



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, C-III
MAESTRÍA EN DESARROLLO LOCAL
PNPC-CONACYT

Cultura e innovación. Turismo y Empresas restauranteras en San Cristóbal de Las Casas, Chiapas

Tesis

Que como requisito para obtener el grado de
Maestra en Desarrollo Local

Presenta:

Gladys Denisse Ixtacuy Figueroa

Director:

Dr. Álvaro Martínez Quezada

Codirector:

Dr. Oscar Peláez Herreros

Esta tesis se inscribe en la Línea de Generación y Aplicación del Conocimiento
“Reestructuración productiva y cambio territorial”

San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, Noviembre del 2016





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, C-III
MAESTRÍA EN DESARROLLO LOCAL



San Cristóbal de Las Casas, Chiapas.
07 de noviembre de 2016

ASUNTO: Autorización de impresión de Tesis.

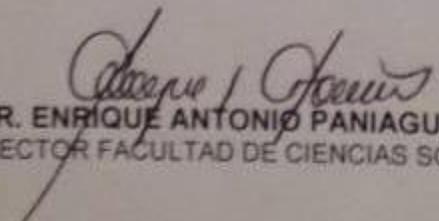
C. Gladys Denisse Ixtacuy Figueroa

PRESENTE.

Con base al Reglamento de Evaluación Profesional para los egresados de la **Maestría en Desarrollo Local** de la Universidad Autónoma de Chiapas, y habiéndose cumplido con las disposiciones en cuanto a la aprobación del contenido de su trabajo de Tesis Profesional: *"Cultura e innovación. Turismo y empresas restauranteras en San Cristóbal de Las Casas, Chiapas"*. Por parte de los integrantes del Jurado, CERTIFICO el VOTO APROBATORIO emitido por éste y autorizo la impresión de dicho trabajo para que sea sustentado en su Examen Profesional de la **Maestría en Desarrollo Local**.

Sin otro particular, hago propicia la ocasión para saludarlo cordialmente.

ATENTAMENTE
"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"


DR. ENRIQUE ANTONIO PANIAGUA MOLINA
DIRECTOR FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES C-III
DIRECCION



DEDICATORIA

En un placer para mí dedicar esta tesis a mi familia: mi padre Octavio Ixtacuy, un gran ejemplo de perseverancia y dedicación para lo que hace. A mi amorosa madre Gladys Figueroa por todos sus consejos y valores que han hecho lo que soy hoy, a mis hermanas Lucía y Mayté y mi sobrino Santiago, presentes siempre en las buenas y en las malas. Ellos como parte importante de mi vida son los que siempre me han apoyado en todos los aspectos de mi vida y me han inculcado el gusto e interés para seguir adquiriendo conocimientos y crecer como persona y mujer. Dedico este y cada uno de mis triunfos a su amor y compañía.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, CONACyT por el apoyo que me brindó en estos dos años de maestría y por todas las oportunidades para mi crecimiento profesional.

A la Facultad de Ciencias Sociales y a la Coordinación de la Maestría en Desarrollo Local por el interés que siempre mostraron para cada uno de los integrantes de la generación y por darme la oportunidad de ser parte de esta experiencia. Al Coordinador Dr. Guillermo Valdiviezo Ocampo por su gran desempeño durante las actividades y eventos realizados en nuestra generación. A Lisseth Villatoro Gutiérrez por su persistencia y estar siempre para todos nosotros y por la amistad que me brindo.

A mi Asesor y Director de tesis el Dr. Álvaro Martínez Quezada que desde un principio dedicó tiempo, paciencia y por el gran aporte al documento. Al igual, a mis lectores Dra. Perla Vargas Vencis por cada detalle, consejos y la exigencia en el trabajo y al Dr. Oscar Peláez que de igual manera me ayudó a mejorar y enriquecer la calidad de la investigación a pesar de la distancia. Ellos con su experiencia me enseñaron a tener diferentes perspectivas del tema.

A Sofía y a toda su familia, a Luis por endulzar cada momento, a Sarahi, Heriberto y su hermosa Valentina por todo, a Edi por estar siempre para sacarte de cualquier apuro, a Zaida que desde un principio me aliento a este reto, a Selene y a su esposo Mauricio por sus palabras y sabiduría, amigos de vida por estar presentes siempre, brindarme consejos y ánimos para terminar esta etapa de vida y que sé que puedo contar son ellos en cualquier momento A toda la familia Carajillo por todas las tazas con delicioso café que se invirtieron en estos dos años para poder concentrarme en cada lectura.

A cada uno de ellos y a las muchas otras personas que siempre me brindaron una palabra o un pensamiento positivo para lograr mis objetivos: gracias.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. CONTEXTO SOCIOECONÓMICO DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA EN LAS ESCALAS LOCAL-GLOBAL.....	9
1.1. Características del sector turismo y su aportación a la economía a nivel global.....	10
1.2. Desarrollo y auge del turismo en México: políticas para el fomento del sector.....	15
1.2.1. Aportación del sector turismo a la economía mexicana.....	18
1.3. Chiapas en su transición turística a partir de 1990: eventos políticos, sociales y culturales.....	19
CAPÍTULO II. ELEMENTOS TEÓRICOS PARA EL ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE TURISMO, CULTURA E INNOVACIÓN EMPRESARIAL.....	25
2.1. Evolución de la actividad turística empresarial y sus principales actores	26
2.2. La cultura y cultura organizacional, y su efecto en el funcionamiento de la empresa ..	28
2.3. La innovación en los mercados competitivos	31
CAPÍTULO III. IMPORTANCIA DEL FENÓMENO DEL TURISMO EN LA CIUDAD DE SAN CRISTÓBAL DE LAS CASAS.....	35
3.1. Ubicación geográfica, e información demográfica y socioeconómica.	35
3.2. Contexto histórico de la ciudad, la actividad turística y el sector restaurantero.....	39
3.2.1. Surgimiento de la actividad turística-comercial.....	40
3.2.2. Políticas turísticas: Dos décadas de transformación (1994-2014)	42
3.3. La industria restaurantera: algunos estudios empíricos relacionados.	44
3.3.1 Las PyMES del sector turismo y las cadenas de valor.....	45
CAPÍTULO IV. FACTORES INTERVINIENTES EN EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS RESTAURANTERAS EN EL CENTRO HISTÓRICO DE SAN CRISTÓBAL DE LAS CASAS	51
4.1. Caracterización de las empresas restauranteras en Los Andadores.	51
4.2. Innovación de las empresas restauranteras en el mercado.....	57
4.3. Cultura empresarial y trayectoria laboral de los empresarios restauranteros	62
4.4. Modelos de gestión empresarial restaurantera.....	65
4.5. Trayectorias e innovación	72
CONCLUSIÓN	79
BIBLIOGRAFÍA	83
ENTREVISTAS.....	88

ANEXOS

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 1. Datos de la importancia del turismo a nivel mundial -----	11
Diagrama 2. Cadena de Valor en el Sector Turístico -----	47
Diagrama 3. Relación entre Dimensiones Asociadas a la Innovación en Empresas Restauranteras -----	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Llegadas de Turistas Internacionales (Millones de personas) -----	14
Tabla 2. Gasto del Turismo Internacional (Miles de millones de dólares) -----	15
Tabla 3. Afluencia turística y derrama económica en el periodo vacacional 19 de Diciembre del 2012 al 03 de Enero del 2013 -----	23
Tabla 4. Expresiones o manifestaciones de la cultura -----	29
Tabla 5. Superficie territorial de los municipios de la región Altos Tsotsil-Tseltal (2010) -----	36
Tabla 6. Posicionamiento de un grupo muestra de restaurantes en San Cristóbal según opiniones favorables y críticas de los consumidores medidos por Tripadvisor, Junio 2016 -----	60
Tabla 7. Comparación de la gestión empresarial-----	70

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Llegada de Turistas a Chiapas por tipo de turistas. Periodo 2008-2014 -----	20
Gráfica 2. Llegada de Turistas a Chiapas por tipo de turismo 2008-2014 -----	21
Gráfica 3. Evolución de la Población del Municipio de San Cristóbal de Las Casas, Chiapas 1950-2015 -----	37
Gráfica 4. Número de turistas en San Cristóbal de Las Casas 1994-2012 -----	42
Gráfica 5. Tamaño de las empresas restauranteras según el número de trabajadores-----	55
Grafica 6. Composición de la oferta gastronómica de la industria restaurantera en los Andadores de San Cristóbal de Las Casas. Abril, 2016 -----	58

ÍNDICE DE MAPAS

Mapa 1. Ubicación del Municipio de San Cristóbal de Las Casas -----	37
Mapa 2. Ubicación de Los Andadores Turísticos de SCLC y de las siete empresas -----	52

SIGLAS

AECA	Asociación Española de Contabilidad y Administración
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
EZLN	Ejército Nacional de Liberación Nacional
IADE	Instituto Argentino para el Desarrollo Económico
INM	Instituto Nacional de Migración
CDMX	Ciudad de México
CGV	Cadena Global de Valor
OMT	Organización Mundial del Turismo
PIB	Producto Interno Bruto
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
SCLC	San Cristóbal de Las Casas
SECTUR	Secretaría de Turismo
SETM	Sistema electrónico de trámites migratorios
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SIPIM	Sistema de Integración y Procesamiento de Información Migratoria
SPSS	Statistical Package for the Social Science

RESUMEN

En México la actividad turística, en las cuatro últimas décadas, ha sido apoyada con programas gubernamentales para el desarrollo de sitios y centros turísticos, y en la promoción nacional e internacional. En Chiapas destaca el caso de la ciudad de San Cristóbal de Las Casas, en el que el gasto público orientado a la actividad turística ha generado un impacto social, económico y cultural. La industria restaurantera ha sido beneficiada por estos programas pero a la vez ha tenido que adaptarse a la nueva demanda cada vez más exigente, respondiendo con iniciativas innovadoras. Los restauranteros de la ciudad son una mezcla de empresarios locales, nacionales y de origen extranjero. El origen diverso de los propietarios de los restaurantes es una oportunidad para fortalecer, diversificar e innovar esta rama de actividad. El objetivo de esta investigación es explicar cómo las empresas restauranteras han aprovechado, para su funcionamiento y desarrollo, las ventajas que ofrece la arquitectura de la ciudad, el gasto público dirigido a la conservación del Centro Histórico de la ciudad de San Cristóbal a la cual se le ha otorgado la denominación de Pueblo Mágico. Se explica, también, además de las ventajas territoriales, como las empresas restauranteras aprovechan el capital cultural que poseen los propietarios y que adquirieron en su trayectoria empresarial. Posteriormente se analiza las iniciativas empresariales dirigidas a mejorar la gestión empresarial y a la introducción de innovaciones organizacionales y en servicios. Finalmente, se reflexiona sobre la contribución de la rama restaurantera al desarrollo local. El estudio se realizó en el Centro Histórico de la ciudad de San Cristóbal. Inicialmente, se hizo un censo de los restaurantes ubicado en los “Andadores” de esa área. Posteriormente se seleccionó a 72 empresas a las que se le paso un cuestionario. Finalmente se realizaron entrevistas a profundidad a siete empresarios.

Palabras Clave: Turismo, Cultura organizacional, Industria restaurantera, Chiapas.

SUMMARY

During the last four decades, tourist activity in Mexico has been supported by governmental programs for the development of tourist sites and centers, and by the national and international promotion of such destinations. In Chiapas, the case of the city of San Cristóbal de Las Casas stands out since public expenditure oriented to the tourist activity has generated a social, economic and cultural impact. The restaurant industry, benefited by these programs, had to adapt to a new and challenging demand and has responded with innovative initiatives. The city's restaurateurs are a mix of local, national and foreign entrepreneurs. The diverse origin of restaurant owners is an opportunity to strengthen, diversify and innovate this branch of activity. The research explains how restaurants have exploited the advantages offered by the architecture of the city and the public expenditure directed to the conservation of the city historic center, for their own development. It also explores how, besides the territorial advantages, restaurants take advantage the cultural capital of their owners. Subsequently it analyzes business initiatives aimed at improving business management strategies and the introduction of organizational innovations and services. Finally, it reflects on the contribution of the restaurant branch to local development. The study was carried out in the Historic Center of the city of San Cristóbal de las Casas. Firstly, a census of the restaurants located in the pedestrian streets (Andadores) of the city was conducted. Subsequently, 72 companies were selected to receive a questionnaire. Finally, in-depth interviews were conducted with seven entrepreneurs.

Keyword: Tourism, Cultural Organizational, Restaurant Industry, Chiapas.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de esta investigación es analizar la cultura organizacional en las empresas restauranteras de la ciudad de San Cristóbal de Las Casas, y describir el liderazgo de los propietarios adquirido a través de sus trayectorias que impactan en los procesos de innovación que impulsan a un posicionamiento y hacen una diferencia competitiva en el mercado turístico actual.

El interés por este tema deriva de mis estudios de licenciatura en Administración de Empresas Turísticas y por la experiencia laboral adquirida al desempeñarme en el sector servicios y en diferentes empresas dedicadas al turismo. De primera mano pude percatarme de ciertos problemas o fenómenos dentro y fuera de estas organizaciones tales como la diversidad de la oferta gastronómica, el cierre repentino de nuevos negocios, el modo de administrarlas y formas de mantenerse en el mercado.

En la última década (1996-2016) hubo un crecimiento importante de empresas dedicadas al turismo debido al aumento del flujo turístico y a la demanda derivada de la promoción turística nacional e internacional y la inversión pública en el núcleo urbano. Es decir, el incremento del número de empresas dedicadas a la actividad turística también estuvo asociado al incremento de la demanda. A partir del año 2000 en San Cristóbal de Las Casas mejora la infraestructura turística con la creación y apertura de servicios de transporte, hospedaje y alimentación y logra un mayor apoyo y financiamiento público. El Centro Histórico de la ciudad tiene atractivos arquitectónicos que se han logrado mantener gracias a programas de conservación, como el de Pueblos Mágicos¹, estos pueblos mágicos son “localidades con atributos simbólicos, leyendas, historia, hechos trascendentes, cotidianidad, magia que te emanan en cada una de sus manifestaciones socio-culturales, y que significan hoy día un gran oportunidad para el aprovechamiento turístico”, (Pueblos de México Mágicos, 2016). Todos estos cambios para

¹ El Programa Pueblos Mágicos de México, desarrollado por la Secretaría de Turismo en colaboración con diversas instancias gubernamentales y gobiernos estatales y municipales, contribuye a revalorar a un conjunto de poblaciones del país que siempre han estado en el imaginario colectivo de la nación en su conjunto y que representan alternativas frescas y diferentes para los visitantes nacionales y extranjeros.

beneficio de la imagen de la ciudad atrajeron a pequeños y medianos empresarios que veían la oportunidad de establecerse como comerciantes con un mercado turístico amplio.

En esta investigación se identifican factores que han propiciado el aumento del número de empresas de servicio turístico en esta ciudad. En primera instancia es la promoción turística nacional e internacional de la ciudad, por los gobiernos estatal y municipal, por medio de programas y planes que han beneficiado la imagen y conservación de la ciudad, como, por ejemplo, El Proyecto Patronato Chiapas (1999) que ayudó a la rehabilitación urbana sostenible del centro histórico con la creación del Andador Eclesiástico Santo Domingo-El Carmen, El Programa Pueblos Mágicos (2005) que procuró la conservación de costumbres y tradiciones del lugar, así como la mejora de la imagen física de la ciudad, y El programa “Chiapas: Ven y Conócelo” que promocionó el estado a nivel nacional e internacional fueron fundamentales. Lo anterior provoca una diversificación de empresas y obliga a los prestadores de servicios turísticos a buscar una mejora considerable en la calidad y en sus procesos de innovación.

Los Andadores del Centro Histórico son una manifestación de ello:

Los dueños de los inmuebles intervenidos ampliaron sus posibilidades de generar ingresos por concepto de turismo, pues mediante la rehabilitación y la conservación de su casa también lograron que sus propiedades cambiaran su uso de suelo. Los pocos inmuebles que tenían locales cambiaron el giro de sus negocios por otros más redituables: se abrieron otros locales que funcionaban como hostales, restaurantes, cafeterías, joyerías y tiendas de artesanías (Simóm, 2008).

Como un segundo factor se observa un incremento de la población extranjera que reside en la ciudad. Datos del Instituto Nacional de Migración (INM) revelan que en el año 2010 existían registrados dos casos de personas de origen europeo con residencia permanente en la ciudad y con permiso para realizar actividades económicas, estos datos mostraron un aumento considerable cinco años después con 229 personas y 61 más con tarjeta de residente temporal con permiso para trabajar², esto sin contar a personas provenientes de otros países diferentes de Europa, de México y del propio estado de Chiapas también se han incorporado a las actividades económicas remuneradas en la ciudad. El efecto de la población residente de origen foráneo en la actividad turística se observa en la diversificación cultural que genera y que eventualmente

² Sistema de integración y procesamiento de información migratoria (SIPIM), con datos del Sistema electrónico de trámites migratorios (SETM).

incide en el incremento de servicios turísticos, es decir, muchas de estas personas han optado por la apertura de negocios propios con inversión considerable en ellos, crean oferta de empleos y beneficios económicos para la ciudad. La oferta culinaria es un claro ejemplo.

Por último está el factor de la inversión pública en el sector. Esta incluye la mejora de los medios de comunicación y de la infraestructura de caminos y carreteras que facilitan el traslado de las personas de un destino a otro. En el presente estudio se pondrá atención a los dos últimos factores, políticas e inversión pública, que ponen mayor interés a los desarrollos empresariales entre los cuales se encuentran las empresas hoteleras y restauranteras o de restauración.

Sin embargo, el auge de la actividad turística en la ciudad no siempre se desarrolla en un ambiente económico favorable para las pequeñas empresas. A causa del aumento de la oferta y la demanda de servicios turísticos, se genera una mayor competencia entre empresarios restauranteros, y como consecuencia la constante desaparición de negocios de este giro, tanto dentro del área de los Andadores como en las calles aledañas a estos. Otros factores que desalienta a los empresarios es el aumento de la renta del inmueble y la dificultad de realizar estos pagos en temporadas de poca afluencia turística. Así, el tamaño de la inversión, el origen del propietario o tipo de servicio que ofrece un negocio que cierra parecen no importar en la dinámica y funcionamiento de esta actividad.

Por ello las inquietudes que me plante son ¿Qué es lo que hace que las empresas se mantengan en el mercado? ¿Por qué algunas empresas han crecido y otras están estancadas? ¿Qué tipo de innovación usan o implementan los empresarios? y, ¿Es la innovación parte de su cultura organizacional? En torno a estas interrogantes se definen los objetivos de esta investigación, enfocándose en las transformaciones de la empresa restaurantera como unidad de producción, tomando en cuenta la cultura empresarial como elemento clave en su desarrollo. También se analizan las acciones de participación del gobierno en el impulso de programas y las relaciones estratégicas establecidas entre las empresas y las dependencias gubernamentales asociadas al turismo. Finalmente, se busca reconocer los rasgos de la cultura empresarial a través de la identificación de los procesos de innovación implementados por empresas del ramo de alimentos y bebidas para responder a las necesidades que le demanda el entorno.

En razón a lo anterior, el objetivo de la investigación es explicar cómo se han diversificado las empresas restauranteras, ubicadas en el Centro Histórico de San Cristóbal de Las Casas, según calidad y tipo de servicios, en respuesta al tipo de demanda y al ambiente competitivo en el que se desarrollan.

Los objetivos específicos son:

- a) Identificar los rasgos culturales generales del empresario restaurantero asociados a su actividad empresarial, así como sus principales prácticas y estrategias innovadoras que ofrecen en relación a aquellos que no introducen cambios significativos.
- b) Describir cómo la diversificación de empresarios restauranteros constituye una modalidad de innovación del sector.

Lo anterior nos ayuda a plantear la pregunta de investigación que se basa en la importancia adquirida por el turismo en la economía de San Cristóbal de Las Casas. ¿Qué papel juega la cultura empresarial en los procesos de innovación, en empresas restauranteras, derivada del surgimiento de un ambiente competitivo?

Para responder a la pregunta de investigación se siguieron criterios y recursos metodológicos que parten de comprobar si la cultura empresarial enfocada a la innovación en servicios y productos propicia el posicionamiento de organizaciones dentro del mercado restaurantero. Las empresas de restauración se estructuran de diferente manera según su cultura organizacional la cual está basada en conocimientos obtenidos de su experiencia laboral previa y antecedentes históricos.

Las empresas que desarrollan prácticas tradicionales procuran que los servicios, productos e instalaciones que se ofrecen reflejen la cultura local, es decir, la gastronomía, la decoración son de origen regional, y el personal ocupado es familiar o del lugar. En este sentido consideran que los cambios frecuentes en la empresa no son relevantes para permanecer en el mercado.

Por otro lado, están los empresarios, tanto locales como foráneos, que innovan y ven a los consumidores locales, nacionales y extranjeros como un nuevo mercado, con otro tipo de necesidades y exigencias sin que los productos y servicios locales constituyan un requerimiento indispensable durante su estancia. Es decir, la experiencia gastronómica es ahora una tendencia

innovadora que involucra salud, presentación, sabor y precio; además del servicio del personal e imagen del lugar.

Esta diferenciación de empresarios amplifica las opciones de mercado del sector turístico a través de la convivencia de culturas empresariales que se mueven entre la conservación, el cambio y la diversificación cultural.

Otras hipótesis propuestas tienen que ver con la cultura organizacional de una empresa restaurantera y su relación con la trayectoria e historial de negocios del propietario/empresario que a diferencia de las empresas con “prácticas tradicionales” (que sólo impulsan cambios que garantizan una demanda cautiva y local) no consideran relevante la innovación como un sistema de negocio. Sin embargo, ello contrasta con las características del mercado gastronómico actual el cual pone mayor interés por la salud, presentación, sabor y precio que por los productos y servicios tradicionales. Ello ofrece la oportunidad para que nuevos e innovadores pequeños empresarios puedan ocupar un espacio en la actividad restaurantera.

Unidad de estudio

Para seleccionar los negocios o las empresas a estudiar se elaboró el procedimiento siguiente:

1. Primero se definió lo que se conoce como Centro Histórico de la Ciudad. Éste está constituido por 54 manzanas según la Secretaría de Turismo (SECTUR).
2. Se procedió a definir lo que debe entenderse por “Andadores” del Centro Histórico. Son calles peatonales ubicadas en el Centro Histórico que parten del parque central hacia el norte, el sur y el oriente de la ciudad.
3. Se identificaron todos los negocios o empresas gastronómicas localizadas en los Andadores contabilizándose 110 de las cuales se pasó un cuestionario a 72 de ellas obteniendo información general.
4. De estas 72 empresas se seleccionó aleatoriamente a siete. A sus propietarios se les hizo una entrevista a profundidad. Los cuestionarios fueron procesados con el programa informático SPSS. Los restaurantes seleccionados tuvieron las siguientes características: a) aquellos que ofrecen alimentos y bebidas, b) se excluyó aquellos que formaban parte de hoteles.

Lo anterior significa que el estudio tiene un sustento cuantitativo y cualitativo. Éste último enfoque metodológico es fundamental ya que permitió identificar e interpretar aspectos culturales, profesionales y competencias de los empresarios asociados al funcionamiento de las empresas.

Los entrevistados en esta investigación son individuos que se ubican en el nivel superior del organigrama de la empresa y tienen un mayor conocimiento en relación a su historia, su organización, los servicios que ofrece, cambios y fenómenos que han sufrido en los últimos años. Las variables que se consideran son: aspectos culturales, de gestión y de innovación.

La estructura de esta tesis de investigación es la siguiente: En el Capítulo I se hace una breve descripción del turismo de las últimas cinco décadas en una escala global con el objetivo de identificar los cambios que han surgido a partir de eventos históricos económicos, sociales, tecnológicos y culturales que han impactado a este sector. Así, se expone cómo éste ha sido impulsado como parte de la globalización de los últimos treinta años y la apertura de las economías que intervienen en este proceso, el libre mercado y cómo se ha fortalecido después del neoliberalismo. La tecnología y los medios de comunicación son puntos clave para entender la globalización y la evolución de este en todas sus escalas.

Posteriormente se analiza su evolución en México, la aplicación de políticas públicas y cómo ciertos planes y programas gubernamentales iniciaron polos y centros turísticos y, sobre todo, la diversificación de la oferta, que provoca un cambio en la economía y un impacto en la sociedad que posiciona a los actores involucrados, al estado y a los empresarios. Este impulso de la actividad en el país incluyó a Chiapas, un Estado pobre pero con muchos recursos naturales, culturales, arquitectónicos, que lo convirtieron en un destino turístico a nivel internacional.

Para comprender el tema de investigación respecto a la cultura organizacional y la innovación empresarial, en el Capítulo II se explican diversos conceptos teóricos que hacen aportes importantes que ayudan a analizar este fenómeno. El documento se desenvuelve bajo una perspectiva epistemológica que relaciona las empresas turísticas, la innovación y la cultura empresarial/organizacional incorporada en la problemática y que son relevantes en el contexto del desarrollo local ya que se enfoca al turismo, al rol que juegan sus actores y los efectos en la economía en sus diferentes escalas.

Este Capítulo II está dividido en tres apartados: el primero hace referencia a la clasificación del turismo como actividad e interés del turista. El segundo se refiere a la importancia de la cultura en una sociedad y la cultura organizacional. Se hace referencia a la definición de cultura

organizacional o empresarial que profundiza en aspectos subjetivos respecto a la influencia de las actitudes y comportamiento de los miembros de la organización; y, el tercero analiza la importancia de la innovación de los procesos, productos y aspectos organizacionales. La innovación es un factor clave para el desarrollo y crecimiento económico de un país a largo plazo. Hay que recordar que este crecimiento permite que las sociedades incrementen la productividad y sean más prósperas. “En un contexto de incertidumbre en los mercados mundiales y de estancamiento económico observado durante los últimos años, es indispensable encontrar nuevas maneras de impulsar la economía. Una de las alternativas para sortear y superar la actual crisis económica y financiera es la inversión e impulso a la innovación” (Loeza, 2013: 2).

El Capítulo III se refiere a la importancia del turismo en San Cristóbal de Las Casas, saber dónde está ubicado este municipio y muchos de los atractivos con los que cuenta y del por qué se ha vuelto un lugar turístico. A pesar de que en la ciudad predominan las actividades comerciales y manufactureras, el sector turístico y de servicios ha ganado peso en la generación de empleos y en la creación de nuevas empresas. Pero la ciudad no siempre fue así y es por eso que se describe un poco su historicidad, el surgimiento de empresas dedicadas al servicio (hospedaje, transporte y alimentación) por el aumento de la demanda de estos. Lo anterior se da por el fomento de la actividad a nivel nacional e internacional y las políticas públicas y turísticas que se aplicaron en diferentes momentos por el estado. Todos estos aspectos contribuyen a una mayor competitividad entre empresas restauranteras obligándolas a buscar soluciones o mejorar diversos aspectos que las hacen vulnerables en un mercado cada vez más demandado.

En el Capítulo IV se analizan los resultados obtenidos. Se expone una tipología de empresas restauranteras encontradas en el área de estudio, los Andadores del centro y calles aledañas, y las características de cada una de ellas que las diferencian unas de otras. Esta diversificación no solo las clasifica por el tamaño sino que se pueden identificar una gran variedad de oferta gastronómica y de culturas encontradas por parte de empresarios locales y foráneos. Esta multiculturalidad gastronómica y empresarial da pie a una competencia en este mercado y en donde el posicionamiento juega un papel importante para los consumidores dando el mayor valor al servicio, sabor y calidad del producto.

