



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

2016/2017

TRABAJO FIN DE GRADO

**VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA
SUBCONTRATACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO Y
ALOJAMIENTOS SIMILARES EN CANTABRIA**

**ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF
OUTSOURCING IN THE HOTEL SECTOR AND SIMILAR
ACCOMMODATIONS IN CANTABRIA**

AUTORA:
ELENA RODRÍGUEZ DOMINGO

DIRECTORA:
LIDIA SÁNCHEZ RUIZ

SEPTIEMBRE 2017

ÍNDICE

RESUMEN/ ABSTRACT3
1. INTRODUCCIÓN.....	.4
2. MARCO TEÓRICO5
2.1. Definición de subcontratación5
2.2. Tipos de subcontratación6
2.3. Ventajas e inconvenientes de la subcontratación7
3. ANÁLISIS DEL SECTOR9
3.1. Sector turismo en españa y cantabria.....	.9
3.2. Sector hotelero en españa y cantabria14
4. METODOLOGÍA.....	.19
4.1. Fuentes de información secundarias.....	.19
4.2. Fuentes de información primarias.....	.20
4.3. Metodología rasch.....	.20
5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	.22
5.1. Análisis encuestas22
5.2. Ventajas de la subcontratación en el sector hotelero en cantabria.....	.23
5.2.1. Fiabilidad y validez de las medidas individuales de los sujetos y los ítems23
5.2.2. Fiabilidad y validez globales de las medidas.....	.25
5.2.3. Dimensionalidad del constructo.....	.26
5.2.4. Análisis de categorías26
5.2.5. Mapa de variables: Jerarquización de las ventajas27
5.3. Inconvenientes de la subcontratación en el sector hotelero en cantabria30
5.3.1. Fiabilidad y validez de las medidas individuales de los sujetos y los ítems30
5.3.2. Fiabilidad y validez globales de las medidas.....	.31
5.3.3. Dimensionalidad del constructo.....	.31
5.3.4. Análisis de categorías32
5.3.5. Mapa de variables: jerarquización de los inconvenientes33
6. CONCLUSIONES.....	.35
BIBLIOGRAFÍA38
ANEXOS41

RESUMEN

El mundo actual está en constante cambio. Para adaptarse a él, las empresas recurren a diferentes estrategias como la subcontratación, que se ha convertido en uno de los principales atractivos del entorno empresarial actual. De esta manera, las empresas subcontratan a terceros para que se ocupen de aquellas actividades que no son su actividad principal.

El objetivo de este trabajo de fin de grado es identificar las principales ventajas e inconvenientes de la subcontratación en el sector hotelero y alojamientos similares en Cantabria. A partir de fuentes de información secundarias, bases de datos como el Sistema de Análisis y Balances Ibéricos (SABI), Instituto Nacional de Estadística (INE) y el Instituto Cántabro de Estadística (ICANE), se lleva a cabo un análisis en profundidad de la subcontratación y del sector.

Para el análisis de las ventajas e inconvenientes, se recurre a la utilización de fuentes de información primarias, concretamente a la elaboración de una encuesta que será analizada a través de la Teoría de Medición de Rasch (TMR). Entre las principales ventajas para los encuestados, destaca la reducción de costes, así como del riesgo que asumen, mientras que, entre los inconvenientes, predomina la dificultad para encontrar proveedores adecuados.

PALABRAS CLAVE: Subcontratación, ventajas, inconvenientes, Rasch, sector hotelero.

ABSTRACT

The world today is constantly changing. To adapt to it, companies resort to different strategies such as outsourcing, which has become one of the main attractions of today's business environment. In this way, companies subcontract to third parties to deal with those activities that are not their main activity.

The purpose of this work is to identify the main advantages and disadvantages of outsourcing in the hotel sector and similar accommodation in Cantabria. From secondary sources of information, databases such as the Iberian Balance and Analysis System (SABI), National Statistics Institute (INE) and the Cantabrian Institute of Statistics (ICANE), an in-depth analysis of the outsourcing and of the sector.

For the analysis of the advantages and disadvantages, it is appealed to the use of primary information sources, specifically to the elaboration of a survey that will be analyzed through Rasch's Theory of Measurement (TMR). Among the main advantages for the respondents, it is worth mentioning the reduction of costs, as well as the risk they assume, whereas, among the disadvantages, the difficulty to find suitable suppliers prevails.

KEY WORDS: Outsourcing, advantages, disadvantages, Rasch, hotel sector.

1. INTRODUCCIÓN

La estrategia juega un papel clave en el éxito empresarial. Para tomar la decisión adecuada, una empresa “ha de obtener información sobre el mercado observando las oportunidades y problemas que puede tener en función de sus recursos y capacidades (puntos fuertes y débiles)” (Luna Sotorriño 2013a). Ha de ser capaz de orientar su iniciativa hacia la realización de transacciones que le permiten alcanzar su objetivo, de la manera más eficiente e incurriendo en el menor número de costes posibles.

Cabe destacar también, que los clientes exigen cada vez mayor calidad en los servicios que demandan y mayor rapidez en su realización. Además, la desfavorable situación económica dada en los últimos años ha hecho que las empresas tengan que reducir costes como única salida para sobrevivir a la crisis. Así, las empresas deben alcanzar el mayor rendimiento posible centrando sus esfuerzos en su actividad principal.

Una de las principales estrategias para reducir esos costes es la subcontratación. “Consiste en un contrato por el que una empresa, la contratista, delega en otra, la subcontratista, la realización de determinadas actividades productivas o de servicios” (Luna Sotorriño 2013b).

La tendencia es tal, que cada vez son más comunes las empresas que, a través de la web, ofrecen un producto o servicio final al consumidor, teniendo el resto de actividades subcontratadas (logística, contabilidad, etc).

En el caso del sector hotelero, son muchos los alojamientos que recurren a la subcontratación de algunas de sus actividades como limpieza, seguridad o mantenimiento.

El objetivo principal de este trabajo de fin de grado es identificar las principales ventajas e inconvenientes de la subcontratación en el sector hotelero en Cantabria, y en concreto, sus ventajas e inconvenientes. Dicho estudio se basará principalmente en la elaboración de una encuesta dirigida a diferentes profesionales del sector.

Para llevar a cabo este análisis, el trabajo se estructurará del siguiente modo.

En primer lugar, se analiza el marco teórico, en el que se define el concepto de subcontratación desde el punto de vista de diferentes autores, diferenciando sus tipos, y señalando sus principales ventajas e inconvenientes.

La contextualización del sector, tanto del hotelero como del turístico, a nivel nacional y regional, constituye el tercer apartado.

A continuación, se analiza uno de los principales apartados del trabajo, la metodología. En él se hace referencia tanto a las fuentes de información primarias como secundarias, utilizadas para el desarrollo del estudio. Se recurre a diferentes bases de datos como el Sistema de Análisis y Balances Ibéricos (SABI), Instituto Nacional de Estadística (INE) y el Instituto Cántabro de Estadística (ICANE). En cuanto a las fuentes de información primarias, destaca la elaboración de una encuesta.

Por último, se analizan los resultados obtenidos en las encuestas mediante la Teoría de Medición de Rasch (TMR). A partir de este análisis, se obtienen las conclusiones finales del estudio, que componen el último apartado del trabajo.

2. MARCO TEÓRICO

En este apartado se pondrán de manifiesto los aspectos básicos de la subcontratación, fundamentales para comprender el objetivo del trabajo.

2.1. DEFINICIÓN DE SUBCONTRATACIÓN

Es imprescindible tener claro el concepto de subcontratación antes de comenzar con el resto de análisis, por ello se incluye su definición desde el punto de vista de diferentes autores.

En primer lugar, la Real Academia Española (RAE 2017) define la subcontratación como la “Acción y efecto de subcontratar”. Por lo tanto, es conveniente entender primero qué es subcontratar.

Siguiendo con las palabras *de la RAE (2017)*: “*Dicho del adjudicatorio de una contrata: Firmar un contrato con otra persona o con otra empresa para que realice trabajos relacionados con la contrata original*”.

Además, son muchos los autores que lo han definido y que proporcionan más detalles sobre ella. A continuación, se incluyen algunas definiciones del concepto ordenadas cronológicamente.

“*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*” (Fernández Sánchez, 1995, pág.149).

“*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*” (Heywood 2002).

“*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*” (Barry 2003) en (Conde Sánchez 2015).

“*Delegación total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado, principalmente de las áreas que no se consideran claves. Así las empresas pueden ser más flexibles en su estructura organizacional para adaptarse a las exigencias del mercado, optimizar su estructura de costes operativos y ser más eficientes*” (Schneider 2004).

“*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*” (Guitart Tarrés, 2005, pág. 21).

“*El término Outsourcing designa las actividades o procesos de una organización cuya realización y administración están a cargo de una empresa externa*” (Werther y Davis 2008).

Por lo tanto, las empresas recurren a la contratación de una o varias empresas externas especializadas en aquella o aquellas tareas que no son capaces de realizar

ellas mismas con la eficacia que requieren, bien por falta de recursos, personal o formación, o porque se desvían de la actividad principal de su negocio.

Además de esta breve introducción al concepto de subcontratación, que es la base de este trabajo, a continuación, se analizan sus tipos, así como ventajas e inconvenientes.

2.2. TIPOS DE SUBCONTRATACIÓN

En primer lugar, en lo referente a la clasificación de la subcontratación conviene preguntarse qué buscan las empresas a la hora de subcontratar un servicio, es decir, cuál es su finalidad. De aquí surge la primera clasificación de subcontratación que, tradicionalmente y desde el punto de vista de Bueno Campos (1996), puede ser táctica o estratégica.

La subcontratación táctica hace referencia al primer gran objetivo de la subcontratación, subcontratar a otra empresa una actividad para poder centrarse en la suya principal. Además, se centra en la reducción de costes.

Respecto a la estratégica, no solo busca una reducción de costes sino también un aumento de la calidad, permitiéndole ser competitiva, además de establecer relaciones con la subcontrata o un proveedor. Pero no se trata simplemente de establecer una relación, sino de mantenerla, involucrándose en el desarrollo de la actividad subcontratada, de manera que se aumente o mejore tanto la calidad como la capacidad de la misma. Es importante que esta relación no alcance una dependencia por parte de la empresa principal hacia la subcontratada.

Otra clasificación, basada en la naturaleza de la subcontratación, distingue cuatro modalidades más (Conde Sánchez 2015): co-sourcing, in-house, off-site y off-shoring.

Destaca en primer lugar el Co-sourcing, es el más común, ya que permite a la empresa principal tener mayor control sobre la actividad que delega. Esto es así porque el desarrollo de la actividad puede realizarse tanto con recursos propios como ajenos, además de compartir personal. Por tanto, tiene la posibilidad de compartir tantas responsabilidades como riesgos. In-house, cuando la actividad subcontratada se lleva a cabo dentro de la propia empresa que lo subcontrata y Off-site cuando dicha actividad se realiza fuera de la empresa, es decir, dentro de la subcontratada.

En el caso de grandes empresas con grandes recursos, sería más conveniente recurrir al Off-shoring, ya que permite delegar una actividad a una empresa localizada en el extranjero que ofrece menores costes que los del país de origen.

2.3. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA SUBCONTRATACIÓN

Toda la información de este apartado se basa en el trabajo de Conde Sánchez (2015).

Existen ventajas e inconvenientes comunes a todas las empresas que recurren a la subcontratación, pero no todas ellas tienen las mismas necesidades y aquello que resulta favorable para una no tiene porqué serlo para otra.

En líneas generales, todas ellas buscan potenciar su competitividad, y que se vea reflejado en un **incremento de los beneficios**, constituyendo la primera gran ventaja.

Además, y algo que llevamos mencionando a lo largo de todo el trabajo, permite a las empresas dedicarse exclusivamente a la **actividad principal de su negocio**, dejando otras tareas en manos de terceros. Pero para ello la empresa debe plantearse cuál es su actividad principal, es decir, de cuál obtiene mayor beneficio. Esta dedicación en exclusiva puede llevar a un **aumento en la calidad** del servicio o producto que ofrece, haciendo que **la satisfacción del cliente** aumente, mejorando la relación con él y la visión que éste tiene de la empresa.

Sin embargo, también puede ocurrir el efecto contrario, que se **pierda el contacto directo con el cliente**, o incluso **adquirir dependencia de un proveedor** a la hora de finalizar el producto/servicio, perdiendo el control de éste, y devaluando la imagen de la empresa.

La especialización también produce dos efectos beneficiosos para la empresa; por una parte, una **reducción de costes**. Principalmente debido a que ya no requiere personal propio para realizar una actividad, o en el caso de tenerlo, pero no especializado, ahorro en su formación, además de evitar el proceso de selección. Sin embargo, los trabajadores pueden ver amenazados sus puestos de trabajo. Y por otra una **mejora de su estructura**, ya que, al tercerizar una tarea, el volumen de actividad disminuye y el comportamiento de los costes fijos puede pasar a ser variable.

