los locales señala: “Han venido arrendando a medida que van llegando pero lo único que se considera, que exista una oferta gastronómica interesante, es importante es que no existan repetidos, por lo demás todos los locales tienen contrato a plazo fijo y depende si se renueva o no al año dependiendo que si cumple o no las expectativas.”

- ii. ¿Cuáles son las variables más relevantes respecto al marketing y promociones que tiene Borde Río para su posicionamiento actual?

Hay una gerente de Marketing, ella está a cargo de todo lo que tienen que ver con estrategia de marketing, revistas, diarios, y otros tipos de medios, redes sociales, además de una persona que está actualizando nuestro sitio web Twiter y Facebook.

Cada restaurante también cada uno hace sus cosas, la gerente de marketing diseña estrategia para 10 restaurantes, estrategias más macro. Luego cada local realiza sus campañas de marketing y promociones de manera independiente, dado que la mayoría cuenta con sus relacionadores públicos.

Respecto a las variables se basa en estar haciendo actividades constantemente, el realizar promociones, un ejemplo que se mencionó son los descuentos asociados

a el club de lectores de El Mercurio, además de realizar, concursos, sorteos, buena música, degustaciones, por lo demás señala “la idea no solo es venir a comer algo sino me paseo de aquí por allá, la idea es hacer un ambiente”.

iii. ¿Comparten canales de distribución?

Respecto a actividades compartidas señala: “Es súper difícil hacer un macro de compra o entrega, lo que si se está queriendo hacer lograr descuentos para todos los restaurantes, yo se los informo a todos y si a ellos le interesaba se contactaban directamente con el proveedor. Funcionan como una especie de Groupon si a ellos le interesa bien, no es un tema que tenga que ser obligatorio”.

Finalmente y por medio de una serie de preguntas adicionales, se puede concluir de que no existe clúster como tal en el circuito gastronómico de Borde Río, y que principalmente se trata de acceder a una ubicación estratégica para los potenciales clientes. Las actividades principales relacionadas con los canales de compra y/o distribución se realizan de manera independiente debido a los distintos precios de los insumos, a los que pueden acceder los restaurantes.

2. Porech (Portal Restaurantes Chile)

Nombre Completo: Marco A. Guzmán V.

Cargo: Gerente de Proyectos

i. ¿Qué ventajas/desventajas existen para un restaurante que quiera instalarse en un centro gastronómico?

Existen ciertas ventajas para un restaurant de que este inmerso en centro gastronómico. Por una parte, el hecho de participar de un centro o barrio gastronómico, le otorgará una mayor demanda, siempre y cuando éste ofrezca una variedad en la oferta respecto a sus competidores. A pesar de ello, para gozar de estos beneficios, los dueños que desean participar de algún centro o barrio gastronómico deberán arrendar los locales a un precio mucho más alto si no estuviera en un centro gastronómico.

ii. ¿Existe alguna coordinación estratégica entre los restaurantes pertenecientes a un centro gastronómico?

Cada restaurante tiene su propio sistema referente a pagos, normativas internas y temas administrativos). Pueden existir ciertos productos que es probable que negocien en conjunto. No así para productos exclusivos. Ningún restaurant está obligado a pedir insumos que otros restaurantes pidan, ni tomar todos los servicios que toma el resto. Sin embargo, en los centros gastronómicos, suele haber una administración general, que coordina ciertos temas, como estacionamiento, eventos por días feriados y gastos comunes por ejemplo.

iii. ¿Cómo ve al sector gastronómico actualmente en Chile?

El sector gastronómico va creciendo desde hace ya 10 años atrás. Principalmente un alza enorme, en los últimos 5 años. Esto ha provocado que la cultura gastronómica demande una mayor exigencia. Esto se relaciona directamente con la economía. Si va bien, es porque irá bien.

Debido al crecimiento, están surgiendo nuevas organizaciones y se están desarrollando nuevos eventos. Chile se está abriendo a influencias externas. Hace años hubo un boom de restaurantes chinos, seguido luego de restaurantes peruanos y sushis.

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

Sociedad o Inversionista, que conozca del rubro, con capital suficiente
Estudio del lugar, y la propuesta, publico, equilibrio de Costos fijos y productividad.

Calidad que guste a la gente que involucre una buena atención.

v. ¿Qué proyectos actualmente está realizando Porech en la industria gastronómica?

Entre los proyectos que participa Porech se encuentra el expo turismo providencia que lleva 4 años en mercado. Reúne a ciertos restaurantes los cuales ofrecen una variedad de platillos para degustar.

Actualmente se encuentra desarrollando un proyecto de manera evaluar a los restaurantes con un estándar internacional, aun nivel mas técnico como lo son estándares de normas ISO.

Anexo 2: Entrevistas a Administradores de Restaurantes pertenecientes a Circuitos Gastronómicos

Formato: ENCUESTA A RESTAURANTES PERTENECIENTES A CIRCUITOS GASTRONÓMICOS EN SANTIAGO

Nombre restaurante:

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?

Encuesta de percepción

Considerando el restaurante a cargo, indique el grado de desacuerdo o acuerdo con las siguientes afirmaciones entre 1 y 7 Asignando 1 si está **totalmente en desacuerdo** y 7 si está **totalmente de acuerdo**.

1- Precio por comensal	1	2	3	4	5	6	7
El precio que cobra es similar al de otros restaurantes del centro gastronómico							
Existe un 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	6	7

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 comuna 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	6	7
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	6	7
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	6	7
Está de acuerdo con el desarrollo de centros gastronómicos en Santiago							
Considera que el entorno ayuda a tener mayor demanda							
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	6	7
Considera su ambiente original y único							

Readecúa 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	6	7
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	6	7
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	6	7
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	6	7
La imagen y el prestigio que entrega el restaurante es un tema muy relevante para este restaurante.							
El lograr un posicionamiento en el sector ABC1 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.							
Existen coordinación conjunta con otros restaurantes respecto a temas de limpieza							
Realizan campañas de marketing propias, además de pagina 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.

- 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

Anexo 2.1: Entrevistas a Administradores de Restaurantes, preguntas Abiertas.

Restaurant: “Montana” - Patio Bellavista

Entrevistadores: Diego Arana, Marisol Mallea y Angelo Espinace.