Otro punto es la trayectoria laboral de los empresarios, las experiencias dentro y fuera de este ámbito laboral y cómo esto ayudó a la construcción previa de la empresa. El conocimiento adquirido en todas las experiencias formó al empresario dándole armas para generar estrategias y contribuir a la creación del modelo de gestión empresarial que maneja en la actualidad. Aquí se buscó resolver si existe entonces una diferencia entre empresarios provenientes de otros estados o países con los locales y la manera en que unos y otros manejan su negocio. Se encontró que esta diferencia de empresarios también involucra diferentes procesos de innovación: procesos, productos y servicios para poder competir dentro de este mercado turístico y empresarial.

Al final del documento se ofrecen reflexiones y conclusiones así como nuevas preguntas sobre las perspectivas del turismo y de la actividad restaurantera en San Cristóbal de Las Casas.

Capítulo I. Contexto socioeconómico de la actividad turística en las escalas local-global

El objetivo de este capítulo es entender el contexto en que se desarrolla la actividad turística, las características que la definen, identificando a los actores que en ella intervienen. Siendo este un sector importante, en las económicas nacional y local, es importante saber cómo ha evolucionado, y cómo los fenómenos sociales, económicos y culturales tienen un efecto en todas sus escalas.

Este apartado inicia con una breve descripción de la actividad y de los aportes hacia la economía global-local, la evolución de las corrientes turísticas internacionales en términos de llegadas de turistas e ingresos en base a información de la Organización Mundial del Turismo (OMT). Además describo la situación actual y las perspectivas a futuro. Menciono algunos datos que dan cuenta de la actividad a escala internacional y regional, de su crecimiento y de la influencia directa que tienen los países en vías de desarrollo o en nuevos destinos.

De igual manera se describe el tema en México y en diferentes momentos de su historia con la aplicación de políticas públicas como base del aumento de visitantes de todo el mundo al país. El destino de sol y playa se convirtió en una opción más dentro de una nueva gama turística, ello porque en las diferentes administraciones gubernamentales y en los planes y programas de gobierno se plasmaron nuevas estrategias para fomentar no solo estos destinos, sino también ofrecer nuevos para personas con otros intereses que buscan nuevas experiencias de ocio o diversión.

Chiapas fue uno de los estados que tuvo un gran impacto y con resultados inmediatos por la incorporación dentro de estos planes, su difusión a nivel internacional y por los muchos recursos de naturaleza y culturales con los que cuenta. También es importante mencionar que está ubicado dentro de una ruta turística importante, la Ruta Maya, y el tránsito turístico es a gran escala ya que es paso obligado de las personas que van hacia Guatemala, Ciudad de México (CDMX) o al Caribe Mexicano como Yucatán, Campeche y Quintana Roo.

El turismo es de gran relevancia para la ciudad de San Cristóbal de Las Casas. Esta actividad económica ha tomado fuerza en términos del empleo que genera los ingresos que produce. Esta

condición es sostenida, en parte, por el sector empresarial, donde destaca la industria restaurantera.

1.1 Características del sector turismo y su aportación a la economía a nivel global

El turismo se forma de las actividades que realizan las personas cuando viajan. De acuerdo con la OMT el usuario debe permanecer fuera de su domicilio habitual por más de 24 horas y menos de un año con diferentes motivos sin que sean con un fin lucrativo.

De la Torre Padilla propuso una definición que se adapta a la interpretación y leyes particulares de cada país:

Es un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas que, fundamentalmente por motivos de recreación, descanso, cultura o salud, se trasladan desde su lugar de residencia habitual a otro, en el que no ejercen ninguna actividad lucrativa ni remunerada, generando múltiples interrelaciones de importancia social, económica y cultural (De la Torre Padilla, 1980: 19).

Esta actividad en los últimos 8 años (2008), creció debido a que se han acortado las distancias por las vías de comunicación que facilitan y hacen más rápido el traslado, y la multiplicidad en la traspotación proporcionó los viajes por placer, ocio y descanso. Otro factor importante es el nivel de vida en lo económico, cultural, social y educacional de la población, es decir, viajar ya no es privilegio de la “clase alta” o de una minoría, no implica solamente tener una solvencia económica, sino que interviene una experiencia cultural-social y como necesidad a satisfacer.

Estudios de la OMT afirman que este sector económico³ ha tenido un continuo y rápido crecimiento y se ha diversificado de manera intensa y mantiene una estrecha relación con el desarrollo y la creación de nuevos destinos. Esta dinámica es el motor clave del progreso socioeconómico que integra a los mercados mejor posicionados y excluye a aquellas naciones o regiones que no pueden ser competitivas.

³ El sector turismo, tal y como se contempla en el Certificado para la Sostenibilidad Turística (CST), es el conjunto de unidades de producción en diferentes industrias que producen bienes y servicios de consumo demandados por los visitantes.

Hoy en día, el volumen de negocio del turismo iguala o incluso supera al de las exportaciones de petróleo, productos alimentarios o automóviles (...) se ha convertido en uno de los principales actores del comercio internacional, y representa al mismo tiempo una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países en desarrollo. Este crecimiento va de la mano del aumento de la diversificación y de la competencia entre los destinos (OMT, 2016).

Como se ejemplifica en el siguiente diagrama para inicios del año 2000, el sector turístico vive un período de transición importante:

Se está pasando de un turismo viejo a uno nuevo *debido a la convergencia de cinco fuerzas: consumidores cada día más experimentados, desarrollo de nuevas tecnologías, condiciones del entorno que limitan el crecimiento, la existencia de una mejor gestión de dirección por parte de las empresas dedicados a la actividad y los cambios en la estructura de la industria. El turismo es catalogado como uno de los sectores económicos más importantes del mundo con un fuerte impacto social y cultural.* (Guijarro García, 2009)

Diagrama 1. Datos de la importancia del turismo a nivel mundial



Fuente: Elaboración propia con datos de la (OMT, 2015)

Esta actividad genera un crecimiento económico, empleo y divisas. Sus efectos son muy importantes ya que ayudan a cuantificarla y medirla. Un efecto transversal que se identifica es el derivado del ingreso generado por el gasto del turista ya que tiene un efecto multiplicador en

otros sectores económicos, es decir, no solo se genera crecimiento y empleo para esta industria sino también para muchas otras actividades relacionadas, como por ejemplo el comercio y la construcción. Otro efecto es que por el número de puestos de trabajo que genera respecto a otros sectores, constituye una importante fuente de empleo (directo e indirecto) en la economía. Por último, la generación de divisas puede considerarse uno de los efectos más importantes. El turismo receptivo aporta divisas a la economía y se establece como un sector exportador aunque con una debilidad porque puede verse afectado por problemas políticos o sociales, de seguridad o por los conflictos internos del país (Sturzenegger & Porto , 2008).

Las llegadas del turismo internacional han aumentado de manera continua a partir de los años cincuenta ya que pasaron de 25 millones de personas a 450 millones en 1990 y para el 2007 la cifra alcanzó los 903 millones. Por otro lado, los ingresos a nivel mundial en los años 50, derivado de esta actividad, pasaron de 2,000 millones de dólares a 265,000 millones en 1990 y 856,000 m.d.d. durante el 2007. Es decir que en los 50`s cada turista aportaba 80 dólares, para los 90`s ascendió a 588 dólares y en el 2007, 950 dólares con un aumento, en este último periodo, del 60% (OMT, 2015).

En el 2003 los ingresos de turismo internacional representaron el 3% de las exportaciones mundiales de bienes y servicios. La fortaleza de la demanda depende fundamentalmente de las condiciones económicas en los principales mercados.

Cuando las economías crecen, los niveles de ingresos disponibles por lo general también se elevaran... Cuando el crecimiento mundial económico excede el 4 por ciento, el crecimiento de volumen tiende a ser más alto, cuando las caídas del crecimiento del PIB están por debajo del 2%, el crecimiento tiende a ser aún inferior. Y con un PIB del 3.5% por ejemplo, el turismo creció sobre el promedio 1.3 veces más rápido que el PIB (Guijarro García, 2009: 26).

También se ve un aumento o disminución de las diferentes divisas⁴ que repercute en el desarrollo del turismo en las diferentes regiones. La administración pública invierte para el desarrollo de zonas turísticas principalmente en infraestructura: aeropuertos, caminos y puentes, también

⁴ La entrada de turistas a un país ayuda a que la moneda local suba considerablemente e influye en el mercado de divisas y en el tipo de cambio.

invierte para el mejoramiento del aspecto físico de las ciudades para el bienestar del turista y de la vida del ciudadano.

Un efecto sociopolítico refiere que al existir un desarrollo turístico a gran escala, el gobierno participa con la creación leyes para mejorar la competitividad a nivel internacional, esto ayuda a regular las actividades turísticas y al manejo del capital que entra y sale de un país. En datos duros, las llegadas de turistas internacionales a nivel global aumentaron en un 5.0% durante el periodo enero-agosto de 2014, según el último Barómetro OMT del Turismo Mundial. En una entrevista al secretario general de la OMT, Taleb Rifai, afirmó que puede ascender a 1,100 millones para el 2015, y si se mantiene la tendencia para el año 2030 el número subirá a 1,800 millones de viajeros (Risi, 2016).

En el año 2015 las llegadas internacionales aumentaron un 4.4% alcanzando un total de 1,184 millones, comparándolo con el año 2014, lo que significó 50 millones de turistas internacionales más en todo el mundo. Este fue el sexto año consecutivo con crecimiento mayor a la media con un aumento de llegadas internacionales de un 4% o más cada año desde el año 2010. Por regiones el año pasado, 2015, Europa fue líder en términos absolutos y relativos, esto debido al cambio del euro frente al dólar y otras divisas. Las llegadas ascendieron a 609 millones, o 29 millones más que en 2014. La región de Asia y el Pacífico registró 13 millones más de llegadas de turistas internacionales en 2014 y alcanzando, para el 2015, 277 millones con resultados desiguales entre sus diferentes destinos. En el caso de las Américas creció de 9 millones hasta alcanzar los 191 millones consolidándose con resultados excelentes en el 2014. Se encuentran también destinos como el Oriente Medio y África. China, los Estados Unidos y el Reino Unido lideran el crecimiento del turismo emisor en el 2015 (Gómez Sobrino, 2016).

En la tabla 1 se expresan las llegadas de turistas internacionales en diferentes destinos a partir del 2013. México se encuentra dentro de los 10 primeros países y de que año con año tiene un crecimiento importante en las llegadas ya que se puede observar que entre 2014 y 2015 tuvo un aumento de 9.5%, uno de los más altos en el mundo. Este número de visitantes también es de gran relevancia sobre todo considerando el gasto que realizan en su estancia.

Tabla 1. Llegadas de Turistas Internacionales (millones de personas)

Ranking	2013	2014	2015	Var % 15/14
Mundial	1,088	1,134	1,184	4.4%
1 Francia	83.6	83.6	84.5	0.9%
2 EE. UU.	70	75
3 España	60.7	64.9	68.2	5.0%
4 China	55.7	55.6	56.9	2.3%
5 Italia	47.7	48.6	50.7	4.4%
6 Turquía	37.8	39.8
7 Alemania	31.5	33	35	6.0%
8 Reino Unido	31.1	32.6
9 México	24.2	29.3	32.1	9.5%
10 Rusia	28.4	29.8	31.3	5.0%
11 Tailandia	26.5	24.8	29.9	20.4%

Fuente: Inteligencia de Mercados, Sector Turístico en México. Ranking del Turismo Mundial, (SiiMT, 2013)

En la tabla 2 se observa, en el periodo 2013-2015, el gasto generado por el turismo internacional, en un grupo de países selectos. México tuvo un crecimiento del 5.1% en el gasto entre los años 2014-2015. En este mismo periodo China observó un crecimiento anual del 24.5%, mientras que otros tuvieron un descenso importante, como por ejemplo Alemania con un -18.2% y Francia con -21.1%. Ello probablemente se debe a las facilidades que ofrece un tipo de cambio favorable o desfavorable respectivamente, o a una política pública agresiva a favor de la actividad.

Tabla 2. Gasto en Turismo Internacional (miles de millones de dólares)

Ranking	2013	2014	2015	Var % 15/14
Mundial	1,236	1,295	1,232	0.0%
1 China	128.6	234.7	292.2	24.5%
2 EE.UU.	104.1	110.8	120.5	8.8%
3 Alemania	91.4	93.3	76.3	-18.2
4 Reino Unido	58.8	63.2	63.5	0.5%
5 Francia	43	48.7	38.4	-21.1%
6 Rusia	53.5	50.4	34.9	-30.8
7 Canadá	35.2	33.8	29.3	-13.3%
8 Corea del Sur	21.6	23.2	25	7.8%
9 Italia	27	28.8	24.5	-14.9%
10 Australia	28.6	26.4	23.5	-11.0%
28 México	9.1	9.6	10.1	5.1%

Fuente: Inteligencia de Mercados, Sector Turístico en México. Ranking del Turismo Mundial, (SiiMT, 2013)

A continuación se expondrá la situación de México como un país que evolucionó en el sector turismo, los actores involucrados, sus políticas públicas (planes y programas) y los cambios que ha tenido en las últimas dos décadas.

1.2 Desarrollo y auge del turismo en México: políticas para el fomento del sector

En México ha pasado de ser una actividad secundaria a una de las actividades económicas prioritarias por ser un país que oferta diversos destinos. Sus primeros desarrollos como actividad generadora de ingresos y de divisas se remontan al periodo 1920 a 1940, época en la cual nacen los primeros servicios de hotelería y agencias de viajes, los cuales son demandados por turistas en su totalidad extranjeros. Los principales destinos del país eran: Ciudad de México, Guadalajara, Tijuana, Cuernavaca y Veracruz como el puerto principal de entrada a México. Tanto el desarrollo de los principales centros urbanos como el de las actividades manufactureras, así como de una naciente red carretera fueron los factores que impulsaron la movilidad de personas nacionales y extranjeras en el territorio nacional. Se puede identificar este periodo

como de desarrollo espontáneo del turismo (López, 2014). Este fue un periodo en el que se empezó a gestar un sector empresarial asociado al sector y en el que el gobierno inició la institucionalización del mismo creando un marco legal y un aparato institucional para su impulso.

Así, en 1922 se crea la Asociación de Administradores y Propietarios de Hoteles, la cual en 1929, se transformaría en la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles A.C. y se crea la Comisión Mixta Pro-turismo integrada por la Secretaría de Gobernación, Asociaciones Privadas y Asociación de Comercio de la Ciudad de México, y El Estado empieza a intervenir con funciones limitadas como llevar el registro de visitantes extranjeros. Se crea el Departamento de Turismo, órgano de la Secretaría de Gobernación encargada de desarrollar actividades relacionadas; acciones que permiten su detonación. Así en 1940 visitan el país 90 mil turistas (López, 2014).

En el periodo 1940-1960 ocurren acontecimientos que influyeron significativamente en el desarrollo de esta actividad. El fin de la segunda guerra mundial y la revolución cubana.

Durante el régimen del General Ávila Camacho en 1942 y con motivo de la 2a. Guerra Mundial se declara la guerra a las potencias del eje provocando un descenso en el turismo. Una vez firmada la paz la actividad reacciona atrayendo al país en 1945 a 250 mil turistas. Acapulco emerge como mercado turístico internacional y destino de sol y playa, viéndose favorecido por la llegada de veteranos de guerra de Estados Unidos. Asimismo, la ruptura diplomática entre Estados Unidos y Cuba reorientó el flujo turístico a favor de México.

Una segunda etapa del desarrollo turístico arranca en los inicios de los años 60s y se extiende a los 80s. En 1963 se presentó el primer Plan Nacional de Turismo creado para mejorar la infraestructura de comunicaciones y transportes especialmente para los juegos olímpicos y el campeonato mundial de futbol, que se llevarían a cabo en 1968 y que atraerían a personas de todo el mundo. Este plan se enfocó estratégicamente a reconocer la importancia del turismo como actividad económica y aprovechar su derrama en términos de creación de empleos y captación de divisas. Al mismo tiempo este plan tendría como objetivo organizar los principales destinos y su espacio a través de corredores y circuitos, se encargaría de modernizar la planta turística y tener la capacidad de responder a la demanda de servicios de calidad y en el aspecto

cultural, reconocería su importancia en la sociedad, al favorecer el conocimiento de costumbres, tradiciones y espacios geográficos entre los habitantes del país (Molina, 2007).

Estos eventos deportivos atrajeron al país 2.2 millones de turistas. Los mismos ocurrieron en el periodo llamado de “desarrollo estabilizador” en el que con el apoyo del gobierno, se crearon industrias que permitieron la formación de capital, el aumento del empleo y de los ingresos por persona. En esta década se reflejaron incrementos de productividad y de los salarios reales, las ciudades empezaron a tener una expansión a la periferia como consecuencia de la migración del campo a la ciudad, es cuando se comienza a explorar e identificar nuevas oportunidades para el impulso del turismo (Molina, 2007).

En esta etapa el Estado fue el principal promotor y se caracterizó por la planificación de sitios para el turismo en masa: Cancún, Ixtapa Zihuatanejo, Los Cabos y Huatulco. Después de 1975 con la creación de Cancún, a finales de la década de los setenta, se creó Ixtapa y se asentaron las bases para el desarrollo de Loreto y Los Cabos, ubicados en Baja California Sur. Es aquí donde el Estado desarrolla polos turísticos generando un aumento en la actividad económica especializada, un crecimiento acumulativo, efectos multiplicadores y de difusión, teniendo también una fuerte atracción para inversiones públicas y privadas, mayor captación de mercados externos, configurando así el espacio turístico mexicano (Molina, 2007).

Un tercer periodo arranca en los años 80s del siglo pasado y se extiende hasta mediados de la segunda década del siglo XXI. Este empata con la implementación y desarrollo del modelo económico neoliberal el cual inicia con la administración de Miguel de la Madrid Hurtado en 1982-1988. No obstante el predominio del libre comercio y la política de privatización de las empresas estatales, así como del mayor número de servicios públicos, el periodo se caracterizó por un tipo de planificación indicativa plasmada en Planes Nacionales de Desarrollo, en los que se incluía los lineamientos generales orientadores del sector (Molina, 2007).

En los ochenta, el turismo en México pasaba por una crisis que implicaba la disminución del ingreso per cápita, entre otras causas por el pago de la deuda externa y su servicio. En esta tercera etapa se implementó como estrategia el Programa Plan Nacional de Turismo que abarcó de 1984 a 1988 el cual tenía como objetivo consolidar y fomentar la afluencia tanto nacional como internacional a los centros ya establecidos. Lo anterior ayudaría a fortalecer las funciones

de coordinación del sector terciario para alcanzar la racionalidad, eficiencia y eficacia de los centros turísticos. Para los noventa, se creó el Programa Nacional de Modernización del Turismo 1992-1994 reconociendo que la globalización y el aumento de la competencia en los mercados en México tuvieron un impacto importante en esta actividad, es decir que se dio un crecimiento sostenido que permitió canalizar los beneficios hacia las economías locales aspirando alcanzar un desarrollo regional.

A finales de esta década el Programa de Desarrollo del Sector Turismo (1995-2000) dio a conocer la necesidad de consolidar el mercado de sol y playa y aprovechar destinos y mercados emergentes. Para inicios del 2000 en el Plan Nacional de Desarrollo, que ayudó al Programa de Pueblos Mágicos, se desarrolló el Programa Nacional de Turismo (2001 -2006) que se articulaba bajo las ideas de ver al turismo como prioridad nacional, visitantes satisfechos, destinos sustentables y empresas competitivas con el objetivo de apoyar el desarrollo turístico municipal, estatal y regional para el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas turísticas y crear productos turísticos capaces de competir en el mercado.

En la Ley para el Desarrollo y Fomento al Turismo del Estado de Chiapas (2009) mencionan que “los programas y acciones del gobierno federal, buscan desarrollar y fortalecer la oferta turística para consolidar los destinos nacionales y diversificar el producto turístico nacional, aprovechando el enorme potencial con que cuenta el país en materia de recursos naturales y culturales”, y que sus objetivos ayudan a mejorar los lugares turísticos como un apoyo al modo y calidad de vida de la localidad (SECTUR, 2013)

1.2.1 Aportación del sector turismo a la economía mexicana

Algunos datos sobresalientes referentes a la actividad turística, obtenidos del 3er Informe de Labores de la SECTUR de México 2015, señalan que la actividad, en 2013, representó el 8.7% del Producto Interno Bruto (PIB) a precios corrientes, participación que supera la observada en otros países como Malasia (8.2%), Austria (7.3%) y Francia (7.2%). Dentro del Producto Interno Bruto Turístico, “los servicios de alquiler y negocios representaron el 21.8%, el transporte de pasajeros el 17.4%, bienes y artesanías el 16.0% y los restaurantes, bares y centros nocturnos el 10.0%” (SECTUR, 2015: 19).

En informe señalado agrega que en 2013 se generaron 2.3 millones de puestos de trabajo, equivalente al 5.9% del total de puestos del país. Dentro del sector, *las empresas restauranteras, bares y centros nocturnos* destacan en la generación de empleo ocupando el primer lugar con 36.3%, el transporte de pasajeros con 15.7% y los bienes y artesanías con 13.6%. Con respecto al flujo de turista internacionales, el informe señala que en el periodo septiembre 2014- junio 2015 fue de 25.4 millones, monto superior al observado en el mismo periodo del año inmediato anterior cuyo monto fue de 22.5 millones, lo que significó un incremento del 13%.

Finalmente, y como un indicador relevante de la importancia de la actividad turística en México, el informe señala que el país obtuvo en 2014 un ingreso de 16 mil 208 millones de dólares por concepto de divisas. En este caso, Chiapas participa activamente en esta actividad como lo veremos a continuación.

1.3 Chiapas en su transición turística a partir de 1990: eventos políticos, sociales y culturales

Chiapas es considerado como uno de los estados con más tránsito de turistas dentro del país debido a que ofrece un sinnúmero de bellezas naturales, vestigios arqueológicos, ciudades coloniales, pueblos pintorescos, de negocios, gastronómicos, culturas vivas, tradiciones y modernidad. A la par de ello, Chiapas tiene índices de marginación y pobreza extrema. En este caso el turismo funciona como una alternativa económica más, para equilibrar la situación de rezago social alto y pobreza multidimensional en los diferentes municipios gracias a las políticas públicas que impulsan a esta actividad. Aunque la realidad es que estas políticas no tienen la misma fuerza o no se aplican por igual en las diferentes regiones ya que cada localidad tiene diferentes recursos. Diversos actores sociales, como el gobierno o el sector empresarial, analizan y estudian las potencialidades turísticas de regiones o localidades para iniciar o continuar o no con políticas o inversiones hacia este sector e impulsar así el desarrollo económico y social.

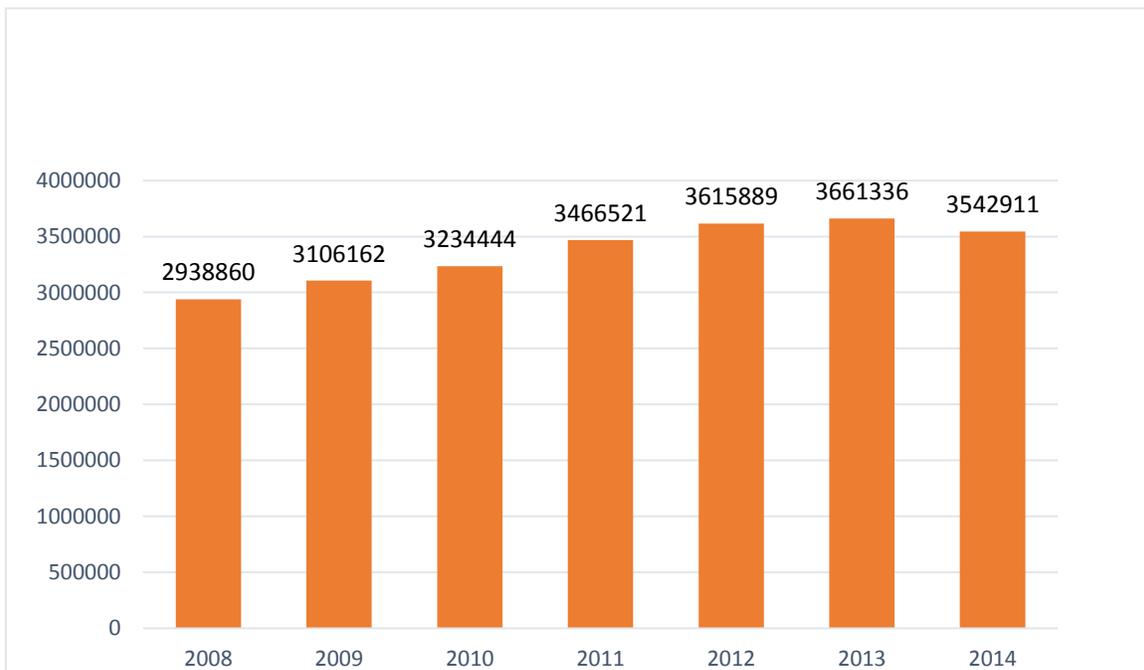
A través del Sistema Data-Tur, la SECTUR Federal estima por entidad federativa los resultados de la actividad turística en México, en donde Chiapas figura en el ranking nacional de llegada de turistas. En 2012 registró llegadas superiores a los 3 millones 600 mil y muestra un importante crecimiento por más 727 mil con respecto al 2007, lo que significó un crecimiento superior al 25 %. Los resultados ubican a la entidad chiapaneca en la 6ª posición por debajo del

Distrito Federal, Quintana Roo, Jalisco, Guerrero y Veracruz y por encima de Chihuahua, Guanajuato y Baja California. Esta afluencia turística trajo una derrama económica superior a 11 mil 200 millones de pesos (SECTUR, 2013).

Los turistas que recibe Chiapas provienen de diferentes partes de la República, como CDMX, Puebla, Veracruz, Querétaro, Jalisco, por mencionar algunos y de igual manera de origen internacional: Estados Unidos, Francia, Italia, Alemania, Argentina, España, Guatemala, entre muchos otros.

En la gráfica 1 podemos ver cómo la afluencia turística del Estado de Chiapas ha mantenido un flujo constante de crecimiento desde el 2008 y solamente en el 2014 tuvo un pequeño descenso. Más de 3 millones de personas en promedio visitan anualmente los diferentes destinos entre ellos, Tuxtla Gutiérrez, Palenque y San Cristóbal de Las Casas.