Permite **aumentar la flexibilidad** en el proceso, ya que, a la hora de elegir entre varias opciones, las empresas subcontratadas centrarán sus esfuerzos en desarrollar el mejor proceso para destacar sobre el resto y ser la elegida. En ocasiones puede desembocar en que la propia empresa subcontratada se convierta en competidora de la principal.

Por último, y en el caso de grandes empresas, permite obtener **ventajas fiscales**, subcontratando servicios en países en los que la legislación favorece la obtención de mayores beneficios.

Pero de qué sirve todo esto si no se enfoca de forma adecuada. Esta cuestión nos lleva a plantearnos la segunda parte de este apartado: Los inconvenientes.

Como toda decisión de peso en una empresa, la subcontratación conlleva sus riesgos.

Además de los ya mencionados, cabe destacar los relacionados con los costes. Aunque a primera vista pueda parecer que estos son menores, a veces no son los esperados y si no se controlan al detalle, pueden surgir **gastos inesperados**.

A modo de resumen en la tabla 2.1 se recogen las principales ventajas e inconvenientes mencionadas:

Tabla 2. 1. Ventajas e inconvenientes de la subcontratación.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
• Incremento eficacia/beneficio	• Disminución beneficio
• Dedicación exclusiva a su actividad	• Pérdida control producto final
• Reducción de costes	• Aumento costes (si no se controlan)
• Mejora de su estructura	• Dependencia proveedor
• Aumento de la flexibilidad	• Posibilidad de competencia
• Mayor calidad	• Menor calidad
• Incremento satisfacción cliente	• Disminución satisfacción cliente
• Mejora imagen empresa	• Empeoramiento imagen empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de Conde Sánchez (2015).

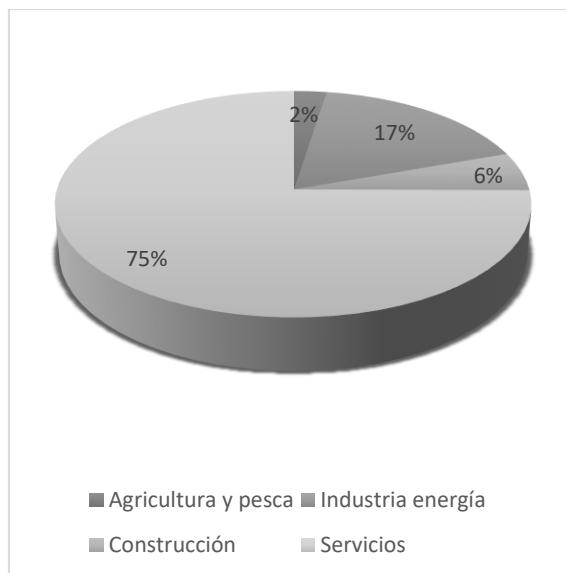
3. ANÁLISIS DEL SECTOR

Aunque el sector objeto de estudio es el hotelero y alojamientos similares, perteneciente al grupo 551 según la CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) (España 2009), previamente realizaremos una breve introducción del sector en el que se enmarca, es decir, del sector turístico y su situación en España y Cantabria.

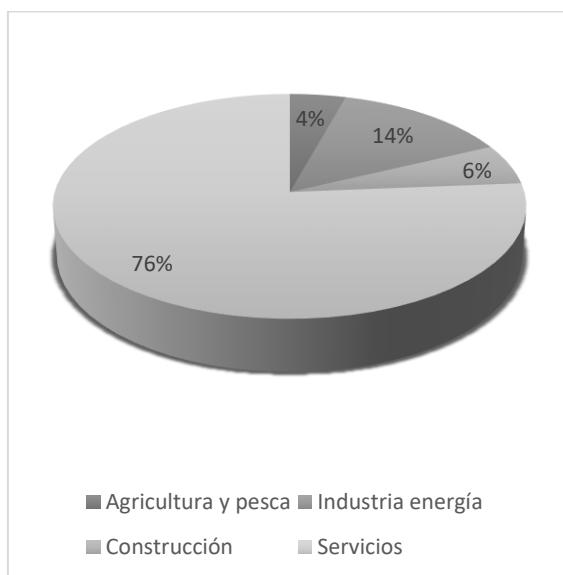
3.1. SECTOR TURISMO EN ESPAÑA Y CANTABRIA.

En primer lugar, cabe destacar la estructura de la economía española, en la que se observa que el sector servicios (en el que se encuentra el turismo) representa casi el 75% del PIB, proporcionando el 76% de los empleos (Gráficos 3.1. y 3.2. respectivamente).

Gráfico 3. 1. Estructura de la producción en la economía española (2015).



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de INE (2016).

Gráfico 3. 2. Estructura del empleo en la economía española (2015)

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de INE (2016).

Esta elevada aportación del sector servicios al conjunto nacional se debe principalmente a que España es el primer destino turístico vacacional y el segundo país más visitado del mundo (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación 2013), siendo superados estos datos cada año. En diciembre de 2016, España recibió 4 millones de visitantes internacionales, un 13,3% más que en el mismo mes del año anterior, según la encuesta de Frontur que realiza el INE (2017b). De seguir así se alcanzará el récord que se marcó en 2016 con 75,6 millones de turistas, un 10,3% más que en 2015.

La importancia del turismo en el sector es respaldada por numerosos datos, como los que se verán a continuación, y, además, es una de las noticias que más se repite a lo largo de todo el año y especialmente en la temporada estival.

Además, y tal y como podemos observar en la tabla 3.1., desde 2010 el turismo ha experimentado un crecimiento notorio en los últimos años. El número de visitantes extranjeros se ha visto especialmente incrementado en los últimos años por las amenazas terroristas en otros países vecinos, aumentando en casi 20 millones en solo seis años. Al igual que con el número de viajeros nacionales, que aumenta tanto dentro como fuera de nuestras fronteras. Esto se traduce en un incremento de los ingresos por turismo de aproximadamente 10 millones de euros.

Tabla 3.1. Evolución turismo en España entre 2010 y 2015

AÑO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
MOVIMIENTOS TURÍSTICOS EN FRONTERAS						
Visitantes extranjeros	93.744.178	99.187.138	98.128.079	103.230.810	107.144.476	109.885.139
Turistas	52.676.973	56.176.884	57.464.496	60.675.489	64.938.945	68.215.225
Excursionistas	41.067.205	43.010.254	40.663.583	42.555.321	42.205.531	68.215.225
MOVIMIENTOS TURÍSTICOS DE LOS ESPAÑOLES						
Total viajes	157.856.547	160.754.374	160.791.418	155.773.216	151.397.320	173.990.297
Viajes al extranjero	12.379.127	13.346.738	12.422.042	11.245.964	11.782.715	15.066.683
Viajes dentro de España	145.477.420	147.407.636	148.369.376	144.527.252	139.614.605	158.923.615
BALANZA DE PAGOS						
Ingresos por turismo (millones de euros)	41.217	44.712	45.267	47.163	49.011	50.895
EMPLEO						
Afiliados en alta en act. turismo	1.932.224	1.948.374	1.934.542	1.936.225	2.001.448	2.093.334
Hostelería y agencias de viaje	1.330.924	1.345.076	1.341.699	1.344.271	1.396.975	1.468.376
Servicios de alojamiento	259.187	261.132	256.550	256.540	263.687	274.382
Servicios de comidas y bebidas	1.017.574	1.031.025	1.033.230	1.038.158	1.082.623	1.141.295
Agencias de viajes / Operadores Turísticos	54.163	52.919	51.919	49.573	50.665	52.699

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de TOURSPAIN (2017).

El turismo ha sido un claro promotor de la mejora de la economía española tras la recesión. Esto se debe a su elevada contribución en el PIB, que se mide a través del PIB Turístico y que tiene como objetivo dar información sobre el crecimiento real del turismo español y su aportación a la economía española (Exceltur 2017c).

A partir de los datos de la tabla 3.2., se compara la evolución entre el PIB de la economía española y el PIB turístico.

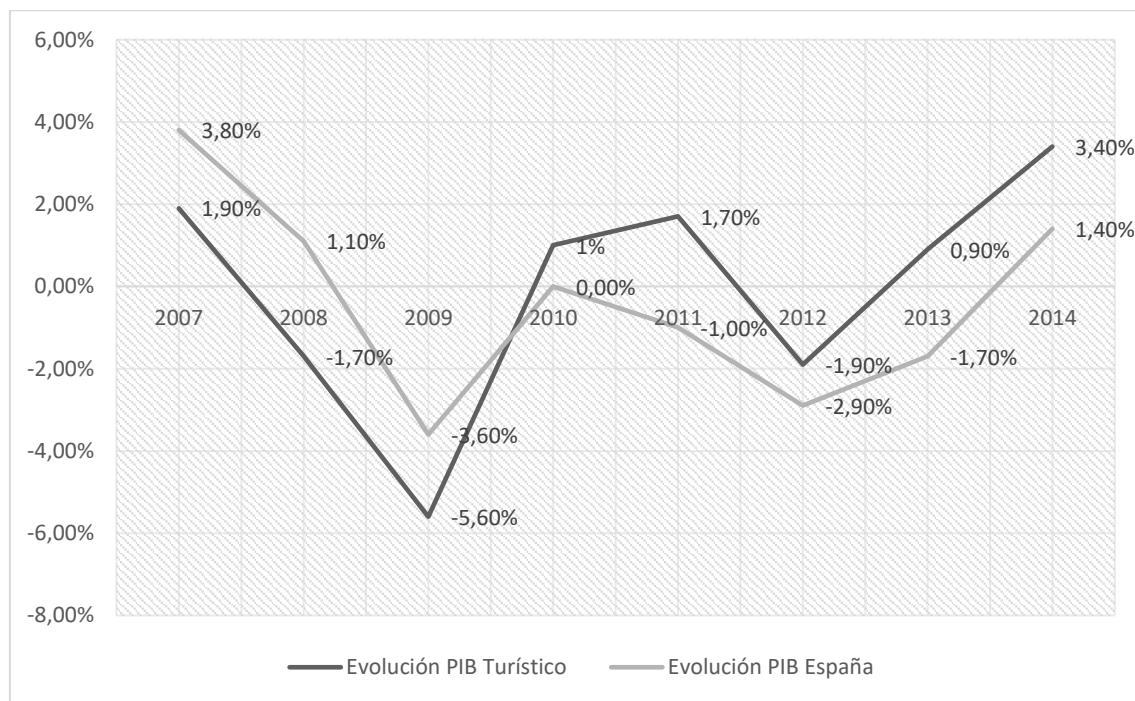
Tabla 2.2. Datos sobre la evolución del PIB general y del PIB turístico de la economía española (2007-2014).

Fecha	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PIB (Mill. €)	1.080.807	1.116.207	1.079.034	1.080.913	1.070.413	1.039.758	1.025.634	1.037.025
Crecimiento PIB (%)	3,80%	1,10%	-3,60%	0,00%	-1,00%	-2,90%	-1,70%	1,40%
Evolución PIB Turístico	1,9	-1,7	-5,6	1,0	1,7	-1,9	0,9	3,4

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Expansion (2017a) y Exceltur (2017c).

Dicha comparación puede verse reflejada gráficamente en el gráfico 3.3., donde la aportación del turismo en los años de la crisis (que afectó al poder adquisitivo de los turistas nacionales) es inferior. La mayor caída se registra en 2009, situación que se revierte en 2014 hasta llegar al 3,4%, fecha en la que se alcanzan valores similares a los de los años previos a la crisis.

Gráfico 3.3 Comparación entre la evolución del PIB turístico y del PIB general de la economía española (2007-2014)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Expansion (2017a) y Exceltur (2017c)

Una vez analizada la evolución a nivel nacional, se indica la misma en el marco de la región de Cantabria. A partir de los datos de la tabla 3.3., se observa la evolución del PIB turístico y del PIB general de Cantabria.

Tabla 3.3. Datos sobre la evolución del PIB general y del PIB turístico de la economía cántabra (2007-2014).

