



FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS

GRADO EN TURISMO

La restauración española, un análisis de la innovación sectorial

Trabajo Fin de Grado presentado por Germán Nieto Maldonado, siendo la tutora del mismo la profesora María Pilar Moreno Pacheco.

Vº. Bº. del Tutor/a/es/as:

Alumno/a:

D.^a M^a Pilar Moreno Pacheco

D. Germán Nieto Maldonado

Sevilla. 19 de mayo de 2017



GRADO EN TURISMO
FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS
TRABAJO FIN DE GRADO
CURSO ACADÉMICO [2016-2017]

TÍTULO:

LA RESTAURACIÓN ESPAÑOLA, UN ANÁLISIS DE LA INNOVACIÓN SECTORIAL.

AUTOR:

GERMÁN NIETO MALDONADO

TUTOR:

DR. D^a MARÍA PILAR MORENO PACHECO

DEPARTAMENTO:

ECONOMÍA APLICADA I

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

ECONOMÍA APLICADA

RESUMEN:

En el siguiente trabajo se analizará el sector de la restauración como parte importante de la industria turística española y potente factor de creación de marca de destino. Se acotarán las características del sector y serán fruto de análisis las tendencias e innovaciones del sector. Todo esto con especial atención a las PYME que conforman el sector y con el propósito de, a partir de las conclusiones emanadas del análisis, proponer algunas recomendaciones iniciales que pudieran ser de utilidad para el sector español y pudieran profundizarse en posteriores investigaciones.

PALABRAS CLAVE:

Innovación; hostelería; restauración; PYME; retos en España.

ABSTRACT:

In the next dissertation, the Food & Beverage sector is analysed as an important part of the Spanish tourism industry and as an influential factor in gastronomic place branding. The characteristics of the sector are delimited; trends and innovations of the industry

are also addressed. All the previously exposed, with special attention to the SMEs which define the sector and the aim of (according to the conclusions made from analysis) suggesting some initial recommendations which could be helpful for the Spanish sector and could be further tackled at future researches.

KEYWORDS:

Innovation; hospitality; restaurant industry; SMEs; Spanish challenges.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. JUSTIFICACIÓN	1
1.2. OBJETIVOS.....	1
1.2.1. Objetivos generales.....	1
1.2.2. Objetivos específicos.....	2
1.3. FUENTES UTILIZADAS	2
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO SOBRE RESTAURACIÓN	3
2.1. CONCEPTUALIZACIÓN	3
2.2. DELIMITACIÓN	3
1.2. LA RESTAURACIÓN Y LA COMPETITIVIDAD DEL DESTINO	3
CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO SOBRE INNOVACIÓN	5
3.1. INTRODUCCIÓN Y DEFINICIONES	5
3.2. TAXONOMÍA DE LAS INNOVACIONES	6
3.3. MODELOS DE DESARROLLO DE INNOVACIONES	8
3.3.1. Los modelos de innovación en la restauración (DNP)	8
3.3.2. El proceso de innovación en las Cadenas de Restauración Rápida (CRR)	9
3.3.3. El proceso de innovación de los chefs Michelin	10
3.4. EVALUACIÓN DE LA INNOVACIÓN	12
3.5. EL ROL DEL EMPRESARIO / EMPRENDEDOR Y LA PYME	13
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN EN ESPAÑA	15
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS EMPÍRICO DE LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN ESPAÑOL.....	19
5.1. ENCUESTA	19
5.2. RESULTADOS	19
5.3. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS NULAS.....	20
5.4. METODOLOGÍA	21
5.5. RESULTADOS	21
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	23
6.1. CONCLUSIONES.....	23
6.2. LIMITACIONES	23
6.3. FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN	24
BIBLIOGRAFÍA	25
ANEXOS	27

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1. JUSTIFICACIÓN

Los motivos para centrar este trabajo de fin de grado en el (sub)sector de la restauración son diversos y a continuación se exponen.

Probablemente el primero de ellos es el que a pesar de su importancia en la economía y sociedad española, es aún uno de los (sub)sectores menos investigados/analizados a nivel académico. Si bien según el avance de la Cuenta Satélite del Turismo de España, éste en 2015 habría alcanzado el 11,1% del PIB nacional (0,6 puntos porcentuales más que en 2011) con unos 119.010 millones de euros en precios corrientes de los cuales y según la misma cuenta, 39.723 millones de euros pertenecerían al volumen de negocio en 2014 del apéndice de Servicios de comidas y bebidas (CNAE-2009), es decir, en torno a una tercera parte. O si queremos verlo de otra forma, algo superior a la cifra del volumen de negocio de los apéndices Servicios de alojamiento y Actividades de agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reservas y actividades relacionadas con los mismos juntos.

Además del mayor volumen en Sueldos y salarios del sector, lo cual es explicable debido a su intensidad en mano de obra, según los datos del Cuarto trimestre de 2016 de la EPA, la población ocupada de este subsector ascendería a 1.185.880 personas (unas 3 veces la población ocupada en Servicios de alojamiento y más de 4 veces la de transporte de viajeros).

Una vez analizado el peso del subsector de la restauración (Servicios de comidas y bebidas según CNAE09) en la economía desde el punto de vista del empleo y la aportación al PIB terminar mencionando que el peso de este en el tejido empresarial turístico es muy importante, ya que una vez más según la Cuenta Satélite del Turismo en España, el conjunto de empresas de las Industrias características del turismo podrían sumar unas 402.420 empresas y dentro de éstas, 252.354 serían de Restauración, es decir, más del 62%.

Después de lo anteriormente expuesto y ya remarcada la importancia de la restauración en el turismo sea quizás aún más llamativa la exigua investigación que se ha hecho sobre este sector, aunque puede tener su explicación en lo atomizado del mismo. Lo cual justificaría que desde el ámbito público y en este caso desde la universidad se haga una labor de I+D que, para estas empresas, en su mayoría, resultaría harto complicado.

A lo ya descrito se une una motivación personal por hacer un trabajo genuino y original que potencialmente pudiera derivar en conocimiento o conclusiones que pudieran servir para el emprendimiento propio o ajeno y/o en futuras líneas de investigación a niveles superiores, para la obtención de títulos de máster o doctorado.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivos generales

El sector está dominado por pequeñas y medianas empresas, siendo alrededor del 99.8% de las empresas de restauración aquellas clasificadas como PYMEs (según datos del DIRCE para empresas con hasta 199 empleados en 2016). Entender los resultados y el desarrollo de la actividad de estos negocios es el foco central de este estudio, ya que estas compañías son críticas para el éxito de la industria turística y de

restauración, y por ende, de las regiones dependientes de estos ingresos turísticos para su supervivencia.

1.2.2. Objetivos específicos

El objetivo de este TFG es analizar la investigación previa en este campo para generar una síntesis y crear un marco teórico, estudiar cuales han sido las tendencias en los últimos años para así potencialmente y a partir de los retos que se presenten para el sector, establecer unas recomendaciones.

1.3. FUENTES UTILIZADAS

Las fuentes utilizadas para este trabajo serán principalmente fuentes de información secundarias (publicaciones en revistas especializadas, tesis doctorales, recomendaciones de organismos, estadísticas estatales, ...).

Con el fin de hacer un trabajo que se ajuste a la realidad actual, se ha procurado obtener fuentes de información publicadas en la última década, lo cual ha descartado muchos libros (salvo para algunas partes como la taxonomía de las innovaciones, etc.).

Por la novedad de las fuentes utilizadas teniendo en cuenta que parte mayoritaria de la producción científico-investigadora de las universidades se realiza en lengua inglesa encontraremos muchas referencias escritas en esta lengua. Entre ellas, destacan algunas del *Tourism Management journal*, *International Journal of Hospitality Management*, *Cornell Hospitality Quarterly journal* y el *International Journal of Contemporary Hospitality Management*; todas ellas revistas especializadas en el top 10 por su relevancia.

Entre las estadísticas empleadas, destacan las propias de la Cuenta Satélite del Turismo en España, las del Directorio Central de Empresas (DIRCE, fuente principal de la anteriormente mencionada) y la Encuesta sobre Innovación en las Empresas del INE.

De forma tentativa, utilizaremos también una valiosísima fuente primaria como son las encuestas llevadas a cabo por el grupo de investigación *Las PYMES y el desarrollo económico* (SEJ128), de donde podremos obtener información de primera mano a nivel nacional para el contraste de hipótesis.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO SOBRE RESTAURACIÓN

2.1. CONCEPTUALIZACIÓN

Las actividades de restauración hacen referencia al consumo de alimentación que llevan a cabo los individuos, en establecimientos preparados para tal fin, con la nota fundamental de que existe un conjunto de servicios complementarios que son determinantes en tal elección (Martín, 2003).

La Federación Española de Hostelería se hace eco de la definición utilizada para la Clasificación Nacional de Actividades Económicas y define los *Servicios de comidas y bebidas* como “las actividades de prestación de servicios de comidas y bebidas que ofrecen comidas o bebidas completas listas para su consumo inmediato, bien en restaurantes tradicionales, autoservicios o de comida para llevar, o bien en puestos permanentes o temporales con plazas para sentarse o sin ellas. Lo decisivo es que se ofrezcan comidas listas para su consumo inmediato, y no el tipo de instalación que presta el servicio” (Federación Española de Hostelería, 2013).

2.2. DELIMITACIÓN

Si bien iremos encontrando referencias a numerosos subsectores turísticos como son el transporte terrestre, marítimo y aéreo (*Grupo H Apéndices del 49 al 51* según Clasificación Nacional de Actividades Económicas 2009); el alojamiento (*Grupo I Apéndice 55 CNAE09*) o a la intermediación turística (*Grupo N Apéndice 79 CNAE09*), éstas serán principalmente para establecer comparaciones y puntos en común.

El trabajo versará principalmente sobre el sector de la *Restauración* o los *Servicios de Comidas y Bebidas* (según CNAE09, Grupo I Apéndice 56) a nivel nacional en los últimos años (digamos, el presente siglo).

Con todo, encontraremos algunas menciones a este mismo sector en otros países o regiones a fin de poder exponer algunas tendencias o retos que aún no hayan sido investigados en el caso de España pero sí en el exterior y poder extrapolarlas a nuestra realidad en un mundo cada vez más globalizado.

1.2. LA RESTAURACIÓN Y LA COMPETITIVIDAD DEL DESTINO

Para este apartado es necesario hacer una vinculación entre gastronomía, entendida ésta como las tradiciones culinarias únicas que reflejan los factores naturales, clima y cultura de un determinado territorio, y el sector de la restauración que sería el encargado de producir en el ámbito empresarial éstas tradiciones gastronómicas y llevarlas al mercado.

En contraste con el fenómeno de la globalización y la estandarización de productos, los turistas demandan cada vez más productos locales auténticos. “Lo local es percibido como mejor porque de alguna manera es más *real* en un mundo de producción culinaria cada vez más mercantilizado y estandarizado” (Hall, 2006, p. 3 citado en (Gordin, Trabskaya, & Zelenskaya, 2016). Así que “a pesar del miedo de que el mundo esté sucumbiendo a la “McDonaldización” y a la homogeneización cultural” (Blakey, 2012), la gastronomía se demuestra como uno de los medios para formar auténticos productos locales para los turistas que éstos encuentren atractivos y

deseables. La cocina local permite a los turistas sentir la “sensación de lugar” (Scarpato and Daniele, 2003).

Esta tendencia hacia lo auténtico está estrechamente conectada con la tendencia de adquirir experiencias; por tanto, las experiencias comienzan a ser una parte importante del producto turístico (Cooper and Hall, 2008). En la era de la economía de la experiencia (Pine and Gilmore, 1999), el componente gastronómico del producto turístico comienza a ser un importante factor que afecta a la imagen de marca del destino.

De hecho, de acuerdo con la encuesta llevada a cabo por la Organización Mundial de Turismo (en adelante OMT), el 88,2 por ciento de los encuestados creen que la gastronomía es un elemento estratégico que determina la marca de un territorio (UNWTO, 2012, p.12 citado en Gordin et al., 2016).

En este sentido, Ravenscroft & Westering (2001) reconocen que España ha llevado a cabo una renovación de marca exitosa, como resultado, no solo se conoce el *Sol y la Playa* como únicos componentes de marca, sino también la *paella* y el *gazpacho*.

Según Gordin et al. (2016) otro actor significativo en la generación de marca gastronómica serían los hoteles en destino. La mayoría de los hoteles tiene uno o varios restaurantes que puede que sirvan o no comida local. Sin embargo, la importancia de la industria hotelera para la creación de una marca gastronómica se puede explicar por un simple hecho: a menudo los turistas comienzan a conocer la gastronomía local, la cultura y las tradiciones culinarias en el hotel, que es el primer sitio al que van tras su viaje o desplazamiento.

El análisis del tipo de cocina en este estudio mostró que la mayoría de los restaurantes de hotel sirven comida nativa. Los restaurantes pertenecientes a hoteles independientes y de cadenas locales se consideran los principales impulsores de la promoción de la gastronomía local.