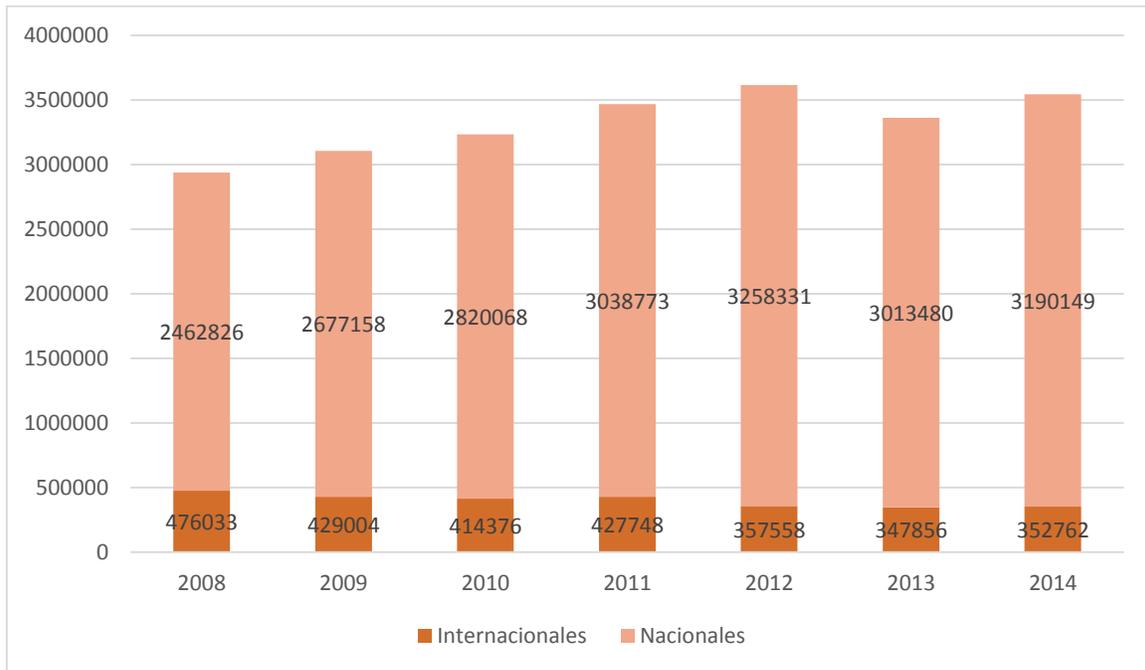
Gráfica 1. Llegada de Turistas a Chiapas. Periodo 2008-2014



Fuente: Elaboración propia con datos del Análisis Integral del Turismo (DATATUR, 2014)

Por otro lado podemos evidenciar, en la gráfica 2, el arribo de turistas nacionales por encima de los internacionales que ha permanecido desde el año 2008. A pesar de esta diferenciación tan marcada, el turismo que recibe el estado es de origen diverso.

Gráfica 2. Llegada de Turistas a Chiapas por tipo de turismo 2008-2014



Fuente: Elaboración propia con datos del Análisis Integral del Turismo (DATATUR, 2014)

Las personas que visitan Chiapas tienen intereses diferentes en busca de nuevas experiencias. En este caso existen muchas opciones para la actividad turística como son: el de naturaleza, de sol y playa, de negocios, de aventura, deportivo y cultural, entre otros (SECTUR, 2015).

En las últimas dos décadas la actividad turística en el estado de Chiapas ha crecido a un ritmo alto derivado principalmente a las vías de comunicación terrestre y aérea que se crearon en la década de los 90's que fortaleció el acceso y flujo turístico regional, nacional e internacional al Estado. Los puentes Chiapas y San Cristóbal, la autopista Tuxtla-San Cristóbal, los aeropuertos de Chiapa de Corzo y Palenque son ejemplo de ello.

Ello ha inducido a los gobiernos federal y estatal a promover esta actividad económica. Ejemplo de esto son los Programas 100 Ciudades impulsado en la década de los noventa y Pueblos Mágicos en la década posterior, cuyos efectos se dejaron sentir en el desarrollo urbano, y en el volumen y calidad del turismo. El primero impulsado tuvo como objetivo "el fomento al desarrollo regional y la generación de empleo en las 116 principales ciudades del país, además de regular el crecimiento y consolidar su papel como alternativas para la localización de

inversión y de población. También coadyuvar a la desconcentración de las cuatro grandes metrópolis: Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey y Puebla”.

Este programa parte de la premisa de que el desigual desarrollo de las regiones obedece a una diferente distribución de oportunidades para el mismo. Por tanto, el desarrollo equilibrado de regiones y ciudades en el territorio nacional corresponde a la generación de condiciones para el fortalecimiento y la localización de la inversión productiva, en un marco de incertidumbre (Castro, 1992).

Los objetivos del programa Pueblos Mágicos aún vigentes son:

Estructurar una oferta turística complementaria y diversificada hacia el interior del país, basada fundamentalmente en los atributos histórico-culturales de localidades singulares (...) para la generación de productos turísticos basados en las diferentes expresiones de la cultura local; artesanías, festividades, gastronomía, y tradiciones, entre otras (...) la generación de otros productos turísticos tales como la aventura y el deporte extremo, el ecoturismo, la pesca deportiva, y otros que signifiquen un alto grado de atractividad dentro del territorio de la localidad participante (...) fomentando así flujos turísticos que generen: mayor gasto en beneficio de la comunidad receptora, la creación y/o modernización de los negocios turísticos locales. Además el turismo local se constituya como una herramienta del desarrollo sustentable y de apoyo a la gestión municipal (...) y las comunidades aprovechen y se beneficien del turismo como actividad redituable como opción de negocio, de trabajo y de forma de vida (Elizondo Torres et al., 2001).

En relación a la afluencia turística según estadísticas de la Secretaría de Turismo, en un periodo vacacional que comprendió del 19 de diciembre de 2012 al 06 de enero de 2013 se recibieron 396 mil 276 visitantes en los destinos como la ciudad de Palenque que recibió el mayor número de visitantes con respecto al año pasado, es decir, triplica las visitas a 82 mil 305 con una derrama económica de 113 millones de pesos, seguido de San Cristóbal de Las Casas con 75 mil 891 visitantes, el doble del número de visitantes con respecto al año pasado, esta generó una derrama económica de 207 millones de pesos y una ocupación hotelera de 63%. La capital chiapaneca, Tuxtla Gutiérrez, en dicho periodo vacacional recibió a 59 mil 908 visitantes, 6% más que el año pasado cuando recibió a 56 mil 346 paseantes, de los cuales se generó una

derrama económica de 162 millones de pesos y una ocupación hotelera del 54%, como se muestra en la siguiente tabla (Pérez, 2013).

Tabla 3. Afluencia turística y derrama económica en el periodo vacacional del 19 de Diciembre del 2012 al 03 de enero del 2013

Destinos turísticos	Afluencia turística	Derrama económica (millones de pesos)
Palenque	82,305	113
San Cristóbal de Las Casas	75,891	207
Tuxtla Gutiérrez	59,908	162
Comitán de Domínguez	27,682	67
Tapachula	25,352	53
Tonalá- Puerto Arista	24,595	71
Otros municipios	100,543	-
Chiapas	396,276	-

Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto de comunicación social del estado de Chiapas (2013)

En conclusión, este sector se ha vuelto más importantes para la economía local que al paso de los años y de los acontecimientos sociales, políticos, económicos y ambientales, se ha logrado modificar para adaptarse a las exigencias de la demanda. Esto no es igual en todas partes, cada destino se diferencia por los atractivos turísticos que oferta y de la calidad de sus servicios por lo que el gobierno, la población dedicada a la oferta de servicios y los actores locales influyen en el desarrollo del sector. México, Chiapas y San Cristóbal son solo algunos destinos que han pasado por cambios y ahora son reconocidos a un nivel internacional. El auge turístico del país se ha diversificado a tal grado que las empresas encargadas de ofrecer servicios de este ámbito han aumentado.

A continuación se habla sobre los elementos teóricos que sustentan esta investigación, es decir, la relación que existe entre la actividad del sector y aspectos culturales que intervienen en empresas dedicadas a este mercado y su adaptación al cambio, donde se incluye la innovación.

Capítulo II. Elementos teóricos para el análisis de la relación entre turismo, cultura e innovación empresarial

El objetivo de este apartado es establecer los elementos teóricos que ayudan a analizar la relación que existe entre el turismo, la cultura organizacional e innovación. Esto permite identificar las relaciones económicas y culturales dentro del sector y de éste con el entorno. Un análisis del turismo permite reconocer cómo la demanda ha obligado al sector empresarial y a actores gubernamentales a responder a nuevas exigencias del mercado local e internacional, es decir, a aprender a ser eficientes y competitivos, así como a definir estrategias de cooperación y complementariedad entre todos los actores internos a la actividad y fuera de ella.

Los cambios políticos, culturales, ecológicos y sociales, que suceden alrededor del mundo, hacen que los investigadores en temas del desarrollo económico y empresarial incluyan en sus análisis e interpretaciones el concepto de cultura, el que antes parecía poco importante o marginal. En lo que sigue se analiza cómo la cultura beneficia a las organizaciones/empresas a fin de que puedan ser competitivas en el mercado. La cultura, relación intersubjetiva, se manifiesta en múltiples y diversos espacios sociales desde los ámbitos nacionales, regionales e inclusive en organizaciones micro-sociales. Por ello se puede hablar cultura nacional, local, o inclusive, en una empresa. Precisamente, esta multiplicidad de ámbitos culturales y sus influencias en los grupos sociales que las comparten es el foco de interés de este capítulo. Analizar si algunos elementos culturales de una ciudad o una comunidad mayor influye en el desarrollo y funcionamiento de organizaciones menores como es una empresa, y también si una empresa tiene una cultura específica: una cultura organizacional. La cultura organizacional ha pasado de ser un elemento periférico a uno de importancia estratégica dentro de una empresa que ayuda a desarrollar o inhibir ciertas conductas de los integrantes de la organización fortaleciéndola para el éxito.

Posteriormente, en este mismo capítulo se explora el concepto de innovación. Los cambios y la introducción de nuevos, productos o servicios para el beneficio y crecimiento de una empresa son vistos como un factor importante para la permanencia en un mercado, en este caso el turístico. En general, se reconoce que “la innovación ocurre mayormente en las empresas, aunque podría ocurrir en otro tipo de organizaciones. Para innovar se necesita habitualmente combinar conocimiento, capacidades, habilidades y fuentes” (InnoSupport, 2009)

2.1 Evolución de la actividad turística empresarial y sus principales actores

Para la OMT, el turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales, además de generar, directa e indirectamente, un aumento de la actividad económica en los lugares visitados, fundamentalmente debido a la demanda de bienes y servicios que deben producirse y prestarse.

En relación con esto, Fernández señala que “es el conjunto de las relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar de domicilio, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no estén motivados por una actividad lucrativa”. (Fernández, 1989)

Molina (2007) nos dice que la actividad turística ha sufrido grandes transformaciones. Destacando como una de ellas una transición se caracterizó por la producción masiva de productos y servicios (de sol y playa), que fue acompañada con políticas y planeaciones a cargo de solo unos pocos, a otro que inició en los años ochenta caracterizados por la diversificación de ofertas y la especialización en los servicios. Hoy la SECTUR define el término como “una actividad humana cuya esencia es el ocio y el tiempo libre e involucra desplazamiento y recepción de personas” (SECTUR, 2014). Además se apoya en el uso de recursos naturales y económicos en la prestación de servicios los cuales producen múltiples intercambios.

La diversidad de definiciones obedece a la diversidad de perspectivas teóricas que las sustentan. Ello, en lugar de constituir una debilidad para el cabal entendimiento de la actividad, constituye una ventaja, ya que las diversas definiciones han permitido ir conociendo la complejidad del fenómeno e identificar múltiples variables, dimensiones y actores intervinientes. La literatura reciente permite ver que es complicado identificar los bienes y servicios que pueden denominarse turísticos por su propia naturaleza debido a dos motivos importantes: uno es que las actividades que realizan los visitantes y los productos que satisfacen sus necesidades son múltiples; y por otro lado porque estas actividades no son exclusivas de los visitantes sino que también pueden ser objeto de demanda local (Mora y Córdova , 2000).

En este caso la OMT diferencia a los actores de esta actividad con términos como visitante, turista y excursionista. Visitante es "una persona que visita por no más de un año un país

diferente de aquél en el cual tiene de ordinario su residencia y cuyo motivo principal para la visita es distinto del de ejercer una ocupación remunerada en el mismo país que visita” también define los conceptos como:

Visitante: unidad básica del turismo y para el conjunto del sistema de estadísticas elaboradas sobre este. También incluye a los nacionales del país que tienen su lugar habitual de residencia en otro país y vuelven al primero por un período inferior a un año. El concepto de visitante contempla dos categorías: turistas y excursionistas. El primero se refiere a las personas que permanecen al menos 24 horas pero no más de un año en el país que visitan y cuyos motivos de viaje pueden clasificarse del modo siguiente: a) placer, distracción, vacaciones, deporte; b) negocios, visita a amigos o parientes, misiones, reuniones, conferencias, salud, estudios, religión. La segunda categoría, excursionistas, son aquellos que permanecen menos de 24 horas en el país que visitan (incluidos los pasajeros en crucero) (OMT, 1993).

A su vez, también contempla a las personas que realizan un viaje dentro del mismo país en que está fijada la residencia del turista. En este sentido, visitante nacional "denota una persona, cualquiera que sea su nacionalidad, que resida en un país y que viaje a un lugar situado en ese mismo país para permanecer en él no más de un año y cuyo motivo principal para la visita sea distinto del de ejercer una ocupación remunerada en el mismo lugar visitado". De nuevo, la definición anterior de visitante nacional comprende las mismas dos categorías que las apuntadas para la denominación general de visitante, es decir, que también pueden clasificarse en turistas y excursionistas.

Fernández Fuster (1989) define como sigue:

Turistas son todos aquellos que se desplazan fuera de su domicilio habitual común con intención de regresar. Turismo es...un conjunto de turistas, que cada vez son más numerosos...son los fenómenos y relaciones que esta masa produce a consecuencia de sus viajes...es todo el equipo receptor de hoteles, agencias de viaje, transportes, espectáculos, guías-intérpretes, etc., que el núcleo debe de habilitar para atender a las corrientes turísticas que lo invaden - y que no promovería si no las recibiese-...son las organizaciones privadas o públicas que surgen para fomentar la infraestructura y la expansión del núcleo; las campañas de propaganda que hay que planear, ejecutar y difundir; la creación de oficinas de información; la

creación de escuelas para la enseñanza y estudio del mismo...para deducir las líneas generales de la política a seguir; la promoción del turismo social (Fernández, 1989:23-25).

Las motivaciones principales para viajar, las características de los destinos turísticos, las peculiaridades de cada producto turístico dan lugar a la existencia de distintos tipos de demanda, es decir, las personas viajan o se desplazan de un lugar a otro por motivos diferentes: ocio, trabajo, salud, deporte, estudios, entre otros haciendo uso de servicios que satisfagan las necesidades más básicas como son el transporte, la alimentación y el hospedaje.

En este contexto económico, social y cultural surgen las empresas dedicadas al servicio turístico, las cuales se diferencian unas de otras, no solo por el tipo de servicio que ofrecen, si no por su organización interna, el funcionamiento y la permanencia en los mercados actuales.

La empresa, independientemente de su tamaño, es un ente con estructura y dinámica propias, a su vez, convive con otras del mismo giro o naturaleza económica, y se ubica en un ambiente social mayor como lo es una ciudad o región. En este complejo de relaciones resulta importante realizar un análisis, aunque sea incipiente, sobre los vínculos entre la cultura general de la sociedad y la cultura organización con la composición y el desarrollo de una rama de actividad económica como es el restaurantero.

2.2 La cultura y cultura organizacional y su efecto en el funcionamiento de la empresa

Cada sociedad cuenta con creencias, tradiciones, costumbres y valores que la diferencia de otra, que contribuyen a la cohesión social, y en la manera de actuar y funcionar de entes menores como pequeñas empresas asociadas a la actividad turística. En muchos de los estudios económicos o sobre administración de empresas la dimensión cultural es ignorada, es decir, los proyectos o emprendimientos económicos se ejecutan sin considerar los factores culturales dentro de la comunidad, asumiendo que modelos predefinidos funcionarán en cualquier lugar.

A continuación se mencionan algunas definiciones que ofrecen pautas para comprender la relación que existe entre la cultura en su acepción general con el funcionamiento y organización de las empresas. Castillo, Del Pino y Espinosa citan varios autores, como Granell (1997) que la definen como "aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social" y que está determinado por los "valores, creencia, actitudes y conductas" (p.2). Chiavenato

(1989) por su parte, señala que cultura es "un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización"(p. 464). García y Dolan (1997), a su vez, indican que cultura es "la forma característica de pensar y hacer las cosas...en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..." (p.33). (Castillo, Del Pino y Espinosa, 2000).

Después de haber realizado un breve acercamiento al concepto de cultura en general, analizaremos cómo se desarrolla el mismo en las organizaciones empresariales y observaremos cómo los valores, costumbres, origen de las personas, entre muchos otros, influyen en el funcionamiento de la empresa. Así, algunos autores señalan que “las organizaciones en vez de poseer una cultura, son cultura” (García Álvarez , 2005). En este sentido es importante señalar qué se entiende por una organización. Una organización puede ser definida como “una unidad social coordinada conscientemente, compuesta por dos o más personas, que funciona como una base relativamente continua para lograr una meta común o un conjunto de metas” (Robbins y Judge, 2009).

Como se sintetiza en la tabla 4 la cultura organizacional tiene dos manera simultáneas de expresarse, como dos caras de una misma moneda. La primera en forma de ideas y creencias que inducen comportamientos y actitudes. La segunda como productos concretos, como diseño de bienes, tipo de productos y servicios. Ambas dimensiones de la cultura son fusionadas en el “momento” en que se toman decisiones. La iniciación de un emprendimiento económico (la decisión de iniciar un proyecto) tiene un antecedente valoral, (creer que el proyecto tendrá éxito) y un producto, como resultado (éxito o fracaso).

Tabla 4. Expresiones o manifestaciones de la cultura

Forma de expresarse	
Ideas	Creencias, valores
Concreto	Diseños, productos, servicios
Acción vinculante	Toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia

Las creencias, valores, supuestos, costumbres, patrones de comportamiento entre otras características de las personas que forman parte de una comunidad, se expresan en diseños, productos y servicios. Los platillos gastronómicos llamados “típicos” de una región expresan prácticas agrícolas, forman parte de rituales y de mecanismos de cohesión social. También son considerados como criterios de actuación y modos de interpretar la realidad que regulan las relaciones entre los distintos *stakeholders*⁵ de la organización. Estos valores son base de la estructura de la organización que desarrolla la identidad de la empresa, su manera de ser y de actuar y fundamentan decisiones estratégicas para el buen funcionamiento de corto y largo plazos.

La cultura organizacional es un concepto que se comparte por los miembros de una organización, que la diferencia de las demás y que se caracteriza por aspectos que capturan la esencia de su propia cultura.

Una cultura compartida es un elemento importante en la generación de un entorno adecuado para la innovación. Y ello incluso, sin entrar a valorar su orientación particular, es decir, si el sistema de valores, recompensas o comportamientos determinados inducidos por una cultura local que sea más o menos proclive a favorecer la innovación, el cambio o la modernización [...] Sin embargo, considerar la cultura compartida como un elemento importante, o incluso necesario, para la construcción de un medio innovador, no implica que éste sea un elemento suficiente para generarlo. Para reforzar los comportamientos innovadores, la cultura debe tener una orientación determinada, al tiempo que se precisa la conjunción de otros elementos (Albertos P., 2002).

La cultura empresarial u organizacional abarca el conjunto de opiniones, normas, valores que se desarrollan dentro de una empresa y que caracterizan al comportamiento de directivos y del personal en su conjunto. A nivel de la organización, “aspectos como la comunicación, la estructura jerárquica o el conjunto de normas de comportamiento, escritas o tácitas, que constituyen la ‘cultura’ de esa empresa u organización inciden sin duda, tanto a favor como en contra, en la actitud innovadora de las personas que la integran.” (Gisbert y Velasco, 2007)

⁵ El término agrupa a trabajadores, organizaciones sociales, accionistas y proveedores, entre muchos otros actores clave que se ven afectados por las decisiones de una empresa. Generar confianza con estos es fundamental para el desarrollo de una organización.

Para Gálvez Albarracín, que citando a Schein (1985) la cultura organizacional es:

La forma en que la empresa ha aprendido a manejar su ambiente, una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas que definen lo que significa trabajar en una organización particular. Es una base de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo al ir aprendiendo a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ejercen la suficiente influencia para ser consideradas válidas y, en consecuencia, enseñadas a los nuevos miembros (Gálvez, 2011).

Al respecto, Zapata y Rodríguez afirman que “tiene su origen en aspectos como su historia y su entorno; se manifiesta en aspectos como el lenguaje, la comunicación, el sistema de producción de bienes materiales, sociales e inmateriales, las relaciones interpersonales, el liderazgo y las subculturas” (Zapata y Rodríguez, 2008). Lo señalado coincide con Davis (1993), quien plantea que las organizaciones, igual que las huellas digitales, son siempre singulares.

La fortaleza de la cultura organizacional se puede interpretar como el grado de presión que ejerce sobre los integrantes de la empresa y sobre sus comportamientos. La amplitud de la cultura es una medida de su fortaleza, que será mayor si la extensión y aceptación abarca a toda la empresa (Gálvez, 2011). En este sentido podemos afirmar que un elemento que se genera, derivado de lo anterior, es la innovación. A continuación se define este concepto que forma parte del proceso de desarrollo empresarial y define la iniciativa del personal involucrado.

2.3 La innovación en los mercados competitivos

El primer economista importante en desarrollar ampliamente el concepto fue el austríaco Joseph Schumpeter (Schumpeter, 1978), quien estableció la diferencia entre invención, innovación y difusión. Después de él sigue una larga lista de investigadores de la innovación hasta el año 2005 con el Manual de Oslo⁶ que define a la innovación como “la introducción de un nuevo modelo significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (Tanaka et al., 2005).

⁶ El manual de Oslo es una guía para la realización de mediciones y estudios de actividades científicas y tecnológicas que define conceptos y clarifica las actividades consideradas como innovadoras.

Existe relación entre la cultura que posee una sociedad y una organización y las innovaciones que puede crear, y de manera contraria, las innovaciones son factores que generan un impacto significativo en la creación de los patrones culturales de las sociedades y las empresas (Cornejo y Muñoz, 2009). La innovación es un factor determinante para el desarrollo y crecimiento económico de cualquier sector o actividad económicas.

Joseph Schumpeter, durante la primera mitad del siglo XX, aportó conocimientos para comprender y reconocer la importancia en la dinámica del crecimiento económico ya que este está movido por la innovación, por medio de un proceso dinámico en el cual nuevas tecnologías sustituyen a las antiguas, la que él llamó el modelo de “destrucción creativa”.

La innovación y la cultura son una construcción social. Las personas, en cuanto valores, actitudes y conocimientos que poseen, actúan como parte central de la innovación organizacional. Hay una relación entre la cultura de una organización y las innovaciones que se pueden crear;...”las innovaciones son factores que generan un impacto significativo en la creación de los patrones culturales de las sociedades y las empresas” (Gálvez, 2011).

Antonio Vázquez Barquero dice que “las empresas toman sus decisiones de innovación en un entorno cada vez más competido y globalizado y es, precisamente, el esfuerzo por aumentar la rentabilidad de sus inversiones y ampliar la presencia en los mercados lo que, en último análisis, constituye uno de los mecanismos clave del proceso de innovación” (Vázquez, 2000). Es por eso que la innovación actúa como proceso a través del cual la empresa genera nuevos o mejorados productos y/o procesos productivos, o nuevas formas de organización o comercialización con el objetivo de adaptarse al entorno y generar ventajas competitivas sostenibles (López Mielgo et al., 2007).

La innovación es un proceso porque crea y ayuda a mejorar un producto, servicio o un sistema que busca generar el éxito en los ámbitos económicos y sociales. La Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA, 1995) indica que en una organización se pueden presentar tres tipos de innovación: de productos, de procesos y de gestión (Contreras, et al., 2012). Al hablar de innovar en productos visualizamos artículos para la comercialización; sobre los procesos de introducción de nuevos equipos o procesos dentro de la empresa es para aumentar la productividad y disminuir los costos; y por último sobre la gestión empresarial, lo

importante es tener un cambio en la estructura organizacional (comercialización, financiamiento, organización).

En este último punto la empresa se hace de conocimientos para convertir los mecanismos para la innovación y su desarrollo parte de un crecimiento interno, con posibilidades de adquirir ideas de fuentes externas. La innovación en las empresas se debe al grado de novedad que incorporen y se clasifican en radicales e incrementales. Las radicales o básicas describen a productos o procesos nuevos y las novedades incrementales o parciales describen cambios o mejoras. Esta distinción tiene una importante repercusión económica (Freeman, 1998).

Este concepto se asocia en el fondo con ciertos actores que son los principales protagonistas creadores de la innovación:

La innovación nace de ideas y propuestas concebidas y expresadas por personas, se concreta en planes o proyectos elaborados por personas, y son personas las que llevan los proyectos innovadores a la práctica. En todos los casos, serán personas quienes, de forma individual o colectiva, abordarán problemas o tomarán decisiones que favorecerán o frenarán la innovación. Desde el punto de vista empresarial, es por tanto muy importante tener en cuenta este papel central de la persona para que sus procesos de innovación funcionen eficazmente (Gisbert y Velasco, 2007).

Los individuos que trabajan en equipos, dentro de la organización, tienen una participación en el proceso de innovación. Evaluar este papel requiere alta consideración de las cualidades innatas o las que se adquieren como experiencia laboral vistas como favorables o limitantes para generar los procesos de innovación.

La innovación son personas, como dijo acertadamente Roy Cotwell (innovation is a people process). Es creación de conocimiento, dijeron Nonaka y Takeuchi. Cualquiera que sea la forma en que se exprese, la innovación es un proceso en que se intercambia y se crea en forma intensiva el conocimiento entre personas. Son personas intercambiando conocimiento con un propósito: la creación de valor (Alborines, 2009).

Ignacio Gómez sugiere que “la innovación es resultado de procesos de aprendizaje colectivo en unos contextos sociales, culturales e institucionales específicos en los cuales las empresas con sus contactos y relaciones-redes acceden o propician las innovaciones”. “En la conformación de

equipos de trabajo, los aspectos organizativos deben promover o facilitar el ejercicio y desarrollo de las capacidades de las personas, estimulando, y no inhibiendo, las conductas proclives hacia la innovación, en condiciones de cooperación-competencia” (Gómez, 2003). Se entiende entonces que los conocimientos son acciones que invitan a la innovación a actuar en procesos complejos.

El talento del recurso humano y el ambiente dentro de una empresa es importante para que exista un desarrollo y se gesten nuevas ideas, procesos, productos, para que se den ciertos procesos innovadores, “la innovación no es un proceso lineal, es una espiral, un proceso mental que revisa los asuntos una y otra vez aunque desde diferente perspectiva, cada vez, más cerca del objetivo” (Alborines, 2009).

Los conceptos aquí desarrollados guiarán a la investigación y ayudarán a relacionar cada uno de ellos para responder a la pregunta de investigación ¿qué papel juega la cultura empresarial en los procesos de innovación, en empresas restauranteras, derivado del surgimiento de un ambiente competitivo? La cultura e innovación son aspectos centrales para el desarrollo y crecimiento de dichas organizaciones.

Capítulo III. Importancia del fenómeno del turismo en la ciudad de San Cristóbal de Las Casas

Este fenómeno ha tomado gran relevancia en todo el mundo, creando diversos intereses para los viajeros desde visitar grandes ciudades, pueblos pintorescos con tradiciones autóctonas o lugares solos en la naturaleza sin ningún servicio. Esto ha sido parte importante de la transformación de la ciudad de San Cristóbal de Las Casas y va tomando fuerza en los últimos 15 años. La ubicación, las actividades socioeconómicas y sobre todo la multiculturalidad que en ella existen la han hecho un destino atractivo para diferentes intereses.

En este capítulo se abarcan los temas y se expondrá históricamente cómo surge la actividad comercial y su relación con la aparición del turismo. Al mismo tiempo la aplicación de diferentes políticas públicas y turísticas que ayudaron a la difusión del Estado, el municipio y de los atractivos dando paso a la aparición de nuevas empresas, en este caso, empresas transportistas, hoteleras y restauranteras. Esta sección se sustenta en entrevistas que realice a empresarios restauranteros durante los meses de abril y junio del 2016 y que aportan información de primera mano para hacer comparaciones a la situación por la que pasa la ciudad y a las empresas propias de la industria restaurantera.

