



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS
CURSO ACADÉMICO 2018/19**

TRABAJO FIN DE GRADO

Mención en Contabilidad

**ANÁLISIS DE COSTES EN UNA PYMES: HOTEL PICOS DE
EUROPA**

COST ANALYSIS IN A SME: HOTEL PICOS DE EUROPA

AUTOR/A

Christian Martos Alonso

DIRECTOR/A

Francisco Manuel Revuelta Alonso

FECHA

23/09/2019

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1. Objetivos.....	3
1.2. Resumen.....	3
1.3. Abstract.....	4
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	5
2.1 Información de la empresa.....	5
2.2. Análisis de cuentas anuales.....	5
2.2.1. <i>Análisis de balance de situación.....</i>	<i>5</i>
2.2.2. <i>Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias.....</i>	<i>9</i>
3. ANÁLISIS EXTERNO EN EL SECTOR HOTELERO.....	11
3.1. Análisis del entorno general.....	11
3.1.1 <i>Perfil estratégico mediante un análisis PESTEL.....</i>	<i>11</i>
3.2. Análisis del entorno específico.....	13
3.2.1 <i>Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....</i>	<i>13</i>
4. ANÁLISIS INTERNO.....	15
4.1. Perfil estratégico de la empresa.....	15
4.2. Cadena de Valor.....	18
5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	20
5.1. Análisis DAFO.....	20
5.2. Matriz BCG.....	22
6. CONCLUSIONES.....	24
7. BIBLIOGRAFÍA.....	27

1.INTRODUCCIÓN

1.1. OBJETIVOS

La finalidad de este trabajo que se presenta a continuación es el estudio de la situación actual del Hotel Picos de Europa, con el fin de conocer su rentabilidad y viabilidad económica a largo plazo y realizar un análisis estratégico con el fin de conseguir nuevas alternativas y mejoras para un mejor funcionamiento de la empresa.

1.2. RESUMEN

En este trabajo analizamos las cuentas anuales y realizamos un análisis interno y externo de la empresa con el objetivo de conocer la situación económica y financiera y su situación en el mercado.

Tras estos análisis se determina que la situación económico-financiera es algo negativa, ya que no posee demasiada solvencia para pagar sus deudas con entidades de crédito y proveedores, y no tiene demasiada capacidad para convertir sus activos en líquido; aunque esto no supone un gran problema a largo plazo porque sí que es capaz de solventar dichas deudas a un plazo más largo. Y en cuanto a los beneficios de la empresa, vemos que son bastante menores de lo esperado respecto a años anteriores, ya que tiene más gasto por otros activos no comunes debido a una situación especial. Además, también tiene una nueva contratación de personal, por lo que más adelante se mejorara la situación empresarial al equilibrarse este tipo de gasto.

En cuanto a la situación en el mercado, después de analizar los entornos internos y externos, vemos que la empresa se encuentra en un entorno adecuado para la actividad empresarial, aunque destaque negativamente en la falta de tecnología y de ecología. En el entorno interno se da una situación similar ya que las empresas con el mismo nivel de competencia tienen características similares a excepción de los resultados económicos, siendo más positivos que los de este hotel.

Mediante el análisis DAFO vemos los problemas que existen en la empresa, tanto externos como internos, y así poder buscar posibles soluciones para mejorar el funcionamiento de la empresa; y con la matriz BCG analizamos los productos que ofrece la empresa y su valor dentro de la empresa.

Por último, analizamos los problemas que localizamos mediante el análisis DAFO y la matriz BCG, y buscamos posibles soluciones a estos con el fin de obtener mejoras en las ventajas competitivas en el sector. Los principales problemas localizados dentro de la empresa son la competencia procedente de empresas de internet como son Airbnb, para lo cual se recomienda mejorar las ofertas de los servicios, así como de su calidad para atraer más clientes. En cuanto a la competencia procedente de otros hoteles, se recomienda solucionar tanto los problemas de publicidad como de la propia página web, entre otros, para lograr una diferenciación en el sector.

1.3. ABSTRACT

In this project we analyze the annual accounts and carry out an internal and external analysis of the company with the objective of knowing the economic and financial situation and its situation in the market.

Following these analyses it is determined that the economic-financial situation is somewhat negative, since it does not have too much solvency to pay its debts to credit institutions and suppliers, and does not have much capacity to convert its assets into liquid; although this does not pose a big problem in the long term because it is capable of settling these debts in the longer term. And as for the profits of the company, we see that they are quite lower than expected compared to previous years, as it has more expense for other non common assets due to a special situation. In addition, it also has a new recruitment of staff, so that the business situation will be improved later by balancing this type of costs.

As for the market situation, after analysing the internal and external environments, we see that the company is not in a negative situation in the external environment, since the most harmful thing is the lack of technology and ecology, and in this sector it is not a very important factor. In the internal environment there is a similar situation since companies with the same level of competition have similar characteristics except for the economic results, being more positive than those of this hotel.

Through the SWOT analysis and the BCG matrix we find the problems that the company has, as well as the products offered more and less profitable, and then show possible solutions to these problems to achieve improvements in the competitive advantages in the industry.

