



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**2015/2016**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

Mención en Dirección General

**SUBCONTRATACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO**

**OUTSOURCING IN THE HOTEL SECTOR**

Autora: MARTA CRESPO DIEGO

Directoras: BEATRIZ BLANCO ROJO

LIDIA SÁNCHEZ RUIZ

JUNIO 2016

*“Una empresa inteligente es aquella que sabe ser tan inteligente como para  
contratar empresas más inteligentes que ella”*

**(Adaptado de John F. Kennedy)**

## ÍNDICE

Resumen	2
Abstract	2
1. Introducción	3
2. Marco teórico	4
2.1. Definición de subcontratación	4
2.2. Tipos de subcontratación	5
2.3. Ventajas e inconvenientes de la subcontratación	6
2.4. Tendencia actual de la subcontratación en el sector hotelero	7
3. Contextualización del sector	8
3.1. Sector turismo	8
3.2. Sector hotelero	12
4. Metodología	16
4.1 Fuentes de información secundarias: análisis descriptivo del sector mediante información de bases de datos.	16
4.2. Fuentes de información primarias: entrevistas en profundidad	17
5. Análisis emprírico	19
5.1. Datos de subcontratación	19
5.2. Entrevista	21
5.3. Cadena de suministro del sector	26
5.3.1. Abastecimientos: compras hoteleras	26
5.3.2. Clientes	29
6. Conclusiones	31
Bibliografía	33
Anexos	36

## RESUMEN

Vivimos en una sociedad en la que los nuevos avances exigen estar innovando continuamente. Es por ello que surgen nuevas formas estratégicas de negocio con las que se persigue la máxima producción al menor coste posible. En este contexto, la subcontratación es una estrategia que permite a las empresas delegar en otras aquellas actividades que no configuran su núcleo principal, permitiendo ello reducir el coste y mejorar la calidad de sus productos. Es por ello que este trabajo trata de analizar la importancia de la subcontratación en el sector hotelero de Cantabria, así como las razones que llevan al outsourcing y cuáles son las actividades que se externalizan. Para ello, se han extraído y analizado las cuentas anuales de los distintos hoteles de dicha Comunidad. Adicionalmente, se han realizado varias entrevistas a empresarios del sector, lo cual ha permitido conocer la perspectiva de algunos de estos profesionales.

Así, en líneas generales se ha podido observar una tendencia creciente de la subcontratación en el sector hotelero.

**PALABRAS CLAVE:** Hotel, subcontratación, cadena de suministro.

## ABSTRACT

We live in a society where new developments require to be constantly innovating. That is why new strategic forms of business try to get the maximum production at the lowest possible cost. So, outsourcing is a strategy that allows companies to delegate to others activities that do not make up its core, allowing it to reduce the cost and improve the quality of their products. That is why this project tries to analyze the importance of outsourcing in the hotel sector in Cantabria, and the reasons leading to outsourcing and which activities are outsourced. To do this, it has been extracted and analyzed the annual accounts of the various hotels in this community. Moreover, there have been several interviews with entrepreneurs which has allowed to take the perspective of some of these professionals.

In general it has been observed a growing trend of outsourcing hotel.

**KEY WORDS:** Hotel, outsourcing, supply chain.

## 1. INTRODUCCIÓN

Con la llegada de la globalización y la evolución de los mercados, las empresas se han visto obligadas a garantizar su competitividad centrándose en sus puntos fuertes, es decir, en aquellos procesos que mayores beneficios les aportan o en los que son más eficientes. Esto implica la necesidad de contar con el apoyo de otras empresas u organizaciones que les permitan desarrollar su actividad de forma más eficiente para garantizar la mejor calidad de los productos y/o servicios ofrecidos al cliente. Esto es precisamente lo que quiere decir Kennedy cuando habla de empresas inteligentes, refiriéndose a aquellas que delegan una parte de sus funciones a otras que les proporcionen una mejor calidad al menor coste.

Por otra parte, el desarrollo de las tecnologías de la información ha contribuido a incrementar el número de actividades objeto de subcontratación al favorecerse la coordinación y comunicación entre la empresa cliente y proveedora. Este hecho hace que cada vez sea más frecuente que las empresas otorguen una mayor importancia a sus decisiones de externalización (Menguzzato Boulard 2009).

La estrategia empresarial ha encontrado, en el fenómeno de la subcontratación, una buena respuesta a las demandas de flexibilidad y competitividad que exige la nueva economía globalizada. En la actualidad, la tendencia de la mayor parte de las empresas es delegar algunas de sus actividades e incluso procesos completos, para que la organización pueda llevar a cabo una especialización de negocios. Es decir, que pueda dedicar sus esfuerzos a la actividad principal que permite el funcionamiento del negocio y con ello la obtención de ganancias (Conde Sánchez 2015).

Teniendo en cuenta estos aspectos, el presente trabajo tiene como **objetivo** principal *analizar la importancia de la subcontratación en el sector hotelero de Cantabria, así como las razones que llevan al outsourcing y cuáles son las actividades que se externalizan*. Para ello, el presente proyecto centrará sus esfuerzos en:

- Analizar la estructura y composición del sector hotelero a nivel nacional y regional.
- Identificar las empresas que lo componen a nivel regional.
- Analizar la importancia de la subcontratación mediante el análisis de las cuentas anuales.
- Entrevistar a profesionales del sector para profundizar en el fenómeno de la subcontratación de una forma más detallada asociada a hoteles.

Así pues, precedido de un marco teórico en el que se describe la relevancia y actualidad de la subcontratación centrada en este sector hotelero, se expondrá una contextualización e importancia del mismo. Posteriormente, la metodología explicará las distintas fuentes de información que se emplearán en el estudio empírico, el cual ha sido dividido en tres partes fundamentales:

- Por un lado, se han extraído las cuentas anuales de las empresas hoteleras cántabras para su posterior análisis.
- La segunda parte, consta de la elaboración de una entrevista realizada a algunos de los hoteles estudiados anteriormente.
- Finalmente, se recogen los resultados del estudio incluyendo una descripción de la cadena de suministro del sector.

Cabe destacar que este Trabajo Fin de Grado se enmarca dentro de un proyecto más amplio en el que diferentes alumnos han analizado otros sectores, luego la muestra final y el estudio conjunto contarán con un mayor número de casos analizados.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. DEFINICIÓN

La importancia de comprender el sentido y orientación que este trabajo compete, precisa de una primera definición del término “subcontratación”. Así, en palabras de Guitart Tarrés (2005, p.21):

*“Outsourcing, subcontratación, desintegración o externalización de actividades, son términos que tradicionalmente se utilizan para hacer referencia al mismo concepto: cesión de ciertas actividades o funciones empresariales a terceros, con el objetivo de satisfacer las necesidades de la organización”.*

Sin embargo, algunos autores establecen ciertas diferencias entre los términos anteriores tal y como se puede observar en la Tabla 2.1.

**TABLA 2.1.:** Diferencias entre subcontratación y Outsourcing

AUTOR	SUBCONTRATACIÓN	VS OUTSOURCING
Cuesta Fernández (1999, pp.175-177)	Se refiere sólo a la cesión de la ejecución de cierta actividad o función, no implica responsabilidades de mejora por parte del subcontratado.	Supone la externalización de dicha función de forma integral, delegando la ejecución y la parte de desarrollo estratégico implícito en la misma.
Canet Giner (2000, p.5)	La externalización de actividades productivas propiamente dichas.	Sinónimo de desintegración o externalización, habitualmente de tecnologías de la información y servicios (logística, contabilidad, asesorías, publicidad, limpieza, etc.)
Bueno Campos (1996, p.271)	Subcontratación=Outsourcing	No distingue entre actividades de producción y de servicios.

Fuente: Elaboración propia.

En este trabajo se seguirá la filosofía de Bueno Campos (1996) para el que ambos conceptos son lo mismo. Dicho esto, a continuación se pasa a exponer una revisión de conceptos de subcontratación recogidos cronológicamente en la tabla 2.2.

**TABLA 2.2.:** Definiciones del término subcontratación.

AUTOR	DEFINICIÓN
Fernández Sánchez (1995, p.149)	La subcontratación tiene lugar cuando una empresa (contratista, principal, comprador o cliente) encarga a otra (subcontratista, suministrador o proveedor) la realización de determinadas actividades o servicios.
Leí y Hitt (1995, p.836)	Acto de confiar la fabricación de componentes y otras actividades de valor añadido (con frecuencia intensivas en capital) a fuentes externas (capacidades y habilidades externas).
Ventura Victoria (1995, p.80)	Inicio de relaciones de intercambio con empresas independientes con las que se pueden crear acuerdos estables de cooperación.
Domberger (1998, p.12)	Proceso por el cual actividades que tradicionalmente habían sido desarrolladas internamente deciden contratarse a proveedores externos.
Greaver (1999, p.3)	Es el hecho de transferir, repetidamente, actividades internas de una organización y de toma de decisiones a proveedores externos, a través de un contrato.
White y James (2000, p.15)	Relación contractual entre un vendedor externo y una empresa, en la que el vendedor asume la responsabilidad de una o más funciones que pertenecen a la empresa.
Rothery y Robertson (2000, p.4)	Acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía.
Cuervo García (2001, p.148)	La subcontratación consiste en que una empresa (contratista o cliente) encarga a otra (subcontratista o proveedor) la realización de un actividad preestablecida.
Heywood (2002, p.27)	Transferencia de una función o funciones comerciales internas, más cualquier activo asociado, a un proveedor externo o proveedor de servicios que ofrece un servicio definido durante un periodo específico de tiempo a un precio acordado, si bien probablemente limitado.

Fuente: Elaboración propia a partir de Guitart Tarrés (2005).

## 2.2. TIPOS DE SUBCONTRATACIÓN

Enmarcado el concepto de “subcontratación”, es necesario ahora establecer los diferentes **tipos existentes**.

Tradicionalmente la subcontratación se ha dividido en dos tipos en base a su finalidad: subcontratación táctica y subcontratación estratégica. De acuerdo con Rueda (1995), el principal y único objetivo de la táctica es la reducción de costes, mientras que la estratégica va más allá y busca además no perder su posición competitiva.

Según Aguilar (2001, pp.25-26) “*la subcontratación táctica se considera únicamente bajo un prisma económico*”. Tiene un alcance tradicional cuyo objetivo es pura y exclusivamente táctico. La relación que se establece entre la empresa que contrata los servicios y la organización es la habitual entre cliente y proveedor, caracterizada por un marcado carácter de transitoriedad. Además, en cuanto a la dependencia entre ambas empresas, ésta es escasa puesto que no se establecen lazos duraderos

Actualmente, debido a la mayor complejidad, a la mayor especialización y a las nuevas capacidades tecnológicas, la decisión de subcontratar ha pasado a tenerse en

cuenta como una decisión que puede generar a la empresa otros beneficios estratégicos (Jennings 1997).

Según Rueda (1995) revisar la concepción tradicional de los negocios y perfeccionar las organizaciones de manera que cada función maximice su contribución al resultado global, asegurando el mayor valor añadido tanto a los clientes internos como a los clientes últimos constituye imperativo estratégico. De esta manera, las empresas deberían construir sus estrategias alrededor de un profundo conocimiento en un número no muy elevado de competencias correspondientes al núcleo de su negocio (Rueda 1995).

Hoy en día con la evolución de los mercados, la nueva pregunta no es “¿cuesta menos?”, sino más bien “¿en que nos hace mejores?” (Soellner y Markhan 2000).

Quinn y Hilmer (1995) afirman que cuando se combinan inteligentemente subcontratación y aptitud de la empresa de enfocarse de forma estratégica, esta puede conseguir mejores rendimientos de capital, un menor riesgo, una mayor flexibilidad y un mayor grado de respuesta a las necesidades de los clientes y todo ello a un menor coste.

En base a lo anterior y siguiendo a Aguilar (2001), *la subcontratación estratégica* bajo esta clasificación va más allá de la operativa diaria de las empresa. Tiene un alcance estratégico y la relación que se crea entre la empresa que contrata los servicios y la organización se establece sobre la base de una continuidad en términos de largo plazo. Cuando la subcontratación pasa de un plano táctico al plano más estratégico, esta relación deja de ser una simple relación cliente-proveedor para establecerse en una relación de partnership, es decir, una relación de asociación más profunda (Rueda 1995).

### 2.3. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA SUBCONTRATACIÓN

Llegados a este punto, es conveniente destacar las **ventajas y desventajas** de la subcontratación. Así pues, la tabla 2.3. muestra una recopilación de las mismas.

**TABLA 2.3.:** Ventajas vs desventajas

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Ahorro de costes.	Elegir una mala empresa puede acabar dando muy mala imagen a los clientes. El coste económico de cambiar de empresa puede ser altísimo.
Variabilidad de los costes: transformación los costes fijos en variables	El momento de la subcontratación puede generar incertidumbre entre la plantilla de la empresa principal y puede generarse temor a perder el puesto de trabajo.
Especialización y/o mayor efectividad. Optimización de los procesos del negocio.	Pérdida de control sobre el producto final. Por tanto, se aleja de la realidad del día a día que puedan surgir dentro del área subcontratada. Actualmente existen alternativas para paliar este problema.