3.1 Ubicación geográfica, e información demográfica y socioeconómica

El municipio de San Cristóbal de Las Casas (mapa 1) está ubicado a 85 km al oriente de Tuxtla Gutiérrez, la capital del Estado. Se encuentra dentro de la Región económica V Altos Tsotsil-Tseltal⁷ la cual tiene una extensión territorial de 3,723.17 Km², que representa el 5.02% de la superficie estatal con una población total de 601,690 habitantes⁸.

⁷ Es la décima región de mayor extensión territorial en el estado de Chiapas. INEGI

⁸ De acuerdo con datos del Censo de Población y Vivienda 2010, (PROGRAMA REGIONAL DE DESARROLLO. REGIÓN V ALTOS TSOTSIL-TSELTA, 2010).

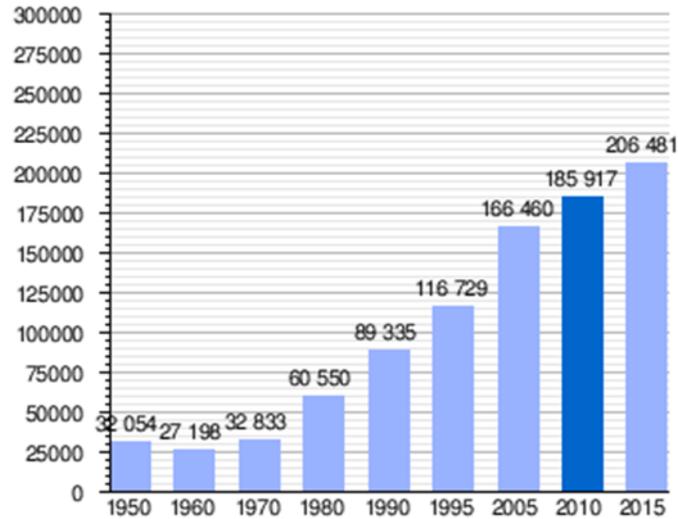
Tabla 5. Superficie territorial de los municipios de la Región Altos Tsotsil-Tseltal (2010)

No.	Municipio	Superficie (km2)	Superficie (% regional)
1	Aldama	26.79	0.72
2	Amatenango del Valle	151.99	4.08
3	Chalchihuitán	185.15	4.97
4	Chamula	344.34	9.25
5	Chanal	406.43	10.92
6	Chenalhó	251.14	6.74
7	Huixtán	310.56	8.34
8	Larrainzar	148.68	3.99
9	Mitontic	36.51	0.98
10	Oxchuc	416.20	11.18
11	Pantelhó	192.40	5.17
12	San Cristóbal de Las Casas	393.88	10.58
13	San Juan Cancuc	172.92	4.64
14	Santiago el Pinar	16.52	0.44
15	Tenejapa	192.32	7.61
16	Teopisca	283.30	7.61
17	Zinacantán	194.45	5.22
	Total	3,723.58	

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Secretaría de Hacienda Región V (Hacienda, 2010)

Datos del 2015 indican que el municipio de SCLC tiene 206,481 habitantes. En el periodo de 1990-2000 la población del municipio creció en 48.23%, y la tasa de crecimiento promedio anual fue 4.01%. como se observa en la gráfica 3. Del 2000 al 2010 el crecimiento fue del 40.4%, con una tasa de crecimiento promedio anual de 3.45% (SEDESOL, 2010).

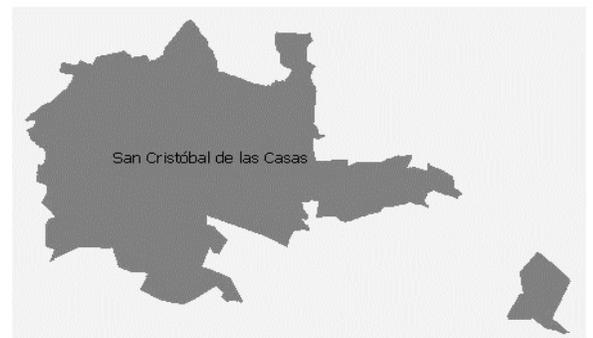
Gráfica 3. Evolución de la Población del Municipio de San Cristóbal de Las Casas, Chiapas 1950-2015
(cifras absolutas)



Fuente: Foto del INEGI (2010); CONAPO (2015)

La ciudad de San Cristóbal de Las Casas tiene una extensión territorial de 38,073.09 hectáreas (Mapa 1), lo que representa el 10.25% del total de la superficie de la Región Altos Tsotsil-Tzeltal, el 0.63% de la superficie estatal y el 41.2% de la cuenca del Valle de Jovel. Tiene una altitud de 1,940 msnm y limita al norte con los municipios de Chamula y Huixtán; al sur con los municipios de Teopisca, Totolapa y San Lucas; al este con los municipios de Huixtán y Teopisca; y, al oeste con los municipios de San Lucas y Zinacantán.

Mapa 1. Ubicación del municipio de San Cristóbal de Las Casas



FUENTE: Elaboración propia, Mapa Digital de México para escritorio, versión 6.0.1

La ciudad desde hace décadas ha tenido diversas transformaciones. Uno de estos cambios y que ha sido detonante importante para la estructura y transformación de la sociedad es el fenómeno demográfico. La siguiente cita que se basa en datos censales del 2010 lo confirma.

La cabecera del municipio cuenta con una población total de 158,027 habitantes. Respecto al nivel educativo, de cada 100 personas de 15 a 64 años, 19 tiene algún grado superior aprobado. Considerando la Población Económicamente Activa (PEA), el 97.5% se encuentra ocupada y el 2.5 % desocupada. Aunque la tasa de desempleo es baja, el nivel de ingresos de la población es bajo, ya que por cada 100 personas que disponen de un empleo, 59 de ellas no tienen ingresos superiores a dos salarios mínimos mensuales, lo que los ubica en una situación de subempleo. Es así que tan sólo el 35.52% de la población de trabajadores percibe más de dos salarios mínimos al mes. Otra característica socioeconómica importante es que el 49% de la población total constituye hogares indígenas, lo que representa un total de 92,390 habitantes, de los cuales 62,208 habla alguna lengua indígena además de español, y de ellos, 10,245 no habla español, sólo su lengua indígena (Trujillo y Martínez, 2015).

De la totalidad del territorio de la ciudad y sus habitantes se obtiene que la densidad poblacional es de 496 habitantes por kilómetro cuadrado, si comparamos estos datos con los de la Ciudad de México, 5,920 habitantes por kilómetro cuadrado, o con la ciudad vecina de Tuxtla Gutiérrez, 1476 habitantes por kilómetro cuadrado⁹, vemos que a pesar de la tasa alta de crecimiento que tiene la ciudad de San Cristóbal, la densidad de su población no es muy intensa si se compara con las ciudades medias o grandes del país. Si los comparamos con una ciudad de características similares, Comitán, que tiene una densidad de población de 143.72 personas por Km/cuadrado vemos que es claramente inferior al de San Cristóbal, esto es debido a que a pesar de tener poblaciones similares, la superficie en km² de Comitán casi triplica a la que posee la ciudad de San Cristóbal.

Para esta ciudad el sector terciario es predominante ya que engloba como actividades principales el comercio y el turismo que juntos ofrecen el 68.9% de los empleos generados. Podemos decir entonces que los servicios turísticos son una fuente de empleo en el municipio para trabajadores dedicados al servicio en hoteles y restaurantes e informales como en la venta de artesanías. Para el año 2013, los empleos directos generados fueron de 11,991 y los indirectos de 79,940¹⁰.

⁹ Datos del INEGI para 2005

¹⁰ Fuente: Dirección de Turismo y Fomento Económico, San Cristóbal de Las Casas.

Además de la creación de empleos, el sector turístico se caracteriza por sus estructuras de reducido tamaño, de carácter familiar o microempresas, que se enfrentan a un mercado competitivo y a unos márgenes empresariales más estrechos. Las empresas de restaurantes y establecimientos de bares y bebidas son las que más aportan al conjunto en cuanto a producción y empleo, ya que provee el 88.3% de los empleos¹¹; no obstante, el 93% de los trabajadores en las pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector turístico son trabajadores informales (STPS). Otras características del sector se refieren a la falta de personal capacitado, salarios bajos y presencia de trabajo infantil (Trujillo y Martínez, 2015).

Por otro lado la población en general, la sociedad que se ha formado y transformado con el paso del tiempo por lo que el gobierno, sus programas y en especial las empresas restauranteras son los actores que forman parte de la construcción de la ciudad para adaptarse al crecimiento del fenómeno turístico como una actividad económica más.

3.2 Contexto histórico de la ciudad, la actividad turística y el sector restaurantero

La ciudad de San Cristóbal de Las Casas se funda en el Valle de Hueyzacatlán (tierra de zacate grande) el 31 de marzo de 1528 por Diego de Mazariegos, Capitán General de la Provincia y Teniente de Gobernador. El 1 de marzo de 1535 se le concedió un escudo de armas a la Villa de San Cristóbal de los Llanos y 7 de julio de 1536 se le otorgó la categoría de ciudad y se le cambió el nombre por el de Ciudad Real de Chiapa.

Esta ciudad está diseñada como muchas otras conquistadas por los españoles. En el centro se ubica la plaza principal, la Catedral y edificios públicos. En la periferia se construyeron los solares para los españoles y al último se ubicaron los indígenas en diferentes barrios (Mexicanos, Tlaxcala y del Cerrito). Para 1948 este asentamiento cambió su nombre a San Cristóbal de Las Casas, en honor a Fray Bartolomé de Las Casas, defensor de los indígenas del lugar.

En 1915 desaparecen las jefaturas políticas y se crean 59 municipios libres, estando el de San Cristóbal dentro de esta primera remunicipalización con siete delegaciones que fueron San Lucas, Zinacantán, San Felipe Ecatepec, Tenejapa, San Miguel Mitontic, Huixtán y Chanal. El 1 de enero de 1994 el Ejército Zapatista de Liberación Nacional tomó las instalaciones del Palacio Municipal de San Cristóbal destruyendo algunos documentos históricos de gran relevancia para la ciudad, así también tomó edificios

¹¹ INEGI: Censo Económico.

públicos del gobierno federal y estatal, atacaron el cuartel general de la XXXI Zona Militar con sede en Rancho Nuevo. En este mismo año el municipio fue sede de las primeras conversaciones de paz del movimiento neo zapatista (SEGOB, 2010).

Lo que ofrece esta ciudad con arquitectura colonial, plateresco y neoclásico, casas con teja roja y patio abierto de los siglos XVI y XIX, sus culturas vivas, gastronomía y actualmente cosmopolita, atrae la mirada de nacionales y extranjeros. Pero a pesar de todo lo anterior, la vida cotidiana y tradicional que conservan sus habitantes, las calles empedradas de la ciudad y de sus principales edificios que permanecen casi intactos, le han otorgado el reconocimiento de Pueblo Mágico por la SECTUR, representa así el destino preferido de Chiapas para muchos viajeros.

3.2.1 Surgimiento de la actividad turística-comercial

En los años 70's, la ciudad funcionaba para la población como lugar de intercambio de mercancía y herramientas y para muchos otros como mercado de ropa para las personas de diferentes comunidades. En esta época también llegaron muchos antropólogos y estudiosos foráneos que iniciaron con la compra de artículos como las artesanías, es cuando se inicia la compra-venta o el negocio de las “artesanías” (Sánchez, 1995). Esta inclusión de comerciantes extranjeros en el mercado local ha crecido en el sector servicios, siendo ahora dueños de hoteles, restaurantes, y agencias de viajes, en donde los actores locales han permitido que otros participen de estas actividades.

La ciudad es más que un punto en el espacio. Esta constituye una organización social en la que los actores interactúan e intercambian bienes, servicios y conocimientos. Estos últimos se transforman continuamente como consecuencia del proceso de aprendizaje y de la adquisición de conocimientos de los actores y del establecimiento de redes y de cooperación entre ellos, así como de las estrategias y acciones que cada uno de ellos ejecuta para conseguir los objetivos de las empresas y organizaciones. Lo importante y que representa a una ciudad son las funciones que realiza en el sistema de ciudades. La ciudad y el sistema productivo local participan en un proceso común (Vazquez, 1999, 19-33). “Las decisiones de inversión en el sistema productivo y en la ciudad tienden a favorecer la convergencia del desarrollo productivo y el desarrollo urbano cuando los actores económicos y sociales interactúan y crean nuevos espacios para la producción de bienes, los intercambios y la relación entre actores” (Vázquez, 2000).

Por lo tanto en las ciudades, como territorio, se crean y se desarrollan los espacios industriales y de servicios que potencian al desarrollo y generan externalidades. El espacio de competitividad, derivado del proceso de la globalización, promueve a las ciudades a responder con estrategias a través de iniciativas locales que estimulan los procesos de desarrollo local.

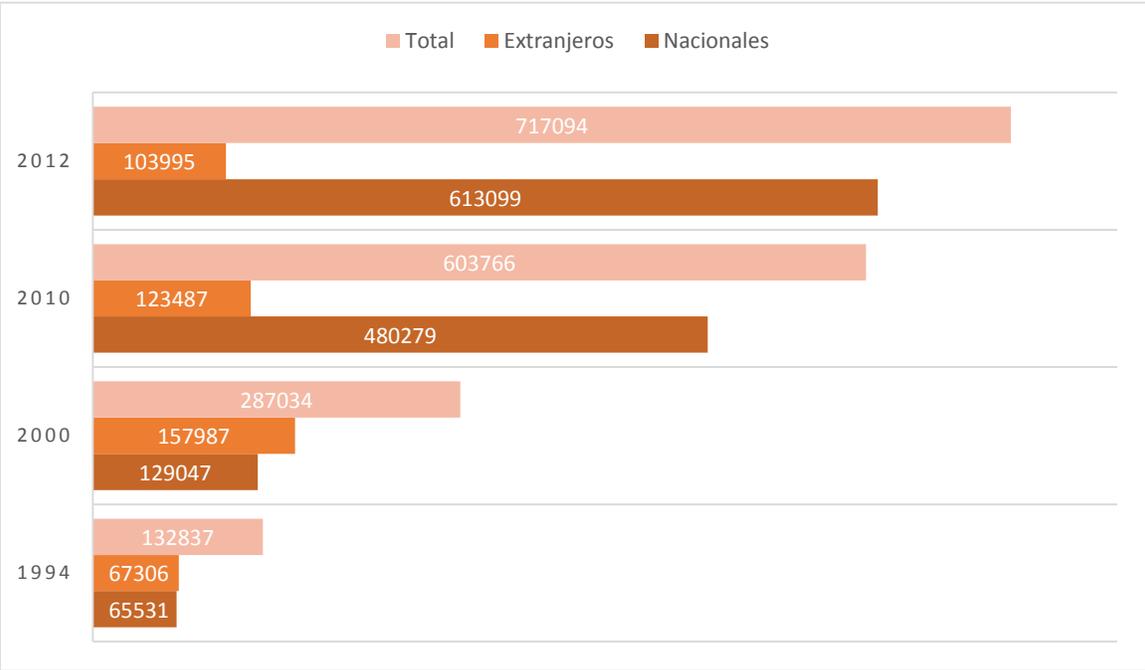
Dentro de un territorio hay una gran variedad de sectores productivos y entre ellos se encuentra el sector servicios. Para la ciudad de San Cristóbal de Las Casas este es un sector importante y de gran valor para la economía local y nacional. En este sentido encontramos que las empresas prestadoras de servicios no son homogéneas en tamaño e infraestructura. Asimismo, son diferentes en su organización y en la calidad de servicios que prestan. No obstante sus diferencias, todas actúan en un espacio en el que se comparte una cultura vigente en la ciudad pero que a la vez dentro de cada empresa se crea una cultura empresarial propia que afecta el ritmo e intensidad de sus innovaciones, y en consecuencia su estabilidad y crecimiento.

En San Cristóbal de Las Casas la competitividad en las empresas restauranteras ha ido en aumento debido al crecimiento poblacional que se deriva de la migración de personas de diferentes municipios de Chiapas, de la República Mexicana y de otros países, quienes dinamizan el crecimiento económico de la ciudad. Desde un enfoque empírico los vínculos entre esta diversidad de culturas no son muy estrechos, es decir, existe una interculturalidad que respeta ideas y pensamientos pero no hay una cooperación que sirva de apoyo entre ellos. Empresarios foráneos y locales son actores fundamentales en esta investigación, ambos forman parte de la sociedad y de la nueva cultura de la ciudad. Existe entonces un aumento de las actividades de servicios y la ciudad se ha convertido en el espacio principal para el desarrollo debido a que ahí es donde se toman las decisiones de inversión y se localiza la industria, en este caso, turística. La ciudad tiene un potencial importante para responder a los retos que trae la competitividad, que vincula los procesos de ajuste productivo-organizativo para la utilización de recursos propios, la difusión de las innovaciones y al fortalecimiento de las relaciones con otras ciudades.

Como podemos ver en la gráfica 4, en 1994 el turismo nacional y extranjero iban a la par con un promedio de 66,000 turistas. Es a partir del 2000 que se da un aumento considerable entre ambos grupos aunque aquí los extranjeros aun sobresalían de los nacionales. Diez años después el nacional arrasó en números al extranjero debido a la difusión de las políticas turísticas que se

dieron a conocer en esa década. Para el 2012, solo dos años después, el número nacional tomó la delantera siendo entonces un actor de mayor importancia para el gobierno nacional formando parte importante de la economía del país. Por otro lado el turismo extranjero es un mercado que se ha mantenido constante.

Gráfica 4. Número de turistas en SCLC 1994-2012



Fuente: INEGI. Elaboración propia con datos del Anuario estadístico de San Cristóbal de Las Casas

3.2.2 Políticas turísticas: Dos décadas de transformación (1994-2014)

El actor gobierno forma parte del fomento turístico de la ciudad a nivel nacional e internacional, por medio de Planes y Programas implementados a partir del año 2000. El Proyecto general del Patronato Chiapas surgió a solicitud de las autoridades locales y los habitantes de esta ciudad.

El propósito de trabajar en San Cristóbal de las Casas fue convocar, vincular y coordinar la colaboración comprometida y responsable entre las autoridades locales, estatales o federales, los habitantes en general y los actores sociales de la ciudad para promover la mejora de la calidad de vida de la población, recuperar la dignidad ciudadana, reconstruir el tejido social, fortalecer las identidades culturales, reforzar la traza urbana y recuperar los espacios públicos; mediante la revitalización urbana sostenible de su centro histórico (SECTUR , 2008).

Se realizó entonces un diseño que innovó: la construcción del Andador Eclesiástico Santo Domingo-El Carmen con dos kilómetros de largo que inicia en la Calle 20 de noviembre- Miguel Hidalgo y termina hasta la Iglesia y Arco- Templo de El Carmen. Sobre ésta se encuentran obras arquitectónicas e importantes atractivos visuales de la ciudad: el templo de Santo Domingo, La Catedral de San Cristóbal, el Palacio Municipal, la Casa de Diego de Mazariegos y el Teatro Daniel Zebadúa, de igual manera se encuentra el mercado de artesanías, tiendas de ropa, comercios, restaurantes, cafeterías y bares.

El objetivo primordial de ese Proyecto fue el de recuperar y cuidar el patrimonio edificado de la ciudad con arquitectura colonial, renacentista y vernácula de esta histórica avenida y que se reconociera como punto de encuentro de los diversos pobladores y mundos. Es decir, la convergencia de los contrarios y del diálogo entre seres humanos, a pesar de las situaciones vividas: primero la introducción de un concepto de ciudad ligado a la modernidad; segundo por el asentamiento de numerosos grupos indígenas en los contornos de la ciudad, quienes fueron expulsados de sus comunidades por motivos religiosos (1980); y después (1994), por las incontenibles inmigraciones ligadas al levantamiento del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN).

Podemos afirmar, ocho años después, que el Andador tuvo éxito al reactivar la economía de la ciudad, al generar más empleos e impulsar la comercialización de productos regionales y artesanales.

Hoy en día se concentran muchas culturas provenientes de comunidades cercanas, personas de México y de otros países. Todas estas personas foráneas ya son parte de la vida cotidiana de San Cristóbal de Las Casas y de alguna manera han logrado adaptarse a algunas prácticas culturales pero a la vez han incorporado parte de su cultura a la cultura nativa de la ciudad y de sus pobladores.

Para el 2010 se termina el Andador de Guadalupe, una de las calles más transitadas de la ciudad. A lo largo de tres cuadas, operan más de 100 establecimientos comerciales como cafeterías, restaurantes, bares y tiendas de diversos rubros. Punto de encuentro cultural y comercial y que por las noches cobra más vida. Estos dos Andadores trajeron también un beneficio a personas oriundas propietarios de las casas y locales ahí ubicados, derivados del aumento de la plusvalía.

3.3 La industria restaurantera: algunos estudios empíricos relacionados

En el sector turístico, las empresas restauranteras juegan un papel muy importante en su desarrollo. La situación de cada empresa puede variar en el mercado dependiendo del lugar o sitio donde estén establecidas. En la actualidad las transformaciones sociales, políticas y económicas alrededor del mundo afectan el funcionamiento y estabilidad de este tipo de empresas.

A continuación se mencionan casos empresariales enfocados a características que nos pueden servir de referencia y comparación con el presente estudio de investigación y que nos ayudan a entender cómo se maneja y se crea una cultura organizacional diferenciada. En este documento se considerarán los conceptos de cultura organizacional y cultura empresarial como equivalentes, debido a que el primero se refiere a organizaciones en general y el segundo se enfoca a empresas lucrativas.

Un estudio en Colombia, 2014, nos ayuda a identificar los factores de competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas del sector de restaurantes (Jara, et al., 2014).

Los autores visualizan un conjunto de factores relacionados con el contexto internacional y locales que afectan la competitividad de este tipo de empresas. Un primer elemento señalado es la importancia de la competitividad “a nivel mundial” o internacional. Esta observación es importante cuando el sitio turístico es visitado por turistas internacionales. La Candelaria, nombre del sitio turístico colombiano, deja ver que los comensales son locales o regionales. Es decir, no se visualizan comensales originarios de otros países. Entonces la recomendación de alcanzar una competitividad internacional resulta cuestionable.

Un segundo elemento en que los restaurantes se desenvuelven es la intervención gubernamental en esta actividad. Se señala que es necesario “crear Leyes, Normas y Programas de soporte que impulsen los diferentes sectores a la innovación y a la creación de empresas” (Jara, et al., 2014). Lo anterior no significa que en la localidad estudiada exista ausencia de legislación económica asociada al sector, sino que los propietarios perciben la injerencia pública como un obstáculo para emprendimientos nuevos.

Además concluyen que los elementos que contribuyen a la competitividad son:

La participación en el mercado, la productividad, la alta calidad de los productos ofrecidos y los bajos costos. Está presente, también, el criterio de la innovación según el cual la competitividad de la empresa es el performance valorado por la capacidad que tiene para generar más valor agregado que sus competidores. El 20% de los gerentes consultados consideró que la calidad del plato era su principal arma de competitividad (Jara, et al., 2014).

De lo anterior resulta interesante analizar la aseveración que indica que calidad y precio son factores de la competitividad. Ofrecer un producto y un servicio de calidad implica un costo relativamente elevado. Un platillo con alimentos de calidad no se puede ofrecer sin que el mismo contenga materias primas de calidad, que sea hecho por trabajadores calificados, que sea ofrecido en un ambiente agradable y seguro, entre otros. Todo ello eleva los costos. Esto entra en contradicción con la aseveración que indica que:

a) Una empresa que produce un bien o servicio será más competitiva en la medida en que sea capaz de ofrecer menores precios que sus competidores; b) sobre los precios de venta influyen los costos de los factores, como los costos de capital, de la mano de obra, y de las materias primas [Cabrera et al, 2011]. A estos factores algunos (20%) empresarios entrevistados señalaron las grandes porciones de comida como valor agregado (Jara, et al. 2014).

Las condiciones de competitividad señaladas en el párrafo anterior cobran validez y vigencia en un contexto social específico, en este caso en la localidad de La Candelaria en Colombia. El estudio no ofrece una descripción amplia del contexto social de aquella ni de los consumidores, sin embargo se deduce que el ambiente es semi-urbano, que los consumidores son locales-regionales con un nivel de ingreso medio.

3.3.1 Las PYMES del sector turismo y las cadenas de valor

En la actualidad es difícil, si no imposible, identificar actividades económicas o empresas desvinculadas de procesos globales. Estas juegan un papel protagónico-estratégico en particular las empresas transnacionales, pero también las que tienen un papel secundario o subordinado como lo son la mayoría de las PYMES. El posicionamiento de estas últimas depende del volumen de inversión, de los ingresos obtenidos así como de la amplitud de su mercado.

En esta primera mitad del siglo XXI la estrategia dominante de la producción tanto de mercancías como de servicios es la que vincula las grandes corporaciones transnacionales con las PYMES. Ello ocurre simultáneamente con nuevos fenómenos territoriales que se expresan en la llamada deslocalización de la producción. La producción de un bien o de un servicio ya no ocurre en una sola localidad ni en una sola nave industrial. Ahora los diferentes componentes de un bien se producen en ciudades próximas o lejanas o en diferentes países. Es decir, se pasó del modelo fordista al de la producción flexible.

La estrategia para llevar a la práctica el nuevo modelo de producción son las llamadas Cadenas Globales de Valor (CGV) las cuales son definidas por el Banco Interamericano de Desarrollo como: “La distribución de actividades que agregan valor, necesario para producir un bien o suministrar un servicio desde su concepción, pasando por el proceso de producción ubicado en distintos países hasta su entrega final al consumidor” (Blyde, 2014)

Uno de los ejemplos clásicos de estas CGV es la producción textil en la frontera norte de México. Los diseños de la ropa así como la comercialización son realizados en Estados Unidos mientras que las actividades de costura son realizadas en México (Bair y Gereffi, 2003).

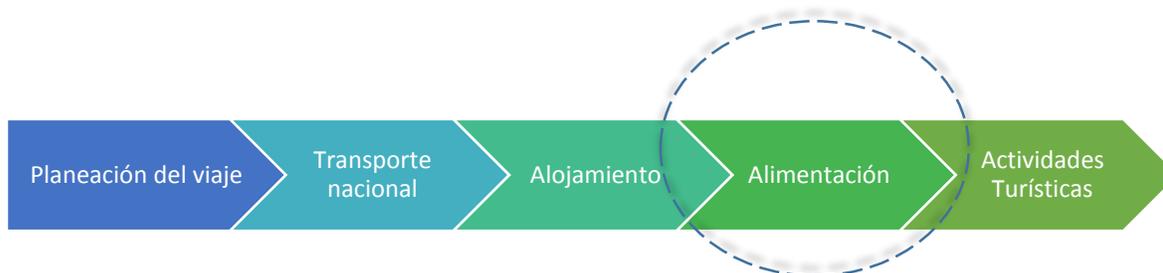
En el sector servicios también se han desarrollado CGV. Cadenas hoteleras, servicios financieros como bancos así como empresas de transporte terrestre, marítimo y aéreo transnacionales se observan en países en vías de desarrollo y en los países de menor desarrollo económico. El sector turístico no es la excepción.

La definición de la cadena de valor en este campo significa:

Un proceso más complejo en comparación a la cadena de valor de una mercancía típica, ya que la oferta del producto turístico tiene un aspecto territorial; es decir, la oferta está ligada a un producto turístico con delimitación geográfica, compuesto por distintos recursos turísticos, cuyo desarrollo permite ofrecer al turista una gama de atractivos, de servicios y de actividades (Trujillo y Martínez, 2015).

El diagrama 2 sintetiza la CGV en el sector turístico.