Este estudio sugiere que los restaurantes de hoteles independientes (no pertenecientes a cadena) y aquellos pertenecientes a cadenas locales tienen un potencial significativo en la creación de la marca gastronómica del destino. Ya que el mayor número de restaurantes que sirven comida local se encuentra entre los hoteles independientes (el 44.9 por ciento de estos), seguidos por los hoteles pertenecientes a cadena local (44%). Por otra parte, los restaurantes de los hoteles pertenecientes a cadenas internacionales sirven frecuentemente comida internacional.

En este contexto en el que el mercado global turístico está experimentando una feroz competición, la creación de una marca gastronómica de destino es una forma de fortalecer el atractivo turístico del destino.

El sondeo a expertos en gestión de hoteles también indicó el potencial de la creación de una marca gastronómica para la promoción de los hoteles (Gordin et al., 2016).

CAPÍTULO 3

MARCO TEÓRICO SOBRE INNOVACIÓN

3.1. INTRODUCCIÓN Y DEFINICIONES

La teoría de la innovación del emprendimiento de Schumpeter (1952) estipula que, en un sistema capitalista, los emprendedores perturban o destruyen las estructuras económicas existentes y crean otras nuevas poniendo en práctica nuevos métodos nunca antes vistos, este proceso es lo que acuñó como *destrucción creativa*.

Porter definió la cadena de valor de una empresa como el “sistema de actividades interdependientes, que se encuentran conectadas entre sí por links y/o conexiones” (Porter & Millar, 1985, p. 150). El modelo de la cadena de valor considera que un negocio tiene dos grupos de actividades estratégicas relevantes que crean valor; las actividades primarias y las de apoyo. Las actividades primarias incluyen la creación física del producto, el marketing y logística de esos productos hasta el comprador, la asistencia y los servicios post-venta. Las actividades de apoyo son aquellas que permiten que las primarias tengan lugar. Estas incluyen las compras, los recursos humanos, la tecnología o la estructura organizativa de la empresa (Porter & Millar, 1985).

El estudio de Lee, Hallak, & Sardeshmukh (2016) propone que las actividades innovadoras, así como el conjunto de habilidades y aptitudes del dueño y el capital humano son elementos críticos de la cadena de valor del restaurante.

“Las actividades innovadoras se corresponden con todas las operaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen efectivamente, o tienen por objeto conducir, a la introducción de innovaciones. Algunas de estas actividades son innovadoras en sí mismas, otras no son nuevas pero son necesarias para la introducción de innovaciones. Las actividades de innovación incluyen también a las de I+D que no están directamente vinculadas a la introducción de una innovación particular” (OECD & Eurostat, 2007, p. 57). Se entiende de esta definición que la creación de un *departamento de I+D+i* en el seno de una empresa sería una actividad innovadora que tiene por objeto el desarrollo de innovaciones para la misma.

“Una innovación es la introducción de un nuevo, o 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” (OECD & Eurostat, 2007, p. 56).

La importancia de la innovación como componente clave del emprendimiento en los sistemas capitalistas ha sido propuesta por la literatura durante más de medio siglo (Burns and Stalker, 1961; Schumpeter, 1934) citado por (M. C. Ottenbacher & Harrington, 2009). Pero el análisis de la gestión de la innovación en los Servicios turísticos y de Comidas es una cuestión mucho más reciente (Jones, 1996; Feltenstein, 1986; citados en M. C. Ottenbacher & Harrington, 2009).

Las evidencias empíricas sugieren que las innovaciones impulsan los resultados y desempeños en las organizaciones turísticas (Agarwal, Erramili, & Dev, 2003; Grisseemann, Plank, & Brunner-Sperdin, 2013; Lin, 2013).

Y esto podría deberse a que los productos de la industria del alojamiento y la hostelería son difíciles de proteger a través de patentes y copyright, así que para mantenerse por delante de los competidores es necesaria una continua innovación en productos (Agarwal et al., 2003). Por lo tanto, implementar nuevas estructuras organizativas, así como tecnología para mejorar la eficiencia operativa y nuevos

sistemas de logística y entrega permite a las empresas de servicios competir en precio disminuyendo sus costes (Lin, 2013).

La innovación conlleva numerosos beneficios, pero en el contexto del alojamiento y restauración, el mayor de los beneficios de una innovación exitosa es comenzar a ser o ser más competitivo (Ottenbacher and Gnoth, 2005 citado en (Michael Ottenbacher & Harrington, 2010). Porque las innovaciones en la industria del alojamiento y restauración pueden (generalmente) ser rápidamente copiadas o imitadas, mientras sobre el papel, un continuo proceso de innovación generaría “barreras a la imitación” para la competencia (Harrington, 2004 citado en (Michael Ottenbacher & Harrington, 2010). De este modo, la innovación ayudaría a los restaurantes a mantener la competitividad de su portfolio de productos y, por ende, a alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo. Aunque muchos restaurantes reconocen la importancia de la innovación, no siempre está claro cómo crean y diseñan nuevos platos y menús de forma exitosa (Michael Ottenbacher & Harrington, 2010).

Dado que todos los productos parecen cumplir el ciclo de vida de producto: nacen, atraviesan múltiples fases y eventualmente mueren al aparecer nuevos y mejores productos; la innovación ayuda a los restaurantes a mantener su portfolio de productos competitivo y, por tanto, lograr ventaja competitiva.

La innovación es una cuestión crítica para la prosperidad y el crecimiento; ha pasado de ser una opción estratégica a una actividad obligatoria por parte de los gestores (M. C. Ottenbacher & Harrington, 2009). El dilema en innovación es que, aunque la introducción de nuevos productos es crítica para el éxito a largo plazo, el ratio de fracaso en la introducción de estos es alarmantemente alto (Cooper, 2001 citado en M. C. Ottenbacher & Harrington, 2009). Por este motivo, en un apartado posterior se desarrollarán algunos Modelos de Desarrollo de innovaciones, pero no sin antes esbozar los tipos de clasificaciones que podríamos encontrar.

3.2. TAXONOMÍA DE LAS INNOVACIONES

Los trabajos de Joseph Schumpeter han influido notablemente en las posteriores teorías de la innovación. Este autor afirmaba que el desarrollo económico está movido por la innovación, por medio de un proceso dinámico en el cual nuevas tecnologías sustituyen a las antiguas. Es lo que anteriormente mencionamos como “destrucción creativa”. Según él, las innovaciones “radicales” originan los grandes cambios del mundo mientras que las innovaciones “progresivas” alimentan de manera continua el proceso de cambio. Schumpeter (1934) propuso una lista de cinco tipos de innovación:

- 1) Introducción de nuevos productos.
- 2) Introducción de nuevos métodos de producción.
- 3) Apertura de nuevos mercados.
- 4) Desarrollo de nuevas fuentes de suministro de materias primas u otros insumos.
- 5) Creación de nuevas estructuras de mercado en un sector de actividad.

Aunque de este mismo autor podemos obtener otra clasificación de éstas, según su intensidad:

- A. Innovación radical, cuando ésta rompe con todo lo anteriormente establecido y genera un gran salto (casi histórico) en la tecnología, materiales, ...
- B. Innovación progresiva o gradual, que son las que de manera más continua y menos disruptiva alimentan el proceso de innovación.

Además, por interés relativo a la posterior encuesta que trabajaremos, es posible agruparlas según su grado de novedad. Puede ser novedad para la empresa (es decir,

en nuestro mercado la ha introducido antes algún competidor), novedad para el mercado (cuando somos pioneros) y, por último, puede ser una novedad a nivel global (cuando nadie en ninguna industria la ha llevado a cabo) (OECD and Eurostat, 2005 citado en Romero, 2016).

Según el *Manual de Oslo* (2007) podríamos distinguir entre innovaciones tecnológicas y no tecnológicas. Las tecnológicas englobarían a los productos o procesos al menos mejorados significativamente, mientras las no tecnológicas hacen lo propio con el método de organización o el de comercialización.

- A. La innovación de producto hace referencia a la introducción de un bien o de un servicio nuevo (al menos) para nuestra organización, o con mejoras significativas, respecto a sus características funcionales o de uso.
- B. Una innovación de proceso es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos.
- C. Una innovación de mercadotecnia es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación.
- D. Una innovación de organización es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa.

Las innovaciones de producto constan de dos líneas/corrientes en la literatura, desarrollo de nuevos productos (DNP) y desarrollo de nuevos servicios (DNS). El campo de DNP se centra en el desarrollo de bienes tangibles, mientras que el DNS implica desarrollar nuevos servicios tales como los financieros, de salud, telecomunicaciones, y turismo (Johnes and Storey, 1998).

Un aspecto interesante de los servicios de comidas es que el “producto” servido es un continuo producto-servicio y requiere que los líderes/managers en esta área usen técnicas de gestión de innovaciones tanto de desarrollo de nuevos productos como de nuevos servicios (e.g. Harrington, 2004).

A continuación, se desarrolla una tabla-resumen de las taxonomías más importantes:

Autor/es (Año)	Clasificaciones
Schumpeter (1934)	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción de nuevos productos, introducción de nuevos métodos de producción, apertura de nuevos mercados, desarrollo de nuevas fuentes de materias primas u otros insumos y, creación de nuevas estructuras de mercado en un sector de actividad. • Innovación radical e innovación gradual.
OECD y Eurostat (2005, 2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación de producto, proceso, mercadotecnia y organización. • Innovación nueva para la empresa, nueva para el mercado, y nueva para el mundo.

Tabla 3. 1. Resumen de taxonomías en la innovación. Elaboración propia. Fuente ppal.: Manual de Oslo, OECD (2007).

En este estudio se adoptará la clasificación de innovaciones basada en el enfoque Schumpeteriano y de estudios llevados a cabo bajo las directrices de la OCDE que han clasificado las innovaciones, como ya hemos mencionado antes, en las categorías de producto, servicio, proceso, organizacional (o de organización) y de marketing (o mercadotecnia) como ya hicieron otros autores como Hall (2009); Hjalager (2010); Sundbo (1998) o Varis & Littunen (2010).

3.3. MODELOS DE DESARROLLO DE INNOVACIONES

Como ya indicábamos en capítulos anteriores, en un sector tan competitivo como éste la innovación es crítica para la supervivencia de la empresa a largo plazo. Por otra parte, también adelantábamos el alto ratio de fracaso en la introducción de innovaciones con el consecuente desperdicio de recursos, recursos especialmente escasos en el caso de las PYME (que como veremos con posterioridad en el capítulo de análisis descriptivo son la práctica totalidad de las empresas de restauración nacionales).

Con el fin de hacer un uso eficiente de los recursos surgen los modelos de desarrollo de innovaciones, los cuales se pueden definir como la hoja de ruta o el proceso de pensamiento por el cual la idea de un nuevo producto (de comida en nuestro caso) es llevada hasta la fase de lanzamiento del producto y posterior.

Si bien el uso de los modelos de innovación no garantizan necesariamente el éxito, el uso de estos incrementa las posibilidades (Cooper, 2001 citado en M. C. Ottenbacher & Harrington, 2009).

Hay numerosos modelos de procesos de innovación. La mayoría de ellos basados en el modelo de desarrollo de productos derivado del campo de la ingeniería.

De hecho, el programa espacial de la NASA fue uno de los primeros pioneros en Estados Unidos en implementar un proceso de desarrollo de productos durante la década de los 60 (Cooper, 2001). Esta primera generación de procesos estaba ampliamente marcada por su carácter ingenieril y era principalmente una herramienta de medida y control.

La mayoría de los modelos de procesos de innovación que se llevan a cabo hoy día son modelos de segunda generación, que normalmente conllevan seis etapas para gestionar efectivamente el proceso de transformar una nueva idea en un nuevo producto o servicio. Los modelos de procesos de innovación tienden a seguir el formato del modelo de Booz, Allen & Hamilton (1982) (Urban and Hauser, 1993). Estos modelos constan de las siguientes seis fases o etapas:

- a) Generación de la idea
- b) Análisis y revisión de la idea
- c) Investigación / análisis de mercado
- d) Desarrollo del concepto / idea
- e) Test final
- f) Comercialización

3.3.1. Los modelos de innovación en la restauración (DNP)

Feltenstein (1986) fue uno de los primeros autores en proveer de un marco para los procesos de innovación de nuevos productos de menú para expandir la cuota de mercado del establecimiento. Estableció 6 pasos clave en el proceso:

- a) Reunir el equipo que va a llevar a cabo la innovación
- b) Establecer prioridades del nuevo producto
- c) Generar ideas de productos nuevos
- d) Revisión y selección de ideas
- e) Desarrollo de productos
- f) Plan de marketing y campañas de lanzamiento

Como estos procesos parecen tener ciertas limitaciones, Harrington (2004) desarrolla un modelo básico y más sencillo que deriva de otros modelos anteriores de desarrollo de productos culinarios y que integra muchos links y retroalimentaciones entre las diferentes fases. Este marco de cuatro fases se muestra útil en tanto que integra las necesidades de balancear y ajustar las tensiones internas y externas a lo largo del proceso (Michael Ottenbacher & Harrington, 2010):

- a) Formulación de la innovación culinaria
- b) Implementación de la innovación culinaria
- c) Evaluación y control
- d) Introducción de la innovación

Esta revisión/síntesis de los modelos genéricos de innovación era importante porque en general, la literatura sobre innovación en productos no se centra en el sector de la restauración (e.g. Booz, Allen & Hamilton, 1982) y en caso de hacerlo, lo hacen en el sector de los restaurantes galardonados con estrellas Michelin (e.g. Ottenbacher and Harrington, 2007) o en la industria agroalimentaria (Harrington, 2004).