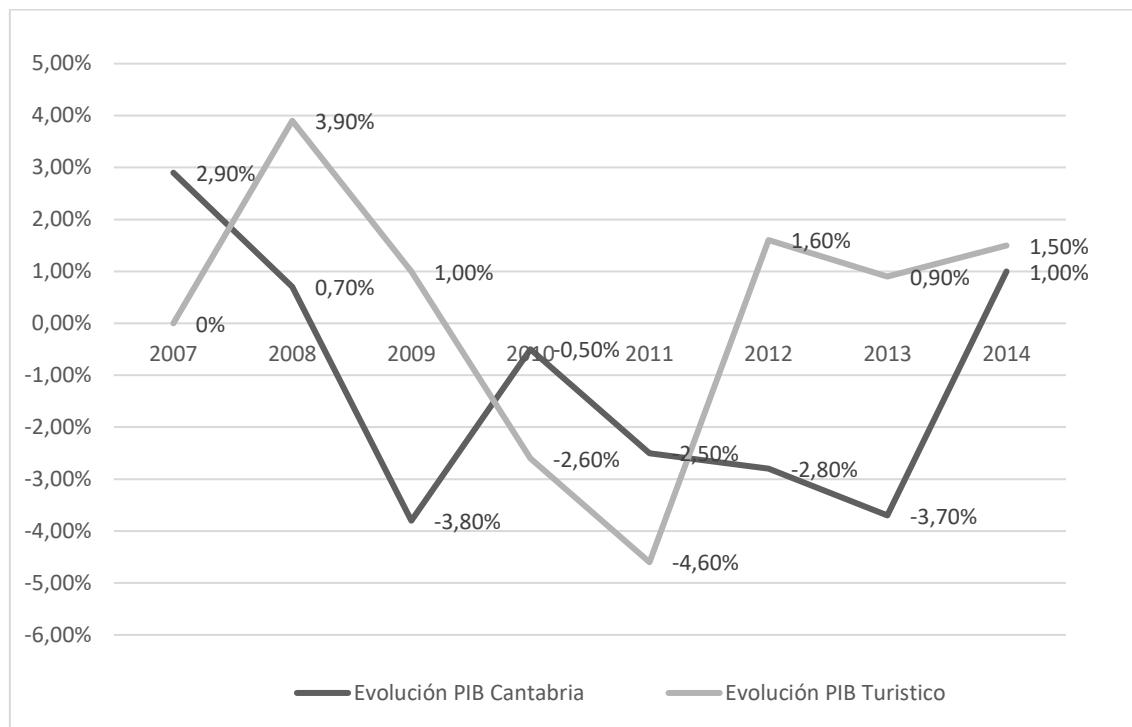
Fecha	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PIB Mill. €	12.846	13.279	12.810	12.826	12.592	12.115	11.757	11.864
Crecimiento PIB Cantabria (%)	2,90%	0,70%	-3,80%	-0,50%	-2,50%	-2,80%	-3,70%	1,00%
Evolución PIB Turístico	0%	3,90%	1,00%	-2,60%	-4,60%	1,60%	0,90%	1,50%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Expansion (2017b) y Exceltur (2017a).

Estos datos se comparan en el gráfico 3.4. para conocer la evolución de ambos. En este caso, se toma el 2007 como año base para el cálculo de la evolución del PIB en

Cantabria, por lo que, en 2008 aún experimenta un aumento, que comienza a decaer en 2009 hasta alcanzar el mínimo en 2011 con un 4.6%. Respecto a la evolución del PIB general, éste sigue una tendencia negativa en los años más graves de la crisis, recuperándose en 2014.

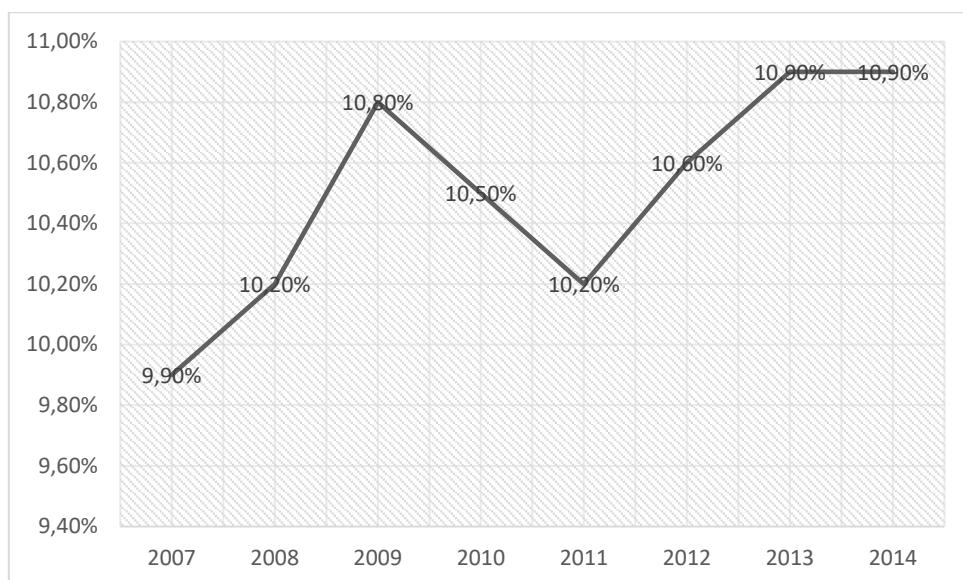
Gráfico 3.4. Comparación PIB turístico (ISTE) con el PIB general de la economía cántabra (2007-2014)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Expansion (2017b) y Exceltur (2017a).

El turismo en dicha región no constituye un gran peso del PIB regional, ya que aporta en torno a un 10.9% del total como se observa en el gráfico 3.5. Esto se traduce en aproximadamente 1342 millones de euros, un 11.4% del total del empleo en Cantabria (Exceltur 2017b). No obstante, esta aportación ha experimentado un crecimiento durante los últimos tres años que ha impulsado no sólo la creación de puestos de trabajo en el sector.

Gráfico 3.5. Aportación anual del sector turístico al PIB de Cantabria entre 2007 y 2014



Fuente: Elaboración propia a partir de STATISTA (2017).

3.2. SECTOR HOTELERO EN ESPAÑA Y CANTABRIA

Aunque el turismo es considerado la primera industria de la economía española, actualmente la relación entre turistas y vecinos es tensa, debido a la masificación turística que se ha producido en nuestro país en el último año. Este conflicto se ha agravado en los últimos meses por la creciente presencia de plataformas de alquiler de viviendas y apartamentos personales a terceros, en ocasiones ilegales.

Como consecuencia de esta nueva modalidad de alojamiento, el sector hotelero es uno de los principales afectados, ya que muchos turistas optan por esta opción que, aunque implique renunciar a los servicios que ofrece un hotel, resulta más económica.

Según los datos proporcionados por Frontur (INE 2017b), el número de turistas que utilizan el alojamiento de mercado - alojamiento de pago, como hoteles, campings o casas rurales- como principal opción aumentó un 15,1% en diciembre. El alojamiento hotelero sube un 11,2% mientras que la vivienda en alquiler un 49,2%. Por otra parte, el alojamiento de no mercado - no implica una transacción monetaria, como una propiedad o la vivienda de un familiar-muestra un incremento del 9,1% (tabla 3.4.).

Tabla 3.4. Llegada de turistas internacionales según tipo de alojamiento en España.

	Datos mensuales		Datos acumulados	
	Valor absoluto	Variación anual	Valor absoluto	Variación anual
TOTAL	3.979.713	13,3	75.563.198	10,3
Total alojamiento de mercado ⁽³⁾	2.841.464	15,1	59.419.138	11,7
-Alojamiento hotelero	2.299.988	11,2	47.726.623	11,2
-Vivienda de alquiler	397.010	49,2	8.278.525	8,0
-Resto alojamiento de mercado	144.467	6,4	3.413.990	32,1
Alojamiento de no mercado	1.138.248	9,1	16.144.060	5,3
-Vivienda en propiedad	320.539	42,5	5.039.040	15,7
-Vivienda de familiares o amigos	704.622	0,3	9.550.942	9,4
-Resto Alojamiento no de mercado	113.087	-2,4	1.554.079	-31,1

Fuente: INE (2017b).

En la tabla 3.5. se observa la duración de la estancia mayoritaria entre los turistas, que es de cuatro a siete noches, con cerca de 1,8 millones de turistas y un crecimiento del 2,9% respecto al año anterior. El número de visitantes disminuye un 0,7% entre los que no pernoctan, pero aumenta un 28,2% en los de mayor duración (más de 15 noches).

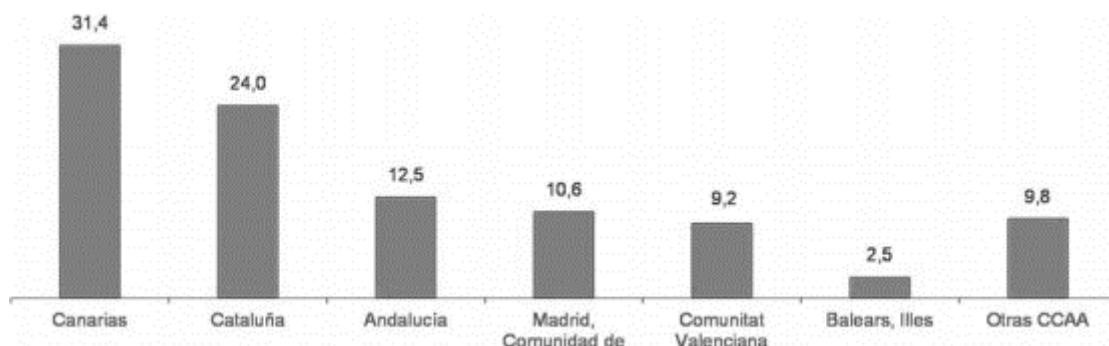
Tabla 3.5. Llegada de visitantes internacionales según duración de la estancia en España.

	Datos mensuales		Datos acumulados	
	Valor absoluto	Variación anual	Valor absoluto	Variación anual
TOTAL	6.863.190	6,9	115.770.170	5,6
Ninguna noche ⁽⁴⁾	2.883.478	-0,7	40.206.972	-2,2
1 noche	254.819	14,4	3.512.645	7,0
De 2 a 3 noches	829.461	44,5	12.258.789	21,7
De 4 a 7 noches	1.764.283	2,9	35.036.700	9,7
De 8 a 15 noches	723.344	5,9	19.293.490	6,8
Más de 15 noches	407.805	28,2	5.461.575	6,1

(4) Excursionistas

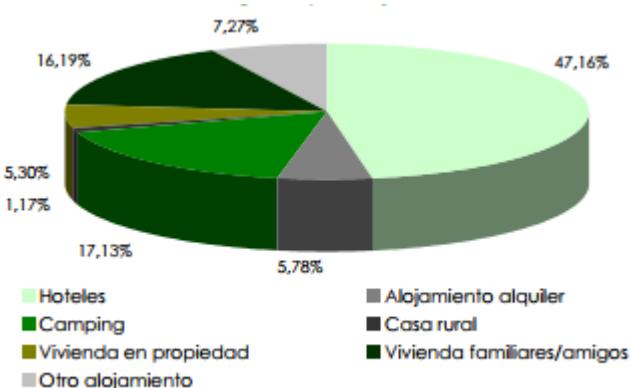
Fuente: INE (2017b).

A la hora de analizar el sector hotelero en Cantabria, se debe tener en cuenta la escasa aportación del turismo al PIB (Apartado 3.1) debido, principalmente, a que no se encuentra entre los principales destinos turísticos españoles (Gráfico 3.6).

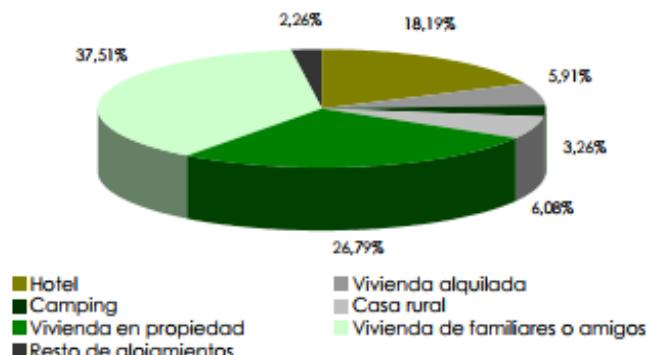
Gráfico 3.6 Llegada de turistas internacionales por CCAA.

Fuente: INE (2017c).

Dentro del sector hotelero en Cantabria, el hotel supone la primera alternativa para los turistas extranjeros, ya que casi el 50% de ellos escoge el hotel como alojamiento durante su estancia en Cantabria tal y como recoge el estudio sobre el perfil del turista en Cantabria realizado por el Instituto Cántabro de Estadística (ICANE 2014) y como se observa en el gráfico 3.7. Sin embargo, en el caso de los viajeros nacionales, lideran otro tipo de alojamientos, siendo el hotel la tercera opción entre ellos (Gráfico 3.8.).

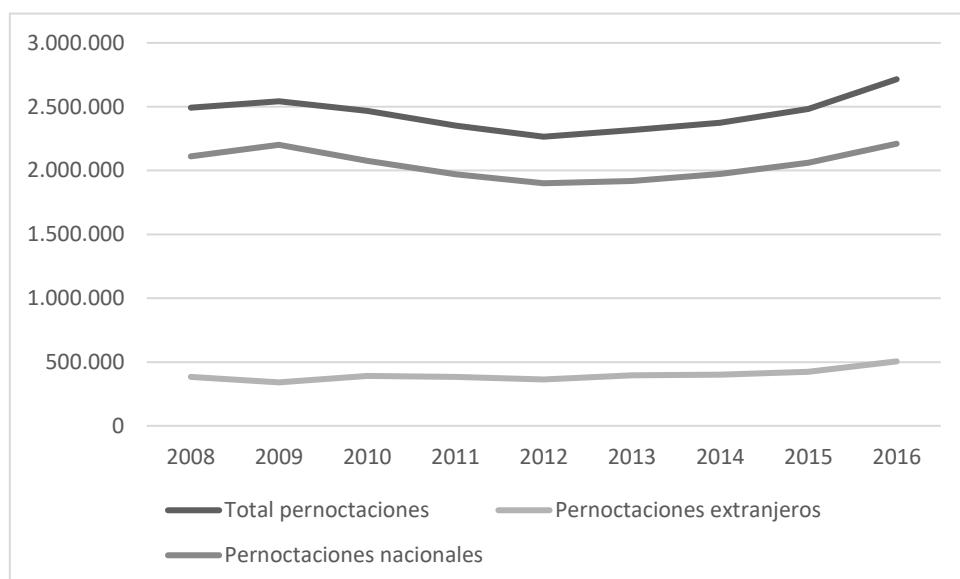
Gráfico 3.7. Turistas según tipo de alojamiento en Cantabria.