Diagrama 2. Cadena de Valor en el Sector Turístico



Fuente: Adaptación de la idea presentada en Trujillo Rincón & Martínez Garza (2015: 10)

La cadena de valor inicia con la planeación del viaje. Ésta puede ser realizada por el turista o por una empresa especializada. Una u otra práctica depende del nivel de ingresos de la persona. En países de altos ingresos el turista acude a una agencia de viajes en donde adquiere un paquete turístico que puede incluir desde información, definición de itinerarios, destinos, tipo de transporte y servicios de hospedaje. Cuando es el turista quien define personalmente los servicios a utilizar de él dependen cada uno de los servicios que utilizará donde destaca el transporte por tierra, marítimo o aéreo. Aquí la oferta y los precios de las compañías de transporte nacionales o extranjeras constituyen un factor en la toma de decisiones. En un tercer momento y en localización geográfica se haya el servicio de alojamiento el cual puede ser prestado por cadenas hoteleras internacionales o por empresas locales (Trujillo y Martínez, 2015).

El cuarto eslabón de la cadena es el que se refiere a la Alimentación. Este es un servicio que, por lo general, las agencias de viajes dejan al libre albedrío del comensal. ¿A qué tipo de restaurante acudir? ¿Qué tipo de comida consumir? Aquí es donde la oferta restaurantera local es determinante. La dicotomía restaurantes vinculados a las CGV y restaurantes no vinculados a aquellas se hace presente.

Los primeros son aquellos que están, por lo general, integrados en forma de hoteles/restaurantes o los que funcionan bajo el concepto de Franquicia. Los segundos son aquellos que aglutina PYMES. Los restaurantes de este tipo se caracterizan por poseer bajos niveles de inversión o

ser de carácter familiar. Este es el eslabón de la cadena turística que interesa describir y analizar en la presente tesis. El penúltimo eslabón de la cadena depende del plan de visitas elaborado por el consumidor. Y, el último es el retorno al lugar de residencia.

La actividad turística en la ciudad de San Cristóbal de las Casas tiene como uno de sus pilares de desarrollo condiciones históricas y acontecimientos sociales y políticos contemporáneos. Su fecha de fundación data de 1528, fue una pieza clave de la organización política administrativa durante la colonia siendo parte de la Capitanía General de Guatemala. Posteriormente, en la época independiente fue capital de Chiapas. Su localización geográfica fue y es estratégica en la comunicación con ciudades y regiones del sureste mexicano y con Guatemala. Por su parte, a finales del siglo pasado llamó la atención nacional e internacional por los acontecimientos sociales y políticos que significó el Movimiento Zapatista de Liberación Nacional.

La ciudad de San Cristóbal de las Casas es una de las ciudades más importantes en Chiapas, junto con Tuxtla Gutiérrez, Tapachula y Comitán. Es un emblema de la actividad turística regional. Por esta razón ha recibido la atención de la Secretaría de Turismo, y del gobierno federal en general, la cual se ha concretado en programas gubernamentales de impulso del turismo. El programa Pueblos Mágicos es un ejemplo de ello y esta acción del gobierno se ha concretado en la canalización de recursos públicos para infraestructura urbana la cual ha proporcionado a la ciudad un ambiente amable y confortable para los visitantes nacionales o internacionales.

La población de turistas que visita San Cristóbal se ha diversificado en las últimas dos décadas. Existe un primer grupo, formado por turistas nacionales o internacionales, de bajos ingresos y en consecuencia por bajo consumo. En contraparte está el grupo de ingresos y consumo altos. El primer grupo utiliza estrategias de hospedaje y alimentación de bajo costo, mientras que el segundo utiliza paquetes turísticos formulados y administrados desde el lugar de origen por grandes empresas. Esta última forma de gestión del plan de visita que involucra a agentes y servicios extranjeros y nacionales es lo que en el último apartado de este capítulo se analizó bajo el concepto de Cadenas Globales de Valor.

Lo anterior deja ver que los empresarios locales se enfrentan a una doble competencia en el mercado local. La primera es entre ellos mismos y la segunda entre ellos y las operadoras o agencias turísticas internacionales. En el capítulo siguiente se analiza cómo funcionan las empresas restauranteras en los Andadores ubicados en el Centro Histórico de la ciudad de San Cristóbal de las Casas.

Capítulo IV. Factores intervinientes en el desarrollo de las empresas restauranteras en el centro histórico de San Cristóbal de Las Casas

Este capítulo presenta los hallazgos de la investigación. Es importante recordar que en la ciudad de San Cristóbal de Las Casas predominan las actividades de comercio y turismo. Datos del Ayuntamiento nos dicen que para el año 2013, los empleos directos generados por el turismo fueron 11,991 y los indirectos 79,940 en donde las empresas de alojamiento y alimentos son los más importantes ya que contribuyeron con el 68.9% de los empleos generados (H. Ayuntamiento de San Cristóbal de Las Casas, 2013).

Analizaremos las principales características de las empresas restaurantes ubicadas en los Andadores de la ciudad, el posicionamiento de aquellas en el mercado, la cultura organizacional y el proceso de innovación de cada una de las empresas estudiadas. Finalmente, se analizan los factores que intervienen directamente con el desarrollo de las empresas gastronómicas y el fenómeno de la supervivencia en un mercado en crecimiento.

Para el 2015 en la ciudad se identifican diferentes tipos de empresas turísticas. Ocho de ellas se dedican a la venta de boletos para realizar recorridos turísticos, a la planeación del viaje y ofrecer orientación a los turistas; 204 ofertan servicios de alojamiento (de 1 a 5 estrellas y otros sin clasificar); por otro lado las empresas que ofertan servicios de alimentos y bebidas entre cafeterías, restaurantes, fondas y taquerías representan un total de 190, o 212 si se incluyen los negocios de vida nocturna, y por último hay un total de 40 empresas denominadas agencias de viajes que tienen la función de transportación de turistas con destinos regionales. En total sumaban, en ese año, 464 empresas asociadas a actividades turísticas (Trujillo y Martínez, 2015). Estos datos reflejan que prácticamente hay tantos establecimientos de alimentos y bebidas como empresas de hospedaje, por lo que los visitantes cuentan con una amplia gama de oferta gastronómica.

En el Centro de la ciudad, sus Andadores Real de Guadalupe, Eclesiástico, del Carmen y calles colindantes, se observan diversos tipos de empresas restauranteras que van de pequeñas a medianas y es en esta área de la ciudad en donde encontramos empresas representativas y de referencia para este estudio.

4.1 Caracterización de las empresas restauranteras en los Andadores

Esta caracterización tiene como objetivo conocer el grado de diversificación de las empresas restauranteras localizadas en los Andadores que se señalan en mapa 2, ubicación y rasgos generales de la calidad del servicio. Las empresas se clasifican por tamaño, capital e inversión y en el caso de los restaurantes por tipo de oferta gastronómica. ¿Qué elementos diferencian a unas empresas de otras? ¿Qué características ayudan a los clientes a identificar o preferir un restaurante para disfrutar de un platillo gastronómico? ¿Las características que las diferencian se han formado desde adentro de la empresa o es producto de prácticas rutinarias no planificadas?, estas son algunas interrogantes que se busca resolver en este capítulo.

En la primera etapa de la investigación, que significó recorridos y observación en el área de estudio, se identificaron 110 empresas restauranteras¹² en las calles Real de Guadalupe, María Adelina Flores y Belisario Domínguez, permitiéndonos caracterizarlos en términos generales y logrando hacer un inventario de empresas restauranteras (Ver anexos 4-7). El inventario permitió identificar pequeñas empresas con no más de dos colaboradores hasta empresas con 30 empleados inscritos en nómina. También se encontró una diversidad en la oferta gastronómica, desde restaurantes de comida típica, hasta comida internacional latinoamericana y europea. Hasta aquí logramos clasificar a las empresas por factores exógenos.

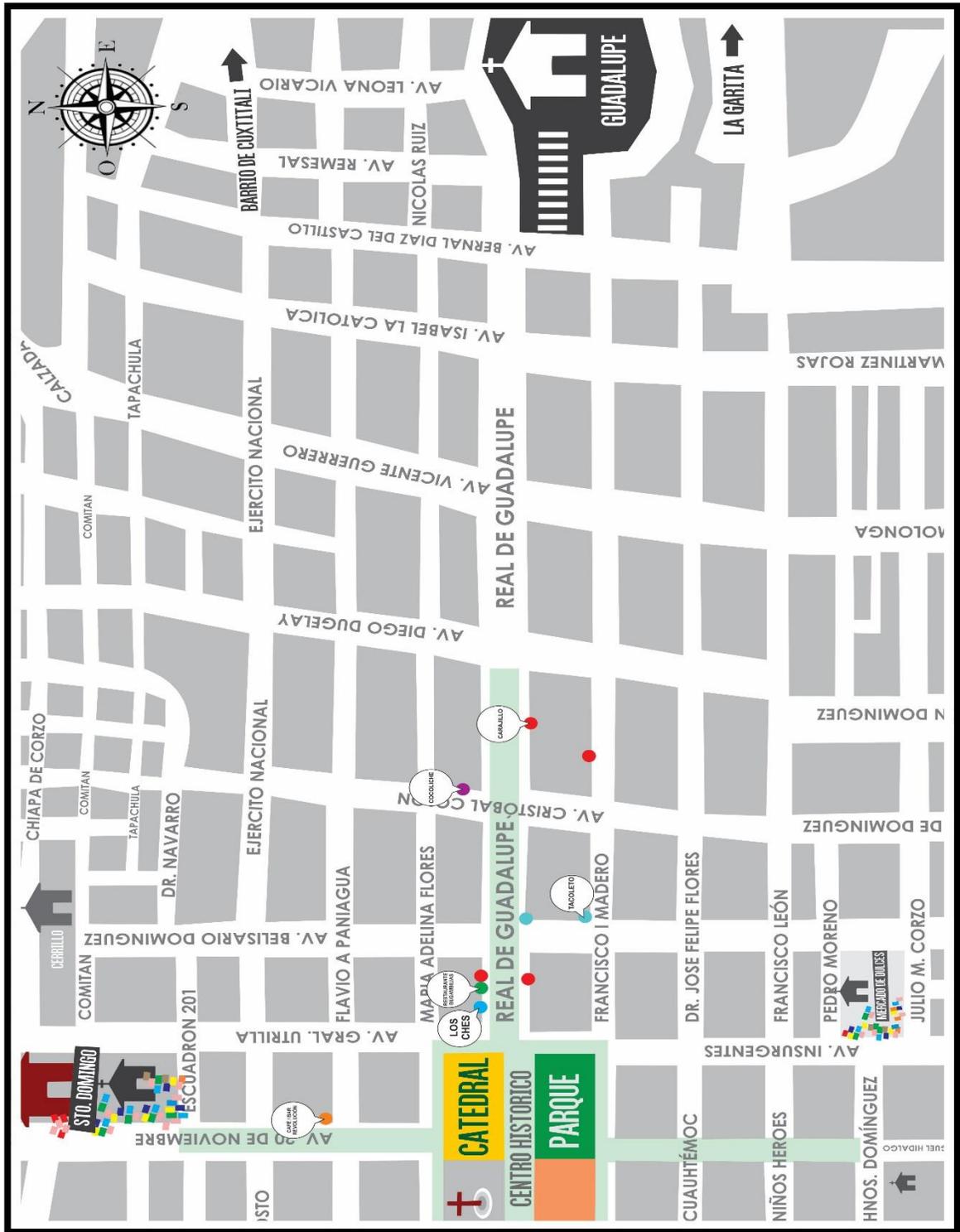
En una segunda fase de la investigación se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas a 72 empresarios (Ver anexo 3) logrando obtener datos puntuales e interesantes respecto al tamaño, antigüedad, origen, nivel de estudios y experiencia laboral, concepto o tipo de restaurante, tipo de consumidores, procesos de innovación en servicios y experiencia laboral del propietario.

A continuación se analizan los resultados que arrojaron los datos de la encuesta.

Una primera característica es la antigüedad, es decir, el tiempo que llevan en el mercado. Un 6.9% tiene más de 20 años de funcionamiento, es decir, fueron abiertas al público antes de 1994. Por su parte, el 16.7% tiene entre 11 y 20 años. Es decir abrieron sus puertas entre 1995 y 2005. Estos dos grupos de pequeños restaurantes son los más antiguos y juntos representan el 23.6%.

¹² Investigación de campo, Abril 2016.

Mapa 2. Ubicación de Los Andadores Turísticos de SCLC y de las siete empresas estudiadas



Fuente: Elaboración hecha en Destroyer, Agencia de Publicidad, Mayo 2016.

En el otro extremo están los restaurantes que tienen menos de dos años de funcionar y que representan el 19.4% del total. Lo anterior significa que ya a inicios de la década de los noventa las calles Real de Guadalupe, 20 de Noviembre y Miguel Hidalgo (actuales Andadores Eclesiásticos) constituían espacios que ofertaban servicios de alimentos a los turistas y consumidores locales. Por su parte, el porcentaje significativo de restaurantes con menos de dos años de antigüedad indica que nuevos empresarios inician esta actividad y aumenta la densidad de restaurantes en los espacios conocidos como Andadores del Centro Histórico.

La antigüedad de los restaurantes también está asociada a la mortalidad de las pequeñas empresas ya que unas son expulsadas del mercado respectivo y emprendimientos nuevos se incorporan al mismo, es decir se enfrentan a un ambiente más competitivo sin la garantía de alcanzar la consolidación como empresa.

Una segunda característica de las empresas restauranteras deriva del perfil turístico de SCLC, ciudad colonial con un antecedente histórico relevante en México y en el sureste mexicano. Punto geográfico a partir del cual el turista puede desplazarse a otros sitios turísticos, lugar en que se puede observar y convivir con las llamadas culturas vivas, entre otras muchas características. Lo anterior constituye elementos de atracción de pequeños emprendedores originarios de otras entidades federativas del país y de otros países, es decir, un tipo de restaurantero con presencia en San Cristóbal es el empresario originario de otro país.

Es así como los empresarios de los restaurantes localizados en los Andadores se pueden clasificar en originarios de Chiapas (47.3%), de otras entidades federativas (29.3%), y de otros países (23.6%). Entre los empresarios chiapanecos destacan con un 37.5% los de San Cristóbal de Las Casas y 1.4% los de Zinacantán. Los primeros han aprovechado el ser oriundos de la ciudad lo que les ha significado la ventaja de ofrecer la comida y sabores locales y de conocer por más tiempo el mercado gastronómico local. La presencia de un restaurantero originario del municipio indígena deja ver el surgimiento de emprendedores en estas comunidades dedicados tradicionalmente a actividades agrícolas.

En sitios turísticos dispersos por todo el mundo se observa la presencia de pequeños restauranteros que no son originarios del lugar ni del país respectivo. Los empresarios de origen foráneo constituyen una corriente que sale de sus países en búsqueda de oportunidades en sitios

turísticos ya consolidados por características culturales, arquitectónicas, de sol y playa o ambientales. Empresarios de este tipo se observan en las playas de Costa Rica, en las islas Baleares y en Guatemala, entre otros lugares. La presencia de empresarios provenientes de la ciudad de México (15.3% del total) obedece al deseo de dejar la gran urbe y sus problemas económicos y ambientales.

Una tercera característica de los restauranteros son los antecedentes profesionales de los mismos. El 71.1% realizó estudios profesionales. Este porcentaje se divide en un grupo de empresarios restauranteros que realizó estudios universitarios con escasa o nula relación con su actividad (39%), entre éstos se encuentran Historiadores, Cartógrafos, Profesores, Biólogos, Psicólogos, especialistas en comunicación, diseño gráfico, filosofía, derecho e ingeniería. Esto probablemente esté relacionado con la crisis de empleo existente en México ya que un superávit de egresados universitarios no encuentra empleo en su profesión. Otro grupo tiene una profesión asociada a su actividad empresarial tales como Gastronomía, Turismo, Administración, Contador Público, Mercadotecnia y Nutrición (32.1%). Los restauranteros sin formación profesional suman el 18.1% y un 11.1% no respondió por políticas de la empresa.

La composición de los restauranteros según sus antecedentes profesionales es una variable importante ya que está asociada con su capacidad e iniciativa de innovación y gestión, dimensiones relevantes en el presente estudio. Otro aspecto que puede ayudar es la experiencia. En el ramo los empresarios encuestados nos demuestran que el actual emprendimiento puede ser la primera experiencia. El 65.3% no contaba con ninguna experiencia anterior a su negocio actual, solamente el 34.7% había tenido previamente un negocio similar o comercial.

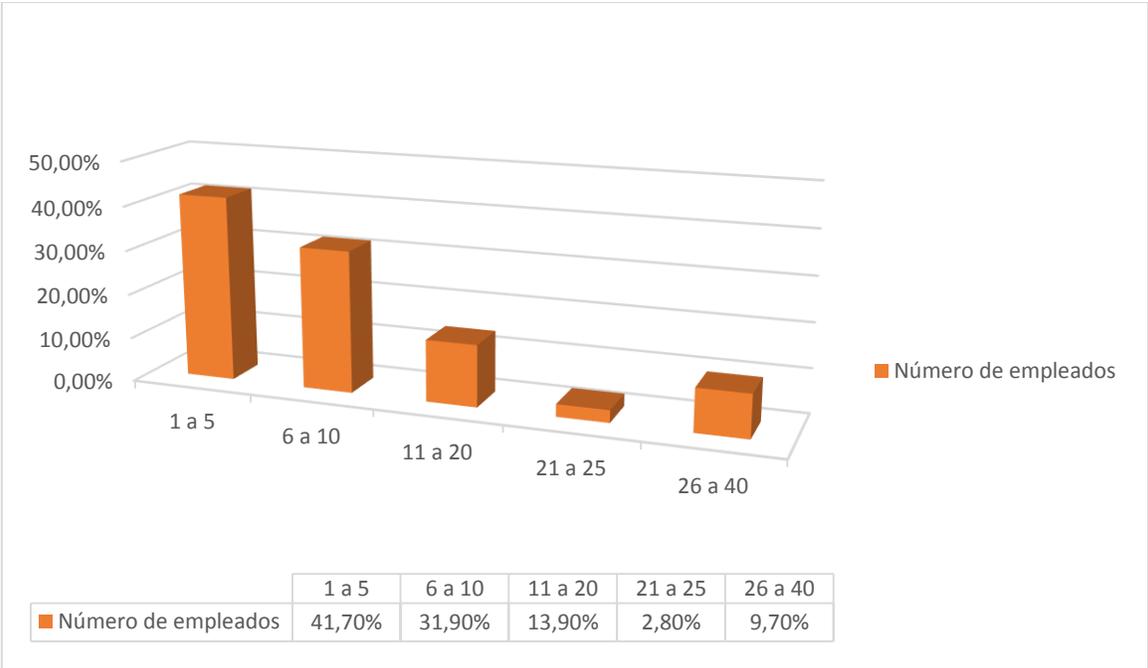
Una cuarta característica refiere al giro o tipo de negocio, los cuales han venido creciendo o diversificándose en la última década. En este estudio los clasificamos en cuatro tipos: los restaurantes que venden exclusivamente alimentos son el 62.5%. Los empresarios que combinan la venta de alimentos y bebidas son el 18.1%. Los que se especializan en venta de café y alimentos de fácil preparación son el 11.1% y Foro-Restaurante¹³ 8.3%. Lo anterior deja ver una variedad de conceptos disponibles al consumidor. Esta oferta está en relación con una tipología

¹³ En esta investigación el concepto de Foro- Restaurante hace referencia a establecimiento que además de dar el servicio de alimentos y bebidas cuenta con un espacio para realizar actividades culturales y de esparcimiento.

de turistas: el que viaja solo, con pareja, con familia, en actividad laboral u otro motivo. San Cristóbal se ha convertido en una localidad en la que con frecuencia se realizan eventos artísticos, científicos, académicos en donde los participantes en estas actividades buscan ofertas alternativas a los restaurantes tradicionales de cadenas o franquicias nacionales o internacionales.

Otra característica es el tamaño del restaurante que se puede medir a través del número de trabajadores que conforman la empresa. Los restaurante más pequeños contratan trabajadores que se mueven en un rango que va de 1 a 5 representando el 41.7%, este tipo de negocio por lo general es de tipo familiar, en este participa la pareja y uno o dos trabajadores. El segundo grupo de restaurantes es el que opera con 6 a 10 trabajadores siendo este el 31.9%. El 13.9 % representa el porcentaje de empresas con una nómina de 11 a 20 trabajadores. Los restaurantes más grandes son los que tienen entre 21 y 25 trabajadores (2.8%), y se encontraron empresas que tienen una nómina de 26 a 40 (9.7%).

Gráfica 5. Tamaño de las empresas restauranteras según el número de trabajadores



Fuente: Elaboración propia. Información de las encuestas realizadas en campo. SCLC. Marzo 2016.

Se puede afirmar que la mayoría de los restaurantes que se localizan en los Andadores de San Cristóbal son de pequeños a medianos (entre 1 y 10 trabajadores) lo que representa el 73.6% y generan más de 498 empleos y fuera de estos andadores, pero en calles del centro de la ciudad, se crean más de 246. Es decir que probablemente más de mil empleos ofertados solo en esta zona de la ciudad. ¹⁴ (Ver anexos 4-8)

Los empresarios encuestados compartieron algunas medidas innovadoras que implementan para hacer más eficiente el servicio: ofrecen una atención de calidad y servicios especializados como facturación ágil e internet inalámbrico (WIFI). El 84.7% de los restaurantes ofrece el servicio de facturación impresa o electrónica. Esto indica que los establecimientos están dados de alta en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Por otro lado solo el 15.3% no cuentan con este servicio, probablemente por el tiempo que tiene funcionando. En el caso del internet inalámbrico el 88.9% considera a esta herramienta como indispensable para atraer a los clientes. El resto, 11.1%, no proporciona este servicio por considerarse un gasto innecesario para su empresa.

Por último nos enfocamos a identificar la intervención de agentes externos a las empresas como coadyuvantes a su desarrollo. El personal que lleva la contabilidad de la empresa y financiamientos gubernamentales son dos de estos agentes. No es raro que el 87.5% de las empresas dispongan de un Contador que les ayude a realizar pagos a hacienda, impuestos y facturas. El resto, 12.5% lleva su contabilidad en libros sencillos y se encargan de realizar todos los pagos a proveedores, esto causa el mal manejo de los ingresos, también nos indica que aún existen empresas que no están dadas de alta en Hacienda y que existe cierta flexibilidad, por parte de dependencias gubernamentales, en otorgar permisos, licencias de funcionamiento. Realizar los trámites señalados puede llevar varios meses y en este caso prefieren esperar a ver si la empresa logra sobrevivir en el mercado. Para muchos, el tiempo promedio para tener un lugar en el mercado y empezar obtener utilidades es de 2 años.

En esta investigación es de importancia valorar los procesos de innovación que existe en el mercado turístico y cómo estas mismas empresas han logrado incorporar este concepto a su organización. Más allá de cuestiones físicas (imagen, mobiliario, tecnología) para el uso de los clientes, existen cambios internos y solo pueden ser valorados después de haber consumido en

¹⁴ Estos datos son aproximados ya que muchos de los restaurantes encuestados no respondieron a la encuesta.

el establecimiento, es decir, un extra en el servicio y que son el resultado de cambios administrativos, de capacitación y del personal contratado.

Un ejemplo de ello es la persona encargada de preparar los alimentos, en muchos sentidos es fundamental para este tipo de empresas. En la actualidad se considera una tendencia tener al mando de la cocina a un profesional, pero a veces significa un alto costo. En los restaurantes la cocina es manejada por una persona con experiencia, esto es un 70.8% de la muestra. No quedándose atrás y probablemente en aumento, la gastronomía con especialización es elemento innovador de estas empresas, es decir, encontramos un 29.2% que contrataron a un Chef encargado de la preparación, sazón y presentación de cada platillo de manera especializada.

La industria restaurantera ubicada en los Andadores de San Cristóbal se ha caracterizado por las condiciones siguientes: a) la arquitectura de las viviendas. Los negocios aprovecharon los cuartos y en ocasiones los pequeños patios. Son espacios pequeños de unos pocos metros cuadrados, b) para abrir un negocio los empresarios utilizan un monto pequeño de capital, c) el personal empleado es pequeño lo que permite clasificar a los negocios como pequeños y medianos, d) los restaurantes sobre el Andador fueron abiertos por miembros de una familia o por empresarios foráneos con limitada capacidad de inversión. Esto es compatible con el tamaño de los locales, las rentas pagadas y con una demanda limitada y estacional, e) cuando la demanda aumenta, los empresarios restauranteros no utilizan la estrategia de construir un local amplio, ex profeso para un restaurante moderno, sino que utilizaron una estrategia que consiste en multiplicar el número de locales.

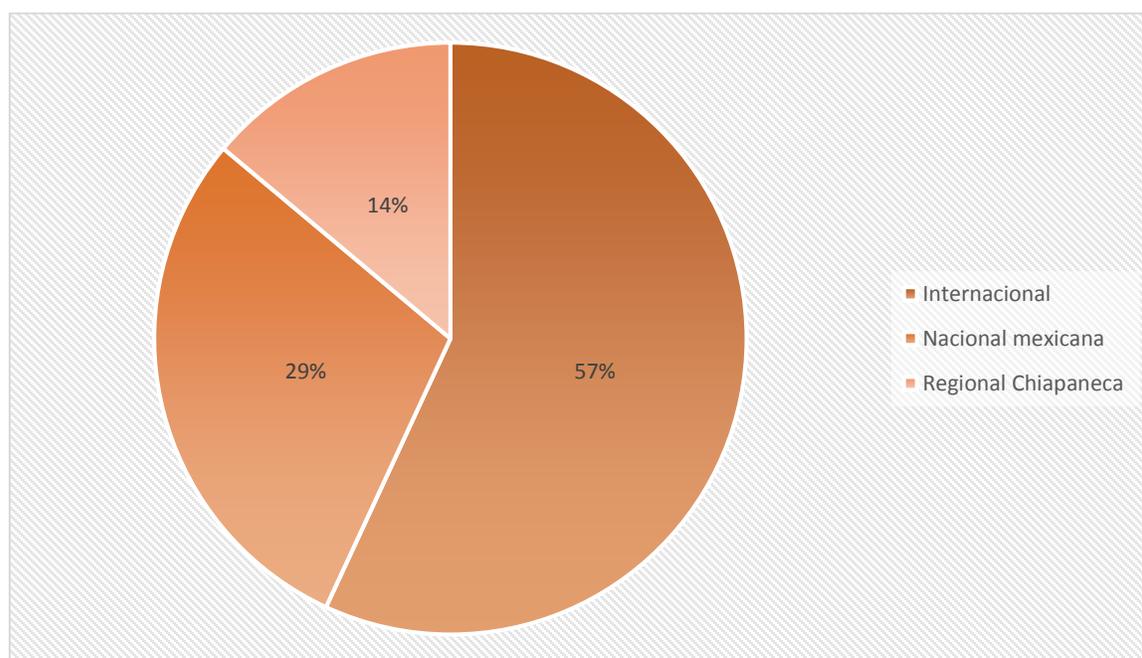
4.2 Innovación de las empresas restauranteras en el mercado

Derivado de la diversidad gastronómica de la ciudad surge una situación muy importante que se refiere a la permanencia en el mercado que es competitivo. Y el posicionamiento ¿Cómo se mide o se obtiene? Es de interés para el propietario o administradores de un negocio saber el lugar que tiene dentro de este mercado y de este modo definir estrategias para manejar la empresa.