3.3.2. El proceso de innovación en las Cadenas de Restauración Rápida (CRR)

De acuerdo con el estudio llevado a cabo por M. C. Ottenbacher & Harrington (2009), en general, las cadenas de restauración rápida (principales cadenas de este sector en Estados Unidos, algunas de las cuales con notoria presencia en España desde hace décadas) llevan a cabo un proceso de desarrollo de nuevos productos formal y bien estructurado basado en los principios de desarrollo paralelo de etapas para reducir el tiempo de desarrollo de innovaciones.

Y es que, históricamente, el crecimiento en las cadenas de restauración rápida ha venido de añadir más tiendas a su portfolio. Sin embargo, este crecimiento solo tiene sentido si las empresas no saturan los mercados en que actúan. Un nuevo enfoque más actual de crecimiento es expandirse en nichos sin explotar del mercado, como, por ejemplo, incrementar las ventas en periodos del día que las CRR tienen una baja cuota de mercado. McDonald's lanzó una campaña con productos para desayuno hace unos años dirigida a este tipo de usuarios (Christensen, 2007).

Basándose en las entrevistas llevadas a los dueños/gestores de las diferentes compañías, el proceso pareció poder ser descompuesto en 13 fases que se enumeran a continuación:

- I. Adecuación a la estrategia
- II. Generación de ideas
- III. Revisión
- IV. Test del concepto
- V. Segundo análisis o revisión
- VI. Prototipos

- VII. Tercer análisis o revisión
- VIII. Perfeccionamiento / desarrollo del concepto
- IX. Cuarto análisis o revisión
- X. Test de mercado
- XI. Análisis/revisión final pre-lanzamiento
- XII. Lanzamiento
- XIII. Evaluación de resultados

Como podemos observar, el proceso de DNP de las CRR descrito por M. C. Ottenbacher & Harrington (2009) sigue un enfoque muy estructurado. Este enfoque ha sido desarrollado para reducir el riesgo de fallo, incrementar la calidad del producto y mejorar la satisfacción del cliente a través del uso de iterativas fases de análisis, testeo y retroalimentación.

El actual proceso de innovación en las CRR integra una profundamente sofisticada tecnología de investigación de mercado. La investigación de mercado muestra así tener un importante papel en el desarrollo de nuevos conceptos de comida en este subsector.

También resulta interesante y llamativo el iterativo proceso de análisis y testeo. Las empresas del estudio hacen revisión aproximadamente 5 veces durante el proceso de desarrollo. Este se lleva a cabo en multitud de etapas del proceso de desarrollo, como en el test del concepto, durante la fase de prototipos, refinamiento del concepto o el test de mercado. Estas fases añadidas de revisión y el continuo testeo durante el proceso incrementan el tiempo de desarrollo, pero a su vez ayudan a reducir el riesgo de fracaso (probablemente tenga lugar una pérdida de eficiencia en pos de la eficacia). El análisis y testeo también aseguran que los objetivos financieros y operacionales se cumplen, así como, las cuestiones relativas a provisión, introducción exitosa y estándares de seguridad e higiene alimenticia. Además, revisar el concepto de comida en diferentes fases del proceso ayuda a asegurar que las necesidades y los gustos del consumidor son considerados.

Esto es una de las grandes diferencias entre los modelos de DNP tradicionales y el modelo utilizado por las CRR, el uso de múltiples análisis y revisiones a lo largo del proceso de innovación (a excepción de aquellas de naturaleza incremental) para incrementar las posibilidades de éxito. Aspectos operativos y cuestiones de formación parecen ser otro punto clave de separación respecto a los modelos tradicionales de DNP, ya que estos dos pasos son necesarios para asegurar la regularidad del servicio a lo largo del tiempo y las distintas localizaciones geográficas.

Cabe mencionar también que, el enfoque usado por parte de las empresas en el entorno de las CRR parece no encajar ni con los modelos de DNP (e.g. Cooper, 2001; Booz, Allen & Hamilton, 1982; Urban and Hauser, 1993) anteriormente descritos en la literatura ni con los modelos de DNS (e.g. John and Storey, 1998). En lugar de esto, el proceso descrito por las CRR parece ser un híbrido entre ambos, utilizando características del proceso de innovación de los productos tangibles (e.g. prototipos, test del concepto, etc.) combinadas con requerimientos propios de los servicios no tangibles (e.g. formación para el servicio, cuestiones del entorno de servicios, etc.)(M. C. Ottenbacher & Harrington, 2009).

3.3.3. El proceso de innovación de los chefs Michelin

Para tener éxito en este entorno tan competitivo, los restaurantes de alta cocina deben innovar sistemáticamente. Al igual que ocurre en el resto del sector, mientras muchos

restaurantes de alta cocina reconocen la importancia de la innovación, los autores han encontrado pocas investigaciones publicadas a este respecto (Michael Ottenbacher & Harrington, 2010). Consecuentemente, no siempre está claro cómo generar innovaciones de forma exitosa.

Si bien todos los chefs entrevistados estaban familiarizados con el proceso de desarrollo de innovaciones, cada uno tenía sus propios conocimientos y experiencias previas respecto a lo que debía ser investigado. Por lo que se encontraron una variedad de perspectivas heterogéneas.

A pesar de esto, la investigación de M. Ottenbacher & Harrington (2010) desarrolló un marco teórico de innovación basado en los resultados de las entrevistas. A partir del análisis de estas entrevistas, este proceso de desarrollo de innovaciones de los chefs Michelin, parece que se puede dividir en siete etapas o pasos principales:

- I. Generación de la idea
- II. Análisis / revisión
- III. Prueba y error
- IV. Desarrollo del concepto
- V. Test final
- VI. Formación del personal
- VII. Comercialización

Los resultados de la investigación de M. Ottenbacher & Harrington (2010) indican que el proceso de desarrollo de los chefs con estrella Michelin tiene similitudes y diferencias con el desarrollo de nuevos productos tradicionales.

Los chefs Michelin usan un proceso más secuencial y vertical que el proceso genérico propuesto para las operaciones culinarias en general y mucho más participativo que en la literatura de toma de decisiones (Harrington, 2004; Nutt, 1989; Papadakis et al., 1998). Debido a las repercusiones que podría tener en este segmento, se tiene un mayor cuidado en el control del proceso a fin de asegurar unos resultados exitosos.

Generalmente, el proceso de DNP de los chefs con estrella Michelin es más orgánico, menos formal, menos sujeto a un análisis financiero y de mercado explícito, y de naturaleza más iterativa que los modelos descritos en la literatura de DNP o de desarrollo de productos culinarios. Muchos de los resultados positivos del proceso parecen derivar de las habilidades / conocimiento tácito de los chefs y una especie de ambigüedad causal para aquellos que los observan desde fuera.

Como mencionamos anteriormente, los procesos de innovación de los chefs Michelin no incluyen fases de análisis de mercado o negocio. Y debido a la simultaneidad de la producción y el consumo y la importancia del factor humano en el servicio, los trabajadores tienen un papel más importante en la innovación dentro de este segmento que en la innovación de producto en otras situaciones.

Además, los procesos de innovación de los chefs Michelin no implementan un sistema de evaluación o control "total". Y cuando se hace referencia a una evaluación no-total, una de las características más llamativas es la escasa atención que se presta a indicadores financieros y/o de costes.

Esto se puede deber a que la pérdida de una estrella Michelin puede recortar las ventas de un restaurante hasta en un 50 por ciento (Johnson et al., 2005 citado en M. Ottenbacher & Harrington, 2010) y consecuentemente llevar al cierre de la empresa. Por tanto, el riesgo relativo a la implementación de innovaciones fallidas en comida es considerado mucho mayor que el coste que pueda suponer la propia materia prima.

Un campo que se erige como de suprema importancia para los chefs con estrella Michelin y que no está articulado en ningún modelo es el rol de una red estrechamente

conectada. La red en este caso incluye colegas alrededor del globo de donde obtener inspiración, granjeros /productores de donde obtener productos locales de calidad superior y un sentimiento de confianza y compromiso especialmente con los proveedores de donde obtener una gran variedad de productos “de lujo” y de cantidad limitada.

Basándonos en éste y en anteriores estudios, parece que la innovación y la cultura de la organización son dos caras de la misma moneda. O, en otras palabras, la creación de una cultura dentro de la organización que facilite el pensamiento innovador, la creatividad y la adaptabilidad es una importante característica intangible de las organizaciones que sobresalen en la gestión de la innovación.

Tabla sinóptica de Modelos de Desarrollo de Innovaciones en Restauración			
Feltenstein (1986)	Harrington (2004)	Ottenbacher & Harrington (2009)	Ottenbacher & Harrington (2010)
1. Reunir el equipo que va a llevar a cabo la innovación	1. Formulación de la innovación culinaria	1. Adecuación a la estrategia	1. Generación de la idea
2. Establecer prioridades del nuevo producto	2. Implementación de la innovación culinaria	2. Generación de ideas	2. Análisis / revisión
3. Generar ideas de productos nuevos	3. Evaluación y control	3. Revisión	3. Prueba y error
4. Revisión y selección de ideas	4. Introducción de innovación	4. Test del concepto	4. Desarrollo del concepto
5. Desarrollo de productos		5. Segundo análisis o revisión	5. Test final
6. Plan de marketing y campañas de lanzamiento		6. Prototipos	6. Formación del personal
		7. Tercer análisis o revisión	7. Comercialización
		8. Perfeccionamiento / desarrollo del concepto	
		9. Cuarto análisis o revisión	
		10. Test de mercado	
		11. Análisis/revisión final pre-lanzamiento	
		12. Lanzamiento	
		13. Evaluación de resultados	

Tabla 3. 2. Tabla sinóptica de Modelos de Desarrollo de Innovaciones. Elaboración Propia. Fuentes: Varias.

3.4. EVALUACIÓN DE LA INNOVACIÓN

Las innovaciones son desarrolladas a menudo por razones financieras, como incrementar los ingresos y beneficios. Sin embargo, además de los indicadores financieros (los cuales tienen escasa importancia en el sector de la alta cocina), la satisfacción del cliente y las observaciones de los empleados son también importantes indicadores del éxito de las innovaciones en el sector de restauración (Ottenbacher and Gnoth, 2005).

3.5. EL ROL DEL EMPRESARIO / EMPRENDEDOR Y LA PYME

Como ya hemos adelantado, las evidencias sugieren que los restaurantes pueden mejorar su calidad y reputación, ahorrar costes e incrementar las ventas y beneficios a través de la innovación (Ottenbacher & Gnoth, 2005 citado en Lee et al., 2016). Un proceso de innovación continua ayuda a los restaurantes a levantar barreras de imitación, manteniendo así sus portfolios por delante de los de la competencia, lo que establece una ventaja competitiva sostenible a largo plazo (Ottenbacher & Harrington, 2007 citado en Lee et al., 2016).

Sin embargo, hay un importante hueco en el entendimiento de cómo la innovación afecta a los resultados en el entorno de las PYME del sector de la restauración (Ottenbacher & Gnoth, 2005 citado en Lee et al., 2016). Los estudios de las prácticas de innovación en los restaurantes se han limitado a una visión descriptiva de conjunto del proceso de DNP en los restaurantes de alta cocina y el entorno de las CRR (Ottenbacher & Harrington, 2007, 2009a, 2009b; Stierand, Dörfler & Macbryde, 2014 citados en Lee et al., 2016).

Los estudios aún no han examinado un amplio rango de innovaciones en el contexto de la restauración, como por ejemplo, innovación en servicios, procesos, estructuras organizativas y/o técnicas de marketing (Hjalager, 2010 citado en Lee et al., 2016). Es posible que los pequeños restaurantes independientes no tengan acceso a recursos como productos de alta calidad o chefs profesionales altamente formados (Ottenbacher & Harrington, 2009a), ni dispongan de procesos formales de innovación bien estructurados (Ottenbacher & Harrington, 2009b). Como consecuencia, es posible que innoven de forma diferente adoptando y adaptando innovaciones del exterior.

La teoría schumpeteriana de la innovación del emprendimiento identifica a los emprendedores como un agente clave en el desarrollo económico a través de la introducción de innovaciones.

Por tanto, justificamos la necesidad de este apartado ya que, como veremos en el capítulo descriptivo, no se puede entender el sector de la restauración sin la figura de la PYME. Es más, en el caso español, podríamos decir que no se puede entender siquiera sin especial atención a la microempresa.

Las pequeñas empresas son construidas alrededor del emprendedor y los resultados de estas empresas no se pueden entender sin una atención específica al rol del fundador del negocio (Cooper, Gimeno-Gascon, & Woo, 1994).