Fuente: ICANE (2014).

Gráfico 3.8. Viajes según tipo de alojamiento en Cantabria.

Fuente: ICANE (2014).

No obstante, como el número de visitantes extranjeros es menor, la ocupación hotelera está representada en su mayoría por residentes españoles. Como se observa en el gráfico 3.9. el número de pernoctaciones en Cantabria se mantiene constante a lo largo de los últimos años, aunque experimenta un leve aumento en 2016, año en el que se alcanza una cifra récord hasta el momento con 2.715.454 de pernoctaciones y casi 1.200.000 viajeros (ICANE 2016).

Gráfico 3.9. Pernoctaciones hoteles Cantabria por tipo de turista

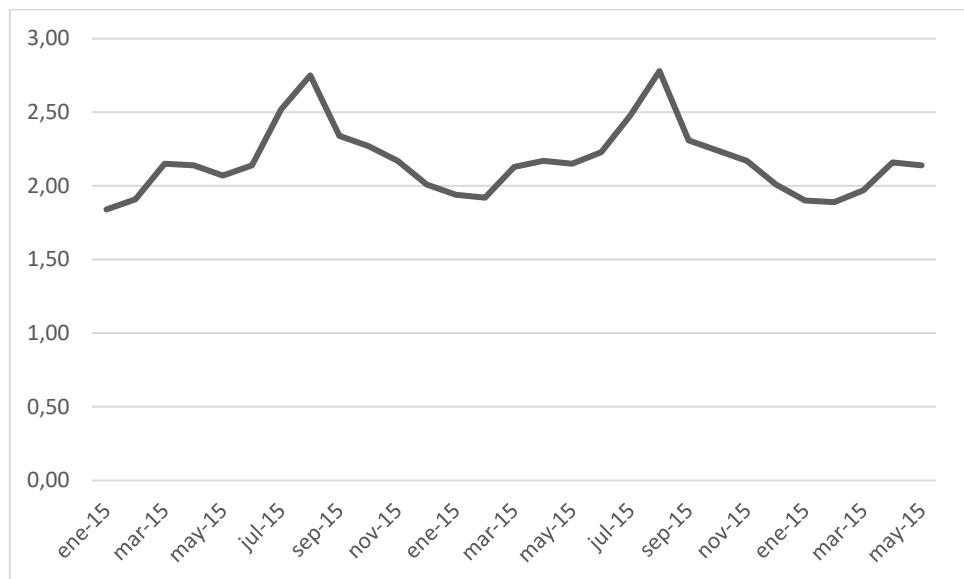
Fuente: Elaboración propia a partir de ICANE (2016).

Pese al elevado número de pernoctaciones, la estancia media no supera las tres noches, se mantiene constante a una media de 2 noches por estancia, excepto en los meses de verano que es más elevada (Gráfico 3.10.). Respecto a los ingresos percibidos por dichas pernoctaciones, la tarifa media se sitúa en torno a los 60 euros,

SUBCONTRATACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO

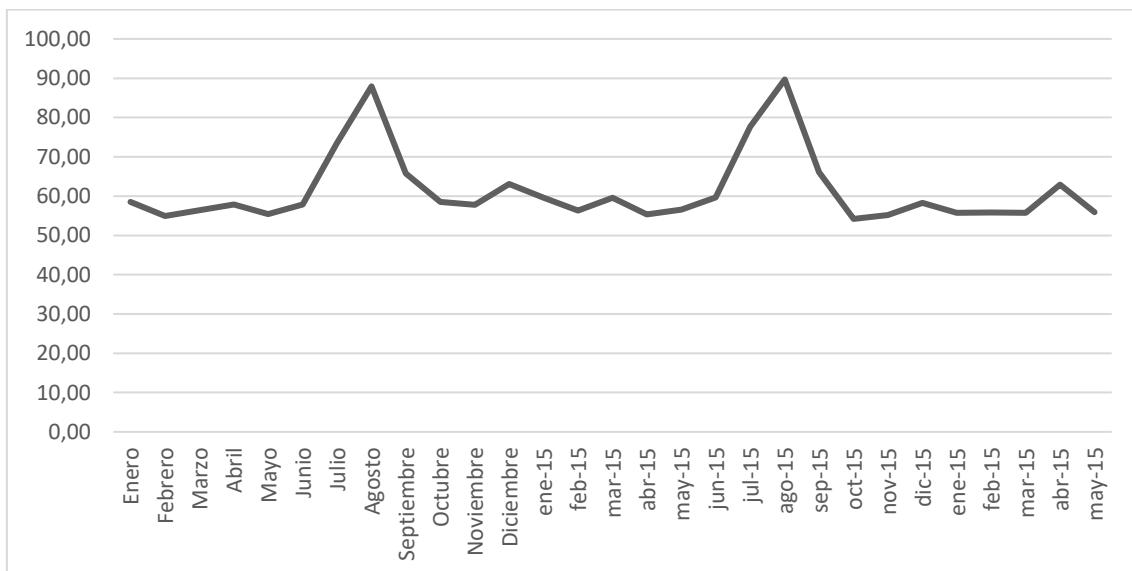
aunque al igual que ocurre con el caso anterior, en los meses de verano se incrementa hasta alcanzar los 90 euros (Gráfico 3.11.).

Gráfico 3.10. Estancia media en Cantabria.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de ICANE (2016).

Gráfico 3.11. Tarifa media diaria en Cantabria.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de ICANE (2016).

4. METODOLOGÍA

El objetivo central del trabajo es el análisis de la subcontratación en el sector hotelero y alojamientos similares en Cantabria, y en concreto, de las principales ventajas e inconvenientes de la subcontratación. Este análisis, se lleva a cabo recurriendo a dos tipos de fuentes de información, primarias y secundarias.

4.1. FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS.

En primer lugar, se recurre a las fuentes de información secundarias. Así, se lleva a cabo un estudio en profundidad del sector turístico y hotelero, tanto a nivel nacional como autonómico.

Gracias al Instituto Nacional de Estadística (INE), se obtienen datos sobre la composición de la economía española, necesarios para conocer la importancia del turismo en ella, además de su aportación al PIB, y la evolución del sector en los últimos años, así como todos los datos correspondientes al ámbito nacional. Respecto a la información relativa a Cantabria, se recurre al Instituto Cántabro de Estadística (ICANE), que proporciona datos sobre las pernoctaciones, estancia media, o la preferencia de los viajeros en cuanto al tipo de alojamiento, entre otros.

Una vez conocidos estos datos, se procede a la extracción del listado de empresas que son objeto de estudio. Para ello, se utiliza la base de datos del Sistema de Análisis y Balances Ibéricos (SABI), donde se realiza una primera búsqueda según los requisitos que deben cumplir las empresas para ser incluidas en la muestra. Estos requisitos fueron tres (Ilustración 4.1.):

- En primer lugar, se procede a la búsqueda según actividad, que en este caso incluirá todas las empresas nacionales pertenecientes al sector hotelero o similar.
- A continuación, se tiene en cuenta la localización. La búsqueda se acota a la región de Cantabria, marco en el que se lleva a cabo el estudio, pero también se tienen en cuenta aquellas empresas que cuenten con alguna delegación en Cantabria, aunque la localización principal no se ubique en la región. Destacar que puede ser una u otra, no se exige que cumplan ambos requisitos.
- Por último, se incluye como criterio de búsqueda el estado, ya que sólo se consideran válidas aquellas que se encuentren activas, descartando las que no lo estén.

Ilustración 4.1. Búsqueda según actividad, localización y estado.

ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA			Guardar	Imprimir	Borrar todas las etapas
<input checked="" type="checkbox"/>	1. CNAE 2009 (todos códigos): 551 - Hoteles y alojamientos similares				16.997
<input checked="" type="checkbox"/>	2. Región/País: Cantabria				12.966
<input checked="" type="checkbox"/>	3. Localización delegaciones: Cantabria				2.952
<input checked="" type="checkbox"/>	4. Estados España: Activa				796.665
<input type="checkbox"/>	Búsqueda booleana	1 Y (2 O 3) Y 4	Actualizar	?	TOTAL : 222
					Ver lista de resultados

Fuente: SABI (2017).

La muestra final obtenida cuenta con un total de 222 empresas. Este listado es descargado en un fichero Excel, del que se obtiene su nombre, NIF y localidad.

4.2. FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS

A partir de aquí, comienza el análisis basado en fuentes de información primarias. Para ello, se llevó a cabo una encuesta virtual a través de un formulario de Google, dirigida a las empresas previamente identificadas en SABI.

Esta encuesta está formada por tres apartados (Anexo I). El primero consta de 6 preguntas de respuesta corta de carácter general sobre la empresa. El segundo, está formado por 16 preguntas para valorar la importancia de las ventajas de la subcontratación en una escala de 1 a 5. El tercer y último apartado consta de 18 preguntas, con el mismo formato que el anterior, pero esta vez sobre los inconvenientes de la subcontratación. Además, en ambos casos se ofrece al encuestado la opción de completar una respuesta abierta donde puede indicar otras ventajas o inconvenientes que no se hayan recogido previamente.

Una vez realizado el formulario, comienza la parte más complicada del trabajo, ya que la razón social que aparece en el listado descargado, en muchas ocasiones, no coincide con el nombre comercial, dificultando la obtención de información, y principalmente del correo electrónico de las empresas. Es por eso que, finalmente, de esta lista inicial de 222 empresas, solo se consigue el correo electrónico de 62, la mayoría a través de la web oficial de las empresas.

La encuesta es enviada a las 62 empresas, junto con una carta de presentación recogida en el Anexo II explicando los motivos y la finalidad del estudio, de las cuales sólo contestan 6. Se envía periódicamente un recordatorio cada 15 días durante los dos primeros meses, pasando a ser mensual a partir del tercero.

Por su escasa respuesta, se recurre a la encuesta personal. El resultado tampoco es el esperado, ya que sólo se obtienen dos más. Pese a tener un total de 62 empresas disponibles, finalmente sólo se obtiene respuesta de ocho. Cabe destacar, que dos más se ponen en contacto para comunicar su imposibilidad de llevar a cabo la encuesta ya que no subcontrata ninguna actividad. En ambos casos, se trata de pequeños negocios familiares de alojamientos rurales, que desempeñan todos los servicios por sí mismos.

4.3. METODOLOGÍA RASCH

A continuación, para comprender el análisis, se explica brevemente en qué consiste esta teoría.

La Teoría de Medición de Rasch (TMR) “se presenta como una metodología útil para la validación y análisis de la información, cuando se ha hecho uso de escalas ordinales de medición”, como es en este caso. “Es un modelo de ajuste que se caracteriza por cumplir tres principios clave: unidimensionalidad, invarianza y aditividad” (Sanchez-Ruiz y Blanco 2016).

La metodología Rasch nace como solución al error de trabajar con datos de tipo nominal u ordinal como variables de intervalo (Bond y Fox 2007), cuando se trata de variables categóricas (no numéricas) (Sánchez- Ruiz y Blanco 2016).

Es habitual en campos como la medicina, pero cada vez ocupa un papel más importante en el área de Administración y Dirección de empresas, dado que permite obtener mediciones objetivas y conclusiones fiables que pueden ser transferibles al mundo de la empresa. (Sánchez-Ruiz y Blanco 2016).

Se caracteriza por su “capacidad para extraer conclusiones fiables a partir de muestras pequeñas y de identificar y analizar los casos anómalos”, y destaca porque aporta mayor riqueza y ventajas que otros métodos (Sánchez-Ruiz y Blanco 2016).

A pesar de su eficacia para el diseño y explotación de encuestas, su uso aún es escaso en el campo de operaciones, por lo que aún tiene muchas oportunidades tanto de crecimiento como de mejora (Sánchez-Ruiz y Blanco 2016).

Para poner en práctica la metodología Rasch, se utiliza el programa de uso libre Ministep (Linacre 2017), que, aunque más reducido, permite trabajar con 25 ítems y 75 sujetos.