La demanda gastronómica de los turistas tanto regionales, nacionales y extranjeros es variable, tomando en cuenta su cultura, gustos, tendencias o ideales. El centro de la ciudad ofrece una

amplia gama de cocinas, pero la que más sobresale es la comida internacional con un 56.9%, la comida mexicana abarca un 29.2% y la regional chiapaneca un 13.9%. Lo anterior indica que la gastronomía local y regional es superada por una gastronomía internacional y que opta por ofrecer cada vez más platillos de otros lugares que dejan de lado un atractivo turístico intangible importante.

Gráfica 6. Composición de la oferta gastronómica de la industria restaurantera en los Andadores de San Cristóbal de Las Casas. Abril, 2016



Fuente: Elaboración propia basado en resultados de la encuesta, abril 2016.

Lo anterior en función al tipo de turista que visita la ciudad lo clasificamos en: regional, nacional, extranjero. Cada uno de ellos consumirá en el lugar de su preferencia y los restaurantes están, de igual manera, enfocados a su mercado. En este caso la encuesta arrojó el siguiente resultado: el 81% de las empresas recibe clientes nacionales e internacionales, solo un 9.7% está enfocado a la clientela local regional. No obstante la ubicación de la empresa, dentro o fuera del Andador, no es un factor que influya en el tipo de clientela. Parte del objetivo de estos Andadores era el de lograr un beneficio económico para todas las personas que ahí participan con sus negocios, aunque no hay evidencia de que esto se haya logrado. Entre ellos están los comerciantes, empresarios y ambulantes, que gracias al flujo constante de personas, los ofertan sus servicios pero esto no asegura ventas constantes. El nivel de ventas depende de cómo se

maneje la empresa y cómo logra sobresalir entre las otras empresas del ramo sin importar cuál sea su ubicación. Para lograr un mejor posicionamiento muchos restaurantes hacen uso de las nuevas tecnologías como internet. El posicionamiento en la actualidad se encuentra en manos de los clientes y de las redes sociales mediante los cuales se da a conocer de una manera indirecta el tipo de servicios que ofrece la empresa y se califica la calidad de esta para el conocimiento de otros interesados.

Los restaurantes en San Cristóbal de Las Casas se encuentran bajo la lupa de una clientela cada vez más exigente y que expresa, por diferentes medios, el grado de satisfacción del servicio recibido. Gracias a los medios modernos de comunicación existen empresas en internet que miden el grado de satisfacción de los consumidores, empezando con información sobre lugares, tipos de negocios, precios e incluyen comentarios que son un indicador del grado de satisfacción, como lo define la propia página de Tripadvisor¹⁵ que es el sitio de viajes más grande del mundo y que permite a los viajeros planificar y reservar su viaje. También ofrece consejos de millones viajeros y una amplia variedad de opciones de viaje y formas de planificación con enlaces directos a herramientas de reservación que buscan en cientos de sitios web para encontrar los mejores precios en empresas de servicio.

Hoteles y restaurantes son dos tipos de negocio valorados por los consumidores nacionales e internacionales. Muchos de estos negocios han reconocido la importancia de estas valoraciones para definir estrategias de mejora de sus servicios.

Para José Orihuela, Ex Director del Instituto Argentino para el Desarrollo Económico (IADE):

El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los clientes de lo que ofrece la empresa y también saber lo que se quiere que los clientes objetivos piensen de nuestra oferta y la de los competidores. Por lo general la posición de los productos depende de los atributos que son más importantes para el consumidor meta (Orihuela, 2014).

De los 72 empresarios encuestados se seleccionaron 7 empresas representativas. Esta muestra contó con empresas pequeñas y grandes y con propietarios tanto locales como foráneos. De ellos

¹⁵ https://www.tripadvisor.com.mx/pages/about_us.html

dos son de origen foráneo, 2 de otros estados de la República Mexicana y 3 son de Chiapas. En la entrevista se buscó reconocer si el lugar de origen de los propietarios tenía influencia sobre el uso de nuevas tecnologías para medir su posicionamiento y si es importante para una empresa saber el lugar que ocupa dentro del mercado restaurantero y turístico. (Ver Anexos 1 y 2)

Para entenderlo mejor, el posicionamiento está expresando el grado de satisfacción, indica la calidad del servicio y refleja el número de comensales que asisten a ellos, y mientras más consumidores opinen se definirá mejor la calificación. Cuidar el posicionamiento de las empresas es parte de los modelos de gestión para ser un actor activo y de punta en sectores económicos y en ambientes competitivos. Así, se utilizan mediciones hechas por Tripadvisor¹⁶ para conocer el posicionamiento de las empresas entrevistadas en San Cristóbal en los meses de abril-mayo 2016, lo cual se muestra en la tabla 6.

Tabla 6. Posicionamiento de un grupo muestra de restaurantes en San Cristóbal según opiniones y críticas de los consumidores medidos por Tripadvisor.

Posicionamiento en orden descendente	Nombre del restaurante	Giro	Relación posición/total de posiciones	Localización de las empresas	Índice¹⁷
Primero	Cocoliche	Restaurante	10/211 Restaurantes	San Cristóbal	0.047
Segundo	Carajillo	Restaurante-Café	3/13 cafeterías	San Cristóbal	0.052
Tercero	Revolución	Restaurante-Bar	48/480 Restaurantes-Bar	En Chiapas	0.100
Cuarto	Tacoleto	Restaurante	25/211 Restaurantes	San Cristóbal	0.120
Quinto	Falafel	Restaurante	42/211 Restaurantes	San Cristóbal	0.200
Sexto	Los Ches	Restaurante	133/211 Restaurantes	San Cristóbal	0.630
Séptimo	Bugambilias	Restaurante	No aparece	San Cristóbal	-----

Fuente: Elaboración propia en base a Tripadvisor (7 de Junio, 2016).

¹⁶ Tripadvisor es un sitio de Internet donde los usuarios de servicios turísticos de todo el mundo comentan sus experiencias sobre las instalaciones, los productos y sobre todo el servicio de cualquier tipo de empresa alrededor del mundo.

¹⁷ El índice resulta de dividir la posición del restaurante de referencia entre el total de posiciones. Este varía entre 0-1; mientras más se acerque a uno menor es el posicionamiento.

El posicionamiento de las empresas es un indicador del tamaño de la demanda, de la calidad de los alimentos ofertados y de los servicios que acompañan a éstos. Mientras mayor sea el número de comensales que visitan un restaurante mayor es la posibilidad de que alguno o varios de éstos exprese su opinión en empresas encargadas de medir el grado de satisfacción en determinados servicios. Un platillo con alimentos sanos y bien preparados tienden a generar una opinión favorable para el establecimiento que lo ofrece. Asimismo, la rapidez en el servicio, en el cobro o en la forma en que éste último se realiza contribuye en el tipo de opinión comentada. Finalmente, otro elemento importante en el posicionamiento está asociado al servicio al cliente. En San Cristóbal existen escuelas que capacitan al personal que labora en hoteles y restaurantes pero no todas las empresas participan en programas de este tipo de capacitación.

La presencia de personas de diversas nacionalidades que visitan la ciudad de San Cristóbal, y de un número reducido que ha establecido su residencia en ella, ha influido en la configuración de un mapa social diverso. Se puede afirmar que en la ciudad convive una amalgama de culturas. Unas con mayor presencia e influencia en diversas actividades sociales. La diversidad cultural se observa y se proyecta en el sector de pequeños restauranteros. La tipología de pequeños restauranteros que se identifica en los Andadores del Centro Histórico expresa culturas empresariales diversas. Estas últimas se han visto enriquecidas en primer lugar, por el desarrollo, lento pero consistente, de pequeños empresarios locales que a través de varias generaciones han logrado conformar una oferta culinaria regional, un modelo de gestión y una estrategia de innovación particulares. Por otro lado, inmigrantes han contribuido a enriquecer la composición empresarial restaurantera en la ciudad.

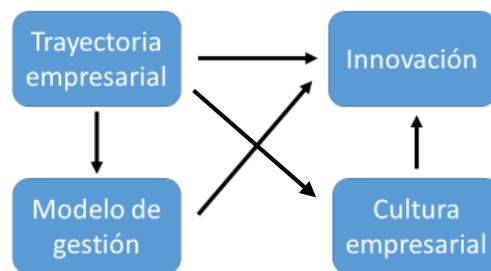
El sector empresarial restaurantera con presencia en el Centro Histórico se ha innovado en dos niveles. El primero se refiere a cambios al interior de las empresas tendientes a ofrecer servicios de calidad y a permitirles mayor competitividad, y el segundo, a la diversificación de tipos y calidad de servicios ofertados en el propio sector.

Es por eso que, en el diagrama 3, se analiza la importancia de la trayectoria empresarial de los propietarios de los restaurantes estudiados. Los conceptos de responsabilidad económica, disciplina administrativa y laboral, atención al cliente, calidad del producto y en los servicios, entre otros, son adquiridos en la mayoría de las veces por experiencias en negocios previos. La puesta en práctica de los anteriores conceptos va configurando una manera de pensar, de

principios y de normas de conducta. Es decir, de una cultura empresarial. La cultura empresarial es producto de un recorrido formativo asociado a la historia empresarial.

Al mismo tiempo, la experiencia adquirida se aplica a un emprendimientos específico. La experiencia que se adquiere durante la trayectoria empresarial incide sobre la forma en que se gestiona un negocio. En el quehacer de hoy. La organización de la empresa, el manejo de personal, la atención y control de calidad, la importancia otorgada y estrategia de innovación aplicada al negocio son indicadores del modelo de gestión de cada empresa. La interrelación entre trayectoria, cultura empresarial, modelo de gestión y de innovación se presenta en el siguiente diagrama y se explica después de éste.

Diagrama 3. Relación entre Dimensiones Asociadas a la Innovación en Empresas Restauranteras



Fuente: Elaboración propia

4.3 Cultura empresarial y trayectoria laboral de los empresarios restauranteros

Este apartado explicara el papel que juegan las trayectorias de los empresarios en su campo y como contribuyen a formar una cultura organizacional diferenciada y a diferenciar la cultura local. Esto se aspira mostrar analizando la trayectoria laboral y empresarial de los restauranteros, cómo tuvieron sus primeros contactos con la actividad, ya sea como empleados, socios o propietarios. Una trayectoria asociada a la actividad restaurantera puede ser continua, discontinua, eventual, permanente, intensa o marginal, y ésta tiende a ofrecer una formación diferenciada en los campos laboral, profesional o empresarial.

En el campo de la educación es donde encontramos múltiples ejemplos del impacto de las trayectorias laborales sobre el desarrollo de capacidades, competencias, valores y principios que

guían una profesión u oficio. Al analizar el desempeño de profesores que se inician en la profesión, Ferry define la formación como un “trayecto” por el que personas transitan y tienen diferentes experiencias e interactúan con diversos cuerpos de conocimientos, enfoques y personas (Ferry, 1990). Para él, todas las experiencias son formativas. Durante las trayectorias “se adquieren saberes y reglas de acción, pautas de comportamiento, se forman creencias firmes y perdurables, teorías, creencias, supuestos y valores sobre la naturaleza del quehacer educativo” (Alliaud, 2003, pág. 1). Trayectoria es un concepto que se utilizará para explicar cómo el caminar por distintas experiencias laborales, de los actuales restauranteros entrevistados, va formando una cultura organizacional.

El marco teórico anterior define conceptos que fundamentan la importancia de la cultura en el desarrollo empresarial y en las innovaciones. Empresa es definida como una colección única de recursos y capacidades que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado. Por su parte, recursos o activos son definidos como el stock de factores disponibles. Una Capacidad es la facultad de gestionar adecuadamente los recursos. Estos últimos a su vez, se clasifican en tangibles e intangibles. Las instalaciones, localización, el stock de materias primas, el inventario de productos, maquinaria, capital financiero, son ejemplos de los primeros. Por su parte, los recursos intangibles son aquellos cuya naturaleza es inmaterial y poseen capacidad para generar beneficios económicos futuros. “Su intensidad en el conocimiento les otorga una serie de condiciones idóneas para convertirlos en activos escasos, valiosos y difícilmente imitables, su materia prima es la información”, (Vargas: 262).

En la teoría comentada se afirma que los recursos empresariales que mayor potencial competitivo tienen son los de carácter intangible, ya que son difíciles de imitar o comprar. Ejemplo de ellos son la lealtad de los clientes, el reconocimiento de las marcas comerciales o franquicias y la cultura de la empresa. Esta última puede expresarse en “la forma de actuar de la empresa frente a posibles problemas y reclamaciones, así como el modo en que la organización mantiene sus compromisos frente a sus clientes”, (Vargas: 262).

Durante las entrevistas, los empresarios restauranteros describen cómo llegaron a la ciudad, y cómo decidieron abrir un negocio en ella. Ello permite conocer qué actividades desempeñaron anteriormente, ambientes empresariales localizados en otros sitios turísticos nacionales e internacionales y ver cómo lograron ahorrar y formar el capital que utilizan actualmente. Todos

estos antecedentes ayudan a conceptualizar lo que es su cultura empresarial y cómo ésta está asociada a prácticas de innovación en la empresa.

Hay entrevistados que sí tienen antecedentes empresariales pero, para llegar hasta el nivel y el estado en que se encuentran hoy tuvieron que pasar por una serie de eventos personales, donde el espíritu empresarial ha sido determinante para permanecer en el ambiente competitivo que significa el negocio de los restaurantes.

La cultura organizacional está representada por valores y principios orientados a garantizar la calidad del servicio, y en cómo el empresario valora y pone en práctica procesos de innovación. Esta afirmación (proposición) es la que guía la discusión de los siguientes apartados. El primero explica cómo la experiencia laboral va configurando un modelo de gestión empresarial, y el segundo cómo aquella induce o inhibe la innovación en la empresa. Es decir, cómo la experiencia previa del empresario, que expresa la educación formal y el conocimiento tácito, es un pilar en el funcionamiento de la empresa, ya que induce al restaurantero a la búsqueda de la eficiencia, la calidad, y el funcionamiento eficiente bajo el concepto de gestión empresarial, así como a procesos de innovación.

La trayectoria empresarial es un activo que se formó a lo largo de la vida económicamente activa del empresario. Aquella contribuyó a formar el proyecto empresarial que actualmente desarrolla. Representa el esfuerzo y el conocimiento pasado inmediato plasmado en el emprendimiento actual. Sin embargo, el proyecto que hoy administra requiere de un modelo de gestión eficiente. Manejar el negocio con eficiencia. La dimensión histórica inherente a la conducta del empresario se sintetiza en la cultura empresarial (los valores y los principios), mientras que la dimensión de eficiencia en el servicio se concretiza en el concepto de gestión empresarial, cómo trabaja hoy. El modelo de gestión y la innovación en la empresa son las dos dimensiones que se analizan a continuación en un grupo de restaurantes seleccionados.

El desarrollo de los apartados que siguen trabaja con el supuesto de que los pequeños empresarios restauranteros de origen extranjero tienen una cultura empresarial diferente a la de los nacionales. Por esa razón primero se analizará el tipo de modelo de gestión que implementan los restauranteros locales, para luego referirse al que desarrollan los empresarios originarios de otras entidades federativas y de otros países.

4.4 Modelos de gestión empresarial restaurantera

Las empresas, pequeñas o grandes, desarrollan actividades en un ambiente económico competitivo. “Las empresas compiten para sacar ventaja de sus rivales al ser pioneras de nuevos productos, procesos y formas de efectuar negocios”, (Vargas: 257). Esta aseveración es válida para empresas restauranteras en San Cristóbal. Sin embargo, tanto las condiciones históricas en que se desarrolló la actividad como las condiciones territoriales configuran modelos de gestión específicos.

Como se mencionó, a inicios del último cuarto del siglo pasado, en esta ciudad los negocios de alimentos disponibles al público era escasos y se limitaban a venta de “tacos de cabeza de cochinito” en los pequeños portales de viviendas sencillas. Destacaban los puestos localizados en los alrededores de la iglesia de Guadalupe y en el Barrio de Cuxtitali. Algunos de aquellos aún subsisten. Una remembranza viviente, en la actualidad, es la taquería que se ubica en la esquina de Belisario Domínguez y Ejército Nacional. Los comensales eran personas oriundas y vecinos de los barrios tradicionales de la ciudad. La competencia entre los pequeños negocios era mínima debido al bajo nivel de ingreso imperante.

Posteriormente, en un segundo momento, empezaron a surgir pequeños restaurantes administrados por familias los cuales disponían de un local, el cual era parte de la vivienda familiar. La oferta gastronómica empezó a diversificarse con platillos locales (como chiles rellenos, arroz o “*chalupitas*”). La clase media local empezó a frecuentar estos sitios. Innovaciones incipientes como la introducción de máquinas para elaborar pollo “rostizado” se observaron a inicios de los años 80 del siglo pasado.

La intensidad de la competencia entre estas pequeñas empresas familiares era débil debido a que se desarrollaba en un mercado incipiente. La amplitud de la oferta restaurantera era limitada, así como de la demanda.

En esta etapa, el modelo de gestión fue familiar sustentado en la experiencia. Es decir, los propietarios no necesitaron tomar cursos de cocina o de administración de empresas. Además, las pequeñas empresas familiares, en sus inicios, fueron actividades complementarias, ya sea a trabajos artesanales o a empleos burocráticos de los propietarios.

Por su parte, la gestión empresarial en los restaurantes de la ciudad surgió en la rama hotelera. El turismo internacional, el cual dispone de mayor nivel de ingreso en relación al nacional, indujo a los propietarios de los hoteles a ofertar servicios de restaurante de calidad. Estos últimos, a la vez, con mayor visión y espíritu empresarial, así como por sus vínculos con redes de hoteles internacionales, respondieron con una oferta de calidad expresada en instalaciones, cocina y atención al cliente.

La competencia, entre el grupo de restaurantes administrados por grupos familiares, y los gestionados por los hoteles, fue limitada debido a las demandas diferenciadas que atendían.

El mercado empezó a ser más competitivo cuando la demanda de comensales se incrementó debido a la mayor afluencia de turistas nacionales y extranjeros en la década del 90 del siglo pasado. También debido al surgimiento de nuevos actores. Uno de ellos fue la segunda generación de los pequeños empresarios familiares quienes con nuevas ideas sobre administración de negocios introdujeron innovaciones de mejoras en el producto, en la administración, en publicidad y atención al cliente. Un nuevo actor en esta rama de actividad fue una “oleada” de restaurantes cuya matriz se localizaba en otros estados de la República la mayoría de los cuales cerraron sus puertas a los pocos meses de instalados, probablemente debido a que ofertaban productos a precios mayores que los locales y a los costos altos de las rentas de los espacios. Se puede mencionar algunos ejemplos como la cafetería Italian Coffee y el Restaurante-bar London. Un tercer actor en la oferta restaurantera fue un grupo pequeño pero innovador conformado por empresarios provenientes de otros países, como Italia, España, China, Corea entre otros más, con un concepto nuevo en el cual sobresale la calidad en atención, en alimentos, en gestión y con un enfoque de conservación del ambiente natural. Un número importante de turistas responde positivamente a este tipo de restaurantes.

Todos estos actores empezaron a competir por abarcar una mayor demanda así como de los espacios comerciales mejor posicionados en el Centro Histórico: Los Andadores.

En la actualidad estas empresas descritas conviven simultáneamente gracias al aumento de la población residente en la ciudad y al flujo de turistas en mayor cuantía y con mejores niveles de ingreso en relación al consumidor local.

La diversidad de ofertas gastronómicas constituye una diversidad cultural que es compatible con las características sociales y arquitectónicas de la ciudad, y con los perfiles de los empresarios y de los consumidores.

Toda empresa debe de tener propuestas o estrategias propias concretadas en sus actividades que aseguren la viabilidad económica de ésta y que se expresan en un modelo de gestión empresarial. El diseño de una empresa supone también un conocimiento en diversas áreas que garanticen la rentabilidad en el mercado.

Para Martínez, las grandes empresas como cadenas restauranteras, manejan modelos de gestión más estructurados que definen su organización interna, es decir, tienen un enfoque más amplio respecto a la planeación y sus estrategias para crear productos o servicios innovadores y de valor agregado para el consumidor. Además también consideran la gestión de la innovación, finanzas y el control de calidad, gestión de operación, la implementación del liderazgo para el manejo de los recursos humanos, la forma de comunicarse con el exterior y por último el comportamiento de los empleados definidos como valores, (Martínez, 2013).

Analizando la Teoría de Recursos y Capacidades encontramos que el papel de la cultura empresarial es un factor que contribuye a alcanzar ventajas competitivas y a definir el modelo de gestión. Ésta explica que “...los factores internos que integran a la empresa, haciendo énfasis en las organizaciones, son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado y que éstos no están disponibles en las mismas condiciones para todas la empresas”, (Vargas: 261).

Las empresas identificadas en el presente estudio son pequeñas o medianas y no impulsan todos los elementos de gestión señalados. Los pequeños empresarios por lo general, tienen una organización sencilla y el negocio tiene como objetivo alcanzar ingresos que garanticen cubrir gastos familiares y en la medida de lo posible introducir mejoras menores en la empresa. Es por esta razón que su modelo de gestión se centra más en los siguientes elementos estratégicos: ofertar un buen servicio que incluya platillos de calidad, atención eficiente, ambiente confortable y servicios tecnológicos y de comunicación para el cliente. En este sentido los empresarios locales han logrado definir su propia gestión de actividades dentro de sus diversas áreas.

En el caso de los empresarios locales, y sin importar el tamaño de la empresa, se logró identificar las características de la gestión: administración personal o familiar, adquisición de conocimientos de gastronomía basados en la experiencia ya que ninguno de ellos tiene estudios relacionados al servicio o de manejo de restaurantes. Por otro lado todos tuvieron la visión de emprender un negocio y ofrecer productos diferenciados y de calidad, de introducir al mercado un producto o servicio innovador, con una imagen más conservadora y propia, es decir, mantienen una imagen local y diseño del lugar tradicional.

La cafetería Carajillo es un ejemplo de modelo empresarial y su gestión es liderada por parte de un emprendedor local. A continuación se describe indicando los elementos centrales, complementándolo con testimonios del propietario. La empresa cuenta con una nómina total de cuarenta empleados. El local es rentado.

Elementos del modelo: 1) La empresa posee un organigrama de cuatro niveles. El primero lo ocupa el propietario quien toma las decisiones finales. El segundo está constituido por el gerente operativo, administrador general y contador. El tercer nivel formado por el área de recursos humanos y el personal de almacén. Cuarto nivel es ocupado por supervisores de áreas, y en el último nivel los encargados de cafeterías, meseros, baristas y cocina. El número total de trabajadores, que es 40, permite tener ese organigrama y los niveles señalados. 2) Sistemas que estructuran a la empresa. El primero es el sistema de aprovisionamiento de materias primas. Segundo el sistema de capacitación profesional del personal. Tercero, control de calidad. Cuarto, sistema de ventas y de diversificación de productos. Quinto, producción de productos de marca. Sexto, control directo del proceso productivo. Séptimo, sistema de publicidad y marketing.

Refiriéndose al modelo de gestión, el propietario ofrece los siguientes testimonios. El primero se refiere al profesionalismo con que la empresa trabaja, a la importancia de los conocimientos y a la calidad de los productos.

En primer lugar lo que no ha cambiado pero siempre ha ido mejorando es la idea básica del barismo profesional, la intención no ha cambiado pero su implementación sí, cada día hemos ido creciendo en conocimiento, adquisición de habilidades, en metodología de enseñanza para

los baristas que trabajan en la empresa, la calidad de los instrumentos de trabajo, en los controles de calidad de la materia prima antes de ser empleada (Café).¹⁸

Más adelante señala refiriéndose a tener un organigrama bien definido y funcional:

Antes yo eres el todólogo, desde barista hasta el todo. Actualmente hay una dirección operativa que sigo llevando yo, que ve todo los temas que tienen que ver con nuestro productos, nuestros clientes, el equipo de trabajo nuestras tiendas. Hay una dirección administraba que es mi hermano que el ve la planeación, el presupuesto, la administración diaria, la contabilidad, lo bancario y se apoya no solo en personal de la oficina de acá sino en un despacho contable que hace su chamba. Entonces así estamos organizados actualmente, yo la sigo haciendo de director general, la última palabra sigue siendo mía, me toca seguir haciendo el rumbo de la empresa en general, soy un director general con un enfoque más operativo porque hay un director administrativo.

Este modelo de gestión se ha sostenido y desarrollado aprovechando los conocimientos del empresario, la materia prima y los recursos humanos disponibles en la región, la utilización de una estrategia de capacitación y concientización tanto a la comunidad que forma la empresa y a los consumidores.

Un segundo caso es el Restaurante Bugambilias, un pequeño empresario que lleva más de 15 años de fundado. Ocupa un solo local.

El modelo de gestión es sencillo: 1. El organigrama únicamente tiene dos niveles: el primero es ocupado por el propietario quien toma las decisiones, realiza algunas actividades administrativas, encargado de compras y es el encargado de la atención al cliente. Se apoya en un contador externo. El segundo nivel está formado por el personal de servicio y cocina. 2. La empresa no cuenta con sistemas especializados y trabaja en base a experiencia, además no hay indicios de profesionalización del servicio. Es un restaurante de los llamados de comida casera.

El propietario ofreció el siguiente testimonio: “en lo administrativo yo me encargo, checar las notas, las facturas, el papeleo de fin de mes, yo lo mando con el contador”¹⁹.

¹⁸ Entrevista a Jesús Salazar Velazco, Gerente de Carajillo Café, San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, 8 de abril 2016.

¹⁹ Entrevista a Francisco López, dueño del Restaurante Bugambilias. San Cristóbal de Las Casas, Chiapas. 01 de abril 2016.

La cocina de este restaurante es atendida por cocineras tradicionales las cuales manejan sazón casero que difícilmente se adaptaría al gusto de personas exigentes. Sin embargo, tiene una clientela constante, mayormente de origen nacional y en menor proporción extranjeros.

El propietario da cuenta de transformaciones en la composición de los consumidores de su restaurante

Antes el 25, 30% que hay ahora de turismo en comparación a cuando empecé. Aquí todos los días lleno de extranjeros, buenas ventas, a veces se nos llenaba acá abajo, mandábamos gente allá arriba, estábamos trabajando mucho, puro extranjero, mexicano casi no, de San Cristóbal muy poco. Ahora llegan extranjeros pero en menos cantidad, hay nacionales, en temporada vacacional de fin de año hay mucho mexicano. El europeo es entre junio, agosto y parte de septiembre.

En los dos casos analizados de empresarios locales se notan diferencias sustantivas en el modelo de gestión, como se compara en la siguiente tabla. El factor diferencial es centralmente el tamaño del negocio, la formación profesional de empresario, niveles de inversión, visión para adaptarse a las exigencias de una demanda cada vez más exigente y a un mercado competitivo.

Tabla 7. Comparación de la gestión empresarial.

Empresa	Tamaño de la empresa (# de empleados)	Formación profesional	Inversión	Innovación	Tipo de mercado
Carajillo	+ 30	Si	Constante	Radicales	Café Especializada
Bugambilias	5	No	Poca	Parciales	Restaurante Mexicano

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de lo que caracteriza la gestión de los empresarios foráneos o extranjeros no es solo la experiencia que han adquirido con el tiempo si no por los diversos puestos en los que se desempeñaron, los diferentes lugares de diferentes países y sobre todo la experiencia de haber viajado y conocido muchas otras culturas y sociedades les dio un conocimiento más amplio respecto a la calidad del servicio, ambiente e innovaciones tecnológicas y sobre todo el uso del internet (redes sociales, páginas web y plataformas de opinión), por el otro lado la oferta

gastronómica que ofrecen es de diferente origen introduciendo al mercado más opciones para el consumidor.