Por consiguiente, dada la muy significativa influencia que los emprendedores tienen en el rumbo, la estrategia y los resultados de las pequeñas empresas (Hallak et al., 2011), se considera importante hacer una pequeña aproximación a la figura del dueño emprendedor para concluir el marco teórico.

Los estudios sobre pequeñas empresas y emprendimiento en turismo, alojamiento y restauración se han centrado en la "propia eficacia emprendedora" o por sus siglas en inglés ESE (Entrepreneurial Self-Efficacy) (Hallak, Assaker, & Lee, 2015; Hallak, Assaker, & O'Connor, 2012; Hallak, Brown, & Lindsay, 2012; Hallak, Lindsay, & Brown, 2011). El ESE hace referencia a las creencias individuales en la propia habilidad para exitosamente llevar a cabo las tareas en materia de emprendimiento (Chen, Greene, & Crick, 1998).

Hallak et al. (2011) realizó uno de los primeros estudios sobre ESE en el contexto de las empresas turísticas (alojamiento y restauración). Basándose en datos recogidos sobre 300 dueños de PYME, encontraron una significativa relación positiva entre los niveles de ESE del emprendedor y los resultados de la empresa respecto a su rentabilidad, ventas, crecimiento y éxito empresarial. En línea con la Teoría de la

propia eficacia, el estudio empírico de Hallak, Lindsay y Brown (2011) halló que los niveles de ESE del emprendedor turístico regulan la habilidad del emprendedor de perseguir las oportunidades, ser persistente sobreponiéndose a los fracasos y tener más confianza para enfrentar los retos (Chen et al., 1998).

Según Chen et al. (1998) la innovación es una capacidad clave para el emprendimiento y la capacidad de ser innovador, el factor que diferencia a los *emprendedores* de los *managers*. Este mismo autor halló que las dimensiones del ESE, innovación y capacidad de asumir riesgos, son capacidades claves para la innovación y factores distintivos que separan a los emprendedores de los managers.

Los emprendedores turísticos con un alto ESE tienen confianza en sus habilidades emprendedoras, minimizando las dudas sobre ellos mismos, lo que les permite “lanzarse” a las oportunidades de emprendimiento, ser más persistentes sobreponiéndose a los fracasos y con más confianza para enfrentar los retos que se presentan (Chen et al., 1998; Hallak et al., 2011).

En el campo del emprendimiento, el nivel de conocimiento, la experiencia y las cualificaciones del emprendedor (ya sean desarrolladas a través de la educación formal, experiencia en negocios, aprendizaje práctico, ...) contribuyen a la formación del *capital humano* del emprendedor (Davidsson & Honig, 2003). El *capital humano* hace referencia al conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes que un individuo posee debido a su educación reglada, formaciones, entrenamientos y experiencia relacionada con el trabajo (Saffu, Apori, Elijah-Mensah, & Ahumatah, 2008).

Las teorías de emprendimiento demuestran el importante rol del “capital humano” influyendo sobre la innovación, ESE y los resultados o el desempeño (Davidsson & Honig, 2003; Maritz & Brown, 2013).

De la misma manera, las evidencias empíricas respaldan una relación positiva entre el capital humano del emprendedor y los resultados de la empresa (Ganotakis, 2012; Goedhuys & Sleuwaegen, 2000). Los emprendedores con experiencia en un sector similar al que operan sus empresas tienen mayor conocimiento de las oportunidades tecnológicas y de mercado que pueden ser explotadas. Por tanto, pueden formular estrategias apropiadas para perseguir esas oportunidades que incrementarían los resultados de la empresa (Ganotakis, 2012).

En todo caso, y a modo de sinopsis, se desarrolla a continuación un pequeño diagrama que interrelaciona el constructo ESE (y sus 6 dimensiones), el capital humano, la innovación y sus efectos (directos e indirectos) sobre los resultados de la empresa de acuerdo con el estudio empírico de Lee et al. (2016). Estas fueron las relaciones significativas y positivas encontradas (véase Anexo para mayor tamaño):



Tabla 3. 3. Diagrama de influencias sobre el desempeño del restaurante. Elaboración Propia. Fuente: a partir de investigación de Lee et al. (2016).

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN EN ESPAÑA

Una vez hecha una revisión de la literatura más reciente en materia de restauración e innovación, es el momento de hacer un acercamiento a la realidad actual de este sector en nuestro país. Para ello, es básico contar con los datos de la Cuenta Satélite del Turismo de España.

Primeramente, trataremos de “tomar una fotografía” del sector turístico y sus subsectores para poder comparar el peso en el tejido empresarial de cada subsector y la que ha sido la evolución durante la última serie disponible (que ha coincidido con el periodo de crisis o recesión). Con este fin, mostramos los datos que podríamos obtener directamente de la Serie Contable 2010-2015 de la Cuenta Satélite (apenas tratados):

	TOTALES					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1. Hoteles y similares	22.924	23.288	23.393	23.662	23.600	24.058
2. Restauración	266.690	264.146	262.420	258.850	253.074	252.354
3. Transporte de pasajeros por ferrocarril	97	7	7	7	4	7
4. Transporte de pasajeros por carretera	65.800	64.563	64.385	63.518	62.383	61.472
5. Transporte Marítimo	311	266	272	292	291	302
6. Transporte aéreo de pasajeros	185	192	176	205	187	210
7. Alquiler de equipos de transporte	3.375	3.582	3.682	3.878	4.134	4.448
8. Agencias de viajes y otros servicios de reserva	10.895	10.992	11.184	11.126	11.367	11.990
9. Industria cultural	3.383	3.806	4.257	4.546	4.980	5.364
10. Servicios deportivos y recreativos	39.873	39.916	39.885	39.930	39.762	42.215
A Industrias características del turismo	413.533	410.758	409.661	406.014	399.782	402.420
Tasa de variación interanual de A		-0,67%	-0,27%	-0,89%	-1,53%	0,66%
B Otras Industrias	2.877.730	2.839.818	2.789.956	2.740.556	2.719.528	2.784.458
Tasa de variación interanual de B		-1,32%	-1,76%	-1,77%	-0,77%	2,39%
Total	3.291.263	3.250.576	3.199.617	3.146.570	3.119.310	3.186.878
T.V. interanual del Total Economía		-1,24%	-1,57%	-1,66%	-0,87%	2,17%
% de A sobre Total	12,56%	12,64%	12,80%	12,90%	12,82%	12,63%

Tabla 4. 1: Empresas Turísticas en la Economía Española. Serie 2010-2015. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la CSTE.

Aun así, y con el fin de contextualizar el sector de la restauración en el conjunto turístico, y éste en el total de la economía nacional, incluimos la Fig. 2.1 (véase Anexo):

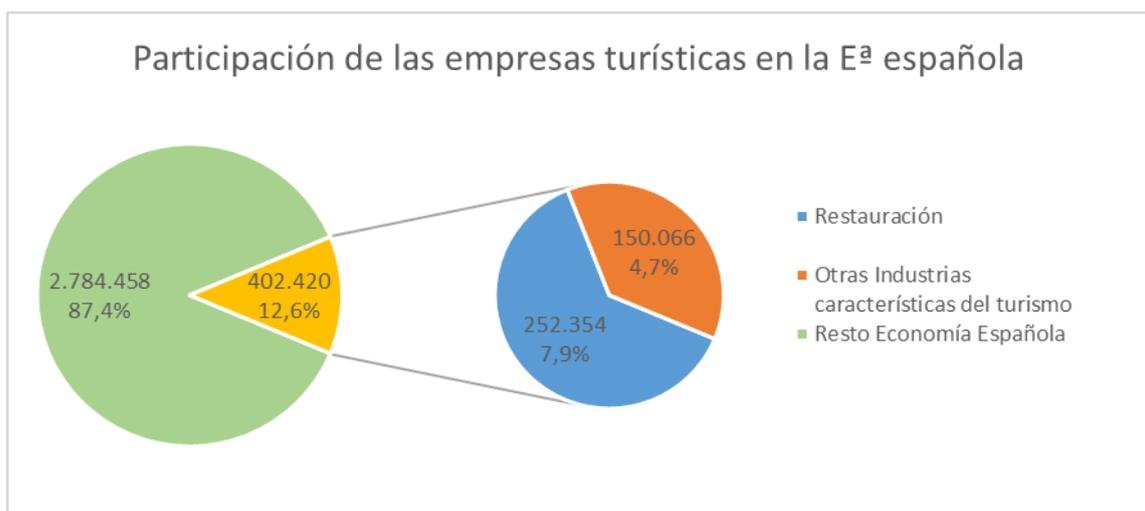


Figura 4. 1: Participación de las empresas turísticas en la E^a española. Año 2015. Fuente: elaboración propia a partir de datos de la CSTE.

Profundizando en lo ya expuesto en la introducción, vemos que el peso del sector turístico en el total de la economía española alcanza un 12.6% sobre el total del tejido empresarial nacional. A su vez, el sector de la restauración supondría en torno al 63%

del tejido turístico, lo que se traduce en alrededor del 8% de las empresas del conjunto de la economía.

Sin embargo, no son los datos más actuales o desagregados que podríamos obtener, incluso para trabajar con otros parámetros como la población ocupada o poder distinguir con más precisión entre micro, pequeña y mediana empresa se nos muestra más idóneo el DIRCE (Directorio Central de Empresas). Esta fuente de la que se alimenta la propia Cuenta Satélite nos permite identificar esos subsectores turísticos con códigos CNAE. He aquí una aproximación al sector turístico a través del DIRCE:

	Total									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
491 Transporte interurbano de pasajeros por ferrocarril	8		6	97	7	7	7	4	7	7
493 Otro transporte terrestre de pasajeros	66.529	66.515	65.800	64.563	64.385	63.518	62.383	61.472	61.678	
495 Transporte por tubería	30	27	46	39	32	27	28	28	31	
501 Transporte marítimo de pasajeros	299	288	311	266	272	292	291	302	323	
503 Transporte de pasajeros por vías navegables interiores	32	35	47	64	65	54	56	51	53	
511 Transporte aéreo de pasajeros	182	189	185	192	176	205	187	210	213	
55 Servicios de alojamiento	22.603	23.079	22.924	23.288	23.393	23.662	23.600	24.058	24.703	
56 Servicios de comidas y bebidas	266.615	267.597	266.690	264.146	262.420	258.850	253.074	252.354	251.390	
Tasa Variación interanual CNAE 56		0,37%	-0,34%	-0,95%	-0,65%	-1,36%	-2,23%	-0,28%	-0,38%	
771 Alquiler de vehículos de motor	3.435	3.430	3.375	3.582	3.682	3.878	4.134	4.448	4.748	
79 Actividades de agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reservas y actividades relacionadas con los mismos	10.970	11.028	10.895	10.992	11.184	11.126	11.367	11.990	12.416	
91 Actividades de bibliotecas, archivos, museos y otras actividades culturales	1.391	1.349	3.383	3.806	4.257	4.546	4.980	5.364	5.589	
93 Actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento	30.948	31.630	29.421	29.472	30.706	31.077	33.445	36.056	38.261	
TOTAL CARACTERÍSTICAS DEL TURISMO	403.042	405.173	403.174	400.417	400.579	397.242	393.549	396.340	399.412	
T.V. Interanual Empresas Características Turismo		0,53%	-0,49%	-0,68%	0,04%	-0,83%	-0,93%	0,71%	0,78%	

Tabla 4. 2: Empresas Turísticas según Actividad. Serie 2008-2016. Fuente: Elaboración Propia a partir de datos del DIRCE.

Esta tabla de elaboración propia a partir de la selección de distintos CNAE, nos permite apreciar una serie de datos más extensa y actualizada, captando de una forma más visual los efectos de la crisis en el sector turístico en general y en los Servicios de Comidas y Bebidas en especial.

Por último, aprovechando el tratamiento de datos que hemos realizado y con el fin de mostrar de la manera más intuitiva y visual posible la probable debilidad del sector, incluimos el siguiente gráfico (véase Fig. 4.2):

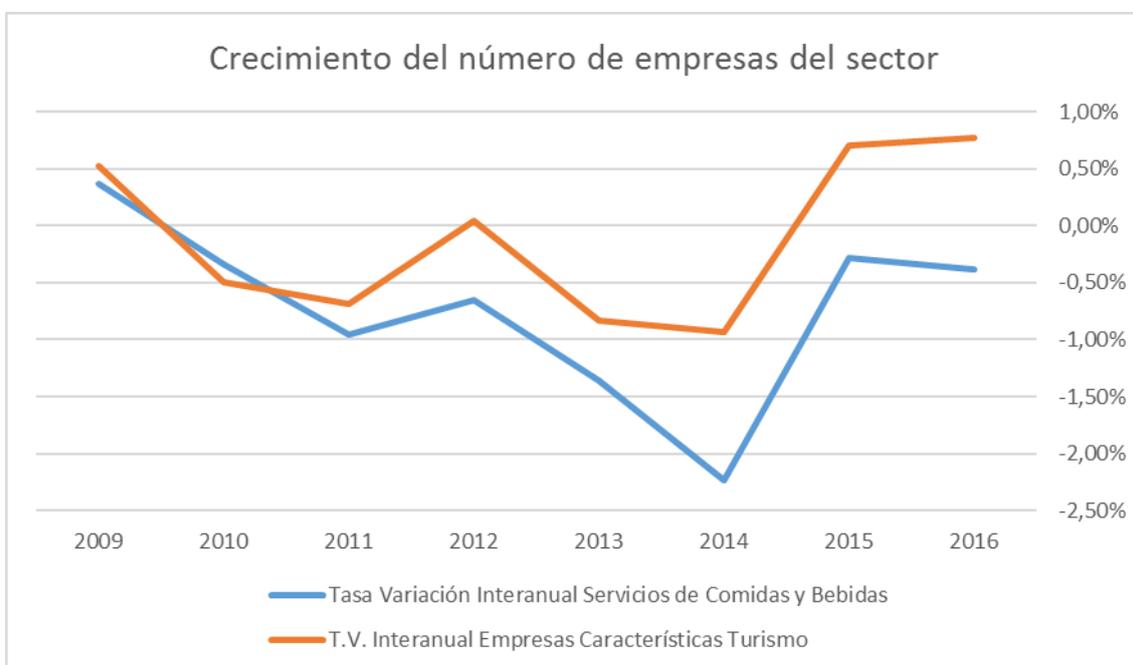


Figura 4. 2: Tasa de crecimiento de las emp. turísticas y de restauración. Serie 2009-16. Fuente: Elaboración propia a partir de datos del DIRCE.