5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

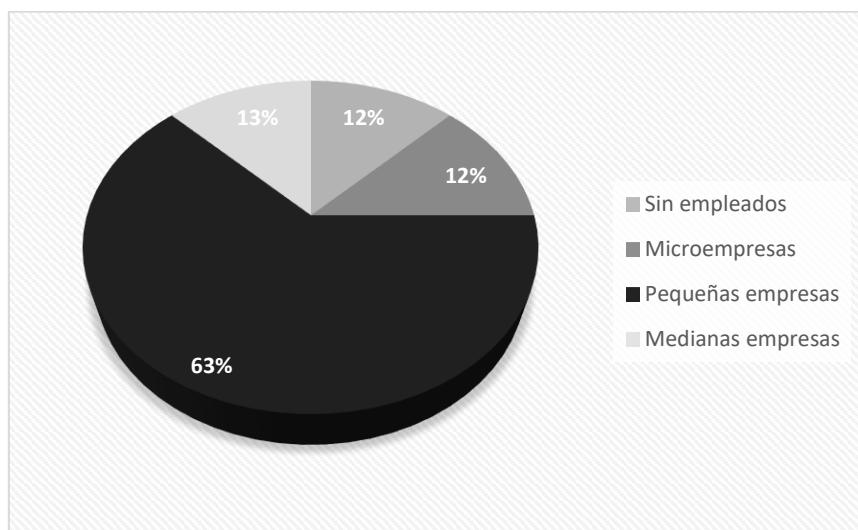
El objetivo principal de este trabajo es analizar el fenómeno de la subcontratación, y en concreto, sus ventajas e inconvenientes. Para su valoración se elabora una encuesta cuyos resultados son analizados en este apartado gracias a la Metodología Rasch.

5.1. ANÁLISIS ENCUESTAS

El objetivo de este apartado es interpretar los resultados de las encuestas que no son valorados en una escala numérica, tales como el tamaño o la categoría de las empresas.

Como ya se recoge en la metodología, sólo se obtiene la respuesta de 8 empresas, que se clasifican generalmente en función de su tamaño (Gráfico 5.1), aunque también se puede tener en cuenta su volumen de facturación o activo. De esta forma, según la ley 5/2015, de fomento de la financiación empresarial (España 2015b), microempresas serán aquellas que cuentan con 10 o menos trabajadores, seguidas por las pequeñas empresas con hasta 49 trabajadores, y por último, las medianas empresas con entre 50 y 250 trabajadores. En esta muestra no se dispone de grandes empresas que contarían con más de 250 trabajadores.

Gráfico 5. 1. Clasificación de las empresas según el número de empleados.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta.

Teniendo en cuenta que el sector del que se trata es el hotelero no resulta extraño que las principales actividades subcontratadas, según los resultados obtenidos, sean limpieza y lavandería, seguidas de mantenimiento, tanto de la infraestructura exterior como del cuidado interior, jardinería y personal.

De las respuestas de la encuesta, se deduce que aquellos alojamientos que cuentan con mayor categoría (número de estrellas) son también los que más servicios subcontratan, y viceversa.

5.2. VENTAJAS DE LA SUBCONTRATACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO EN CANTABRIA

Para el análisis de las ventajas e inconvenientes, se recurre a la Teoría de Medición de Rasch (TMR) explicada en el Apartado 4.3., ya que han sido valorados en una escala numérica de 1 a 5. Para la validación de un constructo (realidad) con dicha teoría, es necesario seguir el siguiente procedimiento, que está formado por 5 fases::

- **Fase 1. Fiabilidad y validez de las medidas individuales de los sujetos y los ítems.** Comprobar la fiabilidad y validez individual de los sujetos y los ítems. Tablas 17 y 13 del Ministep respectivamente.
- **Fase 2. Fiabilidad y validez de las medidas globales.** Comprobar la fiabilidad y validez globales de las medidas. Tabla 3.1. del Ministep
- **Fase 3. Dimensionalidad del constructo.** Comprobar que los ítems forman parte del mismo constructo.
- **Fase 4. Análisis de categorías.** Comprobar que la categoría de respuestas empleada es la adecuada.
- **Fase 5. Mapa de variables: Jerarquización de los ítems.**

Para completar las cinco etapas antes mencionadas, se seguirá la estructura establecida por Sánchez, Blanco y Marín-García (2016).

Además, los valores de referencia tomados para los análisis se han extraído de los trabajos de Sanchez, Blanco y Marín-García (2016) y Linacre (2012).

5.2.1. Fiabilidad y validez de las medidas individuales de los sujetos y los ítems

En este apartado, se procede al análisis de la fiabilidad y validez de las medidas de los sujetos (empresas) y los ítems (ventajas).

Es importante comprobar el valor del PT-Measure, que representa la correlación. En caso de ser negativo, debe ser eliminado de la muestra, para evitar distorsiones en las medidas. Un valor negativo en la correlación puede indicar, entre otros, arbitrariedad en la respuesta, de ahí la importancia de su eliminación.

El proceso comienza con el análisis de la tabla 17 del Ministep, donde se comprueba la correlación de los sujetos. Este primer análisis, es positivo. Sin embargo, al analizar la correlación de los ítems a través de la tabla 13 del Ministep se comprueba que es negativa., como se observa en la ilustración 5.1. Se procede, por tanto, a eliminar la V14, y el análisis se inicia de nuevo desde el principio.

Ilustración 5. 1. Fiabilidad y validez de las medidas individuales de los ítems.

ENTRY NUMBER	TOTAL SCORE	TOTAL COUNT	MEASURE	MODEL S.E.	INFIT MNSQ	ZSTD	OUTFIT MNSQ	ZSTD	PTMEASUR-AL CORR.	EXACT EXP.	EXACT OBS%	MATCH EXP%	ITEM
14	15	8	2.77	.51	2.22	2.1	2.13	2.0	-.45	.51	37.5	46.2	V14
15	24	8	.75	.47	1.18	.5	1.18	.5	.00	.48	37.5	49.8	V15
5	25	8	.53	.47	.59	-.8	.57	-.9	.69	.47	50.0	50.5	V5
6	25	8	.53	.47	.61	-.8	.65	-.7	.92	.47	50.0	50.5	V6
11	25	8	.53	.47	.80	-.3	.84	-.2	.13	.47	50.0	50.5	V11
7	26	8	.30	.48	1.13	.4	1.15	.5	.63	.47	25.0	51.0	V7
12	26	8	.30	.48	1.07	.3	1.02	.2	.39	.47	25.0	51.0	V12
8	27	8	.07	.48	.66	-.6	.69	-.6	.81	.46	62.5	50.3	V8
13	28	8	-.16	.49	.56	-.9	.60	-.8	.68	.45	37.5	49.7	V13
9	29	8	-.41	.50	.79	-.3	.77	-.3	.76	.44	37.5	49.1	V9
10	30	8	-.66	.51	.84	-.2	.88	-.1	.71	.44	37.5	49.9	V10
1	31	8	-.93	.52	3.55	3.3	3.46	3.3	.11	.43	25.0	54.7	V1
4	31	8	-.93	.52	.34	-1.7	.36	-1.6	.26	.43	75.0	54.7	V4
3	32	8	-1.21	.54	.28	-1.9	.28	-1.9	.74	.41	87.5	57.6	V3
2	33	8	-1.50	.55	.53	-1.0	.53	-1.0	.65	.40	75.0	58.9	V2
MEAN	27.1	8.0	.00	.50	1.01	-.1	1.01	-.1			47.5	51.6	
P. SD	4.3	.0	1.01	.03	.81	1.3	.78	1.3			18.9	3.3	

Fuente: Linacre (2017).

El proceso se repite cinco veces hasta que tanto la correlación de los sujetos como de los ítems es positiva.

Para lograr que ambas sean positivas, se eliminan durante el proceso, además de la V14, la V1 y V5, y el E6. Como se observa en las ilustraciones 5.2. y 5.3., donde sólo aparecen 7 sujetos y 12 ítems.

A continuación, se analiza la media cuadrática no estandarizada (MNSQ), cuyo valor óptimo es 1, aunque admite valores entre -1.9 y 1.9. (Linacre, 2002; Linacre 2012). Este rango se cumple tanto para sujetos como para ítems, como se puede observar en las ilustraciones 5.1. y 5.2. respectivamente. Además, aunque el valor óptimo de la varianza normalizada (ZSTD) es 0, sus valores también se encuentran entre -1.9 y 1.9, por lo que se aceptan. No obstante, como el valor de la MNSQ es aceptable, no es necesario analizar las desviaciones de la varianza normalizada (ZSTD).

Finalmente, el análisis se llevará a cabo para 7 sujetos y 12 ítems.

Ilustración 5. 2. Fiabilidad y validez de las medidas individuales de los sujetos.

ENTRY NUMBER	TOTAL SCORE	TOTAL COUNT	MEASURE	MODEL S.E.	INFIT MNSQ	ZSTD	OUTFIT MNSQ	ZSTD	PTMEASUR-AL CORR.	EXACT EXP.	EXACT OBS%	MATCH EXP%	PERSON
2	55	12	4.13	.65	1.78	2.0	1.78	1.2	.35	.48	66.7	71.8	E2
1	45	12	.46	.52	.94	.0	1.05	.3	.43	.53	66.7	61.1	E1
3	44	12	.19	.51	.89	-.1	.93	.0	.24	.54	58.3	62.5	E3
5	42	12	-.31	.49	.61	-1.1	.66	-.8	.76	.57	66.7	62.4	E5
7	40	12	-.78	.48	1.65	1.6	1.40	1.0	.55	.60	41.7	60.4	E8
6	38	12	-1.23	.48	.43	-1.8	.40	-1.8	.81	.63	75.0	57.1	E7
4	34	12	-2.18	.50	.64	-1.0	.61	-1.0	.84	.67	75.0	60.9	E4
MEAN	42.6	12.0	.04	.52	.99	-.1	.98	-.2			64.3	62.3	
P. SD	6.1	.0	1.86	.06	.49	1.3	.45	1.0			10.6	4.2	

Fuente: Linacre (2017).

Ilustración 5. 3. Fiabilidad y validez de las medidas individuales de los ítems.

ENTRY NUMBER	TOTAL SCORE	TOTAL COUNT	MEASURE	MODEL S.E.	INFIT MNSQ	ZSTD	OUTFIT MNSQ	ZSTD	PTMEASUR-AL CORR.	EXACT EXP.	OBS% EXP%	MATCH	ITEM
4	22	7	1.27	.62	.75	-.4	.71	-.6	.71	.68	57.1	55.6	V5
5	22	7	1.27	.62	.73	-.5	.78	-.4	.90	.68	57.1	55.6	V6
6	22	7	1.27	.62	1.06	.3	1.13	.4	.81	.68	28.6	55.6	V7
10	22	7	1.27	.62	1.66	1.4	1.87	1.7	.13	.68	57.1	55.6	V11
11	22	7	1.27	.62	1.01	.2	.94	.0	.64	.68	57.1	55.6	V12
7	24	7	.51	.63	.90	-.1	.85	-.2	.81	.67	85.7	54.2	V8
12	25	7	.10	.65	.68	-.6	.77	-.3	.79	.66	57.1	59.3	V13
8	26	7	-.34	.68	1.12	.4	1.05	.3	.73	.66	57.1	64.8	V9
9	26	7	-.34	.68	1.32	.7	1.66	1.2	.71	.66	57.1	64.8	V10
3	28	7	-1.42	.80	.77	-.1	1.27	.6	.00	.66	71.4	74.5	V4
2	29	7	-2.09	.84	.16	-1.7	.13	-1.5	.90	.64	100.0	77.7	V3
1	30	7	-2.80	.84	.67	-.4	.56	-.2	.64	.59	85.7	74.6	V2
MEAN	24.8	7.0	.00	.68	.90	-.1	.98	.1			64.3	62.3	
P. SD	2.9	.0	1.38	.09	.36	.7	.45	.8			18.0	8.4	

Fuente: Linacre (2017).

5.2.2. Fiabilidad y validez globales de las medidas

Una vez comprobadas la fiabilidad y validez individuales de los sujetos y los ítems, se comprueba la fiabilidad y validez globales de las medidas.

En primer lugar, para comprobar la validez, se analizan los datos presentados en la tabla 5.1 (elaborada a partir de la tabla 3.1 del Ministep), donde se observan los valores del MNSQ y ZSTD. Dado que todos los valores del estadístico MNSQ se sitúan entre -1.9 y 1.9, las desviaciones en la ZSTD pueden ignorarse, y se considera aceptable.

Respecto a la fiabilidad, puede considerarse aceptable ya que es de 0.88 en el caso de los sujetos y de 0.60 en el caso de los ítems, cuyo valor óptimo en ambos casos es 1. Por último, en el análisis de la correlación, el valor óptimo es 1 para sujetos y -1 para ítems.

Se confirma, por tanto, que las medidas son globalmente válidas y fiables.

Tabla 5.1: Fiabilidad y validez globales de las medidas

	INFIT		OUTFIT		FIABILIDAD	CORRELACIÓN
	MNSQ	ZSTD	MNSQ	ZSTD		
Sujetos	1.00	0.1	1.00	0.1	0.88	1.00
Items	0.99	0.0	1.00	0.0	0.60	-1.00

Fuente: Elaboración propia a partir de Ministep (2017).