Acceso a recursos altamente especializados.	Externalizar según qué actividades (nóminas, contabilidad, informática, etc.) podría suponer un riesgo de vulneración de la confidencialidad de los datos importantes de la empresa.
Innovación. La subcontrata supone una nueva forma de trabajar que llega a la organización desde el exterior.	Se crea una dependencia hacia el proveedor del servicio.
Centra el talento y el esfuerzo en las áreas clave de la empresa.	Riesgo a no disponer de un proveedor adecuado.
Permite sumar esfuerzos y asumir el riesgo de una forma conjunta.	

Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández Sánchez (1995).

## 2.4. TENDENCIA ACTUAL DE LA SUBCONTRATACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO

El desarrollo de este apartado ha sido elaborado a partir de los artículos de Hinojosa (2015) y Canalis (2014), publicados en la página web de Hosteltur.

Hoy en día, la subcontratación en el sector hotelero es un fenómeno imparable, con tendencia al alza. En el último periodo del año 2014 se calculaba que un 30% de los cerca de 260.000 empleados que trabajaban en los hoteles españoles estaba externalizado. Siguiendo este artículo, se prevé que en los próximos cinco años esta cifra vaya a duplicarse con un incremento medio anual de entre el 10% y el 15%.

Actualmente, el único servicio que todavía no se ha subcontratado en España es el de la recepción. En otros países, como es el caso de Francia, ya hay casos de establecimientos totalmente externalizados, algo que podría ocurrir en España en los próximos años.

Sin embargo, este modelo de externalización no se puede aplicar a todos los destinos. Para que se pueda realizar la subcontratación de actividades resulta necesario que haya empresas que ofrezcan este servicio en su entorno más próximo. Por lo tanto, resulta complicado su utilización en destinos rurales, entornos vacacionales y en ciudades pequeñas, y en todos los hoteles que no tengan picos de ocupación bastante marcados.

*“Esta práctica habitual en otros sectores y en otros países, tanto en Europa como en Norteamérica, permite equilibrar la cuenta de resultados con unos costes fijos asumibles porque las ocupaciones nunca están aseguradas, aunque no de manera generalizada sino sólo en determinados departamentos.”*

(Hinojosa 2015)

Los servicios se subcontratan atendiendo a las necesidades de cada empresa con el fin de consolidar su continuidad, manteniendo la calidad del servicio y los puestos de trabajo. Aunque en muchos casos el personal de la plantilla del hotel pasa a estas empresas externas, a las que se acude en función de la ocupación y venta, consiguiéndose así una mayor estabilidad.

Uno de los principales motivos por el cual los hoteles deciden llevar a cabo una subcontratación de servicios es el ahorro en costes laborales ya que puede situarse entre un 15% y un 30%.

A pesar de que la tendencia es creciente y casi todos los hoteles están pensando ya en ello, todavía hay numerosos hoteleros que creen que perderán el control sobre el producto y sobre sus empleados.

Otro de los temores del empresario hotelero es la despersonalización del servicio, creen que la subcontratación funciona más en cadenas medianas o grandes. En realidad no es así, y en muchos de los casos el personal es el mismo personal que ha sido subrogado o personal nuevo formado por los miembros del establecimiento.

Respecto a la fórmula de contratación, es importante saber que existen distintos modelos en cuanto a la forma de fijar las opciones de retribución: un tanto fijo por servicio realizado (Por ejemplo; la limpieza de una habitación), tarifas planas por horas más una variable en función de la ocupación y época del año, etc.

Incluso algunos contratos fijan sistemas de bonificaciones y de penalizaciones, ya que interesa que haya incentivo cuando se hace bien o multa si por el contrario se hace mal.

Para terminar es importante destacar uno de los aspectos más negativos que puede surgir tras la externalización. Este hecho plantea numerosas dudas entre los trabajadores, que temen que se reduzca su trabajo, su sueldo o incluso la pérdida del mismo. De ahí que en la actualidad los sindicatos sean muy críticos con este tema.

El hecho de subrogar parte del personal a la empresa externa, también puede suponer un problema ya que los trabajadores podrían no estar de acuerdo con el cambio, lo cual supondría a la empresa hotelera el pago de elevadas indemnizaciones.

En palabras de Canalis (2014):

*“Como hotelero hay que tener sensibilidad porque no es un paso fácil para los trabajadores. Hay que tratar con mucho cuidado estas cosas.”*

Una solución a este problema, puede ser plantear diferentes escenarios:

*“Por ejemplo, subrogar el personal pero introduciendo nuevos procedimientos para ganar eficacia y flexibilidad. Como limpiamos muchos hoteles ese personal puede emplearse en un hotel cercano; Otro escenario podría ser cambiar el convenio de hostelería a un convenio propio, lo que supondría un ahorro de costes de casi un 30%.*

*Pero en estos casos el personal puede preferir el despido y cobrar la indemnización; Por último, un tercer escenario podría ser pasar a otros convenios, como el de limpieza”.*

(Canalis 2014)

Para concluir con este apartado resulta necesario destacar el dato que se recoge en el artículo sobre el aumento que se está produciendo en la aparición del número de empresas de servicios. De ahí la necesidad de analizar detalladamente la oferta de compañías proveedoras, examinando su historial, situación financiera, etc.

### 3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL SECTOR

#### 3.1. SECTOR TURISMO

El sector a analizar en este trabajo es el sector hotelero. Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE 2009), se encuentra en la sección I: hostelería, dentro de los servicios de alojamiento (55), y su código es el 551 hoteles y alojamientos similares.

Antes de profundizar en la actividad hotelera, resulta necesario destacar la importancia del sector del turismo, ya que éste es uno de los sectores clave en la economía de un país. Así pues, se puede decir que el turismo es uno de los principales motores de desarrollo económico y social, generando empleo y riqueza dada su gran capacidad de involucrar a otras actividades productivas (Fundación Cotec 2013).

**En cuanto a España** se refiere, es importante destacar que el pasado año 2015 lideró por primera vez el *ranking* mundial de competitividad turística formado por 141 países, según el estudio de la competitividad turística que elabora el Foro Económico Mundial (2015). Este estudio es elaborado cada dos años y cabe destacar que España ha experimentado una gran subida de puestos a nivel mundial.

En el gráfico 3.1. se indican los 10 países que ocupan las primeras posiciones en el ranking. Como así refleja, se encuentra encabezado por España.

**GRÁFICO 3.1.:** Ranking de las economías más preparadas para el turismo.



Fuente: Foro Económico Mundial (2015)

Por otro lado, en la tabla 3.2. se analiza cuál es la nota media que recibe España en cuatro áreas analizadas: índice de competitividad de viajes y turismo, políticas de viajes y turismo, infraestructura y recursos naturales y culturales.

**TABLA 3.2.:** Resultados de España en el examen del sector turístico.

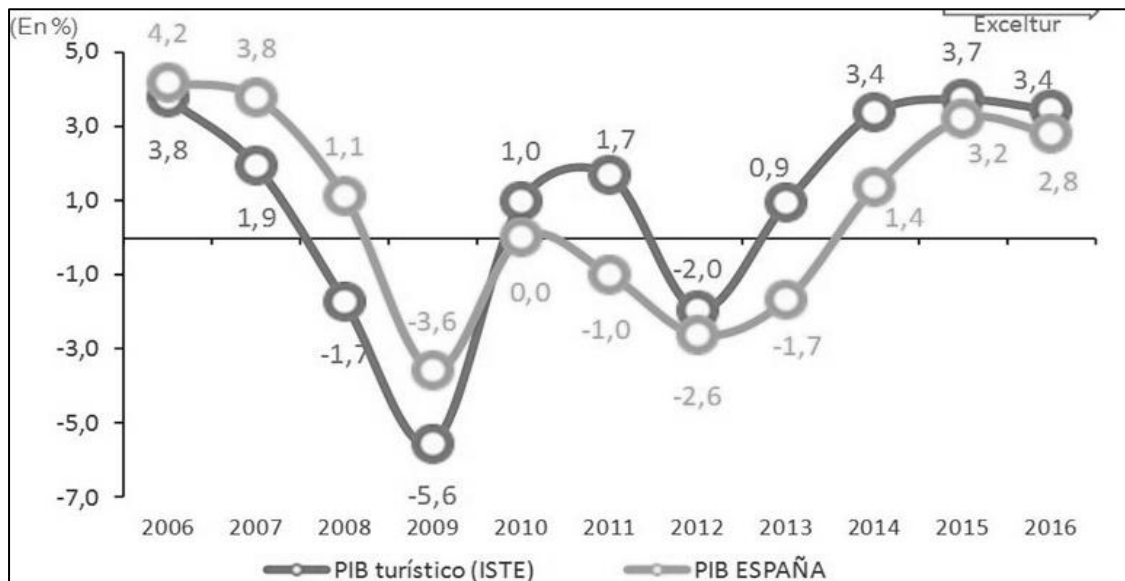
	<b>POSICIÓN</b> (1-141)	<b>PUNTOS</b> (1-7)
<b>Índice de competitividad viajes y turismo</b>	<b>1</b>	<b>5.35</b>
Entorno propicio	35	5.26
Ambiente de negocios	100	4.09
Seguridad y vigilancia	31	5.97
Salud e higiene	33	6.11
Recursos humanos y mercado de trabajo	34	4.87
Preparación TIC	31	5.26
<b>Políticas de viajes y turismo</b>	<b>8</b>	<b>4.66</b>
Priorización de viajes y turismo	6	5.89
Apertura internacional	41	3.93
Competitividad en precio	105	4.22
Sostenibilidad Ambiental	29	4.61
<b>Infraestructura</b>	<b>2</b>	<b>5.68</b>
Infraestructuras de transporte aéreo	12	4.91
Infraestructuras	10	5.54
Infraestructuras	4	6.58
<b>Recursos naturales y culturales</b>	<b>4</b>	<b>5.64</b>
Recursos naturales	14	4.59
Recursos culturales y viajes de negocio	1	6.69

Fuente: Elaboración propia a partir de Foro Económico Mundial (2015)

Si hablamos en términos de PIB general y PIB turístico, los datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística (INE 2016a) reflejan que la actividad turística supone más de un 10% del PIB, crea un 11% del empleo y contrarresta en gran medida nuestro déficit comercial.

Por otra parte, los resultados registrados por la actividad turística en 2015 confirman que este sector es el que más crece en la economía de nuestro país y el que más empleo genera. El PIB turístico registró un avance del 3,7%, alcanzando los niveles máximos registrados en los últimos 15 años (ver gráfico 3.3). Al final del ejercicio, aportó medio punto al crecimiento del PIB español, hasta registrar 124.000 millones de euros (Exceltur 2016).

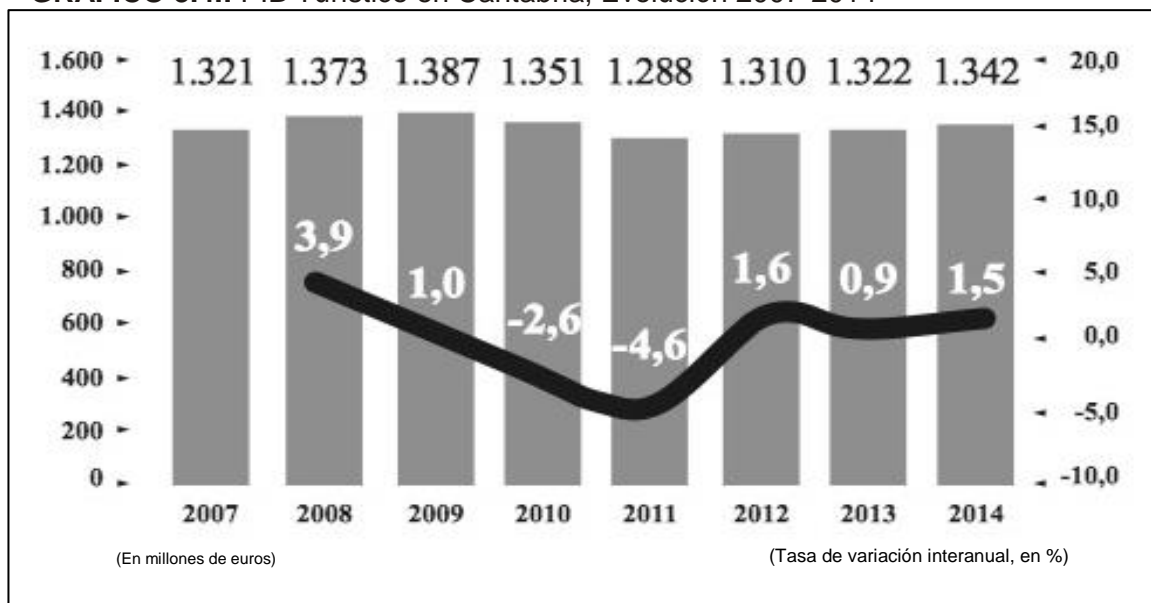
**GRÁFICO 3.3.:** Crecimiento anual del PIB turístico (ISTE) comparado con el PIB general de la economía española.