Vemos una tasa de crecimiento descendente desde el comienzo de la serie con su mínimo en 2014, año a partir del cual, las tasas, aunque negativas, comienzan a crecer. Destaca que, en todo momento, el ritmo de creación (o destrucción) de empresas de restauración es más bajo que el de su sector. Añadir que, este mayor

ritmo de destrucción de empresas conlleva que mientras el sector turístico en general “solo” tiene una tasa negativa durante 5 años (2009-2014), el sector de los servicios de comidas y bebidas la mantendrá durante al menos 7 (2009-2016), no volviendo a tasas de crecimiento positivas hasta donde se tienen datos.

Esta debilidad podría ser incluso más grave si tenemos en cuenta el peso de los *Servicios de comidas y bebidas* dentro de las *empresas características del turismo*. Dado que observamos cómo el conjunto del sector comienza a recuperarse y a crecer a tasas superiores al subsector de la restauración que representa el 63% de la industria, intuyendo de esta forma un posible *efecto de lastre* al crecimiento impulsado por otros subsectores como los *servicios de alojamiento*, *agencias de viaje* o los *servicios deportivos y recreativos*.

Con objeto de no saturar el trabajo de tablas y gráficos, pero sin querer pasar por alto una referencia al tamaño de estas empresas, incluimos la Tabla 4.3:

	Microempresas									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
491 Transporte interurbano de pasajeros por ferrocarril	1	1	91	0	0	0	0	0	0	0
493 Otro transporte terrestre de pasajeros	65.247	65.220	64.532	63.296	63.128	62.284	61.186	60.242	60.426	
495 Transporte por tubería	26	22	41	36	27	23	26	24	27	
501 Transporte marítimo de pasajeros	258	247	263	233	243	255	257	270	290	
503 Transporte de pasajeros por vías navegables interiores	23	26	37	56	57	47	48	44	46	
511 Transporte aéreo de pasajeros	104	108	125	130	118	155	134	149	154	
55 Servicios de alojamiento	19.219	19.801	19.870	20.196	20.327	20.697	20.666	21.041	21.585	
56 Servicios de comidas y bebidas	258.013	259.433	259.017	256.208	254.400	250.745	246.904	245.517	243.735	
Variación interanual CNAE 56		0,55%	-0,16%	-1,08%	-0,71%	-1,44%	-1,53%	-0,56%	-0,73%	
771 Alquiler de vehículos de motor	3.257	3.269	3.243	3.439	3.538	3.744	3.991	4.283	4.580	
79 Actividades de agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reservas y actividades relacionadas con los mismos	10.348	10.454	10.385	10.513	10.707	10.678	10.929	11.531	11.929	
91 Actividades de bibliotecas, archivos, museos y otras actividades culturales	1.183	1.149	3.074	3.465	3.902	4.223	4.677	5.034	5.249	
93 Actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento	28.028	28.650	26.618	26.499	27.646	27.973	30.386	32.757	34.655	
TOTAL CARACTERÍSTICAS DE TURISMO	385.707	388.380	387.296	384.071	384.093	380.824	379.204	380.892	382.676	
Tasa Variación Interanual Industria Turística		0,69%	-0,28%	-0,83%	0,01%	-0,85%	-0,43%	0,45%	0,47%	

Tabla 4. 3. Microempresas Turísticas según Actividad. Serie 2008-2016. Fuente: Elaboración Propia a partir de datos del DIRCE.

En esta tabla podemos observar la *atomización* del sector turístico en general y de la restauración en particular. Si contrastamos los datos de la Tabla 4.2 y 4.3, podemos decir sin entrar en mayores precisiones que en 2016, de 399.000 empresas turísticas, 382.000 tenían menos de 10 empleados, es decir, el 95,8% de las empresas turísticas tienen la consideración de microempresa acorde a su tamaño.

A continuación, realizamos este mismo ejercicio para las empresas de *Servicios de comidas y bebidas*:

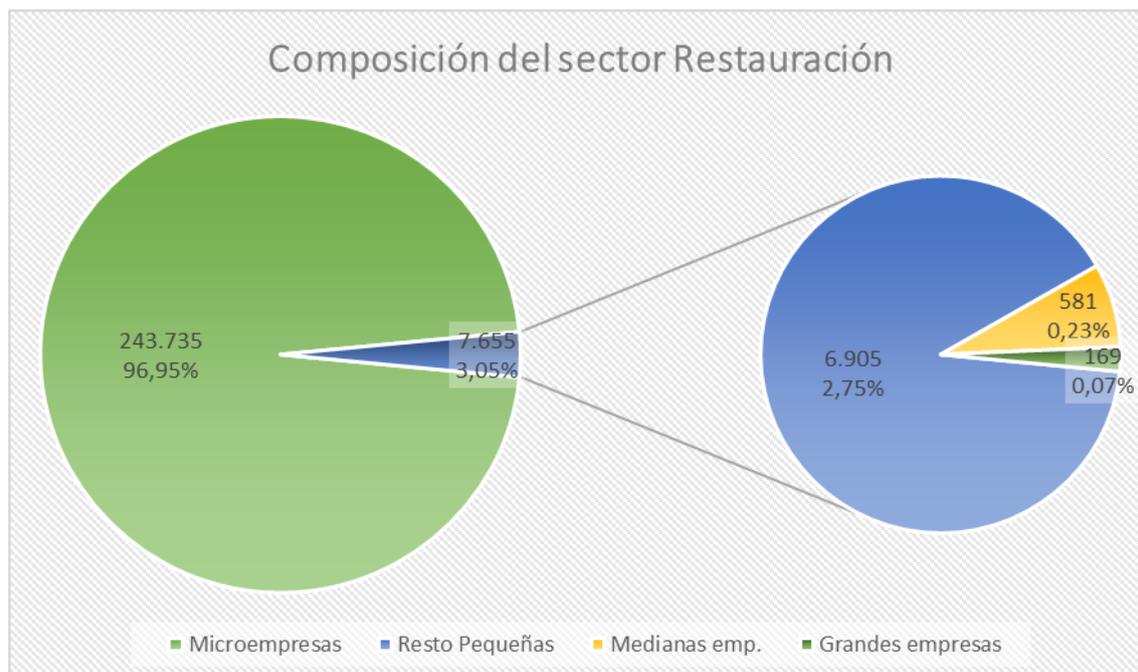


Figura 4. 3. Distribución de las empresas de restauración españolas según tamaño. Fuente: Elaboración Propia a partir de datos del DIRCE (2016).

Este gráfico nos parecía clave a la hora de justificar algunos aspectos de este estudio. El primero de ellos es la inclusión de un último apartado en el marco teórico con especial atención a las PYME y la figura del empresario / emprendedor. Como ya era desarrollado en el capítulo anterior, algunos autores defienden la importancia del empresario fundador en las pequeñas empresas, que en el caso de España suponen 99,7% del tejido de este sector. Por lo tanto, consideramos importante hacer una pequeña reseña sobre la influencia del emprendedor en la empresa y la innovación que ésta desarrolla cuando en el 97% de los casos tienen menos de 10 empleados.

Segundo, justificar la ausencia de mayores referencias a la *Encuesta sobre innovación en las empresas* del INE ya que su ámbito poblacional se restringe a “empresas agrícolas, industriales, de la construcción y de los servicios de 10 o más asalariados”. Es decir, en el caso de los *Servicios de comidas y bebidas* excluye al 97% de las empresas, sistemáticamente, al 97% más pequeño de la población objeto de este estudio. Pudiendo de esta manera, ocurrir que describamos o saquemos conclusiones del sector de manera sesgada.

En relación con todo lo anteriormente descrito, justificamos el desarrollo del siguiente capítulo de análisis empírico de la innovación a través de los datos cedidos de la encuesta del grupo de investigación “Las PYMEs y el desarrollo económico” (SEJ-128) al considerarlos más representativos además de una gran oportunidad de poner en valor y ampliar los conocimientos adquiridos a lo largo de este periodo universitario.

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS EMPÍRICO DE LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN ESPAÑOL

Este capítulo tiene por objeto, una vez revisadas las principales corrientes literarias y descritas algunas características de éste, cerrar el análisis del sector que nos atañe. De forma que podamos contrastar algunas hipótesis sobre la existencia de relaciones significativas entre factores que pudieran afectar al desarrollo de innovaciones en el seno de las empresas españolas de restauración. Hoy día, las limitaciones de información existente en las fuentes estadísticas oficiales justifican el uso de este tipo de encuestas.

Para conformar este apartado trabajaremos de manera casi exclusiva con los resultados de la encuesta (Tejada, 2016) encargada ad-hoc para el proyecto de investigación “PYME turísticas, Cadenas de Valor Globales e Innovación” cuyos investigadores principales son Isidoro Romero Luna y Pilar Tejada González del departamento de Economía Aplicada I de la Universidad de Sevilla (véase cuestionario en Anexo).

5.1. ENCUESTA

El proceso de encuestación ha sido realizado por una empresa externa e independiente a la universidad y financiada con fondos destinados a investigación del actual Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (Ministerio de Economía y Competitividad cuando el proyecto fue presentado).

El ámbito poblacional de ésta es la PYME turística de entre al menos un asalariado y hasta los 200 trabajadores con actividad en España en el año 2014.

Específicamente, al igual que se ha trabajado en el resto del trabajo, la muestra pertenecerá al grupo CNAE 56 (CNAE 56.1, 56.2 y 56.3) y ha sido estratificada por tamaño y grupo de actividad para adecuar la representatividad de ésta.

5.2. RESULTADOS

Los datos proceden de 384 respuestas de empresas de todas las Comunidades Autónomas españolas que representan a un total de 775 establecimientos. En los establecimientos de las empresas de la muestra predominan aquellos con 25 empleados o menos (92.43%) y las empresas con 30 o menos empleados (84.33%); las empresas tienen una media de 2 establecimientos.

Los establecimientos tienen unas 272 plazas de media, y en torno al 80% de las empresas tienen establecimientos con una media de capacidad de 200 sillas o menos.

El ticket medio en cuatro quintas partes de las empresas se puede agrupar entre los 6 y los 19€ (el 43.86% de nuestra muestra) y, entre los 20 y los 35€ (el 35.51% de las mismas). No disponemos de información sobre los dueños para este estudio. Los emprendedores poseían su empresa desde hace una media de 17 años (a fecha de la encuesta), y no disponemos de información sobre si había comenzado su negocio desde 0, era un negocio familiar u otras posibilidades.

La media de empleados por empresa se sitúa en los 20, y los empleados por establecimiento 10 (tiene sentido, ya que cada empresa tiene una media de 2

establecimientos). El porcentaje medio de empleados con educación superior de la muestra se sitúa en el 36.67%

Los encuestados declaran haber aumentado su facturación entre 2013 y 2015 en un 20% de media y haber contratado un 22% más de personal. El 17% de la muestra forma parte de alguna cadena de restauración.

Con respecto a las innovaciones, el 81% de la muestra declaró haber llevado a cabo algún tipo de innovación en los 3 últimos años (2013-2015), pudiendo haber desarrollado más de un tipo (se encuestaron innovaciones en productos, en procesos, organizacionales y de comercialización). Para un mayor desglose, véase *Tabla 5.1*:

Proporción de empresas innovadoras			
En productos o servicios		61,88%	
En procesos	Nuevos métodos de producción o distribución	36,03%	55,61%
	Actividades de apoyo a procesos (TIC, sistemas de mantenimiento, ...)	46,74%	
En estructura organizativa	Métodos o prácticas internas para una mejor organización y reparto del trabajo	43,34%	47,52%
	Métodos de gestión de relaciones externas con otras empresas o instituciones	21,93%	
En la comercialización	Nuevas técnicas o canales de promoción	51,17%	60,05%
	Canales de venta o métodos de posicionamiento del producto en el mercado	45,17%	
	Métodos para el establecimiento de precios	25,33%	

Tabla 3. 4. Proporción de empresas innovadoras acorde a clasificación de OECD. Elaboración propia basada en datos de la encuesta del proyecto "PYME turísticas, Cadenas de Valor Globales e Innovación".