Entrevistado: Administrador del local

Fecha: 22 de Junio del 2013.

1. ¿Estarían dispuestos a compartir bodegas, aprovisionamiento de insumos, además de sistemas de descuentos similares con otros restaurantes?

No, debido a que se manejarían los costos de una manera más complicada y en conjunto, lo que generaría desconfianza.

2. ¿Cuáles son los aspectos que son considerados para participar o no de un circuito gastronómico?

Por una parte, se encuentra una mayor afluencia de clientes y además de la ubicación, que les permite segmentar al tipo de público que buscan.

3. ¿Cuáles son los beneficios que usted observa al pertenecer a un circuito gastronómico?, ¿y las perjuicios o pérdidas?

Ventajas: Público Selecto. Está definido su mercado objetivo, que lo componen los turistas con aproximadamente un 70% de sus clientes.

Desventajas: Existe competencia dentro del circuito

4. ¿Es para usted más económico pertenecer a un circuito gastronómico que localizarse en forma aislada?, ¿es más rentable?

Es más favorable debido a que recibe gran cantidad de demanda. Además que un circuito gastronómico viene a ser un punto de referencia.

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?

Según las estadísticas que realiza la administración del Patio Bellavista, ocupamos el 2º lugar en ventas en el circuito, a través de la encuesta cliente. El restaurant que tiene mayores ventas, lo hace porque tiene un espacio más grande y ocupa el centro del Patio Bellavista.

Restaurant: Fukai - Patio Bellavista

Entrevistadores: Diego Arana, Marisol Mallea y Angelo Espinace.

Entrevistado: Administrador del local

Fecha: 22 de Junio del 2013.

1. ¿Estarían dispuestos a compartir bodegas, aprovisionamiento de insumos, además de sistemas de descuentos similares con otros restaurantes?

Poseemos descuentos como Claro el cual compartimos los servicios de comida y bebidas del Patio Bellavista

2. ¿Cuáles son los aspectos que son considerados para participar o no de un circuito gastronómico?

Que todo debe ir acorde a las características del boulevard.

3. ¿Cuáles son los beneficios que usted observa al pertenecer a un circuito gastronómico?, ¿y las perjuicios o pérdidas?

Ventajas: Cliente sabe a lo que viene, ya conoce el circuito gastronómico y de la oferta que encontrará.

Desventajas Existe una fuerte competencia

4. ¿Es para usted más económico pertenecer a un circuito gastronómico que localizarse en forma aislada?, ¿es más rentable?

Sí, es más rentable, debido a que existe más flujo de personas, ya que de otra manera se debe formar a los clientes, invirtiendo en marketing y publicidad.

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?

Bueno, y el Patio Bellavista aporta con seguridad y aseo al ambiente donde se encuentra inmerso.

Restaurant: Zocca - Patio Bellavista

Entrevistadores: Diego Arana, Marisol Mallea y Angelo Espinace.

Entrevistado: Administrador del local

Fecha: 22 de Junio del 2013.

1. ¿Estarían dispuestos a compartir bodegas, aprovisionamiento de insumos, además de sistemas de descuentos similares con otros restaurantes?

No, compartir insumos involucra que tenga que supervisar a otros, generando desconfianza. Por otro lado, no abren bodegas los fines de semana. La administración es muy estricta con los horarios para recibir a los proveedores.

2. ¿Cuáles son los aspectos que son considerados para participar o no de un circuito gastronómico?

Mejora la oferta gastronómica del circuito, además de abrir una competencia con distintas especialidades.

3. ¿Cuáles son los beneficios que usted observa al pertenecer a un circuito gastronómico?, ¿y las perjuicios o pérdidas?

Ventajas: La información que entrega cada restaurant, junto con la oferta se canaliza de una forma más masiva

Desventajas: Una mala opinión afecta a todos los demás restaurantes.

4. ¿Es para usted más económico pertenecer a un circuito gastronómico que localizarse en forma aislada?, ¿es más rentable?

Sí, es más rentable, pero trae más riesgos de quiebra por los altos costos de arriendo.

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?

Tenemos un nivel bueno ya que estamos en constante mejora.

Restaurant: Cevichería Constitución - Patio Bellavista

Entrevistadores: Diego Arana, Marisol Mallea y Angelo Espinace.

Entrevistado: Administrador del local

Fecha: 22 de Junio del 2013.

1. ¿Estarían dispuestos a compartir bodegas, aprovisionamiento de insumos, además de sistemas de descuentos similares con otros restaurantes?

No, preferimos compartir con nuestro local que está a dos cuadras de aquí y no pertenece al circuito.

2. ¿Cuáles son los aspectos que son considerados para participar o no de un circuito gastronómico?

Que le guste el rubro, pasión por conocer, ofrecer exclusividad y prestigio.

3. ¿Cuáles son los beneficios que usted observa al pertenecer a un circuito gastronómico?, ¿y las perjuicios o pérdidas?

Ventajas: Hay seguridad (guardias) y es exclusivo, dirigido a turistas.

Desventajas: Regirse por la administración central. Cumplir con ciertos horarios para abrir y cerrar. A pesar de la seguridad, cada restaurant cuenta con su alarma.

4. ¿Es para usted más económico pertenecer a un circuito gastronómico que localizarse en forma aislada?, ¿es más rentable?

Si estuviera en forma aislada, debe tener una ubicación estratégica. Si perteneciera a un circuito, hay una mayor afluencia de público. Además que el Patio Bellavista es parte de muchos tour que ofrecen ciertas agencias.

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?

Calidad, y todos tienen lo suyo, es totalmente comprensible.

Restaurant: Strada - Mirador Alto Las Condes

Entrevistadores: Diego Arana, Marisol Mallea y Angelo Espinace.

Entrevistado: Administrador del local

Fecha: 22 de Junio del 2013.

1. ¿Estarían dispuestos a compartir bodegas, aprovisionamiento de insumos, además de sistemas de descuentos similares con otros restaurantes?

No, somos una cadena grande que posee varios restaurantes, por lo que tenemos nuestro propio centro de costos.

2. ¿Cuáles son los aspectos que son considerados para participar o no de un circuito gastronómico?

Ofrecer un buen servicio, una comida tradicional hecha por nosotros mismos, con nuestros propios insumos.

3. ¿Cuáles son los beneficios que usted observa al pertenecer a un circuito gastronómico?, ¿y las perjuicios o pérdidas?