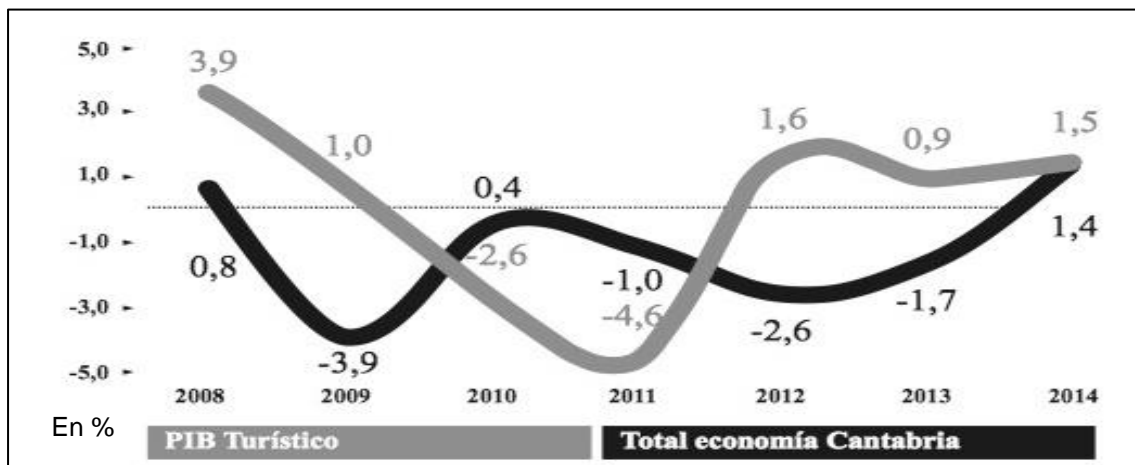
Fuente: Exceltur (2016)

En cuanto a **nivel autonómico de Cantabria**, Comunidad en la que se centra el estudio, el turismo representa un 10,9% sobre el total del PIB de la economía de Cantabria (Impactur 2014). El sector turístico ha tenido un papel fundamental en la recuperación del conjunto de la economía de la Comunidad en los últimos años. Por tercer año consecutivo, el desempeño de la actividad turística se sitúa en positivo y por encima de la media del total de la economía de la Comunidad. En el periodo 2011-2014, la actividad turística creció un 1,4% de media anual frente a la caída del 1,0% del conjunto de la economía cántabra (ver gráficos 3.4. y 3.5.).

**GRÁFICO 3.4.:** PIB Turístico en Cantabria, Evolución 2007-2014



Fuente: Impactur (2014)

**GRÁFICO 3.5.:** PIB Turístico y Total Economía en Cantabria, Evolución 2008-2014

Fuente: Impactur (2014).

Respecto al empleo turístico, cabe destacar que la aportación del turismo al empleo en Cantabria ascendió en el año 2014 al 11,4% del total del empleo desde el 9,8% de 2008 (Impactur 2014). Así mismo, la demanda turística experimentó un gran aumento en la Comunidad en los dos últimos años.

### 3.2. SECTOR HOTELERO

Enmarcado en términos generales el sector turístico, cabe ahora realizar un **análisis del sector hotelero**. Así pues, se entiende como tal *“aquel que comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario”* (Mestres Soler 2000).

Es un sector bastante complejo ya que se enfrenta a un entorno cambiante, caracterizado entre otros por una fuerte estacionalidad, crecimiento de las exigencias de los clientes, dependencia de operadores mayoristas. Éstas son, entre otras, las variables que hacen que este sector esté continuamente innovando e intentando mejorar para poder ofrecer el mejor servicio a sus clientes

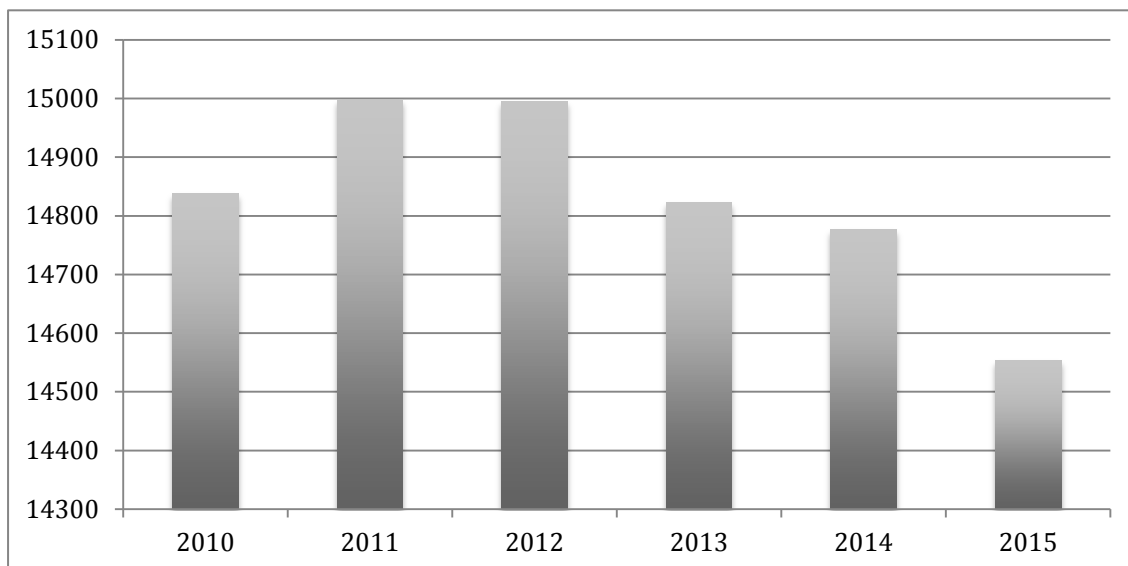
A nivel nacional y siguiendo los datos de Frontur (2015) es preciso tener en cuenta que:

1. En términos de plazas hoteleras, España representa el 16% del mercado de la Unión Europea consolidándose como segundo mercado detrás de Italia, y superando desde el año 1998 a la oferta hotelera de Francia, Alemania y Reino Unido.
2. Más de dos tercios de la totalidad (aproximadamente 77%) de las plazas hoteleras se encuentran concentradas en seis Comunidades Autónomas (CCAA): Islas Baleares, Islas Canarias, Cataluña, Andalucía, Comunidad Valenciana y Comunidad de Madrid.
3. Según datos de la última publicación anual emitida por el Instituto de Turismo de España de 2012, el alojamiento hotelero es el más usado entre los turistas que visitan España. En el año 2012 recibió 37,5 millones de turistas (un 3,7% más que en 2011), alojando alrededor del 65% de todos los turistas que llegan

a nuestro país. El número de los turistas alojados en establecimientos extra hoteleros (vivienda propia y familiar, vivienda alquilada y otros) es 20,2 millones.

En cuanto a la estructura del sector, de acuerdo con los datos extraídos del INE (2016b), el número de empresas españolas cuya actividad principal es ofrecer alojamiento hotelero ha disminuido en los últimos años (gráfico 3.6).

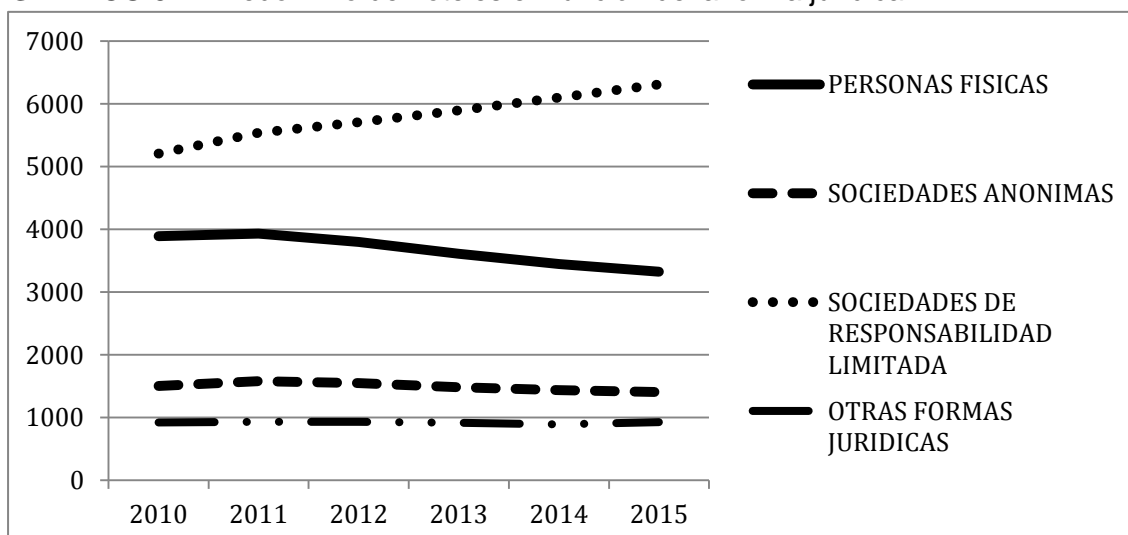
**GRÁFICO 3.6.:** Evolución de establecimientos hoteleros en España



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

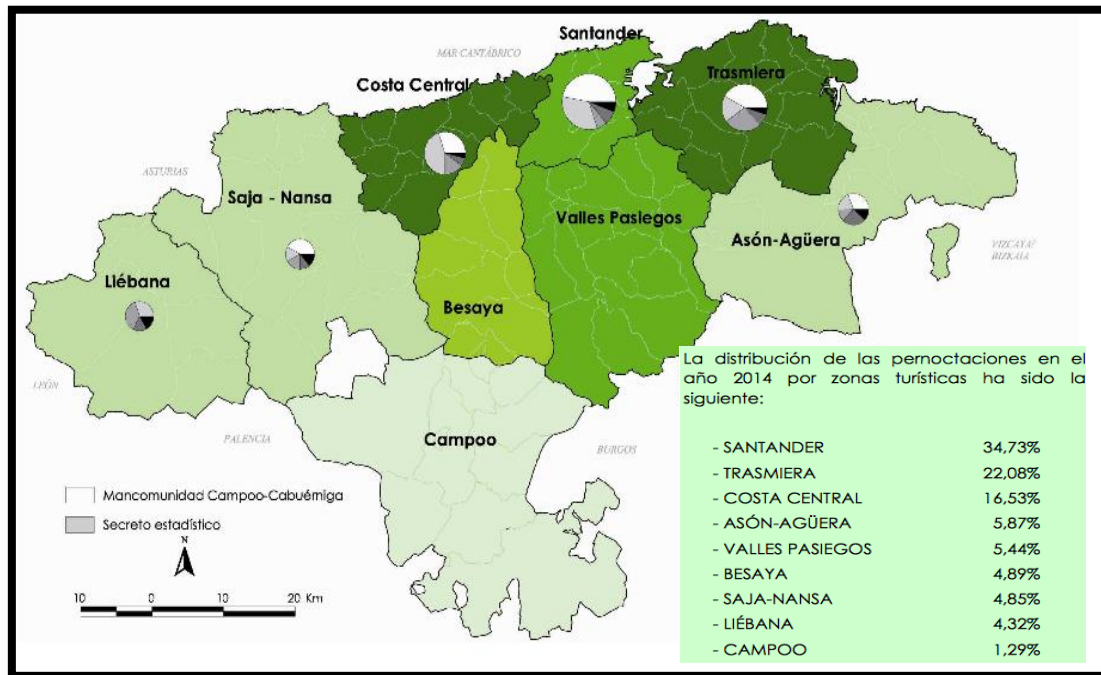
Siguiendo los datos del INE (2016b), el predominio de hoteles en función de la forma jurídica, cabe destacar que los más extendidos son los hoteles de responsabilidad limitada (véase gráfico 3.7.).