5.3. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS NULAS

A partir del marco teórico desarrollado y el análisis descriptivo de nuestra muestra, se formulan de manera tentativa las siguientes hipótesis en relación al tamaño de la empresa:

- H_01 : El número de establecimientos de la empresa de restauración no condiciona la actividad innovadora.
- H_02 : El número medio de empleados no condiciona la actividad innovadora de las empresas de restauración.

En otros sentidos y también de forma exploratoria se formulan las siguientes hipótesis:

- H_03 : La pertenencia de la empresa a una cadena de restauración no condiciona la actividad innovadora desarrollada en el seno de esta.
- H_04 : La proporción de empleados con educación superior no condiciona la actividad innovadora que tiene lugar en la empresa.
- H_05 : La variación de ventas en los 3 últimos años no condiciona a la actividad innovadora desarrollada en ese mismo periodo.

Estas hipótesis podrán ser refutadas total o parcialmente dado que todas ellas a su vez son divisibles en:

- H₀Xa: para hacer referencia a las innovaciones en materia de producto (o servicio).
- H₀Xb: para las innovaciones en materia de procesos, divisibles a su vez en los apartados que aparecen en la tabla superior.
- H₀Xc: para las innovaciones en materia de estructura organizacional, divisibles a su vez en los apartados que aparecen en la tabla superior.
- H₀Xd: para las innovaciones en materia de marketing o comercialización, divisibles a su vez en los apartados que aparecen en la tabla superior.

5.4. METODOLOGÍA

Para el contraste de las hipótesis hemos usado, el software específico para el tratamiento de datos y explotación estadística, IBM SPSS Statistics.

Se han analizado estadísticamente las respuestas a las preguntas del cuestionario 3, 7, 8, 13 y 25 junto a las de la 28, 31, 32, 35, 36, 37, 38 y 39 a fin de esclarecer una posible relación entre las características antes mencionadas y la innovación.

De forma más específica, se ha realizado el test Chi cuadrado de Pearson para analizar la relación entre dos variables cualitativas dicotómicas que pueden tener por respuestas “sí” o “no”. Éste test se ha adecuado a las necesidades de H₀₃. Se considerará que hay diferencias matemáticamente significativas entre los grupos cuando $p\text{-valor} \leq ,05$.

La prueba *T de Student* ha sido usada para el estudio de la relación entre variables numéricas y categóricas dicotómicas, es decir, para las hipótesis restantes (H₀₁, H₀₂, H₀₄ y H₀₅).

A pesar de la robustez de la prueba T, se ha tenido en cuenta que el Test de Levene se encuentre por encima o debajo del valor ,05 (homo/heterocedasticidad) para la selección del p-valor adecuado. En ambos casos, al igual que con el test Chi cuadrado, rechazamos la hipótesis nula cuando $p\text{-valor} \leq ,05$.

5.5. RESULTADOS

Los resultados de la prueba T rechazaron prácticamente la totalidad de la H₀₁ (véase *Anexo para todas las hipótesis*), entendiendo ésta como un subconjunto de hipótesis (e.g. H_{01a}: el número de establecimientos de la empresa de restauración no condiciona la actividad innovadora en materia de producto y servicios). H_{01a} fue rechazada ($p\text{-valor} = ,036$); H_{01b} fue rechazada completamente ($p\text{-valor}_1 = ,005$; $p\text{-valor}_2 = ,005$); H_{01c} y H_{01d} fueron rechazadas parcialmente, no mostrándose relación significativa entre el *número de establecimientos de la empresa* y la *introducción de prácticas mejoradas en lo referente a organización interna* ($p\text{-valor} = ,279$) o de *métodos para el establecimiento de los precios de los productos/servicios* ($p\text{-valor} = ,067$).

Sin embargo, y pudiendo entenderse el *número medio de empleados* como un factor clave a la hora de determinar el tamaño de una empresa, apenas se puede probar relación entre esta característica y la innovación. Dentro de los aspectos 8 que componen H₀₂, solo se puede establecer relación entre *número medio de empleados* y la *introducción de métodos para el establecimiento de precios de los productos/servicios* ($p\text{-valor}: ,016$).

En el análisis de H₀₃, a pesar de las conclusiones que pudiéramos haber sacado precipitadamente con la lectura del artículo de M. C. Ottenbacher & Harrington (2009), no se encuentran relaciones significativas con la ayuda del test Chi cuadrado entre la *pertenencia a cadena de restauración* y la *actividad innovadora de la empresa*,

excepto con la *introducción de nuevos sistemas logísticos o métodos de producción mejorados* (p-valor = ,020) y con la *introducción de métodos para el establecimiento de precios de los productos/servicios* (p-valor: ,000).

La H_04 , parcialmente en línea con lo que cabría esperar a partir del estudio Lee et al. (2016) en que prueba la relación del capital humano del empresario o emprendedor, entre los que se encuentra la formación reglada y no reglada, con la actividad innovadora de manera directa e indirecta con los resultados de la empresa, es parcialmente rechazada con la prueba T de Student. Ésta arroja una relación significativa entre la variable *porcentaje de trabajadores con estudios superiores* y la existencia de *innovaciones organizacionales* (H_04c). Al igual que se muestra relacionada con la *introducción de actividades de apoyo a procesos* (p-valor = ,011) y con la *introducción de métodos para el establecimiento de precios de los productos/servicios* (p-valor: ,023).

Por último, el estudio de la H_05 nos rechaza las H_05a y H_05b además de confirmar las relaciones entre la *variación de las ventas en los últimos 3 años* y la *introducción de métodos o prácticas internas para una mejor organización y reparto del trabajo* (p-valor: ,004) o de *métodos para el establecimiento de precios de los productos/servicios* (p-valor: ,045).

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

6.1. CONCLUSIONES

De acuerdo con el DIRCE entre 2013 y 2016, el número de empresas dedicadas a *Servicios de comidas y bebidas* habría caído en torno a un 3% lo cual podría no ser una cifra muy alarmante si no la contextualizamos. Según estadísticas del Instituto de Turismo de España (Tourespaña), la cifra de turistas entre el año 2013 y 2016 habría sufrido un incremento porcentual del 25%. Este panorama hace pensar que las empresas del sector puedan tener problemas para su supervivencia a largo plazo.

Con el objetivo de generar ventajas competitivas y asegurar la supervivencia de las PYME nacionales se propone, en el entorno de la “hospitalidad”, la continua innovación como forma de levantar barreras a la innovación por parte de los competidores. Con objeto de generar entorno que promueva el pensamiento innovador, algunos autores sugieren diseñar las organizaciones que no busquen maximizar la eficiencia o la efectividad, sino que las optimicen (hasta un cierto punto, podría ser el caso del segmento de alta cocina).

Acorde a la literatura, y a pesar de las diferencias existentes entre sectores a priori tan dispares como las CRR y los restaurantes Michelin, parece haber consenso sobre la importancia de los proveedores, empleados, materias y la retroalimentación con el cliente. Los proveedores en los entornos de las CRR se comportan como un importante socio proveyendo especialización, creatividad y valor añadido en una gran variedad de formas, las CRR también mencionan la importancia de trabajar con sus franquiciados.

Sin embargo, al análisis descriptivo de la muestra nacional con la que se ha trabajado, podemos observar que quizás una de las áreas donde los managers encuentran más dificultades a la hora de innovar es en la estructura organizativa. Existe la posibilidad que desconozcan los beneficios de establecer relaciones de confianza con proveedores o, en su defecto, la manera de hacerlo.

El segmento de restauración con estrellas Michelin y otros de operaciones de lujo son tendentes a estar la “cima” en cuanto tendencias sobre estilo de cocina, uso de productos y alimentos, uso de nueva tecnología aplicada a las operaciones y/o innovaciones creativas para el servicio refiere (NDP Group, 2004 citado en M. Ottenbacher & Harrington, 2010). A partir de esta idea, se considera que la opción de exportar algunas de estas tendencias y técnicas a otros entornos puede generar innovaciones exitosas que sean novedad en la empresa en o el mercado local.

6.2. LIMITACIONES

Las conclusiones y los análisis llevados a cabo en el marco de este estudio sufren la limitación temporal propia del plazo de entrega de este trabajo.

Las fuentes estadísticas públicas tienen un nivel de desagregación no muy alto, aún así, se ha tenido la gran fortuna de contar con datos más desagregados de la encuesta ya mencionada.

Esto ha permitido un el análisis estadístico realizado a modo de investigación exploratoria de la que puedan surgir futuras líneas de investigación.

Respecto a la literatura, hemos encontrado una mayor “tradición” en publicaciones anglosajonas, esto puede conllevar que lo descrito por los autores no se ajuste totalmente a la realidad nacional.

6.3. FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

Este estudio se presta a ser una exploración inicial de numerosas cuestiones. Debido a su amplitud temática las propuestas serán variadas y heterogéneas.

Existen estudios sobre la relación entre el capital humano del emprendedor y el nivel de formación de los empleados con los resultados innovadores de la PYME (e.g. Lee et al., 2016; De Winne & Sels, 2010), pero en mercados tan dispares como el australiano o el belga, en este sentido, se considera interesante desde un punto de vista investigador, una posible extrapolación a nuestra realidad nacional.

Los estudios del sector se encuentran especialmente centrados en la innovación de productos (y servicios). Se considera que hay una necesidad de probar la relación, de una manera más profunda que la llevada a cabo en el capítulo anterior, entre diferentes variables y un abanico más amplio de innovación como aquellas en procesos, organizativa y marketing.

Bibliografía

- De Winne, S., & Sels, L. (2010). Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1863-1883. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.505088>
- Federación Española de Hostelería. (2013). Los Sectores de la Hostelería en 2012, 148.
- Gordin, V., Trabskaya, J., & Zelenskaya, E. (2016). International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research The role of hotel restaurants in gastronomic place branding The role of hotel restaurants in gastronomic place branding. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research International Journal of Contemporary Hospitality Management Iss International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 10(1), 81-90. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-05-2015-0049>
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>
- Lee, C., Hallak, R., & Sardeshmukh, S. R. (2016). Innovation, entrepreneurship, and restaurant performance: A higher-order structural model. *Tourism Management*, 53, 215-228. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.09.017>
- Martín, V. J. (2003). El sector de la restauración en España. *Distribución y Consumo*, 69, 5-25.
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2015). Resultados del PIB cuarto trimestre de 2014. *Marzo de 2015*, 28.
- OECD, & Eurostat. (2007). *Manual de Oslo. Analysis* (Vol. 30). <https://doi.org/10.1787/9789264065659-es>
- Ottenbacher, M. (2005). How to Develop Successful Hospitality Innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 205-222. <https://doi.org/10.1177/0010880404271097>
- Ottenbacher, M. C., & Harrington, R. J. (2009). The product innovation process of quick-service restaurant chains. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(5), 523-541. <https://doi.org/10.1108/09596110910967782>
- Ottenbacher, M., & Harrington, R. J. (2010). The innovation development process of Michelin starred chefs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 444-460. <https://doi.org/10.1108/09596110710775110>
- Romero. (2016). Tourism innovation at the firm level: Delimitation , typology and measurement.
- Sancho, A. (2008). Innovación Tecnológica , Competitividad Y Productividad : Una Aproximación Al Sector Hostelería Y Restauración De La, 153-164.
- Tejada, P. (2016). PYME Turísticas , Cadenas de Valor Globales e Innovación . Cuestionario sector restauración .