5.2.3. Dimensionalidad del constructo

Para comprobar que los ítems forman parte del mismo constructo, se procede al análisis de los datos de la tabla 5.2. (elaborada a partir de la tabla 23 del Ministep). Para que se cumpla la unidimensionalidad, Linacre (2012) establece los siguientes requisitos.

En primer lugar, el valor del primer contraste debe ser igual o menor a dos, punto que no se cumple puesto que es 3.9813. El segundo y último, establece que el porcentaje de varianza explicada por el primer contraste ha de ser menor que el porcentaje de varianza explicado por los ítems. El porcentaje de varianza explicada por los ítems es 38.8% mientras que el de la no explicada en el primer factor es menor con un 13.3%, y, por tanto, se acepta.

Los resultados obtenidos indican que podrían existir tensiones multidimensionales. Para solucionar esto habría que profundizar en el análisis teórico para ver si se pueden definir dos constructos diferentes (quizá en función de la tipología de ventajas) y también aumentar la muestra. En concreto en este trabajo se van a utilizar todos los ítems sin separarlos en dos constructos dado que la revisión teórica necesaria excede el alcance de un trabajo de fin de grado y tampoco se ha podido aumentar la muestra de empresas. Esta decisión se ha tomado teniendo en cuenta que el resto de estadísticos de fiabilidad y validez, comentados en los apartados anteriores, ofrecen unos resultados satisfactorios.

Tabla 5. 2: Dimensionalidad del constructo.

	EMPÍRICO	MODELO
Varianza total en los valores observados	30.0078 100%	100%
Varianza explicada por las medidas	18.0078 60%	57.7%
Varianza explicada por los sujetos	11.5014 38.3%	36.9%
Varianza explicada por los ítems	6.5063 21.7%	20.9%
Varianza no explicada total	12.0000 40%	42.3%
Varianza no explicada en el 1º factor	3.9813 13.3%	33.2%

Fuente: Elaboración propia a partir de Ministep (2017).

5.2.4. Análisis de categorías

El objetivo de esta fase, como su propio nombre indica, es determinar que la categoría empleada para valorar las ventajas es la apropiada. La tabla 5.3. recoge los datos extraídos de la tabla 3.2. del Ministep.

A pesar de que la escala utilizada es de 1 a 5, en este caso nadie valoró con un 1 la importancia de ninguna de las ventajas de la subcontratación, por lo que solo aparecen de 2 a 5.

Tabla 5. 3: Análisis de las categorías.

CATEGORIA		OBSERVADO		Media observada	Media esperada	INFIT	OUTFIT	Umbrales de ANDRICH Medida de las categorías
Nombre	Marca	Frecuencia	%			MNSQ	MNSQ	
2	2	11	13	-2.56	-2.35	0.76	0.72	-
3	3	26	31	-1.14	-1.29	1.22	1.22	-2.70
4	4	37	44	0.60	0.64	0.96	1.03	-0.81
5	5	10	12	3.88	3.90	0.90	0.94	3.52

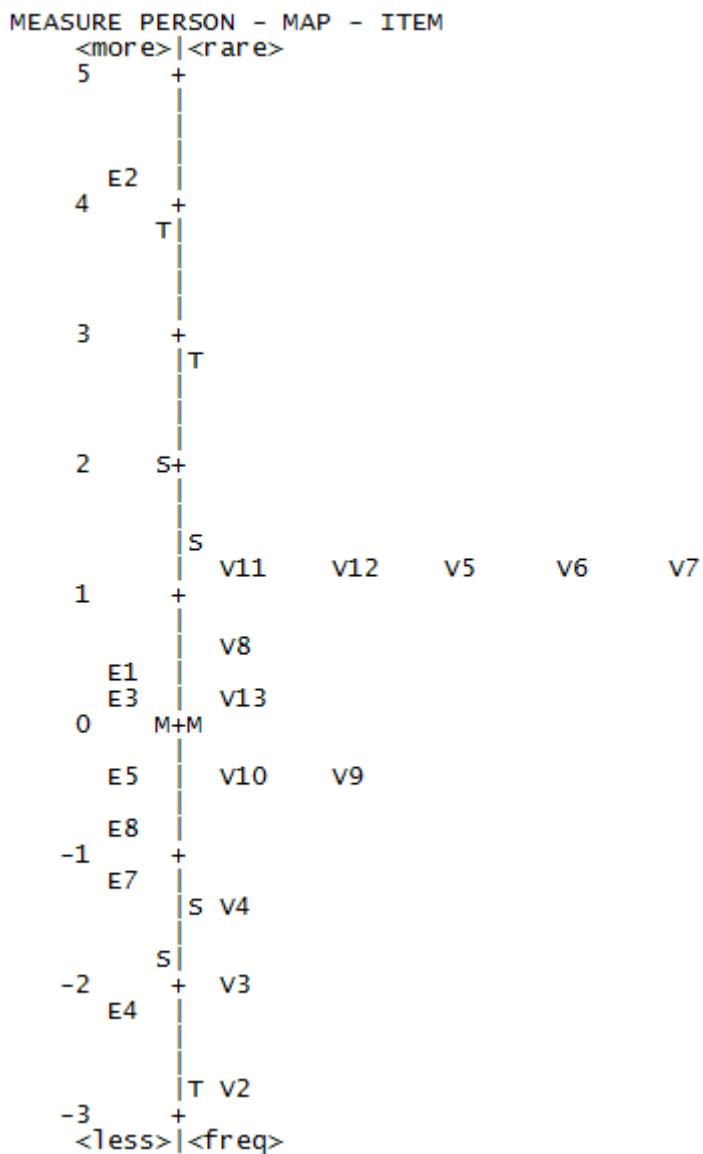
Fuente: Elaboración propia a partir de Ministep (2017).

Tomando como referencia los requisitos establecidos por Linacre (2012), se puede afirmar que la categoría utilizada es la adecuada. Las medidas medias observadas aumentan desde -2.56 hasta 3.88, y, además, son similares a las esperadas. Para finalizar, señalar que los umbrales de Andrich también son crecientes.

5.2.5. Mapa de variables: Jerarquización de las ventajas

La ilustración 5.4. representa el mapa de variables, extraído de la tabla 1 del Ministep. Permite observar de una forma más gráfica la importancia de cada una de las ventajas.

A la derecha de la línea vertical, que representa el constructo, se encuentran los ítems, mientras que a la izquierda están los sujetos. En el caso de los ítems, cuánto más próximo al extremo superior, indica menor importancia para las empresas, siendo la V5, V6, V7 V11 y V12 las menos valoradas. La que mayor importancia cobra para las empresas es la V2, disminución de los riesgos empresariales, derivando parte a la subcontrata. Al contrario que en el caso de los ítems, los sujetos más próximos al extremo superior, son los que más valoran las ventajas, que en este caso es la E2. La media de los sujetos y los ítems es similar, por lo que no podemos afirmar que valoren positiva o negativamente las ventajas.

Ilustración 5. 4. Mapa de variables de ventajas.

Fuente: Linacre (2017).

Para facilitar la interpretación de los resultados, en la tabla 5.4. se recogen las ventajas ordenadas de mayor a menor importancia.

Tabla 5. 4. Jerarquización de las ventajas de mayor a menor importancia

V2	Disminución de los riesgos empresariales, derivando parte a la subcontrata
V3	Reducción de la necesidad de inversión por parte de la empresa principal, liberando fondos para las actividades principales
V4	Reducción de costes
V9	Aumento de la productividad derivada de la mayor especialización
V10	Mayor flexibilidad, velocidad y capacidad de respuesta
V13	Aportación de nuevas ideas por parte de la empresa subcontrata
V8	Aumento de la especialización de la empresa principal
V7	Acceso a servicios y/o productos especializados de mayor calidad que los propios
V6	Acceso a personal con alto grado de cualificación y especialización
V5	Acceso a tecnologías innovadoras y/o muy especializadas (por ejemplo, protegidas con patentes)
V12	Posibilidad de aprender de la subcontrata
V11	Mayor velocidad para la realización de tareas

Fuente: Elaboración propia.

5.3. INCONVENIENTES DE LA SUBCONTRATACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO EN CANTABRIA

5.3.1. Fiabilidad y validez de las medidas individuales de los sujetos y los ítems

Al igual que en el análisis de las ventajas, en primer lugar, se comprueba la fiabilidad y validez de los sujetos y los ítems a través de las tablas 17 y 13 del Ministep. Tal y como se observa en las ilustraciones 5.5. y 5.6., no es necesario eliminar ningún elemento de la muestra, dado que la correlación (PT-Measure) es positiva en todos los casos. De manera que, la muestra a analizar cuenta con 8 sujetos y 17 ítems.

Ilustración 5. 5. Fiabilidad y validez de las medidas individuales de los sujetos

ENTRY NUMBER	TOTAL SCORE	TOTAL COUNT	TOTAL MEASURE	MODEL S.E.	INFIT MNSQ	ZSTD	OUTFIT MNSQ	ZSTD	PTMEASUR-AL CORR.	EXP.	EXACT OBS%	MATCH EXP%	PERSO
3	59	17	.49	.34	1.16	.5	1.19	.6	.77	.56	41.2	51.0	E3
1	58	17	.38	.33	.33	-2.5	.33	-2.4	.83	.57	64.7	47.6	E1
5	54	17	-.04	.32	.91	-.2	.92	-.1	.10	.60	41.2	46.7	E5
6	52	17	-.23	.31	.31	-2.6	.34	-2.4	.80	.60	76.5	47.2	E6
8	50	17	-.42	.31	.94	-.0	1.10	-.4	.47	.61	47.1	46.6	E8
4	39	17	-1.37	.29	1.74	2.1	1.55	1.5	.55	.57	23.5	43.7	E4
2	35	17	-1.71	.29	1.42	1.4	1.28	.8	.48	.54	41.2	44.3	E2
7	23	17	-3.04	.42	1.19	.6	.85	.0	.48	.38	70.6	68.7	E7
MEAN	46.3	17.0	-.74	.32	1.00	-.1	.95	-.2			50.7	49.5	
P. SD	11.9	.0	1.13	.04	.46	1.6	.41	1.4			16.9	7.6	

Fuente: Linacre (2017).

Ilustración 5. 6. Fiabilidad y validez individual de los ítems.

ENTRY NUMBER	TOTAL SCORE	TOTAL COUNT	TOTAL MEASURE	MODEL S.E.	INFIT MNSQ	ZSTD	OUTFIT MNSQ	ZSTD	PTMEASUR-AL CORR.	EXP.	EXACT OBS%	MATCH EXP%	ITEM
15	13	8	1.82	.49	.80	-.3	.57	-.3	.53	.48	75.0	52.1	I15
16	14	8	1.59	.47	.34	-1.8	.28	-1.0	.77	.53	87.5	51.0	I16
17	15	8	1.38	.46	.27	-2.1	.24	-1.2	.82	.56	75.0	54.0	I17
10	21	8	.18	.45	.69	-.5	.75	-.3	.70	.69	62.5	47.7	I10
14	21	8	.18	.45	1.82	1.5	1.57	1.1	.54	.69	25.0	47.7	I14
7	22	8	-.03	.45	1.26	.6	1.22	.6	.87	.70	37.5	47.5	I7
8	22	8	-.03	.45	.44	-1.3	.40	-1.3	.90	.70	62.5	47.5	I8
9	22	8	-.03	.45	.26	-2.0	.27	-1.7	.89	.70	62.5	47.5	I9
12	22	8	-.03	.45	1.61	1.2	1.32	.7	.60	.70	50.0	47.5	I12
13	22	8	-.03	.45	.78	-.3	.72	-.4	.66	.70	37.5	47.5	I13
5	23	8	-.24	.46	.77	-.3	.70	-.4	.81	.70	37.5	47.9	I5
6	23	8	-.24	.46	2.38	2.2	1.96	1.6	.49	.70	37.5	47.9	I6
3	24	8	-.45	.47	1.53	1.1	1.59	1.1	.46	.71	37.5	49.0	I3
2	25	8	-.67	.47	1.51	1.0	1.35	.8	.57	.70	37.5	48.6	I2
11	25	8	-.67	.47	.31	-1.7	.32	-1.6	.89	.70	75.0	48.6	I11
4	27	8	-1.13	.49	.93	0	.91	0	.87	.69	37.5	54.4	I4
1	29	8	-1.63	.51	1.72	1.3	1.92	1.6	.28	.66	25.0	54.7	I1
MEAN	21.8	8.0	.00	.47	1.02	-.1	.95	-.1			50.7	49.5	
P. SD	4.2	.0	.87	.02	.62	1.3	.57	1.1			18.9	2.6	

Fuente: Linacre (2017).

5.3.2. Fiabilidad y validez globales de las medidas

Una vez comprobadas la fiabilidad y validez a nivel individual de los sujetos y los ítems, se comprueba a nivel global.