Ventajas: Siempre hay público para todos los restaurantes. Además existe competencia que te hace mejorar tu oferta, y ser más profesional

Desventajas: Puede que nos quiten público porque el público se puede interesar por otra especialidad al momento de comer.

4. ¿Es para usted más económico pertenecer a un circuito gastronómico que localizarse en forma aislada?, ¿es más rentable?

Depende del tiempo que lleve. Existen marcas que ya están consolidadas.

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?

Cada día estamos en constante perfeccionamiento, a través de nuevos platos y un buen servicio.

Restaurant: “Olivalimón” – Mirador Alto Las Condes

Entrevistadores: Diego Arana, Marisol Mallea y Angelo Spinace.

Entrevistado: Administrador del local

Fecha: 22 de Junio del 2013.

1. ¿Estarían dispuestos a compartir bodegas, aprovisionamiento de insumos, además de sistemas de descuentos similares con otros restaurantes?

Sí, pero habría que pensar muy bien como ordenar los pedidos, bodegas y otras cosas. También, se tendría que pensar en formas de asegurar la calidad y los precios a pagar.

2. ¿Cuáles son los aspectos que son considerados para participar o no de un circuito gastronómico?

Estar en Parque Arauco te asegura una buena cantidad de gente al día, lo que se potencia con las campañas de ventas nocturnas que hacen acá y las promociones que se hacen con diarios, como el club de lectores.

3. ¿Cuáles son los beneficios que usted observa al pertenecer a un circuito gastronómico?, ¿y las perjuicios o pérdidas?

Las grandes ventajas son la locación del mall, donde el público está siempre viniendo y que es lugar conocido por la propuesta gastronómica que tenemos.

La desventaja son las disposiciones del mall y que tenemos la competencia a pocos metros.

4. ¿Es para usted más económico pertenecer a un circuito gastronómico que localizarse en forma aislada?, ¿es más rentable?

Si vemos economía como ventaja de ingresos versus costos, sí es más económico porque si bien el arriendo es súper caro, los ingresos son mejores y más constantes dentro del Mirador que en una calle particular.

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?

Revisamos cada día que se cumplan las normas sanitarias, que nuestros clientes se vayan contentos y que nuestro personal cumpla con un buen servicio.

Restaurant: “Majestic” – Mirador Alto Las Condes

Entrevistadores: Diego Arana, Marisol Mallea y Angelo Espinace.

Entrevistado: Administrador del local

Fecha: 22 de Junio del 2013.

1. ¿Estarían dispuestos a compartir bodegas, aprovisionamiento de insumos, además de sistemas de descuentos similares con otros restaurantes?

Sí, en cosas muy básicas como verduras o bebidas. En el resto no porque asegurar la calidad por sobre el precio sería un tema de conflicto entre los demás restaurantes, además que gran parte de nuestros ingredientes son únicos en la cocina hindú.

2. ¿Cuáles son los aspectos que son considerados para participar o no de un circuito gastronómico?

La gente y el atractivo turístico que te da estar en un lugar diseñado como centro de la gastronomía en Santiago.

3. ¿Cuáles son los beneficios que usted observa al pertenecer a un circuito gastronómico?, ¿y las perjuicios o pérdidas?

Como dije antes, el beneficio es la gente que llega, porque para buscar una nueva apuesta de alta cocina sólo tienen que venir acá donde encuentra para todos los gustos.

4. ¿Es para usted más económico pertenecer a un circuito gastronómico que localizarse en forma aislada?, ¿es más rentable?

Pensando que tenemos unas ventas por sobre el promedio de un local sólo, sí se puede hablar de “económico”, pero el pagar el metro cuadrado de terreno acá es carísimo aun cuando la publicidad es buenísima si lo vemos por estar en otro lugar.

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?

Somos súper exigentes con la calidad de la comida y de cómo nuestros mozos atienden a la gente, porque es comida exótica de forma que si la gente no se lleva una muy buena experiencia, es muy probable que nunca más vuelvan por tu puerta.

Restaurant: El otro Sitio - Borde Río

Entrevistadores: Diego Arana, Marisol Mallea y Angelo Espinace.

Entrevistado: Administrador del local

Fecha: 10 de Junio del 2013.

1. ¿Estarían dispuestos a compartir bodegas, aprovisionamiento de insumos, además de sistemas de descuentos similares con otros restaurantes?

Compartimos descuentos que son similares como el club de lectores del Mercurio. Pero respecto a bodegas, solemos compartir, pero nada que tenga que ver con los insumos.

2. ¿Cuáles son los aspectos que son considerados para participar o no de un circuito gastronómico?

Que el restaurant tenga identidad propia, además de preocuparse por la calidad y el servicio.

3. ¿Cuáles son los beneficios que usted observa al pertenecer a un circuito gastronómico?, ¿y las perjuicios o pérdidas?

Ventajas: El cliente puede encontrar una variedad de especialidades que puede escoger.

Desventajas: Ceñirse a las reglas del complejo. Puede ser ineficiente para algunos restaurantes. Además puede perjudicar a los demás si se toma una regla para todo.

4. ¿Es para usted más económico pertenecer a un circuito gastronómico que localizarse en forma aislada?, ¿es más rentable?

No necesariamente, porque todos los centros gastronómicos piden un importe de arriendo. Y aquí los arriendos son de acuerdo a las ventas.

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?

Todos los restaurantes de aquí deberían ser de calidad. Poseemos personal que ya lleva muchos años aquí, por lo que están comprometidos con el negocio.

Restaurant: El mesón de Valentín - Borde Río

Entrevistadores: Diego Arana, Marisol Mallea y Angelo Espinace.

Entrevistado: Administrador del local

Fecha: 10 de Junio del 2013.

1. ¿Estarían dispuestos a compartir bodegas, aprovisionamiento de insumos, además de sistemas de descuentos similares con otros restaurantes?

No, no tienen bodega. Además son pequeñas al igual que las cámaras de frío, por lo que no hay capacidad. Por ello, no arriendan las bodegas.

2. ¿Cuáles son los aspectos que son considerados para participar o no de un circuito gastronómico?

El prestigio de la buena atención y buena mesa. Por lo tanto, otorgamos productos de calidad.