Anexos

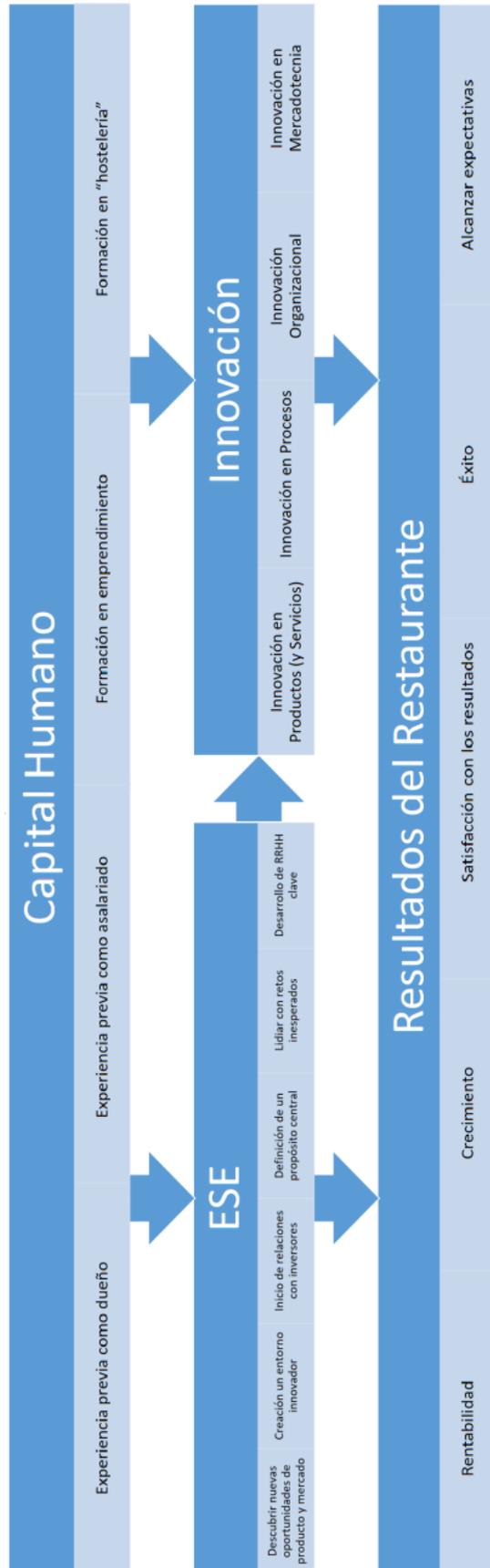


Tabla 3.3

	TOTALES					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1. Hoteles y similares	22.924	23.288	23.393	23.662	23.600	24.058
2. Restauración	266.690	264.146	262.420	258.850	253.074	252.354
3. Transporte de pasajeros por ferrocarril	97	7	7	7	4	7
4. Transporte de pasajeros por carretera	65.800	64.563	64.385	63.518	62.383	61.472
5. Transporte Marítimo	311	266	272	292	291	302
6. Transporte aéreo de pasajeros	185	192	176	205	187	210
7. Alquiler de equipos de transporte	3.375	3.582	3.682	3.878	4.134	4.448
8. Agencias de viajes y otros servicios de reserva	10.895	10.992	11.184	11.126	11.367	11.990
9. Industria cultural	3.383	3.806	4.257	4.546	4.980	5.364
10. Servicios deportivos y recreativos	39.873	39.916	39.885	39.930	39.762	42.215
A Industrias características del turismo	413.533	410.758	409.661	406.014	399.782	402.420
Tasa de variación interanual de A		-0,67%	-0,27%	-0,89%	-1,53%	0,66%
B Otras Industrias	2.877.730	2.839.818	2.789.956	2.740.556	2.719.528	2.784.458
Tasa de variación interanual de B		-1,32%	-1,76%	-1,77%	-0,77%	2,39%
Total	3.291.263	3.250.576	3.199.617	3.146.570	3.119.310	3.186.878
T.V. interanual del Total Economía		-1,24%	-1,57%	-1,66%	-0,87%	2,17%
% de A sobre Total	12,56%	12,64%	12,80%	12,90%	12,82%	12,63%

Tabla 4.1.

	Total											
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
491 Transporte interurbano de pasajeros por ferrocarril	8	6	7	7	7	7	7	4	7	7		
493 Otro transporte terrestre de pasajeros	66.529	66.515	65.800	64.563	64.385	63.518	62.383	61.472	61.678			
495 Transporte por tubería	30	27	46	39	32	27	28	28	31			
501 Transporte marítimo de pasajeros	299	288	311	266	272	292	291	302	323			
503 Transporte de pasajeros por vías navegables interiores	32	35	47	64	65	54	56	51	53			
511 Transporte aéreo de pasajeros	182	189	185	192	176	205	187	210	213			
55 Servicios de alojamiento	22.603	23.079	22.924	23.288	23.393	23.662	23.600	24.058	24.703			
56 Servicios de comidas y bebidas	266.615	267.597	266.690	264.146	262.420	258.850	253.074	252.354	251.390			
Tasa Variación interanual CNAE 56		0,37%	-0,34%	-0,95%	-0,65%	-1,36%	-2,23%	-0,28%	-0,38%			
771 Alquiler de vehículos de motor	3.435	3.430	3.375	3.582	3.682	3.878	4.134	4.448	4.748			
79 Actividades de agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reservas y actividades relacionadas con los mismos	10.970	11.028	10.895	10.992	11.184	11.126	11.367	11.990	12.416			
91 Actividades de bibliotecas, archivos, museos y otras actividades culturales	1.391	1.349	3.383	3.806	4.257	4.546	4.980	5.364	5.589			
93 Actividades de portivas, recreativas y de entretenimiento	30.948	31.630	29.421	29.472	30.706	31.077	33.445	36.056	38.261			
TOTAL CARACTERÍSTICAS DEL TURISMO	403.042	405.173	403.174	400.417	400.579	397.242	393.549	396.340	399.412			
T.V. Interanual Empresas Características Turismo		0,53%	-0,49%	-0,68%	0,04%	-0,83%	-0,93%	0,71%	0,78%			

Tabla 4.2.

	Microempresas											
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2016	
491 Transporte interurbano de pasajeros por ferrocarril	1	1	91	0	0	0	0	0	0	0	0	0
493 Otro transporte terrestre de pasajeros	65.247	65.220	64.532	63.296	63.128	62.284	61.186	60.242	60.426	60.242	60.242	60.426
495 Transporte por tubería	26	22	41	36	27	23	26	24	24	24	24	27
501 Transporte marítimo de pasajeros	258	247	263	233	243	255	257	270	290	270	270	290
503 Transporte de pasajeros por vías navegables interiores	23	26	37	56	57	47	48	44	46	44	44	46
511 Transporte aéreo de pasajeros	104	108	125	130	118	155	134	149	154	149	149	154
55 Servicios de alojamiento	19.219	19.801	19.870	20.196	20.327	20.697	20.666	21.041	21.585	21.041	21.041	21.585
56 Servicios de comidas y bebidas	258.013	259.433	259.017	256.208	254.400	250.745	246.904	245.517	243.735	245.517	245.517	243.735
Variación interanual CNAE 56		0,55%	-0,16%	-1,08%	-0,71%	-1,44%	-1,53%	-0,56%	-0,73%	-0,56%	-0,56%	-0,73%
771 Alquiler de vehículos de motor	3.257	3.269	3.243	3.439	3.538	3.744	3.991	4.283	4.580	4.283	4.283	4.580
79 Actividades de agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reservas y actividades relacionadas con los mismos	10.348	10.454	10.385	10.513	10.707	10.678	10.929	11.531	11.929	11.531	11.531	11.929
91 Actividades de bibliotecas, archivos, museos y otras actividades culturales	1.183	1.149	3.074	3.465	3.902	4.223	4.677	5.034	5.249	5.034	5.034	5.249
93 Actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento	28.028	28.650	26.618	26.499	27.646	27.973	30.386	32.757	34.655	32.757	32.757	34.655
TOTAL CARACTERÍSTICAS DE TURISMO	385.707	388.380	387.296	384.071	384.093	380.824	379.204	380.892	382.676	380.892	380.892	382.676
Tasa Variación Interanual Industria Turística		0,69%	-0,28%	-0,83%	0,01%	-0,85%	-0,43%	0,45%	0,47%	0,45%	0,45%	0,47%

Tabla 4.3.

Tablas cruzadas y resultados SPSS (Capítulo 5)

Sobre Producto (P. 28)

		Prueba de muestras independientes									
		Prueba de Levene de igualdad de varianzas				prueba t para la igualdad de medias				95% de intervalo de confianza de la diferencia	
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	Inferior	Superior	
3. Número de establecimientos de la empresa:	Se asumen varianzas iguales	5,188	,023	-1,791	381	,074	-.510	,285	-1,069	,050	
	No se asumen varianzas iguales			-2,101	353,780	,036	-.510	,243	-.987	-.033	
4. Número medio de plazas*	Se asumen varianzas iguales	5,631	,018	1,283	382	,200	550,498	429,121	-293,237	1394,233	
	No se asumen varianzas iguales			1,005	145,391	,317	550,498	547,727	-532,038	1633,034	
P5 Precio medio	Se asumen varianzas iguales	1,312	,253	,681	382	,496	6,29038	9,23962	-11,87651	24,45726	
	No se asumen varianzas iguales			,603	205,032	,547	6,29038	10,42655	-14,26664	26,84739	
5. AÑO_CREACION	Se asumen varianzas iguales	1,409	,236	-.301	382	,764	-.502	1,668	-3,782	2,779	
	No se asumen varianzas iguales			-.329	378,845	,742	-.502	1,523	-3,497	2,493	
7. Número medio de empleados	Se asumen varianzas iguales	1,802	,180	-1,277	382	,202	-3,144	2,461	-7,983	1,696	
	No se asumen varianzas iguales			-1,278	307,435	,202	-3,144	2,460	-7,984	1,696	
8. Porcentaje de empleados con educación superior	Se asumen varianzas iguales	,006	,937	-.990	375	,323	-2,485	2,511	-7,422	2,451	
	No se asumen varianzas iguales			-.977	290,527	,329	-2,485	2,543	-7,490	2,520	
25. ¿Qué variación han experimentado sus ventas en los tres últimos años (2013-2015)?:	Se asumen varianzas iguales	,000	,983	-2,949	375	,003	-5,57155	1,88955	-9,28700	-1,85610	
	No se asumen varianzas iguales			-2,908	292,021	,004	-5,57155	1,91584	-9,34215	-1,80095	
26. ¿Qué variación ha experimentado el número de empleados en su empresa en los tres últimos años (2013-2015)?	Se asumen varianzas iguales	2,048	,153	-2,105	374	,036	-3,54670	1,68457	-6,85910	-.23429	
	No se asumen varianzas iguales			-2,262	364,265	,024	-3,54670	1,56804	-6,63024	-.46315	

Sobre Proceso (P. 31 y 32)

		Prueba de muestras independientes									
		Prueba de Levene de igualdad de varianzas				prueba t para la igualdad de medias				95% de intervalo de confianza de la diferencia	
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	Inferior	Superior	
3. Número de establecimientos de la empresa:	Se asumen varianzas iguales	19,379	,000	-3,590	381	,000	-1,021	,284	-1,580	-.462	
	No se asumen varianzas iguales			-2,868	155,487	,005	-1,021	,356	-1,724	-.318	
4. Número medio de plazas*	Se asumen varianzas iguales	1,835	,176	,708	382	,479	307,817	434,797	-547,077	1162,712	
	No se asumen varianzas iguales			,945	246,593	,346	307,817	325,831	-333,950	949,585	
P5 Precio medio	Se asumen varianzas iguales	3,521	,061	1,117	382	,265	10,43072	9,33829	-7,93016	28,79160	
	No se asumen varianzas iguales			1,469	267,879	,143	10,43072	7,10223	-3,55258	24,41401	
5. AÑO_CREACION	Se asumen varianzas iguales	,000	,998	-.142	382	,887	-.240	1,688	-3,559	3,080	
	No se asumen varianzas iguales			-.155	359,801	,877	-.240	1,541	-3,271	2,792	
7. Número medio de empleados	Se asumen varianzas iguales	3,415	,065	-1,956	382	,051	-4,857	2,483	-9,739	,025	
	No se asumen varianzas iguales			-1,919	268,016	,056	-4,857	2,531	-9,841	,126	
8. Porcentaje de empleados con educación superior	Se asumen varianzas iguales	,054	,817	-1,072	375	,284	-2,736	2,552	-7,755	2,282	
	No se asumen varianzas iguales			-1,086	281,929	,278	-2,736	2,519	-7,694	2,221	
25. ¿Qué variación han experimentado sus ventas en los tres últimos años (2013-2015)?:	Se asumen varianzas iguales	1,305	,254	-2,587	375	,010	-4,97352	1,92242	-8,75360	-1,19345	
	No se asumen varianzas iguales			-2,593	279,023	,010	-4,97352	1,91825	-8,74960	-1,19745	
26. ¿Qué variación ha experimentado el número de empleados en su empresa en los tres últimos años (2013-2015)?	Se asumen varianzas iguales	16,373	,000	-2,807	374	,005	-4,77012	1,69929	-8,11149	-1,42876	
	No se asumen varianzas iguales			-2,503	198,994	,013	-4,77012	1,90598	-8,52864	-1,01161	