**GRÁFICO 3.7:** Predominio de hoteles en función de la forma jurídica.



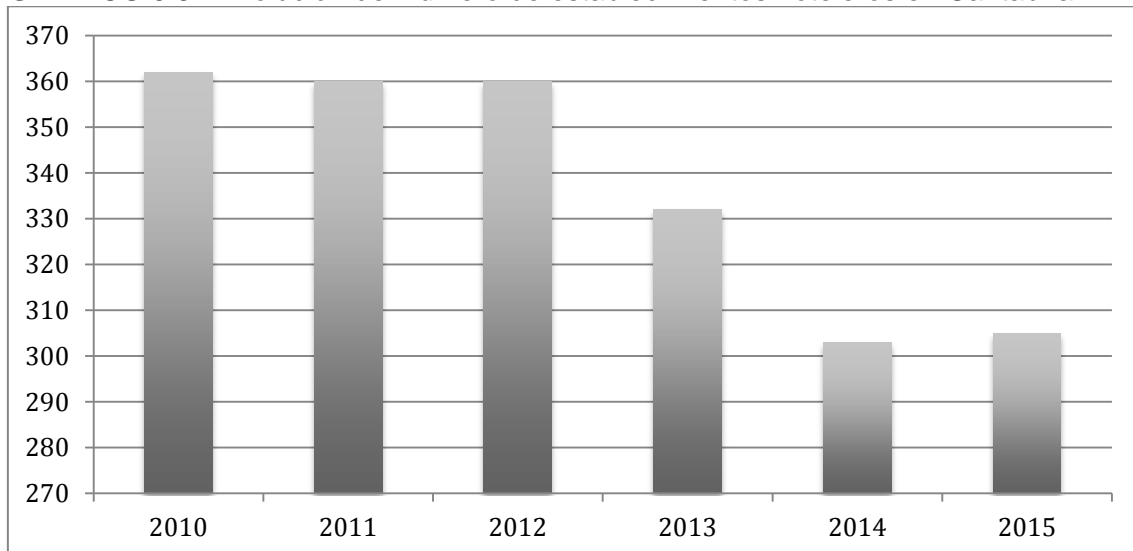
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE

En lo referente a la **Comunidad Autónoma de Cantabria**, el turismo se divide por zonas, siendo Santander la zona con mayor número de pernoctaciones, como así se refleja en el gráfico 3.8. (ICANE 2016).

**GRÁFICO 3.8.:** División de zonas turísticas en Cantabria

Fuente: ICANE (2014)

Por último, en cuanto al número de empresas en el sector, actualmente Cantabria cuenta con un número aproximado de 305 establecimientos (INE 2016b). Como se puede apreciar en el gráfico 3.9, el número de empresas hoteleras cántabras ha disminuido en los últimos años, pasando de 362 en el año 2010 a 305 en el año 2015.

**GRÁFICO 3.9.:** Evolución del número de establecimientos hoteleros en Cantabria

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE



Dado que el estudio se centra en la Comunidad Autónoma de Cantabria, es necesario tener en cuenta los últimos datos recogidos por el INE (2016b) en referencia a dicho sector:

1. Según la Encuesta de Coyuntura Turística Hotelera, los hoteles cántabros presentaron en Febrero de 2016 el mejor nivel de ocupación desde 1999. Dicha ocupación alcanzó un 27,81%, lo que produjo una subida interanual de 2,32%.
2. El número de pernoctaciones se incrementaron en Cantabria en febrero un 15,44%. Se sitúa así por encima de la media nacional cuya cifra fue de 12,4%.
3. El aumento del número de pernoctaciones ha sido posible gracias a:
  - Subida del número de viajeros*: En el mes de Febrero de 2016 Cantabria obtuvo el mejor dato de turistas desde 2011, con 40220. Esto supuso un incremento en tasas interanuales del 13,01%, situándose así un punto por encima del valor medio del conjunto del país.
  - Subida de estancia media*: la estancia pasó a ser de casi dos días por viajero (1,94), mejorando en un 2,11% respecto a febrero del año anterior.
  - Subida del número de plazas ofertadas*: este número ascendió en un 2,35% hasta superar las 9600. Esta tendencia ascendente se pudo apreciar también en el número de establecimientos abiertos: unos 200, con una variación respecto al año anterior de +0,5%.
4. *Mejora del empleo y la rentabilidad*. El sector hotelero dio empleo en dicho mes a 1177 personas frente a 1125 del mismo mes en 2015, lo cual supone un aumento del 5%.  
En cuanto a la rentabilidad, a pesar de mantenerse por debajo del incremento medio nacional, los principales indicadores tuvieron un comportamiento interanual positivo. La tarifa media diaria experimentó una variación interanual de +79% y el ingreso por habitación disponible aumentó un 15,11%.

*“Estos últimos resultados obtenidos se consideran bastante sólidos ya que no sólo se incrementan la ocupación y la cifra de viajeros y pernoctaciones, sino que además lo hacen con subidas simultáneas en plazas ofertadas, establecimientos abiertos, rentabilidad y nivel de empleo” (Vive Campoo 2016).*

Aunque el mes de febrero no es un mes demasiado determinante, sigue manteniéndose la tendencia de mejora que se observó ya durante 2015, algo que permite afrontar el año actual con optimismo (Vive Campoo 2016).

## 4. METODOLOGÍA

Tal y como se dijo en el apartado de introducción, el objetivo de este trabajo es analizar la importancia de la subcontratación en el sector hotelero de Cantabria, así como su evolución en los últimos años.

Para poder cumplir el objetivo de este trabajo se va a recurrir tanto a fuentes de información primarias como a secundarias. A continuación se explicará el proceso de búsqueda con mayor detalle.

### 4.1. FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS: ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL SECTOR MEDIANTE LA INFORMACIÓN DE LAS BASES DE DATOS

Los objetivos de este análisis descriptivo son:

- Analizar la estructura y composición del sector a nivel nacional y regional.
- Identificar las empresas que lo componen a nivel regional.
- Analizar la importancia de la subcontratación en el sector hotelero de Cantabria mediante el análisis de las cuentas anuales.

#### *Análisis descriptivo del sector*

Para poder realizar un análisis del sector a nivel nacional se acude al Instituto Nacional de Estadística (INE). A través de su página web se extraen todos los datos relativos a número de establecimientos, forma jurídica de los mismos, clasificaciones hoteleras, etc. Por otro lado, para hacer el análisis del sector en Cantabria se acude también al Instituto Cántabro de estadística (ICANE). Además, se ha extraído información de algunos informes turísticos que se recogen en la página web del Instituto de Estudios Turísticos (IET). Finalmente, con esta información se consigue hacer un análisis de la estructura y composición del sector a nivel regional, la cual se presenta en el capítulo 3.

#### *Identificación de las empresas y análisis de datos de subcontratación*

Este análisis se realiza a través de la base de datos del Sistema de Análisis y Balances Ibéricos (SABI). En este paso se identifican y descargan las cuentas anuales de los distintos hoteles para buscar los datos de subcontratación y poder analizar su evolución. Concretamente, se analizará la evolución de los últimos cinco años (2010-2014).

Como se puede ver en el gráfico 4.1, los criterios iniciales de búsqueda fueron la localización (Cantabria) y el sector de actividad según CNAE (2009) (subsector 551 Hoteles y alojamientos similares). Bajo este criterio de búsqueda el resultado fue de 239 empresas (Gráfico 4.1). Como es una muestra bastante amplia decidimos limitar la búsqueda a empresas hoteleras cántabras con más de 10 empleados. De esta forma el número de empresas totales a analizar ha sido de 60 (Gráfico 4.2).

De esta lista inicial de 60 empresas cuatro de ellas se encuentran en liquidación o extinguidas por lo tanto se han sacado de la muestra. Finalmente, el listado de empresas a analizar es de 56 empresas, este listado final con nombres se puede ver en el Anexo I.

**GRÁFICO 4.1.:** Primera búsqueda según localización y sector

ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA		Guardar	Imprimir	Borrar todas las etapas
X	1. <u>Región/País: Cantabria</u>	12.482		
X	2. <u>Localización delegaciones: Cantabria</u>	4.152		
X	3. <u>CNAE 2009(Sólo códigos primarios): 551 - Hoteles y alojamientos similares</u>	11.472		
Búsqueda booleana (1 0 2) Y 3				TOTAL : 239
Actualizar				Ver lista de resultados

Fuente: Elaboración propia a partir de SABI

**GRÁFICO 4.2.:** Segunda búsqueda según localización, sector y tamaño.

ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA		Guardar	Imprimir	Borrar todas las etapas
X	1. <u>Región/País: Cantabria</u>	12.482		
X	2. <u>Localización delegaciones: Cantabria</u>	4.152		
X	3. <u>CNAE 2009(Sólo códigos primarios): 551 - Hoteles y alojamientos similares</u>	11.472		
X	4. <u>Último número empleados: mínimo 10</u>	181.733		
Búsqueda booleana (1 0 2) Y 3 Y 4				TOTAL : 60
Actualizar				Ver lista de resultados

Fuente: Elaboración propia a partir de SABI

Una vez identificadas las empresas se procedió a descargar sus cuentas anuales para poder analizar los datos de subcontratación.

A partir de estos datos, para poder saber la importancia de la subcontratación, se calculan los ratios de aprovisionamiento/gastos de explotación y aprovisionamiento/ingresos de explotación.

El principal problema encontrado fue que en muchas de las cuentas anuales no se encuentran disponibles algunas informaciones. Es el caso del epígrafe 4.C trabajos realizados por otras empresas, que solo dos de las empresas tienen disponible. Por otro lado, hay algunos hoteles en los que las informaciones no son completas y faltan algunos años.

Para resolver estos problemas, no se han tenido en cuenta para hacer los cálculos aquellos hoteles en los que la información era inaccesible.

## 4.2. FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS: ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Además del análisis mediante fuentes de información secundarias, se acude a fuentes primarias. Para ello, se ha realizado una entrevista en profundidad con los responsables de algunos de los hoteles de nuestra muestra. Esta fuente ha permitido un conocimiento más profundo del tema a estudiar debido a que se han obtenido datos desde dentro de la propia empresa. Por otro lado, la realización de estas entrevistas ha permitido la elaboración de una propuesta sobre la cadena del suministro del sector.

La entrevista (Anexo II) consta de diecinueve preguntas relacionadas con el tema principal del estudio (actividades subcontratadas y no subcontratadas, importancia de la subcontratación para su empresa, duración de sus contratos,...).

La selección de empresas se ha realizado por conveniencia. Se han elegido hoteles situados en Santander ya que por cercanía geográfica eran más accesibles para poder realizar la entrevista. Por otro lado, también se han intentado localizar a los más representativos e importantes de la ciudad.

Una vez seleccionados los hoteles, el primer paso consistió en enviarles una carta de presentación mediante correo electrónico. En la citada carta se solicitaba su colaboración en este estudio explicando brevemente cuál era el tema del proyecto y el objetivo que se pretendía conseguir (Anexo III).

Tras 10 días de espera, no recibimos ninguna respuesta, por lo que decidimos acudir al contacto mediante vía telefónica. A través del teléfono, pudimos conseguir entrevistas con tres empresas hoteleras. Además, aunque no aparecía en la lista inicial de la base de datos, también se realiza una entrevista al Hotel Santemar, dado que cumple los requisitos establecidos en el apartado anterior (Ver tabla 4.3.).

**TABLA 4.3:** Listado de empresas entrevistadas

HOTEL	RESPONSABLE DE LA ENTREVISTA	TIPO	FECHA
El Sardinero, SA	Jefe de recepción	Presencial	11/05/2016
Maremondo S.L	Encargado	Presencial	12/05/2016
El Arenal de Santander S.L (Hotel Abba)	Encargado de recepción	Presencial	12/05/2016
Hotel Santemar	Director comercial de la cadena	Presencial	19/05/2016

Fuente: Elaboración propia.

Como ya se ha contado anteriormente, el principal problema de esta fase fue contactar con los hoteles y que éstos pudieran atendernos. Se es consciente de que el trabajo diario es un obstáculo para la participación y, por ello, con mayor énfasis se agradece la disponibilidad de los hoteles que han colaborado en el trabajo.

## 5. ANALISIS EMPÍRICO

### 5.1. DATOS DE SUBCONTRATACIÓN

Como se ha comentado anteriormente en el apartado de metodología, en este punto se va a realizar un análisis descriptivo del sector hotelero mediante la información contenida en la base de datos del Sistema de Análisis y Balances Ibéricos (SABI).

A través del análisis de las cuentas anuales se pretende analizar la importancia de la subcontratación para las empresas hoteleras cántabras.

En primer lugar se descargan del apartado datos financieros del SABI las cuentas anuales de nuestra muestra. De nuestra muestra inicial de 56 empresas, de tres no se encuentra la información disponible, por lo tanto no se han incluido en el estudio.

Se va a analizar la evolución de la subcontratación desde el año 2010 (incluido) hasta el 2014, es decir, el análisis se va a centrar en un periodo temporal de cinco años.