3. ¿Cuáles son los beneficios que usted observa al pertenecer a un circuito gastronómico?, ¿y las perjuicios o pérdidas?

Ventajas: Si los clientes ya lo conocen, ellos vendrán.

Desventajas: El riesgo que no le guste a la gente, tendrán muchas otras opciones.

4. ¿Es para usted más económico pertenecer a un circuito gastronómico que localizarse en forma aislada?, ¿es más rentable?

Sí, es más seguro en término de público.

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?

Servicio, atención y producto. Si cumplen con esto, es raro que un cliente se vaya.

Restaurant: Ibis de Puerto Varas - Borde Río

Entrevistadores: Diego Arana, Marisol Mallea y Angelo Espinace.

Entrevistado: Administrador del local

Fecha: 10 de Junio del 2013.

1. ¿Estarían dispuestos a compartir bodegas, aprovisionamiento de insumos, además de sistemas de descuentos similares con otros restaurantes?

No se comparte bodegas. Hay casos que no se hacen, pero hay otros que se prestan vino entre los restaurantes debido a la amistad que existe entre los dueños. En el caso de los descuentos, compartimos los del club de lectores del Mercurio.

2. ¿Cuáles son los aspectos que son considerados para participar o no de un circuito gastronómico?

En este aspecto, Borde Río ya tiene 14 años, por lo que ya existe un conocimiento del público, en especial los fines de semana, donde hay mayor demanda.

3. ¿Cuáles son los beneficios que usted observa al pertenecer a un circuito gastronómico?, ¿y las perjuicios o pérdidas?

Ventajas: Nos permite aprovechar el prestigio que tienen los restaurantes pertenecientes al circuito, captando mayor demanda.

Desventajas: Existe una imagen generalizada, como por ejemplo una intoxicación.

4. ¿Es para usted más económico pertenecer a un circuito gastronómico que localizarse en forma aislada?, ¿es más rentable?

Yo creo que sí. La administración central se preocupa por la seguridad y el aseo. Aún así, cada restaurante dispone de sus propias alarmas.

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?

Somos un restaurant semi formal, el cual traemos lo exótico del sur con un enfoque fino. El enfoque del restaurante tiende a ser algo social y familiar debido a que los socios no lo ven como un negocio.

Restaurant: El Otro Sitio - Mirador Alto Las Condes

Entrevistadores: Diego Arana, Marisol Mallea y Angelo Espinace.

Entrevistado: Administrador del local

Fecha: 10 de Junio del 2013.

1. ¿Estarían dispuestos a compartir bodegas, aprovisionamiento de insumos, además de sistemas de descuentos similares con otros restaurantes?

No, varían los productos para cada restaurant. Tienen bodega. Existen gastos comunes y junto con ello, un encargado de Cencosud que ve el tema de seguridad. Otro encargado de publicidad.

2. ¿Cuáles son los aspectos que son considerados para participar o no de un circuito gastronómico?

Hacer negocio.

3. ¿Cuáles son los beneficios que usted observa al pertenecer a un circuito gastronómico?, ¿y las perjuicios o pérdidas?

Ventajas: Viene gente por el mall.

Desventajas: Es un público distinto en comparación al local que tenemos en Borde Río. Tienen menos ingreso. Una noción de ello, es que si los ingresos son de 50, en Borde Río sería de 80.

4. ¿Es para usted más económico pertenecer a un circuito gastronómico que localizarse en forma aislada?, ¿es más rentable?

Sí, es más rentable, más seguro. De hecho para ubicarnos en un sector de Estación Central, tuvimos que cambiar el nombre de nuestro restaurant, para fijar precios más bajos.

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?

Hay ciertas falencias en la calidad del servicio. Hay garzones que no están comprometidos con el negocio. Sólo el dinero los mueve.

Restaurant: Ruby Tuesday - Mirador Alto Las Condes

Entrevistadores: Diego Arana, Marisol Mallea y Angelo Spinace.

Entrevistado: Administrador del local

Fecha: 10 de Junio del 2013.

1. ¿Estarían dispuestos a compartir bodegas, aprovisionamiento de insumos, además de sistemas de descuentos similares con otros restaurantes?

No, por tema de productos y costos. Habría una pérdida de costos. Cada uno tiene su bodega, ya que el Mall les arrienda el local junto con uno.

2. ¿Cuáles son los aspectos que son considerados para participar o no de un circuito gastronómico?

Calidad, constancia, ofreciendo nuevos productos, además de innovar constantemente y por último ofreciendo un buen servicio.

3. ¿Cuáles son los beneficios que usted observa al pertenecer a un circuito gastronómico?, ¿y las perjuicios o pérdidas?

Ventajas: Mayor afluencia de público.

Desventajas: Mayor público en el circuito pero está más disperso entre los restaurantes pertenecientes

4. ¿Es para usted más económico pertenecer a un circuito gastronómico que localizarse en forma aislada?, ¿es más rentable?

Sí, ya que hay mayor afluencia de público.

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?

Un buen servicio y calidad del producto.

Restaurant: “Tenpura” – Boulevard Alto Las Condes

Entrevistadores: Diego Arana, Marisol Mallea y Angelo Espinace.

Entrevistado: Administrador del local

Fecha: 10 de Junio del 2013.

1. ¿Estarían dispuestos a compartir bodegas, aprovisionamiento de insumos, además de sistemas de descuentos similares con otros restaurantes?

No, nuestras materias primas necesitan de un cuidado especial de la cadena de frío, por lo mismo no podemos arriesgarnos con cualquier proveedor y no sabemos cómo escogen o regulan esos temas los otros locales.

2. ¿Cuáles son los aspectos que son considerados para participar o no de un circuito gastronómico?

Cercanía con el público al que apuntamos, que busca comida japonesa de gran calidad.

3. ¿Cuáles son los beneficios que usted observa al pertenecer a un circuito gastronómico?, ¿y las perjuicios o pérdidas?

Beneficios por el lado de la gente que viene día a día, ya sea por el mall, a comer o por los shows de los patios del Boulevard. El perjuicio estaría en lo caro del arriendo que se paga y que dependes en gran medida de las cosas que se mandan por parte del mall.

4. ¿Es para usted más económico pertenecer a un circuito gastronómico que localizarse en forma aislada?, ¿es más rentable?