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene de igualdad de varianzas				prueba t para la igualdad de medias				95% de intervalo de confianza de la diferencia	
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	Inferior	Superior	
3. Número de establecimientos de la empresa:	Se asumen varianzas iguales	12,299	,001	-2,946	381	,003	-.810	,275	-1,351	-,269	
	No se asumen varianzas iguales			-2,808	226,566	,005	-.810	,289	-1,379	-,242	
4. Número medio de plazas*	Se asumen varianzas iguales	3,384	,067	-1,010	382	,313	-422,296	417,922	-1244,011	399,420	
	No se asumen varianzas iguales			-.945	179,450	,346	-422,296	447,047	-1304,441	459,849	
P5 Precio medio	Se asumen varianzas iguales	,195	,659	,228	382	,820	2,05055	8,99600	-15,63732	19,73843	
	No se asumen varianzas iguales			,232	376,761	,817	2,05055	8,84444	-15,34010	19,44120	
5. AÑO_CREACION	Se asumen varianzas iguales	,510	,475	-.870	382	,385	-1,411	1,622	-4,600	1,779	
	No se asumen varianzas iguales			-.870	375,078	,385	-1,411	1,622	-4,601	1,779	
7. Número medio de empleados	Se asumen varianzas iguales	,707	,401	-1,272	382	,204	-3,047	2,395	-7,756	1,662	
	No se asumen varianzas iguales			-1,273	376,437	,204	-3,047	2,393	-7,752	1,658	
8. Porcentaje de empleados con educación superior	Se asumen varianzas iguales	3,043	,082	-2,552	375	,011	-6,191	2,426	-10,961	-1,422	
	No se asumen varianzas iguales			-2,542	362,948	,011	-6,191	2,435	-10,980	-1,402	
25. ¿Qué variación han experimentado sus ventas en los tres últimos años (2013 -2015)?:	Se asumen varianzas iguales	1,101	,295	-3,565	375	,000	-6,53468	1,83304	-10,13902	-2,93035	
	No se asumen varianzas iguales			-3,584	373,965	,000	-6,53468	1,82327	-10,11983	-2,94954	
26. ¿Qué variación ha experimentado el número de empleados en su empresa en los tres últimos años (2013 -2015)?	Se asumen varianzas iguales	2,880	,090	-1,827	374	,068	-3,00429	1,64409	-6,23710	,22852	
	No se asumen varianzas iguales			-1,813	351,510	,071	-3,00429	1,65726	-6,26369	,25510	

Sobre estructura organizativa (P. 35 y 36)

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene de igualdad de varianzas				prueba t para la igualdad de medias				95% de intervalo de confianza de la diferencia	
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	Inferior	Superior	
3. Número de establecimientos de la empresa:	Se asumen varianzas iguales	1,142	,286	-1,085	381	,279	-.303	,280	-.853	,247	
	No se asumen varianzas iguales			-1,054	310,295	,293	-.303	,288	-.870	,263	
4. Número medio de plazas*	Se asumen varianzas iguales	4,808	,029	-1,220	382	,223	-513,139	420,583	-1340,086	313,807	
	No se asumen varianzas iguales			-1,065	165,560	,288	-513,139	481,877	-1464,556	438,277	
P5 Precio medio	Se asumen varianzas iguales	2,832	,093	-1,033	382	,302	-9,34426	9,04679	-27,13200	8,44348	
	No se asumen varianzas iguales			-.973	259,979	,331	-9,34426	9,60378	-28,25535	9,56683	
5. AÑO_CREACION	Se asumen varianzas iguales	,534	,465	-1,174	382	,241	-1,917	1,632	-5,126	1,292	
	No se asumen varianzas iguales			-1,145	316,876	,253	-1,917	1,674	-5,210	1,376	
7. Número medio de empleados	Se asumen varianzas iguales	1,243	,266	-1,472	382	,142	-3,548	2,410	-8,287	1,191	
	No se asumen varianzas iguales			-1,451	334,075	,148	-3,548	2,445	-8,358	1,263	
8. Porcentaje de empleados con educación superior	Se asumen varianzas iguales	4,004	,046	-2,121	375	,035	-5,195	2,449	-10,011	-,379	
	No se asumen varianzas iguales			-2,084	324,624	,038	-5,195	2,492	-10,098	-,292	
25. ¿Qué variación han experimentado sus ventas en los tres últimos años (2013 -2015)?:	Se asumen varianzas iguales	8,277	,004	-3,040	375	,003	-5,64140	1,85567	-9,29023	-1,99258	
	No se asumen varianzas iguales			-2,931	292,184	,004	-5,64140	1,92476	-9,42955	-1,85325	
26. ¿Qué variación ha experimentado el número de empleados en su empresa en los tres últimos años (2013 -2015)?	Se asumen varianzas iguales	23,256	,000	-2,219	374	,027	-3,66701	1,65260	-6,91656	-,41746	
	No se asumen varianzas iguales			-2,040	220,592	,043	-3,66701	1,79788	-7,21023	-,12380	

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene de igualdad de varianzas				prueba t para la igualdad de medias			95% de intervalo de confianza de la diferencia	
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	Inferior	Superior
3. Número de establecimientos de la empresa:	Se asumen varianzas iguales	22,461	,000	-3,954	381	,000	-1,300	,329	-1,946	-,653
	No se asumen varianzas iguales			-2,363	87,086	,020	-1,300	,550	-2,393	-,207
4. Número medio de plazas*	Se asumen varianzas iguales	,851	,357	,489	382	,625	247,024	504,826	-745,562	1239,610
	No se asumen varianzas iguales			,922	304,272	,357	247,024	267,972	-280,290	774,338
P5 Precio medio	Se asumen varianzas iguales	1,410	,236	,731	382	,465	7,93571	10,84871	-13,39495	29,26638
	No se asumen varianzas iguales			1,306	361,136	,192	7,93571	6,07578	-4,01265	19,88408
5. AÑO_CREACION	Se asumen varianzas iguales	,241	,624	-,953	382	,341	-1,865	1,957	-5,713	1,983
	No se asumen varianzas iguales			-1,154	186,418	,250	-1,865	1,616	-5,052	1,323
7. Número medio de empleados	Se asumen varianzas iguales	3,329	,069	-1,955	382	,051	-5,635	2,882	-11,302	,031
	No se asumen varianzas iguales			-1,843	123,162	,068	-5,635	3,058	-11,688	,418
8. Porcentaje de empleados con educación superior	Se asumen varianzas iguales	4,881	,028	-2,452	375	,015	-7,172	2,924	-12,922	-1,421
	No se asumen varianzas iguales			-2,225	116,614	,028	-7,172	3,223	-13,555	-,788
25. ¿Qué variación han experimentado sus ventas en los tres últimos años (2013-2015)?:	Se asumen varianzas iguales	,001	,979	-1,642	375	,101	-3,70454	2,25590	-8,14034	,73127
	No se asumen varianzas iguales			-1,824	149,663	,070	-3,70454	2,03048	-7,71664	,30757
26. ¿Qué variación ha experimentado el número de empleados en su empresa en los tres últimos años (2013-2015)?	Se asumen varianzas iguales	2,540	,112	-1,439	374	,151	-2,86212	1,98926	-6,77367	1,04842
	No se asumen varianzas iguales			-1,315	115,840	,191	-2,86212	2,17615	-7,17233	1,44809

Sobre Mercadotecnia (P. 37, 38 y 39)

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene de igualdad de varianzas				prueba t para la igualdad de medias			95% de intervalo de confianza de la diferencia	
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	Inferior	Superior
3. Número de establecimientos de la empresa:	Se asumen varianzas iguales	11,775	,001	-2,655	381	,008	-,730	,275	-1,272	-,189
	No se asumen varianzas iguales			-2,702	253,264	,007	-,730	,270	-1,263	-,198
4. Número medio de plazas*	Se asumen varianzas iguales	3,708	,055	1,058	382	,291	441,305	417,000	-378,597	1261,206
	No se asumen varianzas iguales			1,036	187,469	,301	441,305	425,780	-398,631	1281,240
P5 Precio medio	Se asumen varianzas iguales	5,916	,015	1,393	382	,165	12,47232	8,95521	-5,13535	30,07999
	No se asumen varianzas iguales			1,365	196,202	,174	12,47232	9,13471	-5,54251	30,48714
5. AÑO_CREACION	Se asumen varianzas iguales	,627	,429	-,851	382	,395	-1,378	1,619	-4,561	1,805
	No se asumen varianzas iguales			-,845	333,649	,399	-1,378	1,630	-4,585	1,830
7. Número medio de empleados	Se asumen varianzas iguales	2,088	,149	-1,179	382	,239	-2,820	2,391	-7,520	1,881
	No se asumen varianzas iguales			-1,181	381,770	,238	-2,820	2,388	-7,514	1,875
8. Porcentaje de empleados con educación superior	Se asumen varianzas iguales	,491	,484	-1,619	375	,106	-3,945	2,436	-8,735	,846
	No se asumen varianzas iguales			-1,622	374,629	,106	-3,945	2,432	-8,726	,837
25. ¿Qué variación han experimentado sus ventas en los tres últimos años (2013-2015)?:	Se asumen varianzas iguales	1,314	,252	-,816	375	,415	-1,51711	1,85826	-5,17102	2,13680
	No se asumen varianzas iguales			-,816	373,830	,415	-1,51711	1,85898	-5,17249	2,13826
26. ¿Qué variación ha experimentado el número de empleados en su empresa en los tres últimos años (2013-2015)?	Se asumen varianzas iguales	2,079	,150	-,312	374	,755	-5,1473	1,64745	-3,75416	2,72470
	No se asumen varianzas iguales			-,314	361,469	,754	-5,1473	1,64173	-3,74327	2,71381

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
3. Número de establecimientos de la empresa:	Se asumen varianzas iguales	11,189	,001	-2,569	381	,011	-,710	,277	-1,254	-,167
	No se asumen varianzas iguales			-2,387	210,993	,018	-,710	,298	-1,297	-,124
4. Número medio de plazas*	Se asumen varianzas iguales	2,941	,087	,910	382	,364	381,075	418,913	-442,590	1204,739
	No se asumen varianzas iguales			,999	209,661	,319	381,075	381,329	-370,655	1132,804
P5 Precio medio	Se asumen varianzas iguales	,050	,823	-,220	382	,826	-1,98571	9,01510	-19,71114	15,73972
	No se asumen varianzas iguales			-,225	381,293	,822	-1,98571	8,82398	-19,33547	15,36404
5. AÑO_CREACION	Se asumen varianzas iguales	,093	,760	-,007	382	,995	-,011	1,627	-3,211	3,188
	No se asumen varianzas iguales			-,007	381,816	,994	-,011	1,596	-3,149	3,126
7. Número medio de empleados	Se asumen varianzas iguales	4,409	,036	-1,912	382	,057	-4,576	2,394	-9,283	,130
	No se asumen varianzas iguales			-1,888	346,848	,060	-4,576	2,424	-9,343	,191
8. Porcentaje de empleados con educación superior	Se asumen varianzas iguales	,573	,450	-,731	375	,485	-1,792	2,451	-6,610	3,027
	No se asumen varianzas iguales			-,735	370,625	,463	-1,792	2,436	-6,582	2,999
25. ¿Qué variación han experimentado sus ventas en los tres últimos años (2013-2015)?:	Se asumen varianzas iguales	,807	,369	-1,846	375	,066	-3,43333	1,86034	-7,09133	,22467
	No se asumen varianzas iguales			-1,848	362,419	,065	-3,43333	1,85823	-7,08761	,22094
26. ¿Qué variación ha experimentado el número de empleados en su empresa en los tres últimos años (2013-2015)?	Se asumen varianzas iguales	6,595	,011	-1,181	374	,238	-1,95157	1,65198	-5,19990	1,29676
	No se asumen varianzas iguales			-1,146	299,649	,253	-1,95157	1,70287	-5,30266	1,39952

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
3. Número de establecimientos de la empresa:	Se asumen varianzas iguales	5,135	,024	-2,175	381	,030	-,690	,317	-1,314	-,066
	No se asumen varianzas iguales			-1,849	130,690	,067	-,690	,373	-1,428	,048
4. Número medio de plazas*	Se asumen varianzas iguales	,951	,330	,534	382	,593	256,691	480,274	-687,620	1201,003
	No se asumen varianzas iguales			,917	290,195	,360	256,691	279,882	-294,164	807,547
P5 Precio medio	Se asumen varianzas iguales	1,804	,180	1,135	382	,257	11,70153	10,31157	-8,57301	31,97607
	No se asumen varianzas iguales			1,851	347,918	,065	11,70153	6,32210	-,73281	24,13588
5. AÑO_CREACION	Se asumen varianzas iguales	,007	,934	-,485	382	,628	-,904	1,864	-4,569	2,760
	No se asumen varianzas iguales			-,547	209,635	,585	-,904	1,654	-4,164	2,356
7. Número medio de empleados	Se asumen varianzas iguales	13,615	,000	-2,763	382	,006	-7,540	2,728	-12,905	-2,175
	No se asumen varianzas iguales			-2,445	137,402	,016	-7,540	3,084	-13,638	-1,442
8. Porcentaje de empleados con educación superior	Se asumen varianzas iguales	2,029	,155	-2,281	375	,023	-6,352	2,784	-11,827	-,878
	No se asumen varianzas iguales			-2,197	154,352	,029	-6,352	2,891	-12,064	-,641
25. ¿Qué variación han experimentado sus ventas en los tres últimos años (2013-2015)?:	Se asumen varianzas iguales	,005	,943	-2,009	375	,045	-4,31096	2,14555	-8,52977	-,09214
	No se asumen varianzas iguales			-2,124	172,985	,035	-4,31096	2,02960	-8,31693	-,30498
26. ¿Qué variación ha experimentado el número de empleados en su empresa en los tres últimos años (2013-2015)?	Se asumen varianzas iguales	2,834	,093	-1,309	374	,191	-2,49356	1,90478	-6,23898	1,25186
	No se asumen varianzas iguales			-1,125	126,436	,263	-2,49356	2,21604	-6,87888	1,89176

Por limitaciones de formato, si fuera imposible la correcta visualización de los datos o simplemente quisieran los datos en formato digital, no duden en contactar con la tutora de este TFG y se los proveerá.