Para calcular los ratios que permitan analizar la evolución de la subcontratación, se han extraído los siguientes datos de las cuentas de pérdidas y ganancias:

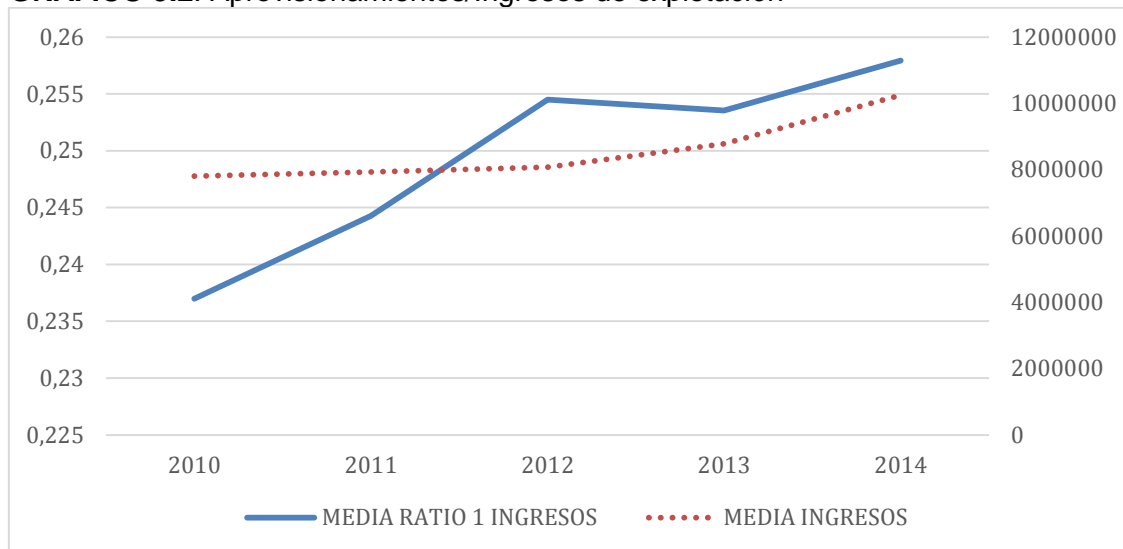
- Importe neto de la cifra de negocios
- Aprovisionamientos: en este apartado están incluidos todos los gastos del grupo 60 (compras) y 62 (servicios exteriores).
- Otros ingresos de explotación
- Gastos de personal
- Otros gastos de explotación

A continuación, en la tabla 5.1. se explica cómo se ha realizado el cálculo de los mismos:

**TABLA 5.1.:** Cálculo de los ratios de las cuentas de pérdidas y ganancias

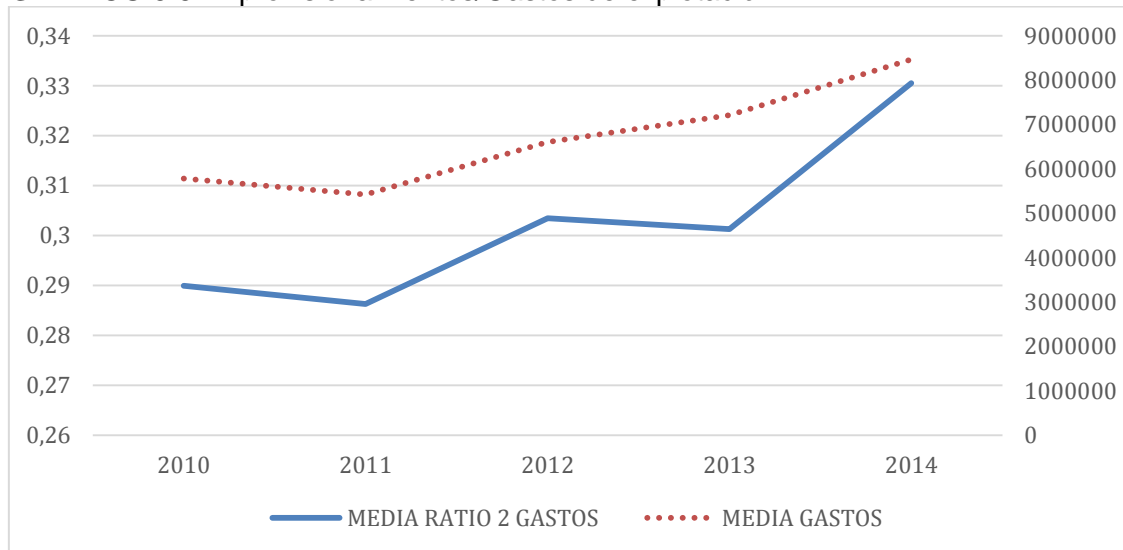
RATIO 1	RATIO 2
$\frac{\text{Aprovisionamientos}}{\text{Ingresos de explotación}^*}$	$\frac{\text{Aprovisionamientos}}{\text{Gastos de explotación}^*}$
*Ingresos de explotación= Importe neto de la cifra de negocios+ Otros ingresos de explotación	*Gastos de explotación= Aprovisionamientos+ Gastos de personal +Otros gastos de explotación

Después del cálculo de los ratios, se ha calculado la media de cada ratio para cada año. Por otro lado se ha calculado la media de los ingresos y de los gastos. Con los resultados obtenidos se realiza un gráfico de líneas en el cual se puede observar cuál ha sido la evolución de los últimos años, comparándolo con la media de ingresos y gastos. A continuación se analizará la información obtenida.

**GRÁFICO 5.2:** Aprovevisionamientos/Ingresos de explotación

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el gráfico 5.2. se ha producido un aumento de la participación de la subcontratación, del orden de un 2% en el periodo analizado, suponiendo en 2014 casi el 26% de los ingresos de explotación. El porcentaje de aprovisionamientos aumenta de forma constante incluso cuando los ingresos están creciendo.

**GRÁFICO 5.3.:** Aprovevisionamientos/Gastos de explotación

Fuente: Elaboración propia

El gráfico 5.3. recoge la evolución de la subcontratación en relación al total de gastos de explotación. Al igual que en el gráfico anterior, se puede apreciar una tendencia creciente de la participación de la subcontratación en el total de gastos. En 2014 supone en torno a la tercera parte de los mismos.

## 5.2. ENTREVISTAS

En el apartado de metodología ya se ha visto que para poder tener un conocimiento más profundo, se acude a la entrevista como fuente de información primaria.

A continuación se presentan los principales resultados obtenidos en la entrevista (Anexo II) realizada a los hoteles de nuestra muestra (Tabla 4.3).

### 1. *¿Cómo define la subcontratación?*

Cada hotel nos da una definición desde su punto de vista: *“Contratar servicios que no tenemos capacidad nosotros internamente de dar”, “Contratar a otra empresa las partes de mi empresa que yo no puedo rentabilizar y ellos sí porque están especializados en esa área “Algo que no tienes dentro y lo tienes que contratar fuera”;*

### 2. *¿Considera que es una relación meramente contractual o considera que es una decisión de tipo estratégico que puede dar lugar a relaciones más elaboradas con los proveedores/suministradores (socios estratégicos)?*

Todas las respuestas obtenidas coinciden en que es una relación estratégica.

En algún caso concreto al principio se veía como algo contractual pero al final se convierte en una relación estratégica. Uno de los profesionales entrevistados afirma *“Empezó como una relación contractual, cuando nosotros no podíamos llegar a dar el servicio lo subcontratábamos y nos hemos dado cuenta que a futuro es estratégico”.*

### 3. *¿Considera que el porcentaje de subcontratación de su empresa ha aumentado en los últimos 10 años? ¿Qué cree que pasará en los próximos 10 años? ¿Esto tiende a aumentar? ¿Por qué?*

Todos los hoteles entrevistados consideran que el porcentaje de subcontratación de su empresa si ha aumentado en los últimos 10 años.

La mayoría de las personas entrevistadas creen que esto tiende a aumentar. El encargado de uno de los hoteles entrevistados fue contundente y afirmó *“El futuro es la externalización, es dar a otras empresas especializadas lo que yo no puedo hacer”.*

### 4. *¿Qué beneficios se derivan de la subcontratación?*

El primer beneficio en el que todos coinciden es en el ahorro de costes. También se hace referencia a la especialización.

### 5. *¿Qué inconvenientes/problemas encontró antes de subcontratar y/ o durante la subcontratación?*

En hoteles más pequeños el problema en el que coinciden es que el personal es ajeno y no conoce realmente el funcionamiento del hotel. Uno de los responsables entrevistados afirma *“El mayor inconveniente que hay, sobre todo en una empresa de*

*servicios como somos nosotros, es el que no es personal tuyo, es decir, no es gente de la casa y no conoce realmente la instalación”.*

Otro de los entrevistados habló desde un punto de vista más amplio, afirmando que el principal problema radica en la existencia de una oferta eficiente de proveedores en el lugar/ciudad en la que se encuentre la empresa, en este caso el hotel: *“En Madrid, Barcelona no tienes ningún problema, pero por ejemplo un Santander si sería problemático buscar empresa para que te lleven por ejemplo la restauración”.* Por esta razón, un factor importante a tener en cuenta es que el avance de la subcontratación va a depender de la existencia de proveedores adecuados en función de las demandas.

6. *¿Qué actividades ha subcontratado? ¿Por qué? (reducción de costes, transformar costes fijos en variables, capacidad productiva limitada, acceso a maquinaria/conocimientos especializados, desarrollo de nuevos productos, existencia de una oferta eficiente, etc...)*

Una de las personas entrevistados afirma: *“Sobre todo lo que se subcontrata es restauración y pisos, pero por ejemplo la cadena X tiene subcontratado también todo el área administrativa y de recursos humanos que lo lleva Accenture”.*

Otro de los hoteles entrevistados indicó: *“Subcontratamos todo lo relacionado con las nuevas tecnologías, ya que es un tema que se nos escapa, nosotros no podemos encargarnos de eso”.*

De todas formas, cada empresa tiene unas características y presenta unas necesidades diferentes. Por lo tanto, subcontratará los servicios en función de las mismas. Véase la siguiente tabla 5.4.:

**TABLA 5.4.:** Actividades subcontratadas por las empresas de nuestra muestra.

Servicios externalizados por el hotel
Catering y Restauración
Seguridad
Mantenimiento
Provisión de alimentos y bebidas
Limpieza y Lavandería
Personal
Área Administrativa y de RRHH
Área de Marketing

Fuente: Elaboración propia.

7. *¿Qué actividades no ha subcontratado? ¿Por qué? (información sensible, actividad clave en la que son muy eficientes, pérdida de control, dependencia de proveedores, etc.)*

No se han subcontratado el resto actividades que no se han mencionado en la pregunta anterior. El responsable de uno de los hoteles concretó: *“no hemos subcontratado todo lo relacionado con el servicio al cliente, todos los sistemas que son puramente de servicios de momento no queremos subcontratar porque nosotros consideramos que es un servicio que damos nosotros y no un servicio que dan otros”.*



## 8. Procedencia geográfica de las empresas subcontratadas

La mayoría de los hoteles coinciden en que la mayoría de empresas subcontratadas son de Cantabria. Uno de los entrevistados indicó: *“Casi el 100% de Cantabria, tenemos dentro de nuestra norma interna que la preferencia son las empresas centradas en Cantabria”*.

Otro de los encargados entrevistados indicó que ya tienen establecida una relación comercial con proveedores de fuera de Cantabria, por lo tanto acuden a éstos. Así lo afirma en su entrevista: *“Normalmente son de Madrid y Barcelona”*.

## 9. ¿Disponen de algún proceso o procedimiento específico para la subcontratación?

Todos los entrevistados coinciden en que no tienen ningún proceso específico. El responsable de uno de los hoteles indicó: *“cada empresa es un mundo para las negociaciones”*.

## 10. ¿Quién o quiénes toman las decisiones de subcontratación en la empresa?

En todos los hoteles entrevistados hay un director operativo que se encarga de supervisar este área. Uno de los entrevistados indicó: *“Los directores operativos, dentro del organigrama hay un director general y luego un director operativo. El director operativo es la persona responsable del área económica de cada hotel. Además, es el jefe de los directores de los hoteles, es decir, esa persona es la que lleva los números”*. Esos directores están asesorados, en algunos casos, por técnicos especialistas que les ayudan en la toma de decisiones. Véase el caso de otro hotel entrevistado, su responsable afirma *“Las decisiones son tomadas por cada uno de los técnicos de esta empresa en función de su departamento. Pongo un ejemplo: yo para contratar el mantenimiento de una caldera, no tengo conocimientos técnicos por lo tanto me apoyo en ellos”*. Finalmente el director, aconsejado por dichos técnicos, será el encargado de tomar la decisión final.

## 11. ¿Tienen definidos los requisitos mínimos que han de cumplir los proveedores? ¿Cuáles son?

Todos los hoteles tienen unos requisitos mínimos que han de cumplir sus proveedores. La mayoría de las empresas coinciden en que es necesario que tengan un estándar de calidad y acoplarse a las necesidades que se demandan en cada momento. El responsable de uno de los hoteles concretó *“Si, tienen que cumplir nuestra norma interna. Nosotros nos basamos, como el 90% de las empresas cántabras, en la ISO9002 y los proveedores tienen que cumplir los requisitos mínimos que exigen”*.

## 12. ¿Qué variables/factores considera importantes a la hora de subcontratar? (Calidad, capacidad de producción, precio, plazos de suministro, proximidad geográfica, fiabilidad, flexibilidad, capacidad de respuesta, reputación, conocimiento previo de la empresa, posesión de certificados de calidad...)

Todos coinciden en que el principal factor es la calidad y luego siempre se basan en el precio. El encargado de uno de los hoteles añadió que también la capacidad de respuesta es bastante importante, además concretó *“Por ejemplo mientras yo estoy aquí hablando a mí me llama la empresa x y me dice que necesito hoy hacer una cena para 150 personas, entonces necesito respuesta urgentísima de la empresa de catering porque si no lo doy yo lo va a dar otro”*.