En base a los datos de la tabla 5.5., tomados de la tabla 3.1 del Ministep, se puede afirmar que las medidas son globalmente válidas y fiables ya que se cumplen los siguientes requisitos:

- Los valores del estadístico MNSQ se sitúan entre -1.9 y 1.9, por lo que las desviaciones en la ZSTD pueden ignorarse.
- La fiabilidad de las medidas es de 0.92 en el caso de los sujetos y de 0.71 en el caso de los ítems, cuyo valor óptimo en ambos casos es 1.
- La correlación es de 1 para los sujetos y -1 para los ítems, es decir, el valor óptimo en cada caso.

Tabla 5. 5. Fiabilidad y validez globales de las medidas.

	INFIT		OUTFIT		FIABILIDAD	CORRELACIÓN
	MNSQ	ZSTD	MNSQ	ZSTD		
Sujetos	1.02	-0.1	0.95	-0.1	0.92	1.00
Ítems	1.00	-0.1	0.95	-0.2	0.71	-1.00

Fuente: Elaboración propia a partir de Ministep (2017).

5.3.3. Dimensionalidad del constructo

Como ya sucedía con las ventajas, no se cumple con la dimensionalidad del constructo, ya que siguiendo con los datos extraídos de la tabla 23 del Ministep recogidos en la tabla 5.6. se observa que el valor del primer contraste no es menor que dos, sino que es 4.8495. Sin embargo, el porcentaje de varianza explicada por el primer contraste es con un 30.2% menor que el de la varianza explicada por los ítems con un 56.4%.

Los resultados obtenidos indican que podrían existir tensiones multidimensionales. Para solucionar esto habría que profundizar en el análisis teórico para ver si se pueden definir dos constructos diferentes (quizá en función de la tipología de ventajas) y también aumentar la muestra. En concreto en este trabajo se van a utilizar todos los ítems sin separarlos en dos constructos dado que la revisión teórica necesaria excede el alcance de un trabajo de fin de grado y tampoco se ha podido aumentar la muestra de empresas. Esta decisión se ha tomado teniendo en cuenta que el resto de estadísticos de fiabilidad y validez, comentados en los apartados anteriores, ofrecen unos resultados satisfactorios.

Tabla 5.6. Dimensionalidad del constructo.

	EMPÍRICO	MODELO
Varianza total en los valores observados	38.9488 100%	100%
Varianza explicada por las medidas	21.9488 56.4%	57.3%
Varianza explicada por los sujetos	10.1863 26.2%	26.6%
Varianza explicada por los ítems	11.7625 30.2%	30.7%
Varianza no explicada total	17.0000 43.6%	42.7%
Varianza no explicada en el 1º factor	4.8495 12.5%	28.5%

Fuente: Elaboración propia a partir de Ministep (2017).

5.3.4. Análisis de categorías

Para determinar si la elección de la categoría de respuesta es la adecuada, se recurre al análisis de los datos de la tabla 5.7. recogidos a partir de la tabla 3.2 del Ministep. A diferencia de lo que sucedía con las ventajas, en este caso si se obtienen respuestas valoradas con 1. La media observada crece, y es próxima a la esperada, además, los umbrales de Andrich son crecientes.

Tabla 5. 7. Análisis de las categorías.

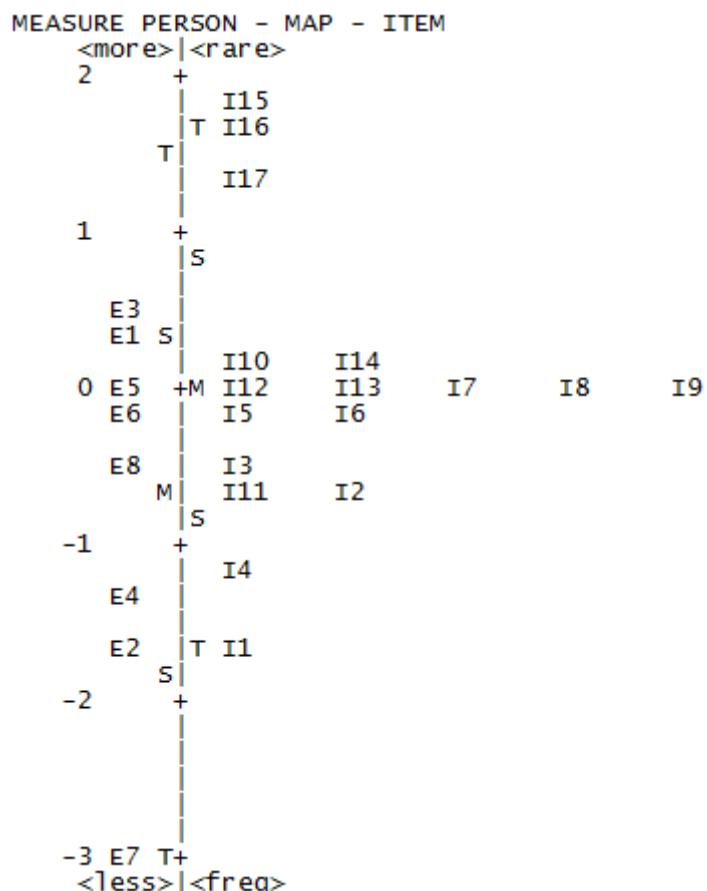
CATEGORIA		OBSERVADO		Media observada	Media esperada	INFIT	OUTFIT	Umbrales de ANDRICH Medida de las categorías
Nombre	Marca	Frecuencia	%			MNSQ	MNSQ	
1	1	30	22	-2.59	-2.46	0.82	0.77	-
2	2	22	16	-1.04	-1.32	1.07	0.90	-1.56
3	3	44	32	-0.37	-0.35	1.08	1.01	-1.51
4	4	36	26	0.36	0.36	1.02	1.04	0.23
5	5	4	3	0.78	0.93	1.42	1.11	2.84

Fuente: Elaboración propia a partir de Ministep (2017).

5.3.5. Mapa de variables: Jerarquización de los inconvenientes

En el caso de los inconvenientes, al contar con más ítems, la muestra es más representativa y se ve reflejado en el mapa de variables (Ilustración 5.6.). El inconveniente menos valorado por las empresas es el 15, la empresa subcontratada puede convertirse en competidor, siendo el más importante para ellas el 1, mayor coste. Destacar que, la media de ítems está por encima de la media de sujetos, por lo que se podría considerar que las empresas no perciben los inconvenientes de la subcontratación como muy importantes.

Ilustración 5. 3. Mapa de variables de los inconvenientes



Fuente: Linacre (2017).

Para facilitar la interpretación de los resultados, en la tabla 5.8. se recogen los inconvenientes de la subcontratación ordenados de mayor a menor importancia.

Tabla 5.8. Jerarquización de los inconvenientes de mayor a menor importancia

I1	Mayor coste
I4	Necesidad de un período de adaptación entre la empresa principal y la subcontratada
I2	Dificultad para encontrar proveedores adecuados
I11	Incumplimientos de la calidad subcontrata (la subcontrata no cumple los requerimientos exigidos causando quejas de clientes)
I3	Selección inadecuada de proveedores
I6	Resistencia al cambio por parte de los trabajadores de la empresa principal, por temor a pérdida del puesto de trabajo
I5	Choque natural entre ambas empresas
I9	Problemas de control de la seguridad e higiene en el trabajo
I8	Problemas de control de calidad de la empresa subcontratada
I7	Problemas de coordinación con la empresa subcontratada
I13	Desviaciones del presupuesto inicial por diversos motivos: especificación inadecuada de tareas y/o variaciones de precios
I12	Incumplimiento de plazos de la empresa subcontratada
I14	Possible generación de dependencia con el proveedor
I10	Amenazas a la confidencialidad
I17	Pérdida del Know-How, es decir, de la experiencia y conocimientos acumulados de la actividad
I16	Pérdida del contacto directo con el cliente
I15	La empresa subcontratada puede convertirse en competidor

Fuente: Elaboración propia.

6. CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo de fin de grado es identificar las principales ventajas e inconvenientes de la subcontratación en el sector hotelero y alojamientos similares en Cantabria.

Este sector, se ha visto directamente afectado por la importancia del turismo en la economía nacional, como quedó patente en el apartado 3.1. de contextualización del sector. Pese a que cada vez son más frecuentes los alojamientos turísticos personales a terceros, en ocasiones ilegales, entre los turistas extranjeros el hotel sigue siendo la principal opción de alojamiento. No obstante, en Cantabria aún predomina el turismo entre nacionales.

De acuerdo con los resultados obtenidos, las principales actividades que se subcontratan en el sector, dado que casi todos los encuestados coincidían en ello, son la limpieza y la lavandería, seguido por el mantenimiento, en el que entran en juego multitud de servicios, en función de las necesidades de cada empresa, como la jardinería, pulido o conservación del edificio. Las empresas buscan estar a la altura de su categoría, por lo que recurren a subcontratar todos los servicios que sean necesarios para lograrlo. Esto implica que aquellos hoteles con más estrellas sean también los que más subcontratan.

Gracias a la metodología Rasch utilizada en el análisis de las encuestas, se obtiene una de las principales conclusiones del trabajo; la jerarquización de las ventajas e inconvenientes, recogida en las tablas 6.1. y 6.2. respectivamente.

Entre las ventajas que más valoran está la disminución de riesgos, ya que las empresas subcontratistas derivan parte del riesgo a la subcontratada o de la necesidad de inversión por parte de la empresa principal liberando fondos para las actividades principales.

Tabla 6. 1. Jerarquización de las ventajas de mayor a menor importancia.

V2	Disminución de los riesgos empresariales, derivando parte a la subcontrata
V3	Reducción de la necesidad de inversión por parte de la empresa principal, liberando fondos para las actividades principales
V4	Reducción de costes
V9	Aumento de la productividad derivada de la mayor especialización
V10	Mayor flexibilidad, velocidad y capacidad de respuesta
V13	Aportación de nuevas ideas por parte de la empresa subcontrata
V8	Aumento de la especialización de la empresa principal
V7	Acceso a servicios y/o productos especializados de mayor calidad que los propios
V6	Acceso a personal con alto grado de cualificación y especialización
V5	Acceso a tecnologías innovadoras y/o muy especializadas (por ejemplo, protegidas con patentes)
V12	Posibilidad de aprender de la subcontrata
V11	Mayor velocidad para la realización de tareas

De esta forma, se confirma uno de los principios básicos en los que se basa la subcontratación: la reducción de costes para centrarse en su actividad principal y aumentar su productividad, que le permite adaptarse a las necesidades del mercado y de sus clientes, y en definitiva ser más competitivo.

Por otro lado, el inconveniente más valorado para las empresas es el mayor coste, ya que una de las principales causas por las que las empresas deciden subcontratar es precisamente para reducir costes, no aumentarlos. Destacan también la necesidad de un periodo de adaptación entre la empresa principal y la subcontratada, o la dificultad para encontrar proveedores adecuados, ya que un problema derivado de un proveedor afecta directamente a la actividad principal.

Por último, señalar que, para la mayoría de los encuestados, el inconveniente menos importante es que la empresa subcontratada pueda convertirse en competidor. Dado que en el sector hotelero se suelen subcontratar actividades poco o nada relacionadas con la actividad principal, resulta poco probable que, por ejemplo, una empresa de limpieza pueda convertirse en su competidor, de ahí la escasa importancia que le importancia que le dan.

Tabla 6. 2. Jerarquización de los inconvenientes de mayor a menor importancia.

I1	Mayor coste
I4	Necesidad de un período de adaptación entre la empresa principal y la subcontratada
I2	Dificultad para encontrar proveedores adecuados
I11	Incumplimientos de la calidad subcontrata (la subcontrata no cumple los requerimientos exigidos causando quejas de clientes)
I3	Selección inadecuada de proveedores
I6	Resistencia al cambio por parte de los trabajadores de la empresa principal, por temor a pérdida del puesto de trabajo
I5	Choque natural entre ambas empresas
I9	Problemas de control de la seguridad e higiene en el trabajo
I8	Problemas de control de calidad de la empresa subcontratada
I7	Problemas de coordinación con la empresa subcontratada
I13	Desviaciones del presupuesto inicial por diversos motivos: especificación inadecuada de tareas y/o variaciones de precios
I12	Incumplimiento de plazos de la empresa subcontratada
I14	Possible generación de dependencia con el proveedor
I10	Amenazas a la confidencialidad
I17	Pérdida del Know-How, es decir, de la experiencia y conocimientos acumulados de la actividad
I16	Pérdida del contacto directo con el cliente
I15	La empresa subcontratada puede convertirse en competidor

Por todo ello, se puede afirmar que la subcontratación en el sector es bastante común, sobre todo en cuanto a limpieza se refiere. Sólo dos de las diez empresas encuestadas no subcontratan ninguna actividad, como se recoge en el apartado 4.2. de la metodología. Además, ambas responden al perfil de empresa familiar, más pequeña y en ocasiones sin empleados, y en un entorno rural, caracterizado por ofrecer servicios menos sofisticados.