Los restauranteros de origen extranjero, por su parte, plantean un modelo organizacional dependiendo del tamaño de la empresa y a la iniciativa del propietario. En el caso del restaurante Cocoliche, un restaurante de comida internacional famoso localmente, siempre está lleno y su nómina es de 19 trabajadores distribuidos en dos turnos presenta el siguiente modelo de gestión:

1. Organigrama: Este tiene tres niveles: en el primero se coloca el propietario quien toma las decisiones estratégicas, en el segundo por dos administradores (uno por turno) y el tercero por el personal operativo (meseros/cocina).
2. Carece de sistemas de aprovisionamiento de materias primas, control de calidad, las estrategias de venta y de diversificación de productos, así como la publicidad y marketing. Todas estas actividades son concentradas y caen bajo la responsabilidad del propietario. Esta saturación de actividades, si bien permiten el control directo del funcionamiento del restaurante, así como del manejo de las finanzas, no permiten al propietario tener un horizonte de largo plazo que incluya el crecimiento y diversificación de la empresa.

La propietaria, de origen argentino, señala refiriéndose a su modelo de gestión: “Yo soy la administradora. Yo tengo la administración, tengo un contador al que le presento la contabilidad que yo hago, yo pago todo, pero él me dice cuánto tengo que pagar (las cuentas del mes, las facturas, el IMSS. Maru y Andrea me hacen los operativos de todos los días”²⁰.

En la anterior cita destaca el control centralizado y personalizado de la administración y las finanzas.

Un segundo caso es el de un propietario argentino, dueño del restaurante Los Ches. El negocio es pequeño ya que tiene una nómina de nueve personas. Los platillos que vende son relativamente caros, para consumidores con un nivel medio de ingresos, por la cual el local no muestra un lleno permanente. El modelo de gestión está sintetizado en la siguiente información:

1. Organigrama: En el primer nivel está el propietario (quien toma las decisiones estratégicas), en segundo lugar están dos administradores operativos (una persona encargada de confianza que

²⁰ Entrevista a Mariela Fonkatz, Gerente y dueña del Restaurante Cocoliche. San Cristóbal de Las Casas, Chiapas. 07 abril 2016.

sustituye al dueño cuando está ausente, la segunda encargada supervisa compras, control de personal y atención al cliente). En tercer nivel está el personal que atiende a los clientes (meseros/cocina). 2. No dispone de sistemas de aprovisionamiento de materias primas, de control de calidad, de publicidad y marketing. Todo está bajo la responsabilidad del propietario o de un encargado. El tamaño de la empresa define, en parte, el modelo de gestión.

El propietario comenta su modelo de gestión:

Hoy trabajo con un Contador que me lleva toda la papelería pero es general. Yo le junto los papeles, se los doy y el hace pagos de hacienda y facturación pero lo que es la administración interna sí la llevo yo. Yo por ejemplo soy el que pone los sueldos, el que paga. Nosotros juntamos la propina, la pagamos junto con el sueldo. Yo solo, he hecho eso siempre, lo que es administrativo, el movimiento financiero. El que quiere tienda que lo atienda²¹

Analizando los dos casos de empresarios de origen extranjero se puede afirmar que ambos bien posicionados en el mercado. Ambos ocupan un nicho de mercado específico. Y, que el modelo de gestión que manejan es personalizado y centralizado por el propietario.

Con los ejemplos anteriores se observa que existen diversos modelos de gestión. El que se puede denominar como el más eficiente es el que ha logrado invertir cierta parte de los ingresos. Esta inversión se observa en la ampliación de los locales y del número de éstos. Un segundo modelo es el que ha tenido éxito pero que no arriesga a ampliar el local o abrir otros locales. El éxito se observa al tener una ocupación del local del cien por ciento casi permanentemente y en un reconocimiento regional y nacional. Un tercer modelo es el de una empresa que se mantiene en el mercado pero con un bajo perfil de actividad y de ingreso, lo que no permite avizorar posibilidades de crecimiento, tanto en su nivel de ingresos como de ampliación del local.

Se puede concluir que una gestión eficiente es aquella que conduce a la empresa al crecimiento y que la posiciona en los primeros lugares en el mercado. Sin embargo, se puede agregar que la eficiencia de los modelos de gestión es relativa. Los distintos modelos de gestión se adaptan a una demanda diferencial, a una demanda fragmentada. Esta última se desarrolla debido a los diferentes niveles de ingresos de los consumidores. En la ciudad existen restaurantes que

²¹ Entrevista a Carlos Marcogliese, Gerente y propietario de Los Ches, Parrilla Argentina. San Cristóbal de Las Casas, Chiapas. 07 de abril 2016.

satisfacen a consumidores locales, nacionales e internacionales con diferentes niveles de ingresos.

4.5 Trayectorias e innovación

Las innovaciones pueden expresarse, en primer lugar, en la introducción de un nuevo bien o incrementar la calidad de un bien, ello relacionado con un proceso de producción; también introduciendo o generando un nuevo método de producción o consistir simplemente en una forma nueva de manejar comercialmente una mercancía; una tercera modalidad de innovación puede referirse a la apertura de un nuevo mercado; y finalmente, se puede expresar en la creación de una nueva organización de cualquier industria (Schumpeter, 1978 (1912): 77). Ello se resume en cambios en el producto, el proceso o en la organización en la empresa.

Las innovaciones pueden originarse o producirse por el sector gubernamental o en el sector empresarial. En el presente estudio interesa conocer cómo las empresas pequeñas restauranteras basadas en su dinámica interna, o en los conocimientos y competencias que los propietarios/empresarios poseen, generan las condiciones para el surgimiento e implementación de las innovaciones, ya sean estas incrementales o radicales. Ello significa conocer cuál es el sustento en que se “basan decisiones estratégicas y se generan ventajas competitivas sostenibles que logran posicionar a las empresas en el mercado” Ello implica reconocer a la innovación como “una forma de recopilación de información y conocimientos nuevos para convertirlos en productos o servicios diferentes,..” y reconocer “...el papel de la empresa como una estructura organizacional apropiada con personal y procesos adecuados que permitan su implementación” (Vargas: 258).

Una primera relación entre el perfil del pequeño empresario y las innovaciones observadas en los restaurantes está asociada a cómo aquel va construyendo condiciones favorables para iniciar y desarrollar el nuevo emprendimiento.

En el caso del empresario de origen mexicano tenemos a una persona de Chihuahua quien viajó y vivió en un país con una cultura y costumbres muy diferentes a las mexicanas. Esta experiencia le sirvió para la introducción de una oferta gastronómica casi inexistente en la ciudad: la comida vegetariana del Oriente Medio. A pesar de tener la idea del producto a vender esta persona no contaba con experiencia sobre preparar este tipo de alimentos, mucho menos el conocimiento

de cómo administrar un restaurante, pero que veía a la ciudad como una ventaja competitiva y una oportunidad para emprender un nuevo negocio.

Vimos que era una ciudad donde las rentas no eran muy caras y en donde se podía vivir pero no hacer dinero. La idea era aprender a hacer este negocio aquí y después mudarnos a un lugar donde el flujo de gente fuera mayor y donde pudiéramos obtener ganancias del negocio. Primero era estar en un lugar tranquilo, aprender a hacer bien el negocio para después explotarlo en otro lugar²².

La experiencia adquirida con los años ha traído consigo la posibilidad de mejorar el modo de preparación de sus alimentos, catalogado hoy como comida de especialidad, recibiendo así a una clientela que va desde locales, nacionales y extranjeros a pesar de no manejar publicidad a gran escala. Este reconocimiento le ha ayudado a mantenerse en el mercado a pesar de haberse cambiado de ubicación tres veces.

Otro caso importante es el del Café Bar Revolución, empresa cuyos socios provienen de la Ciudad de México. Estos coincidieron en la ciudad de San Cristóbal con proyectos de vida diferentes pero con la intención de lograr un negocio prometedor y es así que desde hace 15 años que trabajan y administran un restaurante bar. El éxito de esta empresa fue el ensamble de conocimientos de ambos socios: uno con experiencia en ventas y el otro con estudios profesionales. “En abril del 2001, trabajé en uno de los primeros restaurant-bar de la ciudad, había música en vivo en donde aprendí mucho sobre este giro de negocios. Yo creo que esa fue la escuela, la básica, la original, aprendí como a tener buen gusto con las bebidas para bar”²³.

Este restaurante inició como un pequeño comedor ofertando alimentos tipo “comida corrida”, Posteriormente hizo una alianza estratégica asociándose a una profesional la cual elaboró una carta especializada. Ello le llevó a tomar consciencia de lo importante que manejar un estilo definido, cocina de autor, original y exclusiva. Posteriormente, introdujo música en vivo, implementando una cartelera semanal flexible, otorgándole espacio a músicos invitados aprovechando su llegada a eventos realizados en la ciudad. La introducción de Soft en el sistema de control de los comensales se complementa con el sistema de cobro con terminal de internet.

²² Entrevista a Hugo dueño de Falafel restaurante. San Cristóbal de Las Casas, Chiapas. 05 de abril 2016.

²³ Entrevista a Yman Zarza, Socio y gerente del Café Bar Revolución. San Cristóbal de Las Casas, Chiapas. 03 de abril 2016.

Finalmente, es interesante señalar que este negocio tiene su propio concepto: restaurante-bar-música, con alimentos de calidad.

Administrar una empresa de este tipo requirió de mucho tiempo invertido y con los años han sabido cómo mejorar en todos los ámbitos. Han logrado solucionar problemas de permisos, seguridad, preparación de alimentos, introducción de nuevas actividades culturales y han ido innovando considerando el fluctuante flujo turístico de la ciudad, temporadas bajas y temporadas altas. Esta empresa está posicionada dentro de la competencia y tiene asegurado el lugar que renta ya que el propietario del edificio está consciente del éxito de esta empresa y de su reconocimiento a nivel internacional.

Zarza señala que el negocio inició el 20 de agosto del 2001. “Ahí entramos y éramos sólo un cafecito que quería vender comidas corridas en el día y unas cervezas y café y vino en la noche. Así fue los primeros dos, tres años abriendo de 8 de la mañana a 11 de la noche. Algo que ayudó fue el cierre de dos bares que eran competencia”.

Finalmente, un factor que ha contribuido al éxito de este restaurante es haber adquirido, desde el inicio, los permisos para vender bebidas a nombre de los propietarios. Esto contrasta con permisos que otros propietarios obtienen a nombre de proveedores.

Carajillo Café es un caso importante. De los 6 años que lleva en el mercado ha abierto tres nuevos negocios todos relacionados basados de una idea original, y en la actualidad trabaja en otros proyectos. Esta persona ha innovado desde un principio y a puesto atención a todas las nuevas necesidades que han surgido en el transcurso del tiempo.

“Mi diagnóstico del pueblo era que no habían espacios para la preparación correcta de esta bebida (café), no había una especialidad ni profesionalismo y ese hueco era lo que iba a llenar y ese es el hueco que se ha llenado en el pueblo y en el Estado. Creo que hoy seguimos en la misma línea de lo que el primer día dijimos que íbamos hacer, tazas correctas y barismo profesional. Fue muy difícil porque el dinero que yo tenía antes de venir a Chiapas ya lo había invertido en la escuela que estaba próxima a cerrar, no tenía dinero, tenía muy pocas cosas de donde recuperar la

inversión de la escuela porque todo se había ido en infraestructura y entonces Carajillo se hizo con lo que sobró, se rescató y un préstamo adicional para poder empezar la cafetería²⁴

Cabe destacar que este empresario ha enfocado su actividad a un mercado muy reducido, especializado, por lo que la calidad es algo en lo que todos los que con el colaboran en el proyecto tienen presente. Ofrecer un producto de calidad es un valor y un principio promovido por la empresa en la comunidad que forma el personal que labora en ella. Es importante señalar que los estudios y la trayectoria del entrevistado no corresponden con el giro al cual se dedica ahora (Cafetería especializada) pero es su formación académica y su experiencia laboral los factores que actualmente fundamentan el carácter de empresario innovador que posee. “viví en la Ciudad de México donde estudié primero Medicina, después Filosofía y en donde trabajé como profesor universitario algunos años y donde tuve mi primer negocio que fue una editorial que tenía por objetivo la publicación de libros de literatura clásica y filosofía”.

Las innovaciones más relevantes de este empresario ocurre por la introducción de un producto conocido pero ofertado con calidad limitada, y en manejar la empresa con un modelo de gestión tipo empresa moderna, aspectos que contrastan con la mayoría de los restaurantes pequeños ubicados en los Andadores.

Los empresarios extranjeros a partir de la experiencia inicial en sus países de origen, luego explorando oportunidades en diversos lugares, desarrollaron conocimientos y capacidades en el manejo y gestión de restaurantes. En ese contexto de aventura de superación personal, tuvieron la oportunidad de madurar un proyecto de vida. La decisión de estos pequeños empresarios de abrir un restaurante significó la aplicación de los conocimientos formales que adquirieron para ofertar platillos culinarios diferentes a los que existían en la ciudad la fecha de su llegada, diversificaron la oferta gastronómica ayudando a satisfacer demandas no cubiertas en la ciudad. Su colaboración fue en los tres primeros puntos señalados al inicio de este apartado.

Para Marcogliese, empresario inmigrante, la idea de poner un negocio le surgió en un momento de su trayectoria en el ambiente restaurantero. La experiencia le generó la idea de tener un negocio propio en el momento que ya tenía las condiciones de conocimiento, práctica y visión

²⁴ Entrevista a Jesús Salazar Velazco, Gerente de Carajillo Café. San Cristóbal de Las Casas, Chiapas. 08 de abril 2016.

de lo que es un restaurante y cómo administrarlo. Estos atributos pudieron ser adquiridos a través de una educación formal o sin ella. Utilizó un conocimiento calificado adquirido en un empleo previo a abrir el negocio propio. El espíritu de aventura se transforma en espíritu empresarial.

Por su parte, una debilidad de estos empresarios es la falta de capital financiero para iniciar su proyecto. Éste lo alcanza utilizando crédito, ahorrando o asociándose con otras personas. En palabras de Marcogliese:

Yo soy de Argentina y mi profesión es periodista. Y me fui a vivir a Estados Unidos, te estoy hablando del año 86, ahí ejercí mi profesión durante 12 años. Y me dediqué a la restaurantería porque cuando yo era jovencito también tuve dos restaurantes en mi país. Tuve primero un bar, un bar, un café y luego un restaurante y ahí más o menos agarré un poco la experiencia, con 20 años puse mi primer bar, y después, me fue muy mal, por lo que te contaba que uno no tiene la experiencia. Cuando conseguí el socio nos pusimos ya mejor, ya más equilibrado porque tenía una persona, no estás solo, era mucho mejor y bueno eso me sirvió de escalón para venderlo y con la venta del restaurante me fui pa Estados Unidos (...) Después vino otra vez mi amigo de Villahermosa y pusimos un Sport Bar en el Cerrillo por Santo Domingo. Duramos 4 meses y tronó, la lana de la renta no salía, no teníamos recurso, primero nos demoramos con la “Corona”. En ese lapso aparecieron dos chicos que montaron Los Ches. Al mes de haberlo montado se pelearon, típico argentino. Entonces me dice -mirá yo voy a abrir otro local, síguelo, entonces, se lo compro. Cuando se amplió se quemó el local. Cuando se quemó, en el lapso que se quema, me ofrece éste²⁵.

Este empresario señala que su estrategia de innovación parte de conservar y preservar la calidad de los platillos que ofrece, que los platillos tengan una identidad propia, ello implica atender bien al cliente. Los cambios que introduce son los referentes a mejorar el mobiliario, la imagen y formas novedosas de publicidad.

Tener una carrera profesional afín a la actividad restaurantera es importante para el desarrollo de un emprendimiento. Contar con un nivel de educación formal ayuda a tener más visión para innovar y para definir estrategias para garantizar condiciones de competitividad. Pero no es suficiente. Administrar un negocio implica gestionar, solucionar problemas, manejar recursos

²⁵ Entrevista a Carlos Marcogliese, Gerente y propietario de Los Ches, Parrilla Argentina. San Cristóbal de Las Casas, Chiapas. 07 de abril 2016.

humanos y económicos; y así garantizar la estabilidad y el crecimiento de la empresa. Se requiere tener una trayectoria y experiencia laboral, como se ha demostrado en este estudio.

CONCLUSIÓN

En tiempos actuales el análisis del desarrollo económico, de regiones atrasadas en relación a los grandes centros urbanos, requiere que se incorporen elementos condicionantes como es la cultura. En la actual sociedad globalizada existe la tendencia a la homogenización de prácticas productivas y de consumo. Sin embargo, la diversidad cultural, y en este caso, la diversidad de culturas empresariales, plantean valores y principios diferenciados que al concretarse en proyectos económicos, en este caso, restaurantes, permiten reconocer también una cultura diversificada local.

Las diferencias que se dan entre culturas se retroalimentan y se basan en la creatividad, la dignidad y el sentido de la comunidad. Las empresas que se desarrollan en ambientes multiculturales conviven permiten integrar las dimensiones económicas y culturales del desarrollo.

El desarrollo de empresas restauranteras en San Cristóbal de las Casas da para interpretar que las relaciones entre la cultura, las tradiciones, el progreso material, pueden desarrollarse aún en el marco de la globalización caracterizan a la actual sociedad, en donde se observa una avalancha de empresas transnacionales, en forma de franquicias.

El conglomerado de restaurantes que hoy (2016) se observa en la ciudad da la impresión de haber alcanzado cierto grado de madurez económica. Derivado de ello se empieza a observar competencia entre ellas. También se observa cierto nivel de competitividad en relación a otros sitios turísticos en Chiapas. El turista nacional o internacional, además de estar interesado en conocer la arquitectura de la ciudad y las culturas vivas, ahora tiene conocimiento de una oferta gastronómica variada y de calidad. Ello contribuye a que el turista permanezca más tiempo en la ciudad, o que retorne en otras ocasiones, la llamada fidelidad del turista.

La competitividad que presenta el sector restaurantero en San Cristóbal se sustenta en el aprovechamiento de la arquitectura local, de la diversidad gastronómica favorecida por la herencia alimentaria de culturas milenarias o de la llegada del viejo continente durante la Colonia, así como de la ofrecida por inmigrantes recientes de diversos países llegados a inicios de los años 80 del siglo pasado y que han establecido pequeños restaurantes.

Esta comunidad de pequeños empresarios ha generado una cultura organizacional específica que ha posicionado a esta rama de actividad en una condición estable en el mercado turístico regional.

El desarrollo alcanzado por la rama restaurantera ha tenido como factores impulsores la cultura local y una gestión eficiente. El primer elemento se refiere a aspectos históricos de la ciudad y de los propietarios de los restaurantes. Los antecedentes culturales, de estos últimos, inciden en el surgimiento, evolución y permanencia de las pequeñas empresas. Son elementos de largo plazo. Por su parte, la implementación y funcionamiento de modelos de gestión reflejan estrategias eficientes de funcionamiento. A su vez, y esta es una de las contribuciones de este documento, ambas se retroalimentan. Un modelo de gestión *ad hoc* al ambiente cultural local, el cual toma en cuenta al turista y a los oriundos, genera una cultura organizacional que responde eficientemente a la, cada vez creciente, demanda nacional e internacional, y viceversa.

El actual paisaje restaurantero existente en la ciudad no es producto de una iniciativa personal o de un agregado de personas emprendedoras surgida en el corto plazo, sino que, integra esfuerzos personales, de organizaciones privadas, así como de actores gubernamentales, en el largo plazo. Las propuestas colectivas restauranteras surgen y se desarrollan, no solo por fuerzas económicas, sino por conductas y comportamientos colectivos inconscientes, configurados por ellas mismas y por un grupo social mayor.

La ciudad de San Cristóbal de Las Casas es un lugar que da oportunidad a visionarios y a emprendedores, a personas que tienen una idea y se arriesgan a invertir para poder tener una entrada económica importante y que están decididos a vivir de esta actividad. Muchos de nuestros entrevistados consideran que abrir un negocio requiere de todo el tiempo y dedicación y que es un trabajo demandante, no solo por todas las actividades que conlleva este tipo de giro sino por el contacto que se tiene con el comensal y que un buen servicio muchas veces es difícil de construir, que debe de existir una vocación al servicio y que se necesita de especialización para poder adaptarse al auge turístico tan demandante que existe en la actualidad y que podría ser mayor en un futuro.

El desarrollo de la rama restaurantera en el Centro Histórico de la ciudad de ha sido lento. La base del mismo ha sido la iniciativa de pequeños empresarios locales pioneros que ofertaron

una gastronomía regional a visitantes nacionales y a oriundos. Los empresarios restauranteros empezaron a incrementarse en número y en calidad a raíz de que la ciudad dispuso de mejores medios de comunicación terrestre y aérea. Una mayor demanda y la diversificación de ésta generó una diversificación de oferta restaurantera. La oferta gastronómica diferenciada, múltiples opciones de calidad/precio, así como conceptos diversos como Restaurante (exclusivamente alimentos) (62.5%), Restaurante-Bar (alimentos y venta de bebidas con alcohol) (18.1%), Restaurante-Cafetería (11.1%) y Foro-Restaurante (8.3%) permiten mostrar cómo la rama se ha diversificado para responder a una demanda exigente y a un ambiente competitivo.

Los empresarios restauranteros más innovadores y con iniciativas de crecimiento son aquellos que tienen claridad en el potencial que la ciudad tiene como oferente de servicios de calidad. Asimismo, disponen de un horizonte de mediano y largo plazos respecto de las tendencias de la demanda. El protagonismo político y social de la ciudad, así como el potencial que el paisaje urbano tiene constituye una fuerza de atracción de visitantes con mayores ingresos y que son demandantes potenciales de productos y servicios turísticos de calidad. Los rasgos culturales más destacados del tipo de empresarios son: la disciplina, responsabilidad, persistencia e iniciativa. Simultáneamente, junto a estos empresarios innovadores persiste un número limitado pequeños empresarios con escasa iniciativa pero que han logrado permanecer en el mercado atendiendo a una demanda menos exigente o de ingresos bajos. La tendencia es que estos últimos serán expulsados del centro histórico debido a lo alto de las rentas de los locales. Los rasgos culturales de este grupo son el conformismo y la falta de iniciativa.

En la ciudad se puede disponer de los servicios de gastronomía de restaurantes argentinos, coreanos, colombianos, peruano entre otros, así como de restaurantes oaxaqueños, yucatecos, michoacanos entre otros. Ello demuestra una diversidad de oferta gastronómica, diversidad empresarial. Aydalot (1985) citado por Vázquez Barquero (2007) señala que “los territorios que muestran un mayor dinamismo son aquellos cuyos procesos de desarrollo se caracterizan por la flexibilidad del sistema productivo, la capacidad innovadora de sus organizaciones y la diversidad económica y cultural” (Vázquez Barquero, 2008) Un ambiente diverso es más propicio para el desarrollo local.

Con respecto a la pregunta de investigación que se refiere al papel que juega la cultura en el desarrollo empresarial el trabajo nos permite afirmar que las costumbres, tradiciones y valores existentes en el territorio que ocupa la ciudad configuran diversos modelos de gestión. Una gestado por empresarios oriundos y otro impulsado por aquellos de arribo reciente a la ciudad. Estando de acuerdo con Boisier (2003) cuando señala que “el desarrollo endógeno se apoya en la capacidad de las localidades y territorios para adoptar sus propias estrategias de desarrollo (...) lo que se vería favorecido por la existencia de una cultura e instituciones que potencien la competitividad de las empresas y de la economía local” (Boisier, 2003: 53)

Es de importancia reconocer que la cultura, tanto en un ambiente social como dentro de una organización, representa una identidad que ayuda a identificar y diferenciar una de la otra. La inclusion de nuevas culturas en esta industria a provocado una reaccion positiva para la mayoría de lo empresarios de la ciudad los cuales han tenido que adaptarse e innovar dentro del area de estudio. Mientras que para los empresarios locales esta competitividad no es un factor que afecte su economia ya que su mercado es local. En este sentido la gastronomía del lugar permanece pero no esta precente dentro de Los Andadores de la ciudad enfocado a un mercado turistico y con otro tipo de demandas, lo que nos deja la interrogante de cómo se podría fomentar la gastronomía local.

BIBLIOGRAFÍA

- Albertos P., J. M. (2002). *Cultura, innovación y desarrollo local*. Universidad de Valencia, España .
- Alborines, L. (2009). *La disciplina de la innovación. Rutinas creativas*. Díaz de Santos. Argentina
- Alliaud, A. (2003). La experiencia escolar de maestros "inexpertos". Biografías, trayectorias y práctica profesional. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-11. México.
- Bair, J., & Gereffi, G. (Abril de 2003). Los conglomerados locales en las cadenas globales: la industria maquiladora de confección en Torreón, México. *Comercio Exterior*, 53(4), 338-355.
- Blyde, J. (2014). *Fábricas Sincronizadas. América Latina y el Caribe en la Era de las Cadenas Globales de Valor*. (J. Blyde, Ed.) Springer.
- Boisier, S. (2003). *El desarrollo en su lugar*. Santiago: Universidad Católica de Chile
- Bull, A. (1996). *Economía del sector turístico*. Información Comercial Española. Madrid
- Cardona, P. (2007). *La cultura empresarial: estudio empírico en empresas españolas y portuguesas* . IESE.IRCO. España.
- Castillo, C., Del Pino, N., & Espinosa, V. (05 de Diciembre de 2000). *RRPPnet*. Obtenido de Portal de Relaciones Públicas: <http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>
- Castro Castro, L. J. (1992). *Programa de 100 ciudades: una estrategia de desarrollo urbano regional sustentable y concentrado* .SECTUR. México
- Castro, R. Q. (2007). *Elementos del Turismo*: Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica.
- Contreras Palacios, F. D., Gálvez Albarracín, E. J., & González-Campo, C. H. (2012). *Impacto de la orientación al aprendizaje en la innovación de las MIPYES colombianas*. Colombia: Cuadernos de Administración.
- DATATUR. (2014). *Análisis Integral del Turismo* . Obtenido de http://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF/ITxEF_CHIS.aspx
- De la Torre Padilla, O. (1980). *Turismo, fenómeno social*. México: Fondo de Cultura Económica
- Elizondo Torres , R., Madrid Flores , F., Cárdenas Sosa , C., Isaac Hernández , R., Arnau Ávila , J. C., Molina Garibaldi, M., . . . Hermosillo Goytortua, H. (2001). *Programa Pueblos Mágicos*. SECTUR. México.
- ERP. Turismo mundial a México crece 19% en 2014: OMT. *El economista*. (3 de Noviembre de 2014).