- 13.** *¿Cómo se lleva a cabo la negociación con los proveedores/suministradores? (negociación anual, contrato marco general, específicos para cada operación, etc.). ¿Hay diferencia de unos a otros? ¿Por qué?, por tipo de mercancía o servicio, por tiempo de relación con el proveedor, etc.*

Todos los entrevistados han coincidido en que en la mayoría de los casos la negociación es anual. Sí que es cierto que, en algunos casos, hay diferencias. Así, uno de los hoteles entrevistados indicó:

*“Nosotros firmamos contratos anuales o quinquenales en función del servicio que sea, recibimos las ofertas y las analizamos”*.

- 14.** *De media ¿Qué duración tienen sus contratos? ¿Cada cuánto se renuevan? ¿Alguna excepción destacable?*

Todos los hoteles entrevistados coinciden en que la negociación normalmente suele ser de un año. Hay excepciones como así lo han indicado algunos responsables entrevistados: *“Cuando el hotel es nuevo tú puedes poner un contrato de seis meses para ver cómo es la respuesta de negociación”*.

- 15.** *¿Cómo se lleva a cabo el control de las actividades subcontractadas? ¿Es el control igual para todos los proveedores? ¿Qué papel juega la confianza en el adelgazamiento de los procesos de control?*

Normalmente, hay una persona de la empresa que es el vínculo con la empresa subcontractada. Esa persona supervisa todo lo que hace la empresa subcontractada. Por otro lado, la empresa que ha sido subcontractada tendrá una persona en el hotel que llevará el control del servicio. Estas dos personas son encargadas del control de actividades.

- 16.** *En las actividades que tiene subcontractadas ¿Quién es responsable de llevar a cabo las mejoras e inversiones? (Ejemplo: quién lleva a cabo las innovaciones y mejoras en determinado material que se compra para utilizarlo como materia prima).*

Uno de los hoteles entrevistados indicó: *“Nosotros tenemos departamentos técnicos y cada departamento sugiere lo que hay que realizar. Al final la persona que se encarga de la subcontractación es la encargada de dar el visto bueno”*.

- 17.** *¿Es importante establecer relaciones a largo plazo y especialmente desarrollar un comportamiento colaborativo? ¿Cómo se ha potenciado, mediante qué mecanismos? ¿Alguno de sus suministradores se ha convertido en un socio clave? ¿Por qué?*

Todos los hoteles entrevistados coincidieron en que sí es importante establecer relaciones a largo plazo. Por otro lado, ninguno de los ellos tiene algún suministrador que se haya convertido en un socio clave.

- 18.** *¿Qué efectos puede tener la subcontratación sobre sus empleados? (recolocación en la empresa, reducción de plantilla, incompatibilidad de culturas con la empresa subcontratada, cambios en las condiciones laborales, etc.). En el caso de su empresa ¿cuál ha sido la reacción de sus empleados? ¿Qué medidas se han llevado a cabo para paliar los efectos de la subcontratación?*

Todos los hoteles entrevistados coinciden en que para los empleados supone una desmotivación. Además, en ninguno de ellos han producido problemas, ya que han mantenido su plantilla o en otros casos han recolocado a los trabajadores. Uno de los entrevistados indicó: *“En el caso de mi empresa no ha habido ningún problema ya que se ha realizado la recolocación”*.

- 19.** *Por último ¿Qué competencias/conocimientos considera necesarios para los futuros profesionales de la subcontratación? ¿Algún consejo?*

Todos los entrevistados coinciden en que la subcontratación es interesante para desarrollo de la actividad hotelera; sin embargo, es una materia que carece de estudio, por lo que no existen unas competencias y conocimientos que se puedan asociar directamente a estos profesionales de compras.

Así, uno de los hoteles entrevistados indicó: *“Es un tema complicado porque no se estudia. Al final es un vendedor o sea, la persona del catering realmente, y luego es un comercial frente a la empresa que le contrata los servicios. Entonces, esto significa que tiene que ser legal y honesto. Además, esta persona que hace de intermediario entre la empresa y la empresa subcontratada, es muy valorada porque está llevando dos cosas, convirtiéndose en el vínculo entre ambas empresas. Por lo tanto, yo creo que tienen que ser honestos y, sobretodo, profesionales”*.

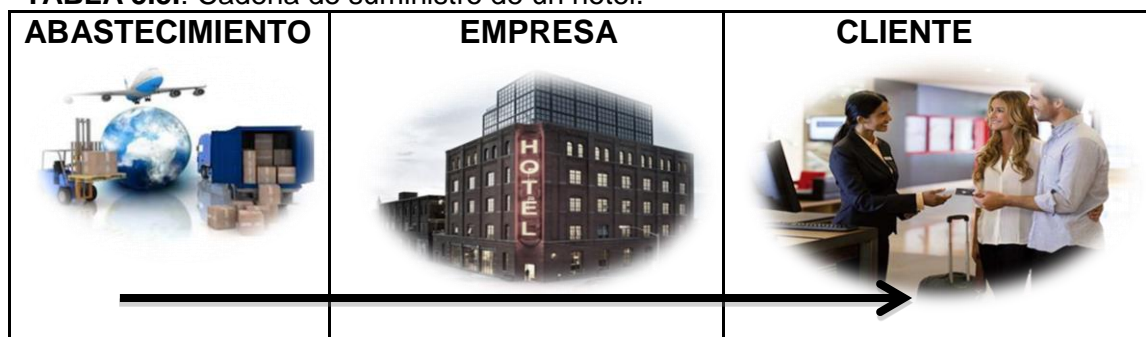
### 5.3. CADENA DE SUMINISTRO DEL SECTOR

Teniendo en cuenta toda la información obtenida, tanto a través del estudio teórico como a partir de las entrevistas personales con los responsables de los distintos hoteles, a continuación se hace una propuesta de la cadena de suministro de la empresa hotelera.

Dado que sector al que hace referencia el presente proyecto es del sector servicios, es importante tener en cuenta que el principal objetivo de estas empresas es satisfacer las necesidades de los clientes siendo intangible su servicio. Para ello, es preciso disponer de diversos bienes los cuales, son adquiridos para llevar a cabo las distintas actividades, es decir, no se almacenan (Romero 2009).

Por lo tanto, la cadena de suministro de una empresa como es el caso del hotel, sería la siguiente:

**TABLA 5.5.:** Cadena de suministro de un hotel.



Fuente: Elaboración propia a partir de Romero (2009)

A continuación, en los siguientes apartados se analizarán las dos partes que forman dicha cadena: abastecimientos y clientes.

#### 5.3.1. ABASTECIMIENTOS: COMPRAS HOTELERAS

A través del proceso de compras, los hoteles adquieren los bienes y servicios necesarios para satisfacer las necesidades de sus clientes. Dicho proceso es bastante complejo. La persona encargada del abastecimiento es uno de los pilares importantes en el funcionamiento de un hotel. Tiene la responsabilidad de mantener el stock de mercancía en el hotel, con una buena calidad y un buen precio.

Como bien se ha dicho anteriormente y dado que los tipos de compras que se deben realizar son numerosos y diversos, el suministro de un hotel es un proceso amplio. Cada hotel realizará una clasificación de sus proveedores en función de sus necesidades y teniendo en cuenta el funcionamiento de su empresa.

Son muchas las clasificaciones que se pueden hacer sobre los distintos proveedores de un hotel, a continuación se muestra una de las posibles identificando los grandes grupos de proveedores (Tabla 5.6).

**TABLA 5.6.:** Proveedores de un hotel

<b>1.PROVEEDORES DE SERVICIOS</b> 	<b>2.PROVEEDORES DE BAÑO</b> 	<b>3.PROVEEDORES DE COCINA</b> 	<b>4.PROVEEDORES DE MAQUINARIA</b> 
<b>5.PROVEEDORES DE ALIMENTOS Y BEBIDAS</b> 	<b>6.PROVEEDORES DE SUMINISTROS</b> 	<b>7.PROVEEDORES DE MOBILIARIO</b> 	<b>8.PROVEEDORES DE ROPA</b> 

Fuente: Elaboración propia

**1. Proveedores de servicios.**

En este grupo se encuentran los servicios que son subcontratados por el hotel. Tras la entrevista con alguno de los hoteles se ha podido comprobar que varían mucho entre ellos en función de sus características y necesidades. Aun así, en la siguiente tabla (Tabla 5.7) se pueden ver los servicios subcontratados por los establecimientos de nuestra muestra:

**TABLA 5.7.** Servicios externalizados por un hotel

<b>Servicios externalizados por el hotel</b>
Catering y Restauración
Seguridad
Mantenimiento
Provisión de alimentos y bebidas
Limpieza y Lavandería
Personal
Área Administrativa y de RRHH
Área de Marketing

Fuente: Elaboración propia

**2. Proveedores de baño.**

Dentro de este apartado estarían todas aquellas empresas encargadas de distribuir productos para el baño. Se podrían dividir en dos grandes grupos, por un lado los distribuidores de todos aquellos aparatos necesarios en el cuarto de baño (secadores,

difusores, dispensadores, papeleras, accesorios...) y por el otro todos los productos de aseo personal que utilizan los clientes del hotel (toallas, albornoz, amenities,...).

### *3. Proveedores de cocina.*

Estos proveedores serían encargados de suministrar todos los accesorios necesarios en la cocina de los hoteles. Algunos ejemplos como vajillas, bandejas, carros para llevar la comida, hervidores, ollas...

### *4. Proveedores de maquinaria.*

Este grupo de proveedores, serían los encargados de proveer a la empresa de toda la maquinaria necesaria en el hotel. Aquí se incluyen las neveras, el mini bar de algunas habitaciones, hornos, lavavajillas...

### *5. Proveedores de alimentos y bebidas.*

En este apartado se encontrarían todos los proveedores de alimentos y bebidas.

### *6. Proveedores de suministros.*

Estos proveedores serían los encargados de aquellos abastecimientos cuyo consumo y facturación es realizada a través de los datos extraídos a través de contadores (normalmente agua, gas, electricidad, teléfono e internet).

### *7. Proveedores de mobiliario.*

Estos proveedores son encargados de suministrar a la empresa hotelera todo el mobiliario necesario para el desarrollo de su actividad. A continuación se plantea una posible clasificación en cuanto al lugar de uso del mobiliario:

- Mobiliario para la habitación
- Mobiliario para los pasillos
- Mobiliario para recepción y salas.
- Mobiliario para el restaurante.
- Mobiliario para eventos especiales.

### *8. Proveedores de ropa.*

En esta parte se incluyen todos los suministradores de ropa. Dentro de estos proveedores se pueden distinguir dos grandes grupos:

- Ropa de cama: se incluyen sábanas, fundas nórdicas, mantas, fundas de almohada, cubre colchones...
- Ropa para el personal: aquí entran todos los uniformes que deben llevar las personas que trabajan en el hotel.

### 5.3.2. CLIENTES

Una vez analizados los diferentes tipos de proveedores que podemos encontrarnos, es necesario tener en cuenta que los clientes que se hospedan en los hoteles pueden igualmente clasificarse en función de diversas características. Así, siguiendo a Larraiza (2015), se pueden destacar las siguientes:

**TABLA 5.8.** Posibles clasificaciones de los clientes de un hotel

1. Según la asiduidad con que se hospedan en el hotel.	Huéspedes habituales
	VIP'S (Very important persons)
	Huéspedes ocasionales
	Clientes Potenciales
2. Según su procedencia.	Clientes Nacionales.
	Clientes Internacionales.
3. Dependiendo del tipo de reserva.	Individuales
	Grupos

Fuente: Elaboración propia a partir de Larraiza (2015)

Tras estas posibles clasificaciones se propone una clasificación en función de la forma de contratación del servicio, distinguiendo entre clientes directos y clientes de agencia (Tabla 5.9.).

- Los *clientes directos* serían aquellos que contratan el servicio de una forma directa con el hotel ya sea de manera telefónica o a través de la página del establecimiento.
- Por otro lado, los *clientes de agencia* son aquellos aquellos que contratan el servicio a través de un intermediario. Es el caso de la contratación mediante agencias de viaje y de páginas web de reservas online (Booking, Trivago,...).

Para la empresa hotelera se produce una diferenciación de clientes ya que estas agencias intermediarias se llevan un porcentaje de comisión y por tanto el beneficio obtenido es distinto dependiendo de cómo se realiza la contratación del servicio.

**TABLA 5.9.:** Clasificación de clientes según forma de contratación del servicio

CLIENTES DIRECTOS	CLIENTES DE AGENCIA
	

Fuente: Elaboración propia



## 9. CONCLUSIONES

Hoy en día, la subcontratación de algunas actividades está siendo cada vez más común entre las empresas hoteleras. Como bien ha indicado uno de los responsables de los hoteles entrevistados, *“El futuro es la externalización, es dar a otras empresas especializadas lo que yo no puedo hacer”*. Por esta razón, dada su relevancia, el objetivo de este trabajo era analizar la importancia de la subcontratación en el sector hotelero de Cantabria, así como las razones que llevan al outsourcing y cuáles son las actividades que se externalizan. Para ello, se han utilizado fuentes de información secundarias (INE, ICANE, SABI) y primarias (realización de entrevistas).