Es caro, pero las ventas son mejores que a nivel de instalarse en la calle.

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?

La calidad y el cuidado de las cadenas de frío es lo que tenemos siempre en el ojo, además de que nuestros maestros de cocina son personas con experiencia que cuidan a cada momento de la preparación el cumplimiento de las normativas de salud.

Restaurant: “Tierra de Fuego” – Boulevard Parque Arauco

Entrevistadores: Diego Arana, Marisol Mallea y Angelo Espinace.

Entrevistado: Administrador del local

Fecha: 22 de Junio del 2013.

1. ¿Estarían dispuestos a compartir bodegas, aprovisionamiento de insumos, además de sistemas de descuentos similares con otros restaurantes?

Sí, pero es muy complicado. Hay locales que lo hacen parcialmente, como el Tanta y el Madam Tusan, porque comparten los dueños. Para el resto, hay diferencias en los criterios de compras y calidad.

2. ¿Cuáles son los aspectos que son considerados para participar o no de un circuito gastronómico?

Este lugar es como una vitrina de gastronomía, es decir, eres parte de una oferta mucho mayor donde las personas pasan y pueden elegir libremente que quieren comer. Por eso estar acá es la gran ventaja para instalarse.

3. ¿Cuáles son los beneficios que usted observa al pertenecer a un circuito gastronómico?, ¿y las perjuicios o pérdidas?

Flujo constante y buena publicidad con una inversión mínima en marketing.

4. ¿Es para usted más económico pertenecer a un circuito gastronómico que localizarse en forma aislada?, ¿es más rentable?

No es barato, tienes que pagar un arriendo muy por sobre lo que se pagaría a fuera y tienes que seguir los acuerdos del contrato donde cada cierto tiempo debes renovar el local. Pero si es rentable, porque la gente que llega acá es constante.

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?

Cumplimos con todas las normas de salud y las que el mall nos revisa, además que una agencia revisa como nos ve el público cada cierto tiempo para mantener el nivel de satisfacción que tenemos.

Restaurant: “La Perla del Pacífico” – Boulevard Parque Arauco

Entrevistadores: Diego Arana, Marisol Mallea y Angelo Spinace.

Entrevistado: Administrador del local

Fecha: 22 de Junio del 2013.

1. ¿Estarían dispuestos a compartir bodegas, aprovisionamiento de insumos, además de sistemas de descuentos similares con otros restaurantes?

No estaríamos dispuestos, porque la verdad en este rubro hay mucha fuga de recursos es decir mucha perdida y el compartir bodega con otro restaurante, seria riesgoso a raíz de que entraría distinto personal y el control sobre la materia prima se volvería más complejo, es por ello que nosotros consideramos relevante que cada bodega sea de manera independiente.

2. ¿Cuáles son los aspectos que son considerados para participar o no de un circuito gastronómico?

Porque por ejemplo durante el día aquí pasa mucha gente, es decir el tráfico de gente principalmente.

3. ¿Cuáles son los beneficios que usted observa al pertenecer a un circuito gastronómico?, ¿y las perjuicios o pérdidas?

Principalmente el flujo de gente y respecto a el mall una desventaja sería, que en meses hay bajas un ejemplo es en el mes de Junio, ha habido una baja importante de clientes, otra desventaja es la alta competencia, pero por lo general no hay grandes desventajas por lo demás se cuenta con amplio horario

4. ¿Es para usted más económico pertenecer a un circuito gastronómico que localizarse en forma aislada?, ¿es más rentable?

Ubicarse en un local aislado, es mucho más barato, por ejemplo se pagan gastos comunes, arriendo, bodegas

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?

La calidad que entregamos creemos que es una buena calidad, tratamos de atender de acuerdo a protocolos, además de contar mystery shopping, de modo de evaluar constantemente la calidad de atención.

Restaurant: “Tony Romans” – Boulevard Parque Arauco

Entrevistadores: Diego Arana, Marisol Mallea y Angelo Spinace.

Entrevistado: Administrador del local

Fecha: 22 de Junio del 2013.

1. ¿Estarían dispuestos a compartir bodegas, aprovisionamiento de insumos, además de sistemas de descuentos similares con otros restaurantes?

Lo vemos difícil a raíz de que cada uno cuenta con su propia bodega, los insumos son diferentes e incluso son factores determinantes para el éxito, un ejemplo de ello es que nosotros importamos gran cantidad de insumos directamente de Estados Unidos, por lo que no sería determinante para nosotros compartir bodegas o compras en escala.

2. ¿Cuáles son los aspectos que son considerados para participar o no de un circuito gastronómico?

El volumen de gente diario, el sector en el que nos encontramos ubicados.

3. ¿Cuáles son los beneficios que usted observa al pertenecer a un circuito gastronómico?, ¿y las perjuicios o pérdidas?

Principalmente el flujo de gente, además de que en la temporada de invierno contamos con un público principalmente turista alrededor de un 80% brasileño que viene por la temporada de sky, las desventajas es el sistema de horario en el que se trabaja todos los días del año, excepto alrededor de 3 días .

4. ¿Es para usted más económico pertenecer a un circuito gastronómico que localizarse en forma aislada?, ¿es más rentable?

Ubicarse en un local aislado, es mucho más barato, sin embargo por volumen de venta conviene en este sector ubicarse en un circuito gastronómico.

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?

La calidad de atención es relevante para nosotros, es por ello que el personal nuevo es entrenado, alrededor de 3 meses, para que sepan con seguridad la oferta de la carta además de poder conocer los distintos platos y sus condimentos (son sabores y salsas principalmente norteamericana), además de que sepan en algún porcentaje inglés para poder explicar los condimentos y sabores. La calidad de atención es fundamental, para que el cliente se sienta cómodo y vuelva con nosotros.

Restaurant: “Barandarian” – Ñuñoa

Entrevistadores: Diego Arana, Marisol Mallea y Angelo Spinace.

Entrevistado: Administrador del local

Fecha: 27 de Junio del 2013.

1. ¿Estarían dispuestos a compartir bodegas, aprovisionamiento de insumos, además de sistemas de descuentos similares con otros restaurantes?

Por el momento no, dado que es muy complicado el coordinarse, lo vemos muy difícil.

2. ¿Cuáles son los aspectos que son considerados para participar o no de un circuito gastronómico?