- Fernández, F. L. (1989). *Introducción a la teoría y técnica del turismo*: Alianza Española. Madrid.
- Ferry, G. (1990). *El trayecto de la formación. Los enseñantes entre la teoría y la práctica*. México: Paidós.
- Figuerola Palomo, M. (1999). *Introducción al estudio económico del turismo*: CIVITAS. . Madrid
- Freeman, C. (1998). *La economía del cambio tecnológico*. Inglaterra.
- Gálvez Albarracín, E. J. (2011). *Cultura, Innovación, Intraemprendimiento y Rendimiento en las MIPYME de Colombia*: Universidad Politécnica de Cartagena. Colombia
- García Álvarez , C. M. (2005). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional: Universiidad piloto de Colombia*. Colombia
- Gisbert, M. C., & Velasco, A. (2007). *La persona protagonista de la innovación*. COTEC. Madrid.
- Gómez Roldán, I. (2003). *Innovacion y cultra orgaizacional*. UNED. Madrid.
- Gómez Sobrino, R. (2016). *Las llegadas de turistas internacionales suben en 2015 un 4% hasta el récord de 1.200 millones*: OMT. Madrid
- Guijarro García, M. (2009). *Estudio de la literatura y modelos de negocio de la implantación de CRM -Modelo Cliente Céntrico- como enfoque estratégico condicionante de la ventaja competitiva en la PYME: estudio empírico de la aplicacion de CRM en Agencias de Viajes*: Universidad Politecnica de Valencia . Valencia. España.
- H. Ayuntamiento de San Cristóbal de Las Casas, C. (2013). *Plan de Desarrollo Municipal 2012-2015*. San Cristóbal: Ayuntamiento de San Cristóbal.
- Hacienda, S. d. (2010). *Programa Regional de Desarrollo. Región V Altos Tsotsil-Tsentel. México*.
- INEGI. (2014). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Obtenido de www.inegi.org.mx.
- InnoSupport. (2009). Obtenido de SupportingInnovations in SME: <http://www.innosupport.net/index.php?id=6048&L=6>
- Jara Gutiérrez, M. M., Guerrero Barrios, J. A., Jiménez Torres, J. A., Hernández Pinzón, E., & Rubio Ortíz, J. J. (2014). Factores de Competitividad de la Pymes del Sector de Restaurantes en Bogotá, Localidad La Candelaria. *Revista Intersección*, 15-23.
- Loeza, F. A. (2013). *Índice Nacional de Innovación*: Venture Institute. México
- López, F. (2001). *Factores condicionantes de la ventaja competitiva y de los resultados de las Agencias de Viajes en España. Un estudio empíri.*: UAB. España

- López Cortés, J. E. (2014). *Sistema productivo turístico de la Costa Chica de Chiapas.*: Universidad Autónoma de Chiapas. México.
- López Mielgo, N., Montes Peón, J. M., & Vázquez Ordás, C. J. (2007). *Google*. Obtenido de *Cómo gestionar la innovación en las PyMES*: <http://books.google.com.mx/books?id=oGJTfQh6QHUC&pg=PA2&dq=schumpeter+innovacion&hl=es-419&sa=X&ei=-ZZIWIW1MMOBygTa2oKAAg&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=schumpeter%20innovacion&f=true>
- Martínez, Á. (2013). Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial. *Calidad*, 42-46.
- Matsuura, K. (2002). *Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural*. Obtenido de http://portal.unesco.org/culture/es/files/35197/11919413801mexico_sp.pdf/mexico_sp.pdf
- Molina, S. (2007). *Política turística en México*. México : Trillas .
- Mora Sánchez, A., & Córdova Leiva , J. (2000). *La liberación mundial del turismo y la economía española*. España: UA.
- Moreira Filho, M., Prevot Nascimento, R., & Segre , L. M. (2010) . ¿Cuál es el papel del turismo en el desarrollo local? Un análisis crítico del cluster turístico de Santa Teresa – RJ, Brasil . *Estudios y perspectivas en turismo* .
- OMT. (1993). *Definiciones relativas a las estadísticas del turismo.*: OMT. Madrid.
- OMT. (2015). Obtenido de <http://www2.unwto.org/content/why-tourism>
- OMT. (2015). *Panorama OMT del turismo internacional*. UNWTO. Madrid.
- OMT. (8 de Julio de 2016). Obtenido de <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>
- Organizacional, G. (24 de marzo de 2009). *Gestión Organizacional*. Obtenido de <http://gestionorganizacional.wordpress.com/>
- Orihuela, J. (27 de abril de 2014). *murciaeconomía*. Obtenido de Posicionamiento de la empresa en el mercado : <http://murciaeconomia.com/not/24640/posicionamiento-de-la-empresa-en-el-mercado/>
- Pérez, D. (6 de Enero de 2013). *Instituto de comunicación social del estado de Chiapas*. Obtenido de <http://www.icosochiapas.gob.mx/2013/01/11/concluye-con-exito-el-periodo-vacacional-2012/>
- Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Inglaterra: Cabinternational.
- Porto, N. (2004). *La economía del turismo. Un enfoque desde la teoría del comercio internacional*. La Plata : UNP. Argentina.

- Pumpin , C. (1988). *Cultura Empresarial*. Alcalá de Henares: Universidad de St Gallen.
- Rifai, T. (2014). *Panorama OMT del Turismo Internacional*. OMT. Londres.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*: Pearson Educación. México.
- Rodríguez Blanco, E. (2009). *Genero, cultura y desarrollo: límites y oportunidades para el cambio pro-igualdad de género en Mozambique.*: Oxfam. España.
- Romero Cevallos , R. (2005). *¿Cultura y Desarrollo? ¿Desarrollo y Cultura? Propuestas para un debate abierto.*: UNESCO . Perú.
- Rosas-Vargas, R. (2007). Exclisión, marginación y desarrollo dde los pueblos indigenas. . *Ra Ximhai*, 693-705.
- Ruiz Massieu Salinas, C. (2013). *Programa Nacional de Turismo.*: PND México.
- Salazar Trigoso, A. (2015). *El turismo sustentable como vector del desarrollo regional y local.* .: Aempresarial. Perú.
- Sánchez, M. P. (1995). De la ciudad real a la ciudad de escaparate. En *Chiapas una modernidad inconclusa*. (págs. 72-113). Mex: MORA. Méxio.
- Schumpeter, J. A. (1978 (1912)). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: FCE.
- Secretaria de Turismo* . (s.f.). Obtenido de <http://www.sectur.gob.mx/>
- SECTUR. (2008). *El caso del Andador Santo Domingo-El Carmen (San Cristóbal de las Casas, México)* . Dubai: Buenas Practicas.
- SECTUR. (2013). *Programa Institucional. Secretaría de Turismo.* . Mex.
- SECTUR. (2015). Obtenido de www.SECTUR.mx
- SECTUR. (2015). *3er Informe de Labores 2014-2015*. México: Secretaría de Turismo. Obtenido de file:///C:/Users/OIX/Downloads/3er_Informe_de_Labores_Sectur.pdf
- SEDESOL. (2010). *Informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social*. MEX: CONEVAL .
- SEGOB. (2010). *Enciclopedia de Los Municipios y Delegaciones de México*. Obtenido de <http://www.inafed.gob.mx/>
- (2012). *Sexto Informme de Gobierno*. MEX: SEGOB.
- SiiMT*. (2013). Obtenido de Información- Decisión: http://www.siiimt.com/en/siiimt/ranking_mundial_omt
- Simóm Tenorio, S. (2008). El caso del Andador Santo Domingo-El Carmen (San Cristóbal de las Casas, México). *Ciudades para un futuro más sostenible*.

- Sturzenegger, A., & Porto, N. (2008). *La importancia de la actividad económica de turismo y viajes en Argentina*. Argentina : Cámara argentina de Turismo.
- Tanaka, N., Claude, M., & Gault, F. (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Francia: Grupo Tragsa.
- Trujillo Rincón, J., & Martínez Garza, D. (2015). Análisis de las cadenas de valor del sector turístico de San Cristóbal de las Casas Chiapas, México. *The Lab*.
- Vargas Martínez, E. E. (s.f.). La innovación como estrategia de competitividad empresarial turística.
- Varsco, C. (2008). *Turismo y Desarrollo Económico Local*. Mar de Plata : Redalyc .
- Vázquez Barquero, A. (1999). *"Dinámica productiva y desarrollo urbano. La respuesta de la ciudad de Vitoria a los desafíos de la globalización"*. España: Eure.
- Vázquez Barquero, A. (2000). Desarrollo endógeno y globalización. *Revista Latinoamericana de Estudios urbano regionales EURE*, 47-65.
- Vázquez Barquero, A. (2007). *Perspectivas teóricas en Desarrollo Local*. España: Netbiblo.
- Vázquez Barquero, A. (2007). Sobre la diversidad de las interpretaciones y la complejidad del concepto de desarrollo endógeno. En *Perspectivas teóricas en Desarrollo Local* (págs. 40-56). España: Netbiblo.
- Vázquez Barquero, A. (2000). *Desarrollo Endógeno y Globalización*. Chile : Redalyc.
- Vázquez Barquero, A. (2008). Sobre la diversidad de interpretaciones y la complejidad del concepto de desarrollo endógeno. En M. Garcia, *Perspectivas teóricas en Desarrollo Local* (págs. 39-55). La Coruña: Netbiblo.
- Wikipedia. (10 de junio de 2016). Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/POSICIONAMIENTO>
- Zapata Dominguez, Á., & Rodríguez Ramírez, A. (2008). *Gestión de la Cultura Organizacional, bases conceptuales para su implementación*. Colombia : UV.

ENTREVISTAS

Fonkatz, M. (7 de Abril de 2016). Cocoliche.

Hernández, J. (1 de Abril de 2016). Tacoletto.

Hugo. (5 de Abril de 2016). Flafel.

López, F. (1 de Abril de 2016). Bugambilias.

Marcogliese, C. D. (7 de Abril de 2016). Los Ches.

Salazár, J. (8 de Abril de 2016). Carajillo Café.

Zarza, Y. (2 de Abril de 2016). Café Bar Revolución.

ANEXOS

ANEXO 1

GUIA DE ENTREVISTA

PERSONAS ORIGINARIAS DE CHIAPAS

En esta investigación nos interesa analizar las características de los propietarios de establecimiento dedicados a la restauración (preparación y venta de alimentos y bebidas) originarios de la ciudad de San Cristóbal de Las Casas o de la región de Chiapas identificándolos como actores locales.

Las preguntas responderán a aspectos de ¿cómo la cultura del propietario tiene relevancia en el manejo de la empresa?, ¿qué valores encontramos en el personal que labora en el lugar?, ¿existe una cultura organizacional? Y ¿es ésta necesaria para crear procesos de innovación?, y ¿qué grado de innovación realiza?

CULTURA EMPRESARIAL: CARACTERISTICAS DEL PROPIETARIO, VINCULOS EXTERNOS/STAKEHOLDERS, CRITERIOS DE CONTRATACIÓN.

1. Para empezar me puedes platicar un poco de usted, de donde eres, cuántos años tiene, a que se dedica, que estudio.
2. Cuéntanos ¿cómo se conformó la empresa (tipo de alimento)? y ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que encontraste al iniciar como empresario (financiación)?
3. ¿Qué relaciones considera las más importantes para poder llevar un negocio? En este caso, proveedores, clientes, vecinos, gobierno, otros empresarios restauranteros... y ¿por qué?

VALORES QUE SUSTENTAN EL FUNCIONAMIENTO Y DESARROLLO DE LA EMPRESA: ECONOMICO, DE CONVIVENCIA LABORAL, AMBIENTALES Y DE GESTION.

1. Hablemos un poco de las personas que hacen posible el funcionamiento y desarrollo de toda empresa: los empleados o colaboradores. ¿Qué tipo de características o que criterios toma en cuenta para su contratación?
2. ¿Qué problemas se presentan comúnmente con sus trabajadores y como los maneja o evita?, (puntualidad, honradez, eficacia y eficiencia). (organigrama, manuales de operación)
3. ¿Qué mecanismos utiliza para evitar la rotación del personal y fuga de talentos?

ORGANIZACIÓN INTERNA: CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA, CARGOS O JERARQUIAS DE LA EMPRESA, GESTION DE LA EMPRESA Y RECURSOS HUMANOS.

1. En lo administrativo y en lo contable, ¿a quién le deja esta responsabilidad y por qué?

PRACTICAS DE INNOVACION, OFERTA GASTRONOMICA, ATENCION AL CLIENTE, CARACTERISTICAS DEL ESTABLECIMIENTO, PUBLICIDAD Y MKT.

1. El cliente siempre tiene la razón y a veces ellos nos ayudan a mejorar. ¿Qué otros servicios a adaptado en su restaurante, desde que abrió, para ofrecer al cliente mayor comodidad?
2. Para los clientes la higiene y la seguridad son importantes a la hora de elegir dónde comer ¿Que ofrece su empresa respecto a estos temas?
3. ¿Cómo da a conocer su establecimiento o gastronomía al mercado local y turístico?
4. ¿Cómo ha logrado mantenerse o posicionarse en un mercado gastronómico cada vez más competitivo?
5. ¿Qué le recomendaría o sugeriría a los jóvenes emprendedores que como usted quieren abrir su propio negocio?

ANEXO 2

GUIA DE ENTREVISTA

PERSONAS FORANEAS RECIDENTES EN SAN CRISTOBAL

En esta investigación nos interesa analizar las características de los propietarios de establecimiento dedicados a la restauración (preparación y venta de alimentos y bebidas) provenientes de diferentes estados de México o del extranjero identificándolos como actores foráneos.

Las preguntas responderán a aspectos de ¿cómo el origen y cultura del propietario tiene relevancia en el manejo de la empresa?, ¿qué valores adopta el personal que labora en el lugar?, ¿existe una cultura organizacional? ¿Es ésta necesaria para crear procesos de innovación? Y ¿qué grado de innovación realiza?

CULTURA EMPRESARIAL: CARACTERISTICAS DEL PROPIETARIO, VINCULOS EXTERNOS/STEAKHOLDERS, CRITERIOS DE CONTRATACIÓN.

1. Para empezar me puedes platicar un poco de usted, de donde es, cuántos años tiene, a que se dedica, que estudió y ¿qué fue lo que lo motivo a quedarse en la ciudad de SC?
2. Cuéntanos ¿cómo se conformó la empresa (tipo de alimento)? Y ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que encontraste al iniciar como empresario (financiación)?
3. ¿Qué relaciones consideras las más importantes para poder llevar un negocio? En este caso, proveedores, clientes, vecinos, gobierno, otros empresarios restauranteros... y ¿por qué?

VALORES QUE SUSTENTAN EL FUNCIONAMIENTO Y DESARROLLO DE LA EMPRESA: ECONOMICO, DE CONVIVENCIA LABORAL, AMBIENTALES Y DE GESTION.

1. Hablemos un poco de las personas que hacen posible el funcionamiento y desarrollo de toda empresa: los empleados o colaboradores. ¿Qué tipo de características o que criterios toma en cuenta para su contratación?
2. ¿Qué problemas se presentan comúnmente con sus trabajadores y como los maneja o evita?, (puntualidad, honradez, eficacia y eficiencia). (organigrama, manuales de operación)
3. ¿Qué mecanismos utiliza para evitar la rotación del personal y fuga de talentos?
4. ¿Qué diferencia identificas con los restaurantes de tu lugar de origen?

ORGANIZACIÓN INTERNA: CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA, CARGOS O JERARQUIAS DE LA EMPRESA, GESTION DE LA EMPRESA Y RECURSOS HUMANOS.

1. En lo administrativo y en lo contable, ¿a quién le deja esta responsabilidad y por qué?

PRACTICAS DE INNOVACION, OFERTA GASTRONOMICA, ATENCION AL CLIENTE, CARACTERISTICAS DEL ESTABLECIMIENTO, PUBLICIDAD Y MKT.

1. El cliente siempre tiene la razón y a veces ellos nos ayudan a mejorar. ¿Qué otros servicios a adaptado en su restaurante, desde que abrió, para ofrecer al cliente mayor comodidad?
2. Para los clientes la higiene y la seguridad son importantes a la hora de elegir dónde comer ¿Que ofrece su empresa respecto a estos temas?
3. ¿Cómo da a conocer su establecimiento o gastronomía al mercado local y turístico?
4. ¿Cómo ha logrado mantenerse o posicionarse en un mercado gastronómico cada vez más competitivo?
5. ¿Qué le recomendaría o sugeriría a los jóvenes emprendedores que como usted quieren abrir su propio negocio?

ANEXO 3



ENCUESTA SOBRE CARACTERÍSTICAS DE EMPRESAS RESTAURANTERAS DE SAN CRISTÓBAL DE LAS CASAS, CHIAPAS.

Nombre empresa _____

Giro (tipo de negocio): _____

Oferta Gastronómica (tipo de comida que ofrece) _____

Cuál es el platillo principal de su menú: _____

Dirección de la empresa: _____

Nombre del entrevistado _____

Cargo del entrevistado en la empresa _____

Lugar de nacimiento del propietario _____

1. ¿Cuántos trabajadores tiene su negocio?	
2. ¿En qué fecha se fundó la empresa? ¿Cuándo empezó a funcionar la empresa?	
3. La clientela que recibe este negocio es preferentemente...	A) Clientes de la ciudad B) Clientes que vienen de otros Estados de México C) Clientes de otros países D) Local/nacional E) Local/nacional/internacional Porcentaje local _____ Porcentaje Nacional _____ Porcentaje Internacional _____
4. Antes de tener este negocio, ¿tuvo un negocio anterior?	A) Si <input type="checkbox"/> ¿Qué tipo de negocio? _____ B) No <input type="checkbox"/>
5. ¿Realizó estudios profesionales el propietario del negocio?	A) Si <input type="checkbox"/> ¿Cuál? _____ B) No <input type="checkbox"/>
6. el local que ocupa el negocio es:	A) Propio <input type="checkbox"/> B) Rentado <input type="checkbox"/> C) Otro _____
7. La cocina es dirigida por:	a. Chef b. Cocinera tradicional (experiencia) c. Otro, _____
8. Extiende factura	a. Si b. No c. Si, sí: 1. Factura manuscrita 2. Factura electrónica
9. Ofrece el servicio de Wifi	1. Si 2. No
10. ¿Ha recibido algún apoyo para el buen funcionamiento del restaurante por parte de alguna institución de gobierno?	1. No _____ 2. Si _____ Cuál y de que tipo? _____
11. ¿Tiene el restaurante un Contador o un administrador o las cuentas son llevadas en libros sencillos?	1. Tiene un Contador _____ 2. Tiene un contador y un administrador _____ 3. Lleva las cuentas en libros sencillos _____

ANEXO 4

Empresas restauranteras sobre el Andador de Guadalupe

	Giro	Nombre	Oferta gastronómica	Origen del propietario	Fecha de apertura	No. Empleados	Posicionamiento según Tripadvisor
1	Pastelería	Oh la la	Postres franceses	Francia			1
2	Cafetería	Cacao Nativa	Postres mexicanos				4
3	Restaurante	Barra Uno	Mexicana	Guadalajara	2015	5	86
4	Restaurante	Los Ches	Argentina	Argentina	2009	9	90
5	Comida	Subway	Americana	Comitán			-
6	Restaurante	El tapanco	Internacional	San Cristóbal			-
8	Restaurant	Plaza Real	Mexicana	San Cristóbal	1992	20	62
9	Restaurante	Rincón de San Cristóbal	Regional	San Cristóbal	2013	6	-
10	Restaurante-bar	La Surreal	Mexicana	CDMEX	2011	3	45
11	Restaurante	La Viña de Bacco	Italiana	Italia	2006	5	2
12	Restaurante Foro Cultural	Tierra Adentro	Internacional	CDMEX	2010	30	8
13	Restaurante	Mesón el Quijote	Española	España	2014	8	59
14	Restaurante	Bugambillas	Internacional	Yjalón	2002	5	-
15	Cafetería	Carajillo Café	Postres mexicanos	Tuxtla Gutiérrez			3
16	Restaurante	Miura	Española	San Cristóbal	2003	18	16
17	Restaurante	El Argentino	Argentina	Argentina	2007	8	12
18	Cafetería	Natura	Internacional	Guadalajara	2006	7	50
19	Restaurante	Grana Prabella	Española	San Cristóbal	2016	4	132
20	Restaurante Foro Cultural	Kinoki	internacional	México-España	2000	10	8
21	Restaurante	Bistró	Internacional	San Cristóbal	2016		-
22	Restaurante	Casa Lum	Mexicana	San Cristóbal	2016		32
23	Restaurante-bar	La Chopería	Mexicana				-
24	Cafetería	El Tostador	Internacional				-
25	Restaurante	La Bella Napolí	Italiana	Italia	2014	7	14
26	Restaurante	La Lupe	Mexicana	Argentina	2009	40	29
27	Restaurante	Napolí	Italiana	Italia			46
28	Restaurante	Tonantzin	Internacional	Italia	2012	16	54
29	Restaurante	Aréz	Libanesa	Libanes	2003	3	67
30	Restaurante	Ñam-Ñam	Internacional	DF	2013	4	33
31	Restaurante	Il Borgo	Italiana	Italia	2012	4	71
32	Restaurante	El Punto	Italiana	San Cristóbal	2005	27	24
33	Restaurante	Los Bebuchos	Mexicana	San Cristóbal			-
34	Restaurante	Restaurante El Argentino	Argentina	Argentina	2009	2	-
35	Restaurante -café	Carajillo Slow	Mexicana	Tuxtla	2009	23	-
36	Restaurante Foro Cultural	Casa del Pan	Vegetariana	Estados Unidos	1993	15	17
37	Restaurante-bar	El Cau	Española	España	2013	7	9
38	Restaurante	La Colombiana	Colombiana	San Cristóbal	2011	3	-
39	Cafetería	Yik	Internacional	San Cristóbal			-
40	Restaurante	La cueva del tigre	Mexicana	San Cristóbal	1995	4	186
41	Restaurante-bar	Panóptico	Internacional	Guadalajara		3	73
42	Restaurante-bar	ConTenedor	Internacional		2016		-
43	Restaurante	Pacha Mama	Italiana	Argentina	2010	4	36
44	Cafetería	Las Marquesitas	Mexicana				181
45	Restaurante	Cocoliche	Internacional	Argentina	2010	19	11
TOTAL DE EMPLEADOS						319	

ANEXO 5

Empresas restauranteras sobre el Andador Eclesiástico- Santo Domingo

	Giro	Nombre	Oferta gastronómica	Origen del propietario	Fecha de apertura	No. Empleados	Posicionamiento según Tripadvisor
1	Restaurante	Vía Vai	Italiana	San Cristóbal	2009	7	150
2	Cafetería	Vía Vai	Internacional	San Cristóbal	2001	12	
3	Restaurante	El fogón coletto	Mexicana	San Cristóbal	2003	4	
4	Restaurante	Hipocampo	Mexicana	CDMEX			
5	Restaurante	Burger King	Americana				
6	Restaurante	Salsa Verde	Mexicana	San Cristóbal			143
7	Restaurante-bar	Revolución	Internacional	CDMEX	2001	30	
8	Restaurante	Al sazón que me toquen	Mexicana	San Cristóbal			60
9	Restaurante	Maya`e	Mexicana	San Cristóbal	2005	18	
10	Restaurante	Crepas	Internacional				
11	Restaurante	Barrios de Jovel	Regional	San Cristóbal	2006	6	162
12	Restaurante	Bon Appetit	Internacional	San Cristóbal	2014	4	152
13	Restaurantes	El Fogón de Jovel	Regional	San Cristóbal			29
14	Restaurante	Parati	Italiana	San Cristóbal	2016	6	161
15	Cafetería	Yik	Internacional	San Cristóbal			9
TOTAL DE EMPLEADOS						87	

ANEXO 6

Empresas restauranteras sobre el Andador Eclesiástico- El Carmen

	Giro	Nombre	Oferta gastronómica	Origen del propietario	Fecha de apertura	No. Empleados	Posicionamiento según Tripadvisor
1	Restaurante-bar	La Popular	Mexicana	San Cristóbal	2015		
2	Restaurante-bar	Vintage	Mexicana				137
3	Restaurante-bar	El rincón del vino	Mexicana	San Cristóbal			165
4	Restaurante-bar	Praga	Internacional				44
5	Restaurante	Hanassho	Japonesa	Tuxtla			74
6	Restaurante	La central	Americana	San cris	2013	8	35
7	Restaurante	La Paloma	Internacional	San Cristóbal	1983	20	39
8	Restaurante	La lola	Internacional	San Cristóbal	2005	4	174
9	Restaurante-bar	Estación 1528	Mexicana	San Cristóbal			156
10	Cafetería	Oh la la	Postres franceses	Francia			
11	Restaurante	EL punto	Italiana	San Cristóbal	2014		24
12	Restaurante	500 Noches	Internacional	Tuxtla			19
13	Restaurante	Mercado de Carne	Internacional	San Cristóbal			75
14	Restaurante	Bancook	Tailandesa	San Cristóbal			21
15	Restaurante	Peruana	Peruana	Perú			
16	Restaurante	La Casa del pozole	Mexicana	San Cristóbal		4	
17	Restaurante	Ana Banana	Mexicana	San Cristóbal	1996	4	
18	Cafetería	La parola	Internacional	San Cristóbal			155
19	Cafetería	Maya Vinic	Internacional	San Cristóbal			142
20	Cafetería	Cacao Nativa	Postres mexicanos	Monterrey			
21	Restaurante	La tertulia	Mexicana	CDMEX	2012	4	23
22	Restaurante	Frenesí	Mexicana	San Cristóbal	2013	8	124
23	Restaurante	Las Nubes	Internacional	Guadalajara	2004	33	89
24	Restaurante	Te quiero verde	Internacional	San Cristóbal	2015	7	10
25	Restaurante	wa	Japonesa	Japón			70
TOTAL DE EMPLEADOS						92	

ANEXO 7

Empresas restauranteras fuera de los Andadores

Calle Belisario Domínguez

No.	Giro	Nombre	Oferta gastronómica	Origen del propietario	Fecha de apertura	No. Empleados	Posicionamiento según Tripadvisor
1	Restaurante	Las Macharnudas	Americana	Comitán	2015	7	
2	Restaurante	Hamburgrelas	Americana	CDMEX			78
3	Restaurante	Asiarico	Coreana	Corea	2016	2	64
4	Cafetería	Teddys Coffee	Internacional	Corea	2014	10	7
5	Restaurante	Crustáceos	Mexicana	San Cristóbal	2008	7	
6	Restaurante	Tacoleto	Mexicana	San Cristóbal	2001	7	27
7	Restaurante	Tierra y Cielo	Regional	San Cristóbal	2007	20	4
8	Restaurante	Tipica	Mexicana	San Cristóbal			47
9	Restaurante	Nona Marissa	Italiana	Italiano	2005	2	65
10	Restaurante	San Marcos	Mexicana	CDMEX	2015	13	99
TOTAL DE EMPLEADOS						68	

Calle María Adelina Flores

No.	Giro	Nombre	Oferta gastronómica	Origen del propietario	Fecha de apertura	No. Empleados	Posicionamiento según Tripadvisor
1	Restaurante	Conquistador	Mexicana	San Cristóbal			
2	Restaurante	Mr. Reggae	Americana	CDMEX	2013	2	119
3	Restaurante	Picolo	Italiana	Italia			49
4	Restaurante	Nostalgia	Regional	Oaxaca	2015	2	51
6	Restaurante	Grill Garden	Americana	CDMEX	2013	6	87
7	Restaurante	La Habana	Cubana	San Cristóbal	2016	6	
8	Restaurante	Belil	Comida Regional	San Cristóbal	2014	6	6
9	Restaurante	Entropía	Internacional	Francia			13
10	Restaurante-bar	La trattoria	Italiana	Italia	2016	4	72
11	Cafetería	Café Museo	Internacional	San Cristóbal	1998	6	
TOTAL DE EMPLEADOS						32	

ANEXO 8

Calle Francisco I. Madero

No.	Giro	Nombre	Oferta gastronómica	Origen del propietario	Fecha de apertura	No. Empleados	Posicionamiento según Tripadvisor
1	Restaurante	María Chamula	Regional	San Cristóbal	2013	6	151
2	Restaurante	Sensaciones	Internacional	San Cristóbal			31
3	Cafetería	Al Grano	Internacional	San Cristóbal			58
4	Cafetería	Sabor a mi	Internacional	San Cristóbal	2016		103
5	Cafetería	Plaza Diez	Internacional	San Cristóbal			159
6	Restaurante-bar	Cocodrilos	Internacional	San Cristóbal	1965	119	
7	Restaurante	EL Kiosko	Internacional	San Cristóbal			101
8	Restaurante	Tuluc	Internacional	Puebla	1981	15	163
9	Restaurante	El Caldero	Regional	San Cristóbal	2001	6	15
TOTAL DE EMPLEADOS						146	