A continuación se destacan las principales conclusiones del trabajo.

Se ha podido comprobar a través del análisis de las cuentas anuales, que existe una tendencia creciente de la subcontratación hotelera.

Son numerosas las ventajas que ofrece esta externalización, destacando por un lado la reducción de los costes fijos de la empresa y la especialización que aporta la empresa subcontratada.

Por el contrario, el principal problema que encuentran algunos hoteleros es un problema de oferta de servicios, es decir, la no existencia de proveedores adecuados con actividad en determinadas zonas geográficas. En aquellos destinos alejados de grandes ciudades como pueden ser Madrid o Barcelona resulta más complicado encontrar empresas de servicios. A pesar de ello, este problema no representa un inconveniente ya que como indicó el representante de uno de los hoteles entrevistados las empresas de servicios se desplazan sin ningún problema hacia el hotel que desea realizar la subcontrata.

Algo que sí está claro antes de tomar dicha decisión es la necesidad de un estudio detallado de todos los aspectos. Y es que resulta imprescindible asegurarse que verdaderamente se va a producir un ahorro de costes y sobre todo que se va a poder seguir ofreciendo un buen servicio acompañado de una mejor calidad.

En cuanto a los servicios más externalizados a día de hoy en los establecimientos hoteleros, éstos varían mucho de un hotel a otro, dependiendo de sus características. Aun así los servicios que más se están subcontratando en la actualidad son el mantenimiento, la limpieza, la seguridad y la provisión de alimentación y bebidas. Por otro lado, la restauración es otro de los servicios que se externalizan. En este caso, se suele encargar un catering para eventos puntuales, siempre bajo los estándares que se marcan desde el propio establecimiento hotelero.

Otro de los servicios que se está subcontratando es todo lo relacionado con el área administrativa, de recursos humanos y el área de marketing. Una parte del ámbito del marketing es lo relacionado con las nuevas tecnologías. Esta parte según ha indicado uno de los responsables entrevistados, es otra de las tareas que se pueden externalizar. Gracias a la subcontratación, los hoteles pueden tener estos servicios a su alcance para así poderse centrar en su actividad principal.

Uno de los aspectos que resulta esencial tener en cuenta en la subcontratación es la coordinación de los equipos. En los casos en los que se subcontratan nuevos equipos de trabajo, como es el caso de la limpieza o la seguridad, esta coordinación resulta imprescindible ya que compartirán el mismo espacio. Para que exista una coordinación y asegurar que efectivamente se cumplen los objetivos establecidos es necesario un control de calidad continuado.

En conclusión, la subcontratación tiene un sentido estratégico para cualquier tipo de empresa hotelera. Los beneficios que se consiguen a través de ella son muy interesantes, principalmente permite a la empresa centrar los esfuerzos en las áreas claves y delegar el resto a aquellas compañías especializadas.

Una vez comentadas las conclusiones extraídas del estudio, a continuación, se plantea la posibilidad de ampliar la línea de trabajo ya que, pese a la rigurosidad del trabajo realizado, se pueden plantear mejoras y ampliaciones de cara al futuro.

Como se ha explicado a lo largo del proyecto, en una de las partes del análisis empírico, se han realizado entrevistas a distintos hoteles de la Comunidad Autónoma. Ahora bien, la autora es consciente que el estudio tiene un carácter exploratorio, dado el número de empresas entrevistadas. Por este motivo y de cara al futuro, se plantea la posibilidad de ampliar la muestra en este sector.

Además de las conclusiones obtenidas asociadas al trabajo, me gustaría comentar las conclusiones asociadas a mi aprendizaje a lo largo del mismo. Me ha servido para crecer tanto personal como profesionalmente. En el ámbito personal puedo decir que la búsqueda de información y el tratamiento de la misma para la elaboración de un proyecto propio han contribuido a desarrollar mi madurez, ya que el alcance de un proyecto semejante, requiere del desarrollo de distintas capacidades que he ido desarrollando a lo largo de estos cuatro años de carrera. En cuanto a nivel profesional he podido materializar mis conocimientos teóricos en un contexto real. Con ello quiero decir que he podido relacionarme con profesionales que, día a día, trabajan en el sector objeto de mi proyecto. En relación a esto, me he dado cuenta de que la formación teórica recibida a lo largo del grado es necesaria e imprescindible para poder introducirme en el mercado laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR, J.A. 2001. *La subcontratación de servicios logísticos*. Barcelona: Logis-Book.

BUENO CAMPOS, E. 1996. *Dirección estratégica de la empresa: Metodología, Técnicas y Casos*. Madrid: Pirámide.

BUENO CAMPOS, E. 1996. *Organización de empresas. Estructura, Procesos y Modelos*. Madrid: Pirámide.

CLASIFICACIÓN NACIONAL DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS. 2009. *Real Decreto 475/2007 de 13 de abril por el que se aprueba la Clasificación Nacional de Actividades Económicas 2009* [sitio web]. Madrid: Gobierno de España.

CANALIS, X. 2014. *La externalización en hoteles se doblará en los próximos años*. En: HOSTELTUR. [Sitio web]. España. [Consulta: 7 mayo 2016]. Disponible en: [http://www.hosteltur.com/179950\\_externalizacion-hoteles-se-doblara-cinco-anos.html](http://www.hosteltur.com/179950_externalizacion-hoteles-se-doblara-cinco-anos.html)

CONDE SÁNCHEZ, S. 2015. *Outsourcing: definición, ventajas, desventajas, tipos y niveles*. En: GESTIOPOLIS. [Sitio web]. Bogotá. [Consulta: 16 abril 2016]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/outsourcing-definicion-ventajas-desventajas-tipos-y-niveles/>

CUERVO GARCÍA, A. et col. 2001. *Introducción a la administración de empresas*. 4ªed. Madrid: Civitas.

CUESTA FERNÁNDEZ, F. 1999. La estructura del cosmos: una alternativa de empresa virtual. *Harvard DEUSTO Business Review*, May/Jun, pp. 60-66.

DELGADO, C. 2015. *España tiene el sector turístico más competitivo del mundo*. En: EL PAÍS. [Sitio web]. Madrid. [Consulta: 24 abril 2016] Disponible en: [http://economia.elpais.com/economia/2015/05/06/actualidad/1430908896\\_668329.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/05/06/actualidad/1430908896_668329.html).

DOMBERGER, S. 1998. *The contracting organization. A strategic guide to outsourcing*. Oxford: University Press.

EXCELTUR. [Sitio web]. 2016. *Índice sintético del PIB turístico español (ISTE)*. Madrid. [Consulta: 1 mayo 2016] Disponible en: <http://www.exceltur.org/indice-sintetico-del-pib-turistico-espanol-iste/>

FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. 1995. La obtención de ventajas competitivas a través de la subcontratación. *Revista Asturiana de Economía*, 2, pp. 149-164.

FORO ECONÓMICO MUNDIAL. [Sitio web]. 2015. *Las 10 economías mejor preparadas para el turismo*. USA. [Consulta: 3 mayo 2016]. Disponible en: <https://www.weforum.org/es/agenda/2015/05/las-primeras-10-economias-mejor-preparadas-para-el-turismo/>

FRONTUR. [Sitio web]. 2015. *Encuesta de movimientos turísticos en fronteras*. Madrid. [Consulta: 5 mayo 2016]. Disponible en: <http://estadisticas.tourspain.es/es-es/estadisticas/frontur/paginas/default.aspx>

FUNDACIÓN COTEC. [Sitio web]. 2013. *Innovación en el sector hotelero*. Madrid. [Consulta: 27 abril 2016] Disponible en: <http://www.ithotelero.com/wp-content/uploads/2013/08/proyecto13-cotec.pdf>.

GREAVES, M.F. 1999. *Strategic outsourcing. A structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. USA: American Management Association.

GUITART TARRÉS, L. 2015. *La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación. De la subcontratación táctica a la estratégica*. Tesis doctoral, Universidad de Barcelona.

HEYWOOD, J.B. 2002. *El dilema de outsourcing. La búsqueda de la competitividad*. Madrid: Prentice Hall.

HINOJOSA, V. 2015. *La externalización en hoteles, tendencia al alza*. En: HOSTELTUR. [Sitio web]. España. [Consulta: 7 mayo 2016] Disponible en: [http://www.hosteltur.com/112628\\_externalizacion-hoteles-tendencia-al-alza.html](http://www.hosteltur.com/112628_externalizacion-hoteles-tendencia-al-alza.html).

IMPACTUR. [Sitio web]. 2014. *Estudio del impacto económico del turismo sobre la economía y el empleo de Cantabria*. [Consulta: 1 mayo 2016]. Disponible en: [http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2015/03/IMPACTUR\\_CANTABRIA2014\\_informe\\_web.pdf](http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2015/03/IMPACTUR_CANTABRIA2014_informe_web.pdf)

INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS. [Sitio web]. 2016. Madrid: IET. [Consulta: 13 abril 2016]. Disponible en: <http://estadisticas.tourspain.es/es-ES/Paginas/default.aspx>

INSTITUTO CÁNTABRO DE ESTADÍSTICA. [Sitio web]. 2016. Cantabria: ICANE. [Consulta 29 abril 2016]. Disponible en: <https://www.icane.es>

INSTITUTO CÁNTABRO DE ESTADÍSTICA. [Sitio web]. 2016. *Encuesta de ocupación hotelera*. Cantabria: ICANE. [Consulta 29 abril 2016]. Disponible en: [http://www.icane.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=14ef8612-e723-4d23-ad95-93d02d220efb&groupId=10138#4\\_13](http://www.icane.es/c/document_library/get_file?uuid=14ef8612-e723-4d23-ad95-93d02d220efb&groupId=10138#4_13)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. [Sitio web]. 2012. *Encuesta de ocupación hotelera*. Madrid: INE. [Consulta: 29 abril 2016]. Disponible en: [http://www.ine.es/prodyser/espa\\_cifras/2014/files/assets/basic-html/page49.html](http://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2014/files/assets/basic-html/page49.html).

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. [Sitio web]. 2016a. Madrid: INE. [Consulta: 27 abril 2016]. Disponible en: <http://www.ine.es>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. [Sitio web]. 2016b. *Encuesta anual de servicios*. Madrid: INE. [Consulta: 29 abril 2016]. Disponible en: <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft37%2Fe01&file=inebase&L=0>.

JENNINGS, D. 1997. Strategic guidelines for outsourcing decisions. *Strategic Change*, 6, pp. 85 a 96.

LARRAIZA, L. 2015. *Diferentes tipos de huésped*. [Blog]. Madrid. [Consulta: 25 mayo 2016] Disponible en: <http://leirelarriza.com/operativa/diferentes-tipos-de-huesped/>:

LEI, D. Y HITT, M.A. 1995. Strategic Restructuring and outsourcing: the effect of mergers and acquisitions and LBOs on building firm skills and capabilities. *Journal of Managment*, 21 (5), pp. 835 a 859.

MENGUZZATO BOULARD, M. 2009. *Dirección de empresas ante los retos del siglo XXI*. Valencia: Servei de publicacions.

MESTRES SOLER, J.R. 2000. *Técnicas de gestión y dirección hotelera*. Barcelona: Ediciones Gestión.

MORA PÉREZ, J.J. 2012. *Capacity Planning IT: Una Aproximación Práctica*. Madrid: Creative Commons.

QUINN, J.B. Y HILMER, F.G. 1995. El outsourcing estratégico. *Harvard Deusto Business Review*, 67, pp. 54-65.

ROTHERY, B. Y ROBERTSON, I. 2000. *Outsourcing*. México D.F: Limusa.

RUEDA, B. 1995. Outsourcing de la acción a la iniciativa estratégica. *Harvard Deusto Business Review*, 65, pp. 85 a 92.

ROMERO, B. 2009. *Logística de aprovisionamiento: el cambio en las relaciones proveedor-cliente, un nuevo desafío para la empresa del siglo XXI*. Madrid: Mc Graw Hill.

SISTEMA DE ANÁLISIS DE BALANCES IBÉRICOS (SABI) [base de datos online]. 2016. Madrid. [Consulta: 1 abril 2016] Disponible en: <http://www.buc.unican.es/content/sabisistemaanalisibalancesibericos>.

SOELLNER, N.F. Y MARKHAM, W. 2000. La cadena de suministro: una visión hacia el futuro. *Harvard Deusto Business Review*, Nov/Dic, pp. 54 a 63.

VENTURA VICTORIA, J. 1995. Análisis estratégico de los límites de la empresa: grado de integración vertical. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 4 (1), pp. 79 a 87.