Principalmente por el flujo de personas, es por ello que también contamos con otros locales se encuentran en circuitos gastronómicos un ejemplo de ello es que contamos con un restaurante en Patio Bellavista.

3. ¿Cuáles son los beneficios que usted observa al pertenecer a un circuito gastronómico?, ¿y las perjuicios o pérdidas?

Que al existir un conjunto de restaurantes y atracciones gastronómicas, la gente aprovecha de pasear, por lo demás la ubicación es clave, a raíz de que la gente no tan sólo pasa por el sector sino que también se vuelve un lugar atractivo de visitar.

4. ¿Es para usted más económico pertenecer a un circuito gastronómico que localizarse en forma aislada?, ¿es más rentable?

Es más barato ubicarse en forma aislada, aquí se pagan gastos comunes y gastos de mantención. Respecto a lo rentable ubicarse en este sector es rentable, porque el flujo de gente aquí es constante.

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?

Realmente la calidad de servicio va ligado a lo que la gente está dispuesta a consumir, y aquí el gasto promedio va entre los 15.000 y 20.000 pesos por lo cual el cliente de algún modo asegura la alta calidad de servicio que le brindaremos.

Restaurant: “La Greda” – Ñuñoa

Entrevistadores: Diego Arana, Marisol Mallea y Angelo Spinace.

Entrevistado: Administrador del local

Fecha: 27 de Junio del 2013.

1. ¿Estarían dispuestos a compartir bodegas, aprovisionamiento de insumos, además de sistemas de descuentos similares con otros restaurantes?

La verdad es que no estaríamos dispuestos a compartir bodegas. Si existieran descuentos por volumen quizás accederíamos a participar, pero el problema principal es que aquí no hay una unión entre los restaurantes, en verdad cada uno opera de manera totalmente independiente.

2. ¿Cuáles son los aspectos que son considerados para participar o no de un circuito gastronómico?

Principalmente la venta, el volumen de gente que llega, uno se arriesga al pago de un arriendo más caro pero sabe que la gente va a llegar.

3. ¿Cuáles son los beneficios que usted observa al pertenecer a un circuito gastronómico?, ¿y las perjuicios o pérdidas?

Principalmente el flujo de gente, respecto a las desventajas no veo ninguna, aquí es variable si a uno le va bien o no, a raíz de que uno realiza una gran inversión y algunos han fracasado.

4. ¿Es para usted más económico pertenecer a un circuito gastronómico que localizarse en forma aislada?, ¿es más rentable?

Ubicarse en el circuito es más caro de todas maneras, de hecho nosotros contamos con otro restaurante que se ubica en Pomaire y en ingresos es mas aquí.

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?

Nosotros contamos con 30 años en el rubro, contamos con la experiencia lo que es el factor diferenciador, por lo demás la elaboración de este restaurante a diferencia del de Pomaire es que aquí se elaboran los platos con mayor calidad.

Restaurant: “Tip y Tap” – Costanera Center

Entrevistadores: Diego Arana, Marisol Mallea y Angelo Espinace.

Entrevistado: Administrador del local

Fecha: 27 de Junio del 2013.

1. ¿Estarían dispuestos a compartir bodegas, aprovisionamiento de insumos, además de sistemas de descuentos similares con otros restaurantes?

No estaríamos dispuestos, además de que nosotros operamos como un restaurante familiar, por lo que nos diferenciamos del resto, no consideramos importante el hecho de compartir bodegas o compra de insumos.

2. ¿Cuáles son los aspectos que son considerados para participar o no de un circuito gastronómico?

La ubicación y el tráfico constante de gente.

3. ¿Cuáles son los beneficios que usted observa al pertenecer a un circuito gastronómico?, ¿y las perjuicios o pérdidas?

Te da la ventaja de atracción de público, la gente viene donde puede ofrecer una gran variedad, en el tema de costanera es la ubicación un factor clave, sobre todo en el segmento de horario en la tarde.

4. ¿Es para usted más económico pertenecer a un circuito gastronómico que localizarse en forma aislada?, ¿es más rentable?

Más barato es ubicarse en forma aislada, ya que tienes que pagar gastos de arriendo, gastos comunes y gastos o publicitarios, por ello es más caro....Ubicarse en un local aislado, es mucho más barato, por ejemplo se pagan gastos comunes, arriendo, bodegas

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?

La calidad de servicio es el fuerte nuestro, sin embargo no contamos con ningún sistema por el momento.

Restaurant: “Lizarran” – Costanera Center

Entrevistadores: Diego Arana, Marisol Mallea y Angelo Espinace.

Entrevistado: Administrador del local

Fecha: 27 de Junio del 2013.

1. ¿Estarían dispuestos a compartir bodegas, aprovisionamiento de insumos, además de sistemas de descuentos similares con otros restaurantes?

No consideramos que sea apropiado, ya que sería riesgoso a raíz de que entraría distinto personal, nosotros consideramos que por el momento es más oportuno operar cada restaurante con su propia bodega.

2. ¿Cuáles son los aspectos que son considerados para participar o no de un circuito gastronómico?

Un tema es el menú que se ofrece, el público objetivo al que se llega, el sector y sobre todo el tráfico constante de gente.

3. ¿Cuáles son los beneficios que usted observa al pertenecer a un circuito gastronómico?, ¿y las perjuicios o pérdidas?

Beneficios serian sin duda el mayor volumen de venta a raíz del sector con ello me refiero a la ubicación, y sobre todo el tráfico constante de personas sobre todo después de las 6 de la tarde y fin de semana.

4. ¿Es para usted más económico pertenecer a un circuito gastronómico que localizarse en forma aislada?, ¿es más rentable?

Ubicarse en un local aislado, es mucho más barato, sin embargo es más rentable ubicarse dentro de un circuito, por el tema del tráfico constante de gente.

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?

Nos preocupamos mucho de la calidad de atención, consideramos que es un factor relevante para el público al cual se quiere uno enfocar, por lo demás contamos con capacitación a los mozos de modo que cumplan con criterios estándares de calidad de atención.

Restaurant: “Freddo Restaurant” – Costanera Center

Entrevistadores: Diego Arana, Marisol Mallea y Angelo Espinace.

Entrevistado: Administrador del local

Fecha: 27 de Junio del 2013.