Para terminar, cabe señalar que la principal limitación de este trabajo es la escasa participación en la encuesta, que hace que la muestra no sea representativa dejando abierta la posibilidad de ampliar el trabajo en el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- ALMANZA MARTÍNEZ, M., ARCHUNDIA FERNÁNDEZ, E. (s.f.). *El outsourcing y la planeación fiscal en México*. México: Universidad de Guanajuato.
- AMACOM. Mael, F. A., Beaubien, J. M. (s.f.). *Outsourcing of Human Resources Services*. USA: American Institutes for Research.
- ASHLEY, E. 2008. *Outsourcing for dummies*. Indianapolis: Wiley Publishing Inc.
- BOND, F.G, FOX, C.M. 2007. Applying the Rasch Model. Fundamental Measurement in the Human Sciences. 2nd ed. Lawrence Earlbaum Associates, Inc.
- BUENO CAMPOS, E. 1996. *Organización de empresas. Estructura, Procesos y Modelos*. Madrid: Pirámide.
- CHAPMAN, J. 2005. *Aprenda a externalizar (outsourcing). En una semana*. España: Ediciones Gestión 2000.
- CONDE SÁNCHEZ, S. (2015). *Outsourcing: definición, ventajas, desventajas, tipos y niveles*. [Consulta: 29 abril 2017]. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/outsourcing-definicion-ventajas-desventajas-tipos-y-niveles/>
- DEROSE, G. J. 1999. *Outsourcing Trainning and Education*. American Society for training and development.
- EXCELTUR [Sitio web]. 2017a. *Estudio del impacto económico del turismo sobre la economía y el empleo de Cantabria 2013*. [Consulta realizada: 16 mayo 2017]. Disponible en: http://excletur.org/wp-content/uploads/adjuntos/web_excletur_CANTABRIA2013_triptico1.pdf
- EXCELTUR [Sitio web]. 2017b. *Estudio del impacto económico del turismo sobre la economía y el empleo de Cantabria 2014*. [Consulta realizada: 16 mayo 2017]. Disponible en: http://www.excletur.org/wp-content/uploads/2015/03/IMPACTUR_CANTABRIA2014_informe_web.pdf
- EXCELTUR [Sitio web]. 2017c. *Índice sintético del PIB turístico español*. [Consulta realizada: 17 mayo 2017]. Disponible en: <https://www.excletur.org/indice-sintetico-del-pib-turistico-espanol-iste/>
- EXPANSION [Sitio web]. 2017a. *PIB de España 2017*. [Consulta: 17 mayo 2017]. Disponible en: <http://www.datosmacro.com/pib/espana>
- EXPANSION [Sitio web]. 2017b. *PIB de España 2017*. [Consulta: 17 mayo 2017]. Disponible en: <https://www.datosmacro.com/pib/espana-comunidades-autonomas/cantabria>
- EXPANSION [Sitio web]. *PIB de Cantabria 2017*. [Consulta: 17 mayo 2017]. Disponible en: <http://www.datosmacro.com/pib/espana-comunidades-autonomas/cantabria>
- ESPAÑA. 2009. Real Decreto 475/2007 de 13 de abril por el que se aprueba la Clasificación Nacional de Actividades Económicas 2009. Boletín oficial del Estado, 26 de abril de 2007, 22, pp. 18572-18593
- ESPAÑA. 2015a. Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. *Boletín Oficial del*

Estado, 24 octubre 2015, 255, pp.1-84. [Consulta: 6 mayo 2017]. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2015/BOE-A-2015-11430-consolidado.pdf>

ESPAÑA. 2015b. Real Decreto Legislativo 5/2015, de 27 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de fomento de la financiación empresarial. *Boletín Oficial del Estado*, 28 abril 2015, 101, pp.36599-36684. [Consulta: 7 septiembre 2017]. Disponible en: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-4607

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

GRAVER, M. F. 1999. *Strategic Outsourcing, A structured approach to outsourcing decisions and initiatives*.

GUITART TARRÉS, L. 2005. *La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación. De la subcontratación táctica a la estratégica*. Tesis doctoral, Universidad de Barcelona [Consulta: 25 enero 2017]. Disponible en: http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/1480/02.LGT_Cap_2.pdf?sequence=3

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

ICANE. INSTITUTO CÁNTABRO DE ESTADÍSTICA. [Sitio web]. 2014. *Perfil del turista en Cantabria*. 2014. [Consulta: 4 septiembre 2017]. Disponible en: http://www.icane.es/c/document_library/get_file?uuid=b1b5a8b6-17f4-4c43-8135-bf8be65ea978&groupId=10138

ICANE. INSTITUTO CÁNTABRO DE ESTADÍSTICA. [Sitio web]. 2017. Disponible en: <https://www.icane.es/>

INE. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE) [Sitio web]. 2016. Madrid. [Múltiples consultas desde] Disponible en: <http://www.ine.es>

INE. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE) [Sitio web]. 2017a. Madrid. [Múltiples consultas desde] Disponible en: <http://www.ine.es>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. 2017b. NOTA DE PRENSA, *Estadística de Movimientos Turísticos en Fronteras (FRONTUR)* 31 enero 2017 [Consulta: 9 agosto 2017]. Disponible en: <http://www.ine.es/daco/daco42/frontur/frontur1216.pdf>

LINACRE, J.M. 2002. What do infit and outfit, mean square and standardized mean?. Rasch measurement Transactions, Vol. 16, No. 2, pp.878.

LINACRE, J.M. 2012. Winsteps Rasch measurement computer program. User's Guide. Beaverton, Oregon: Winsteps.com

LINACRE, J. M. 2017. Winsteps Rasch measurement computer program. Beaverton, Oregon: Winsteps.com

LUNA SOTORRIO, L. [et al]. 2013a. Tema 5: *Crecimiento y desarrollo empresarial* [Material docente de la asignatura Introducción a la economía de la empresa. [Consulta: 5 septiembre 2017].

LUNA SOTORRIO, L. [et al]. 2013b. *Bloque temático 1: Naturaleza económica de la empresa* [Material docente de la asignatura Introducción a la economía de la empresa. [Consulta: 5 septiembre 2017].

MCLVOR, R. 2005. *The Outsourcing Process*. United Kingdom: Cambridge University Press.

- MCLVOR, R. 2010. *Global Services Outsourcing*. USA: Cambridge University Press.
- MENGUZZATO BOULARD Boulard, M. (2009). *La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI*. España: Universidad de Valencia.
- MINISTERIO DE ENERGÍA, TURISMO Y AGENDA INDUSTRIAL [Sitio web]. 2017. [Consulta: 16 mayo 2017]. Disponible: <http://www.minetad.gob.es/turismo/es-ES/Paginas/IndexTurismo.aspx>
- REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA (RAE) [Sitio web]. 2017. [Consulta: 27 abril 2017] Disponible en: <http://www.rae.es>
- SABI. SISTEMA DE ANÁLISIS DE BALANCES IBÉRICOS [base de datos online]. 2017. Madrid. [Consulta: 18 abril 2017] Disponible en: <http://www.buc.unican.es/content/sabisistemaanalisisbalancesibericos>
- SÁNCHEZ RUIZ, S., BLANCO, B. 2012. El Modelo de Rasch en Dirección de Operaciones. Working Papers on Operations Management, vol. 3 nº2 (35-47). [Consulta: 4 septiembre 2017] ISSN: 1989-9068.
- SÁNCHEZ RUIZ, S., BLANCO, B. 2016. Validación de constructos en dirección de operaciones mediante la teoría de la Medición de Rasch. El caso del constructo 'motivación para implantar la mejora continua' Working Papers on Operations Management, vol. 7, nº2 (97-118). [Consulta: 4 septiembre 2017] ISSN: 1989-9068. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.4995/wpom.v7i2.6394>
- SCHNEIDER, B. 2004. *Outsourcing, la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Colombia: Norma. ISBN 9972-895-26-2. [Consulta: 23 Junio 2016]. Disponible en: <https://germanchan.files.wordpress.com/2014/11/libro-6-outsourcing.pdf>
- STATISTA. [Sitio web]. 2017. *Aportación anual del sector turístico al pib de cantabria entre 2007 y 2014*. [Consulta: 17 mayo 2017]. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/528964/aportacion-del-turismo-al-pib-de-cantabria/>
- TOURSPAIN [Sitio web]. 2017. *Ficha de coyuntura*. [Consulta: 8 julio 2017]. Disponible en: <http://estadisticas.tourspain.es/es-es/estadisticas/fichadecoyuntura/paginas/default.aspx>
- TURISMO DE CANTABRIA [Sitio web]. 2016. *Estudio de la demanda turística de Cantabria*. [Consulta: 16 mayo 2017] Disponible: <http://profesional.turismodecantabria.com/contenidoDinamico/LibreriaFicheros/1D7A6D36-1349-9E17-A537-D4465F7BE495.pdf>
- WERTHER, W. B., DAVIS, K. 2008. *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill.

ANEXOS

Anexo I. Encuesta.

VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA SUBCONTRATACIÓN

El tema central de mi Trabajo Fin de Grado es el análisis de la subcontratación en el sector hotelero y otros alojamientos similares en Cantabria. En concreto, sobre las principales ventajas e inconvenientes de la subcontratación. A continuación, se incluyen varias preguntas en relación a ello. Estaría muy agradecida si pudiera dedicarle unos minutos a responder a las preguntas y ofrecerme su visión sobre el tema.

Nombre de la empresa:

.....

Persona de contacto:

.....

Dirección de correo electrónico:

.....

Número de empleados:

.....

Categoría (Número de estrellas):

.....

¿Qué actividades subcontrata?:

.....

VENTAJAS

En relación con la subcontratación, valore la importancia de las siguientes ventajas. Puntue cada una entre 1 y 5 siendo: 1 nada importante; 2 poco; 3 algo; 4 bastante; y 5 muy importante.

VENTAJAS

1. Conversión de costes fijos en costes variables
2. Disminución de los riesgos empresariales, derivando parte a la subcontrata
3. Reducción de la necesidad de inversión por parte de la empresa principal, liberando fondos para las actividades principales
4. Reducción de costes
5. Acceso a tecnologías innovadoras y/o muy especializadas (por ejemplo, protegidas con patentes)
6. Acceso a personal con alto grado de cualificación y especialización
7. Acceso a servicios y/o productos especializados de mayor calidad que los propios
8. Aumento de la especialización de la empresa principal
9. Aumento de la productividad derivada de la mayor especialización
10. Mayor flexibilidad, velocidad y capacidad de respuesta
11. Mayor velocidad para la realización de tareas
12. Posibilidad de aprender de la subcontrata
13. Aportación de nuevas ideas por parte de la empresa subcontrata
14. Posibilita la expansión internacional, especialmente en países con barreras (políticas, legales, comerciales, culturales, etc.)
15. Reducción procesos de selección de personal
16. Otros

INCONVENIENTES

En relación con la subcontratación, valore la importancia de los siguientes inconvenientes. Puntúe cada uno entre 1 y 5 siendo: 1 nada importante; 2 poco; 3 algo; 4 bastante; y 5 muy importante.

INCONVENIENTES

1. Mayor coste
2. Dificultad para encontrar proveedores adecuados
3. Selección inadecuada de proveedores
4. Necesidad de un período de adaptación entre la empresa principal y la subcontratada
5. Choque natural entre ambas empresas
6. Resistencia al cambio por parte de los trabajadores de la empresa principal, por temor a pérdida del puesto de trabajo
7. Problemas de coordinación con la empresa subcontratada
8. Problemas de control de calidad de la empresa subcontratada
9. Problemas de control de la seguridad e higiene en el trabajo
10. Amenazas a la confidencialidad
11. Incumplimientos de la calidad subcontrata (la subcontrata no cumple los requerimientos exigidos causando quejas de clientes)
12. Incumplimiento de plazos de la empresa subcontratada
13. Desviaciones del presupuesto inicial por diversos motivos: especificación inadecuada de tareas y/o variaciones de precios
14. Posible generación de dependencia con el proveedor
15. La empresa subcontratada puede convertirse en competidor
17. Pérdida del contacto directo con el cliente
18. Pérdida del Know-How, es decir, de la experiencia y conocimientos acumulados de la actividad

Anexo II. Carta de presentación.



Elena Rodríguez Domingo
72187791Z
Santander
elena.rodriguezd@alumnos.unican.es
625558774

Estimado/a Señor/a:

Buenos días,

Mi nombre es Elena Rodríguez Domingo. Soy 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 que se centra en analizar las ventajas e inconvenientes de la subcontratación en el sector de hoteles y alojamientos similares. El trabajo lo realizo bajo la supervisión de dos profesoras de la Universidad de Cantabria, Lidia Sánchez (lidia.sanchez@unican.es) y Beatriz Blanco (beatriz.blanco@unican.es), con las cuales puede contactar ante cualquier duda.

Me dirijo a usted para solicitar su colaboración en el citado estudio. Estaría muy agradecida si respondiera a un breve cuestionario que puede encontrar en el enlace indicado a continuación. 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.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfkqA6gKwMp1d7Y3fughT8mQysFs13bneUdxLOkKbCdqt-qyw/viewform?usp=sf_link

Los datos que nos facilite serán confidenciales y se tratarán de forma conjunta (no se identifica a la empresa ni a la persona que responde) 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.

Un cordial saludo.