VIVE CAMPOO. [Sitio web]. 2016. *Los hoteles cántabros registran en febrero el mejor nivel de ocupación desde 1999*. Cantabria. [Consulta: 1 junio 2016]. Disponible en: <http://www.vivecampoo.es/noticia/hoteles-cantabros-presentan-febrero-mejor-nivel-ocupacion-1999-8587.html>

WHITE, R. y JAMES, B. 2000. *Manual del outsourcing. Guía completa de externalización de actividades empresariales para ganar competitividad*. Barcelona: Gestión 2000.

## ANEXOS

## Anexo I: Listado de empresas analizadas.

	<b>Nombre</b>	<b>Código NIF</b>	<b>Localidad</b>	<b>País</b>
1.	NH HOTELES ESPAÑA SA	A58511882	MADRID	ESPANA
2.	PARADORES DE TURISMO DE ESPAÑA SA	A79855201	MADRID	ESPANA
3.	HOSTELERIA UNIDA SA	A08791790	BARCELONA	ESPANA
4.	HOTELES TURISTICOS UNIDOS, SA	A08452567	BARCELONA	ESPANA
5.	EL SARDINERO, SOCIEDAD ANONIMA	A39000104	SANTANDER	ESPANA
6.	TRES MARES SA	A39005574	LIERGANES	ESPANA
7.	CELUISMA, SA	A33615980	MADRID	ESPANA
8.	SOCIEDAD IBERICA DE RESTAURANTES DE TECNOLOGIA AVANZADA SA	A78837499	MADRID	ESPANA
9.	SECA SA	A39045075	SANTANDER	ESPANA
10.	BALNEARIO VILLA DE OLMEDO SA	A47503842	OLMEDO	ESPANA
11.	N H SANTANDER SA (EXTINGUIDA)	A39007885	SANTANDER	ESPANA
12.	CARINA HOTELS SL.	B65232514	BARCELONA	ESPANA
13.	HOTEL RHIN SL (EXTINGUIDA)	B39020490	SANTANDER	ESPANA
14.	SOLARES TERMAL S.L.	B39778626	MEDIO CUDEYO	ESPANA
15.	HOTELES DE CANTABRIA SA	A39227863	ARNUERO	ESPANA
16.	HOTEL COLISEUM SA	A28070746	SANTANDER	ESPANA
17.	BALNEARIO DE LA HERMIDA SL	B39536974	GRIJOTA	ESPANA
18.	HOZNAYO TURISTICO SL	B39450176	ENTRAMBASAGUAS	ESPANA
19.	HOTEL RIO SANTANDER SL	B39541776	SANTANDER	ESPANA
20.	LA TABLIA SL	B39226774	SUANCES	ESPANA
21.	RAQUELNORT SL	B39400239	L'ALFAS DEL PI	ESPANA
22.	ORESCA S.L.	B39452297	VILLACARRIEDO	ESPANA
23.	YISAS SA	A39072632	MEDIO CUDEYO	ESPANA
24.	HOTEL MONTECARLO SL	B17039801	ROSES	ESPANA
25.	HOTEL TORRESPORT SL	B39515630	TORRELAVEGA	ESPANA
26.	HOTEL FAGARMU SL	B39013768	CASTRO URDIALES	ESPANA
27.	GRAN HOTEL VICTORIA SL	B39541784	SANTANDER	ESPANA
28.	AMITA SUANCES SL	B39515697	SUANCES	ESPANA
29.	HOTEL PALACIO DEL MAR SL	B39061932	SANTANDER	ESPANA
30.	HOSTAL ARENILLAS SOCIEDAD LIMITADA.	B39725338	CASTRO-URDIALES	ESPANA
31.	HOTEL LIBER SA	A39513825	NOJA	ESPANA
32.	HOTEL MILAGROS-GOLF SL	B39433289	MIENGO	ESPANA
33.	LOS PASIEGOS DE DIEGO SL	B39333737	MEDIO CUDEYO	ESPANA
34.	HOTEL EL OSO SL	B39276845	CAMALEÑO	ESPANA
35.	HOSTERIA EL CASERIO SA	A39052485	SUANCES	ESPANA
36.	HOTASMAR SA	A39067004	ARNUERO	ESPANA
37.	HERMANOS VIADERO GOMEZ SL	B39443874	NOJA	ESPANA
38.	HOTEL ALFAR SL	B39046735	ARNUERO	ESPANA
39.	DESARROLLOS PEREDA SL	B39452289	SANTANDER	ESPANA
40.	EL MUELLE DE SUANCES S.L.	B39419189	TORRELAVEGA	ESPANA
41.	HOTEL MONTE EL CINCHO SL	B39426382	ARNUERO	ESPANA

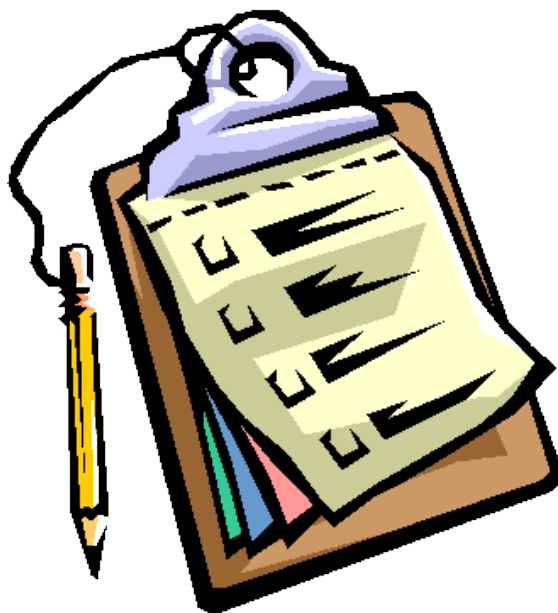
42.	<b>FERREMIGO SOCIEDAD LIMITADA</b>	B39287024	SUANCES	ESPANA
43.	<b>HOSTAL EL LANGOSTERO SL</b>	B95102679	ERANDIO	ESPANA
44.	<b>HOTEL EL ARENAL DE SANTANDER SL</b>	B39448543	SANTANDER	ESPANA
45.	<b>HOTEL SUANCES SOCIEDAD LIMITADA</b>	B39452925	SUANCES	ESPANA
46.	<b>ARHA DEL SAJA S.L.</b>	B39761069	CABUERNIGA	ESPANA
47.	<b>CASTANEDO Y MARTINEZ SL</b>	B39309919	ASTILLERO	ESPANA
48.	<b>COMPAÑIA HOSTELERA OTAVI SA</b>	A39232715	ESCALANTE	ESPANA
49.	<b>HOTEL CENTRAL SA (EN LIQUIDACION)</b>	A39260997	SANTANDER	ESPANA
50.	<b>PALACIO SOÑANES SL</b>	B39445184	VILLACARRIEDO	ESPANA
51.	<b>PROMOCIONES TURISTICAS ZENIT MAR SL</b>	B39092630	NOJA	ESPANA
52.	<b>CAMPOO SIERRA NEVADA HOSTELERIA SL</b>	B39713912	SANTANDER	ESPANA
53.	<b>HOTEL-RESTAURANTE CUELI SL</b>	B39469994	SANTILLANA DEL MAR	ESPANA
54.	<b>MIRAMAR DE CASTRO URDIALES SL</b>	B39325105	CASTRO URDIALES	ESPANA
55.	<b>CAMPOTEREI SL</b>	B39235924	REINOSA	ESPANA
56.	<b>FAMILIA CANAL SL</b>	B39235866	VAL DE SAN VICENTE	ESPANA
57.	<b>MENDIMUGA SL</b>	B39340336	CASTRO-URDIALES	ESPANA
58.	<b>CAMPO MENOR SL</b>	B39431655	SANTANDER	ESPANA
59.	<b>JOMALUAN PROMOCIONES SL</b>	B39702386	SANTILLANA DEL MAR	ESPANA
60.	<b>SHOTENOR DE LA PINTA PUEBLA SL</b>	B39390620	COMILLAS	ESPANA

**Anexo II: Entrevista**

1. ¿Cómo define la subcontratación?
2. ¿Considera que es una relación meramente contractual o considera que es una decisión de tipo estratégico que puede dar lugar a relaciones más elaboradas con los proveedores/suministradores (socios estratégicos)?
3. ¿Considera que el porcentaje de subcontratación de su empresa ha aumentado en los últimos 10 años? ¿Qué cree que pasará en los próximos 10 años? ¿Por qué?
4. ¿Qué beneficios se derivan de la subcontratación?
5. ¿Qué inconvenientes/problemas encontró antes de subcontratación/durante la subcontratación?
6. ¿Qué actividades ha subcontratado? ¿por qué? (reducción de costes, transformar costes fijos en variables, capacidad productiva limitada, acceso a maquinaria/conocimientos especializados, desarrollo de nuevos productos, existencia de una oferta eficiente, etc...).
7. ¿Qué actividades no ha subcontratado? ¿por qué? (información sensible, actividad clave en la que son muy eficientes, pérdida de control, dependencia de proveedores, etc.).
8. Procedencia geográfica de las empresas subcontratadas.
9. ¿Disponen de algún proceso o procedimiento específico para la subcontratación?
10. ¿Quién o quiénes toman las decisiones de subcontratación en la empresa?
11. ¿Tienen definidos los requisitos mínimos que han de cumplir los proveedores? ¿Cuáles son?
12. ¿Qué variables/factores considera importantes a la hora de subcontratar? (Calidad, capacidad de producción, precio, plazos de suministro, proximidad geográfica, fiabilidad, flexibilidad, capacidad de respuesta, reputación, conocimiento previo de la empresa, posesión de certificados de calidad...).
13. ¿Cómo se lleva a cabo la negociación con los proveedores/suministradores? (negociación anual, contrato marco general, e3 específicos para cada operación, etc...). ¿Hay diferencia de unos a otros? ¿Por qué?, por tipo de mercancía o servicio, por tiempo de relación con el proveedor, etc.
14. De media ¿Qué duración tienen sus contratos? ¿Cada cuánto se renuevan? ¿Alguna excepción destacable?
15. ¿Cómo se lleva a cabo el control de las actividades subcontratadas? ¿Es el control igual para todos los proveedores? ¿Qué papel juega la confianza en el adelgazamiento de los procesos de control?
16. En las actividades que tiene subcontratadas ¿Quién es responsable de llevar a cabo las mejoras e inversiones? (Ejemplo: quién lleva a cabo las innovaciones y mejoras en determinado material que se compra para utilizarlo como materia prima).



17. ¿Es importante establecer relaciones a largo plazo y especialmente desarrollar un comportamiento colaborativo? ¿Cómo se ha potenciado, mediante qué mecanismos? ¿Alguno de sus suministradores se ha convertido en un socio clave? ¿Por qué?
18. ¿qué efectos puede tener la subcontratación sobre sus empleados? (recolocación en la empresa, reducción de plantilla, incompatibilidad de culturas con la empresa subcontratada, cambios en las condiciones laborales, etc.). En el caso de su empresa ¿cuál ha sido la reacción de sus empleados? ¿Qué medidas se han llevado a cabo para paliar los efectos de la subcontratación?
19. Por último ¿Qué competencias/conocimientos considera necesarios para los futuros profesionales de la subcontratación? ¿Algún consejo?



**Anexo III:** Carta de presentación



Nombre: Marta Crespo Diego  
DNI: 72182787R  
Dirección: Santander  
Email: mcd57@alumnos.unican.es  
Telf: 659115365

Santander, 03 de Mayo de 2016

Estimado Señor/a:

Buenos días,

Mi nombre es Marta Crespo Diego, alumna de 4º curso del Grado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Cantabria.

Actualmente estoy haciendo mi trabajo fin de carrera bajo la supervisión de dos profesoras de la Universidad de Cantabria, Lidia Sánchez Ruiz (lidia.sanchez@unican.es) y Beatriz Blanco (beatriz.blanco@unican.es). El trabajo tiene como objetivo principal conocer la importancia que tiene la subcontratación para el sector hotelero.

Me dirijo a ustedes con el fin de solicitar su colaboración en el citado estudio. Estaría muy agradecida si me concedieran una entrevista personal o telefónica. Lo ideal sería que respondiera la persona encargada de compras y subcontratación, no obstante, dejo esta decisión a su elección ya que ustedes son los que conocen verdaderamente el funcionamiento de su empresa.

El contenido de la entrevista consta de una serie de preguntas breves relacionadas con el tema principal del estudio (actividades subcontratadas, no subcontratadas, importancia de la subcontratación para su empresa,...). Los datos que nos facilite serán confidenciales y se tratarán de forma conjunta con fines académicos y de investigación, nunca comerciales. Por supuesto, si desea más información sobre el estudio no dude en contactar conmigo o las profesoras responsables de mi tutorización, les informaremos gustosamente.

Agradeciendo de antemano su tiempo y atención, quedo a la espera de su respuesta.

Sin otro particular, me despido atentamente,

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Marta Crespo', is located in the bottom right area of the letter.

Fdo. : Marta Crespo Diego