1. ¿Estarían dispuestos a compartir bodegas, aprovisionamiento de insumos, además de sistemas de descuentos similares con otros restaurantes?

No estaríamos dispuestos, porque la verdad porque hay mucha perdida asociada por robo, ya que no muchas veces entra el administrador o el de turno, por lo que por el tema de control, preferimos que sea de manera separada.

2. ¿Cuáles son los aspectos que son considerados para participar o no de un circuito gastronómico?

La gente, ya que aquí en costanera la gente que viene al jumbo, a tiendas sabe que en el quinto piso hay restaurantes de buena calidad, es por ellos decir el tráfico de gente un factor relevante de ubicarnos aquí.

3. ¿Cuáles son los beneficios que usted observa al pertenecer a un circuito gastronómico?, ¿y las perjuicios o pérdidas?

Podría ser la competencia, sin embargo también la considero bueno ya que así uno sabe que ubicación estratégica tiene con respecto a los demás restaurantes del sector.

4. ¿Es para usted más económico pertenecer a un circuito gastronómico que localizarse en forma aislada?, ¿es más rentable?

Ubicarse en un local aislado, ya que nosotros pagamos alrededor de 8.000.000 millones en arriendo además de que los espacios como bodegas, aseo, música etc., Por lo cual es mucho más económico ubicarse en forma aislada.

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?

Tenemos un mix de medición de calidad contar mystery shopping, los helados se pagan directamente en caja y servicios de cafeterías en mesa de modo de evaluar constantemente la calidad de atención.

Anexo 2.2: Figura consolidada de entrevistas tabuladas a administradores de los restaurantes pertenecientes a los circuitos gastronómicos.²⁷

Circuito	NumCirc	Loc al	Precx c1	Precx c2	Precx c3	Ubic 1	Ubic 2	Ubic 3	Ubic 4	Ubi c5	Ubi 6	Ubi menú 1	Ubi menú 2	Ubi menú 3	Atenc P1	Atenc P2	Atenc P3	InfrPo s1	InfrPo s2	InfrPo s3	InfrPo s4	
Ñuñoa Barandiarán	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
Ñuñoa Greda	1	2	3	1	1	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	2	2	3	3	3	3
Ñuñoa Tapa y Birra	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
Costanera Tap y Tap	2	1	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Costanera Lizaran	2	2	1	1	3	2	2	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	2	1	2
Costanera Fieddo	2	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
B. Parque Arauco - Tony Romas	3	1	2	1	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
B. Parque Arauco - Madam Tusan	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2
B. Parque Arauco - La Perla del Pacifico	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
B. Parque Arauco - Tierra de Fuego	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
B. Parque Arauco - Tempura	3	5	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
B. Mirador Alto - Strada	4	1	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	3	3	3	1
B. Mirador Alto - El Otro Sitio	4	2	2	1	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3
B. Mirador Alto - Ruby Tuesday	4	3	2	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	1	3	3	3	3	2
B. Mirador Alto - Majestic	4	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
B. Mirador Alto - Olivalmón	4	5	3	3	2	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
Borderio - El Otro Sitio	5	1	3	2	3	2	1	2	2	3	3	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3
Borderio - Mesón de Valerín	5	2	2	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	1	2
Borderio - Ibs de Puerto Varas	5	3	2	1	3	2	1	3	3	3	3	1	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2
Patio Belavista - Zocca	6	1	2	3	1	3	2	3	3	3	3	3	1	2	3	2	1	3	3	3	3	3
Patio Belavista - Cevichería Constitución	6	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2
Patio Belavista - Fukai	6	3	2	3	1	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2
Patio Belavista - Montana	6	4	2	1	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
Patio Belavista - La Casa en el Aire	6	5	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	2

²⁷ Las variables abordadas corresponden a: NumCirc= Número del circuito gastronómico- Precxc (i) = Preguntas respecto a variable Precio por comensal- Ubic(i)= Preguntas respecto a Ubicación como factor estratégico- menú(i)= Preguntas respecto a el tipo y variedad de menú- AtencP(i)= Preguntas respecto a características y relevancia de la atención del personal.- InfrPos(i)= Preguntas respecto a la infraestructura y posicionamiento del restaurante- Amb(i)= Preguntas respecto a el ambiente del restaurante como factor clave para el éxito- ServAd(i)=Preguntas respecto a los servicios adicionales que ofrece el restaurante y el entorno de éste.- Estacc (i)=Preguntas respecto a los estacionamientos disponibles- Cerc (i)=Preguntas respecto a la cercanía con los proveedores- Limag (i)=Preguntas respecto a la limpieza e imagen del restaurante como factor crítico para el éxito

Circuito	Nunci										rc										
	Loc	Amb	Amb	Amb	Serva	Serva	Serva	Serva	Estac	Estac		Estac	Estac	Cerc	Cerc	Cerc	Cerc	Limag	Limag	Limag	Limag
	al	1	2	3	d1	d2	d3	c1	c2	c3	c4	1	2	3	1	2	3	3	4	5	
Ñuñoa Barandiarán	1	1	3	3	2	1	3	1	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3
Ñuñoa Greda	1	2	3	1	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1
Ñuñoa Tapa y Bira	1	3	3	2	2	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Costanera Tip y Tap	2	1	1	1	3	2	3	1	2	3	3	3	1	3	3	1	3	3	3	2	2
Costanera Lizarran	2	2	3	1	1	3	3	1	1	2	1	2	1	3	3	1	3	3	2	1	2
Costanera Freddo	2	4	1	1	2	2	3	1	2	3	3	3	1	3	3	1	3	3	3	2	3
B. Parque Arauco - Tony Romas	3	1	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
B. Parque Arauco - Madam Tusan	3	2	3	1	2	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1
B. Parque Arauco - La Perla del Pacifico	3	3	3	1	3	3	3	1	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3
B. Parque Arauco - Tierra de Fuego	3	4	3	1	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
B. Parque Arauco - Tempura	3	5	3	2	2	3	3	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3
B. Mirador Alto - Strada	4	1	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	1	2	3	3	3	3	3	2	3
B. Mirador Alto - El Otro Sitio	4	2	3	1	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	1	3
B. Mirador Alto - Ruby Tuesday	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	2	1	3	3	3	3	3	3	2	3
B. Mirador Alto - Majestic	4	4	3	1	3	3	2	3	3	3	2	1	2	3	3	3	3	3	3	2	3
B. Mirador Alto - Olivación	4	5	3	2	3	3	3	3	3	2	3	1	2	3	3	3	3	3	3	2	3
Bordeo - El Otro Sitio	5	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
Bordeo - Mesón de Valerín	5	2	1	3	2	3	2	1	3	2	1	2	2	2	3	3	3	3	1	2	2
Bordeo - bis de Puerto Varas	5	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Patio Belavista - Zocca	6	1	2	3	3	3	2	3	3	2	1	2	2	1	3	3	3	3	1	1	2
Patio Belavista - Cevalcheria Constitución	6	2	3	3	3	2	3	1	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3
Patio Belavista - Fukai	6	3	2	1	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3
Patio Belavista - Montana	6	4	3	1	3	1	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	2	3	1
Patio Belavista - La Casa en el Aie	6	5	2	1	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1

Anexo 3: Análisis SPSS

3.1 Análisis Validez

Analizaremos las 3 dimensiones evaluadas

-BENEFICIO DE PERTENECER A UN ESPACIO GASTRONÓMICO

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	24	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	24	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,846	7

-OFERTA ENTREGADA POR EL ESPACIO GASTRONÓMICO

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	24	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	24	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,779	6

Como se puede apreciar también que contamos con un valor entre 0,7 y 0,8, por lo que es nuevamente aceptable considerando el número de 6 ítems.

-COOPERACIÓN INTRAGRUPAL

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	24	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	24	100,0
a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.			

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,721	4

Como se puede apreciar que contamos con un valor entre 0,7 y 0,8, por lo que es nuevamente aceptable considerando el número de 4 ítems. Considerando las evaluaciones de los estadísticos, podemos concluir que los ítems presentados tienen Fiabilidad o Validez adecuada para ser usados, ya que medirán lo que esperamos medir.

3.2 Análisis de Dimensionalidad:

-BENEFICIO DE PERTENECER A UN ESPACIO GASTRONÓMICO

Varianza total explicada									
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,913	55,904	55,904	3,913	55,904	55,904	2,138	30,539	30,539
2	,989	14,126	70,030	,989	14,126	70,030	2,014	28,774	59,312
3	,711	10,154	80,184	,711	10,154	80,184	1,461	20,871	80,184
4	,533	7,619	87,803						
5	,461	6,589	94,392						
6	,253	3,613	98,005						
7	,140	1,995	100,00						
			0						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes rotados

	Componente		
	1	2	3
Precxc1	,286	,173	,893
Ubic6	,812	,464	,165
InfrPos1	,705	,524	,119
InfrPos2	,891	-,027	,263
InfrPos3	,097	,753	,301
Amb3	,284	,787	,136
Estacc1	,130	,553	,667

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

-OFERTA ENTREGADA POR EL ESPACIO GASTRONÓMICO

Varianza total explicada

Compon ente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,028	50,468	50,468	3,028	50,468	50,468	2,317	38,623	38,623
2	1,321	22,015	72,484	1,321	22,015	72,484	1,482	24,692	63,315
3	,653	10,878	83,362	,653	10,878	83,362	1,203	20,047	83,362
4	,497	8,286	91,648						
5	,277	4,619	96,267						
6	,224	3,733	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

COOPERACIÓN INTRAGRUPAL

Varianza total explicada

Compon ente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,250	56,240	56,240	2,250	56,240	56,240	1,393	34,832	34,832
2	,833	20,821	77,062	,833	20,821	77,062	1,169	29,228	64,060
3	,494	12,362	89,424	,494	12,362	89,424	1,015	25,364	89,424
4	,423	10,576	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes^a

	Componente		
	1	2	3
Precxc3	,819	-,256	,034
AtencP3	,524	,847	,067
Estacc4	,805	-,205	,456
Limag3	,810	-,086	-,530

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 3 componentes extraídos

Figura completa de análisis por componentes

Matriz de componentes			
	Componente		
	1	2	3
Precxc1	,768	-,033	,104
Precxc2	,423	-,076	,185
Precxc3	,188	,333	,647
Ubic1	,569	,381	-,604
Ubic2	,209	,309	,253
Ubic4	,138	,438	-,501
Ubic6	,767	-,336	-,030
menú1	,003	,711	-,270
AtencP1	,196	,736	,004
AtencP2	-,121	,503	,206
AtencP3	-,146	,219	,738
InfrPos1	,796	-,140	,208
InfrPos2	,553	-,364	,015
InfrPos3	,611	-,297	-,274
InfrPos4	,194	-,295	,530

Amb1	,141	,723	-,168
Amb3	,651	-,247	-,356
Estacc1	,825	,301	-,262
Estacc2	,555	-,059	,097
Estacc4	,482	,214	,519
Cerc3	-,022	,759	-,008
Limag3	,364	,382	,498
Limag4	,387	,068	,289
Método de extracción: Análisis de componentes principales.			
a. 3 componentes extraídos			

El análisis factorial para todas las dimensiones nos arrojan 3 componentes, apreciándose las variables que tienen una mayor carga factorial significativa además de apreciarse que los ítems evaluados en cada dimensión se encuentran correctamente correlacionados a través de las cargas factoriales.

Anexo: 4 Figura Porcentaje de importancia de los factores críticos de los circuitos Gastronómicos.

Beneficio de pertenecer a un circuito gastronómico	
Precxc1	81,00%
Ubic6	97,00%
InfrPos1	94,00%
InfrPos2	97,00%
InfrPos3	86,00%
Amb3	86,00%
Estacc1	86,00%
Promedio Importancia por dimensión	89,57%
La oferta entregada por el espacio gastronómico	
Ubic1	89,00%
Ubic4	96,00%
Menú1	75,00%
AtencP1	92,00%
Amb1	86,00%
Cerc3	85,00%
Promedio Importancia por dimensión	87,17%

Cooperación Intragrupal	
Precxc3	81,00%
AtencP3	81,00%
Estacc4	88,00%
Limag3	86,00%
Promedio Importancia por dimensión	84,00%

Dimensión	Circuitos	Clúster
Beneficio de pertenecer a un circuito gastronómico	89,57%	100%
La oferta entregada por el espacio gastronómico	87,17%	100%
Cooperación Intragrupal	84,00%	100%