Finally, we analyze the problems we locate through the SWOT analysis and the BCG matrix, and look for possible solutions to these in order to obtain improvements in the competitive advantages in the sector. The main problems located within the company are the competition from internet companies such as Airbnb, for which it is recommended to improve the offers of the services as well as their quality to attract more customers. As regard to competition from other hotels, it is recommended to solve both the advertising problems and the website itself, among others, to achieve a differentiation in the sector.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

El hotel Picos de Europa se encuentra situado a las cercanías de las playas de Santander, siendo una de las mejores zonas turísticas para disfrutar del ambiente de la ciudad y los excelentes restaurantes situados cerca de nuestro hotel.

También dispone de una zona bar, donde puedes relajarte cómodamente y disfrutar de la comodidad del hogar.

Dispone de 12 habitaciones con una tonalidad neutra, amueblados con un escritorio para trabajar, con televisión y zona wi-fi gratuita en toda la instalación. También cuenta con suits especiales diseñadas de tal forma que proporcionan un mayor espacio para sus necesidades, ya que están destinadas a huéspedes de negocios.

Durante la semana se ofrece servicio de habitaciones, así como acceso a la zona restaurante, además de otros servicios como son la información turística, el libre uso de fax e impresora o un servicio de guarda equipaje.

2.2.2. BALANCE DE SITUACIÓN

Para este análisis se ha tomado como base las cuentas anuales del hotel Picos de Europa de los ejercicios 2014 hasta 2017, información obtenida de la base de datos SABI (“Sistema de Análisis de Balances Ibérico”).

Actualmente, el hotel Picos de Europa tiene una distribución del activo muy acorde a su actividad, ya que su activo no corriente supone un 94% del activo total, ya que se trata de la propia instalación del hotel.

El activo corriente es únicamente un 6% del activo total, ya que la empresa no requiere el uso de existencias debido a que su actividad ofrece servicios de alquiler de habitaciones.

Gráfico 2.1. Distribución del activo



Fuente: Elaboración propia

El patrimonio neto de la empresa supone un 84% del pasivo y neto, lo cual es muy positivo, ya que implica que la empresa tiene muy poca deuda, por lo tanto, podrá distribuir los beneficios a los accionistas o invertirlos en la propia empresa para continuar creciendo.

Gráfico 2.2. Distribución PN y Pasivo



Fuente: Elaboración Propia

Respecto al pasivo corriente, la empresa cuenta con una deuda a corto plazo que supone un 9% del total del pasivo y neto en el ejercicio 2017, mientras que en 2016 suponía un 8,9%, por lo que a priori vemos que ha aumentado la deuda.

En 2017 la deuda a corto plazo está formada por deudas a corto plazo, con un valor de 19.178 €, unos acreedores comerciales por un valor de 1.483 € y otros pasivos corrientes por 21.923 €; pero en 2016 su valor es de 16.786 €, 736 € y 25.730 €, respectivamente, por lo que vemos que ha aumentado las deudas a corto plazo y los acreedores comerciales, pero se ha reducido la deuda procedente de otros pasivos corrientes, por lo que realmente se ha reducido el valor total del pasivo corriente.

Tabla 2.1. Pasivo Corriente

	2016	2017
Pasivo corriente	43.252,13 €	42.583,28 €
Deudas financieras	16.786,10 €	19.178,03 €
Acreedores comerciales	736,00 €	1.482,65 €
Otros pasivos corrientes	25.730,03 €	21.922,60 €

Fuente: Base de datos SABI

En cuanto al pasivo no corriente, el cual supone un 4% del pasivo y Neto, vemos que en el ejercicio actual adquiere un valor de 18.075 € respecto al ejercicio anterior, que suponía un importe de 35.447 €, y, por lo tanto, se ha reducido la deuda con los acreedores a largo plazo.

Tabla 2.2. Pasivo No Corriente

	2016	2017
Pasivo no corriente	35.447,37 €	18.075,30 €
Acreedores a L. P.	35.447,37 €	18.075,30 €
Otros pasivos fijos	0 €	0 €
Provisiones	n.d.	n.d.

Fuente: Base de datos SABI

Para entender como se ha reducido el pasivo, debemos comprobar el cash flow de la empresa, el cual vemos que es positivo, por lo que la empresa tiene capacidad para pagar sus obligaciones.

Tabla 2.3. Cash Flow

	2016	2017
Cash Flow	32.002,07 €	22.669,97 €

Fuente: Elaboración propia

El fondo de maniobra (FM) de la empresa tiene un valor negativo de 21.823 € frente a 19.370 € negativos del ejercicio anterior, pero al ser una empresa que cobra al contado por su actividad, y que además no tiene existencias, el valor negativo del fondo de maniobra no indica que la empresa este en una mala situación.

Tabla 2.4. Fondo de maniobra

	FONDO DE MANIOBRA	
	2016	2017
AC-PC	- 21.822,76 €	- 19.370,33 €

Fuente: Elaboración propia.

Aplicando los ratios económico-contables, podemos comprobar la situación actual de la empresa y los cambios que ha sufrido respecto a años anteriores.

Para comenzar, utilizando la ratio de liquidez (RL) podemos observar que la liquidez de la empresa ha disminuido respecto al año 2016, reduciéndose hasta un 53,91%, lo que implica un problema de liquidez debido a que la empresa tendrá dificultades para pagar las obligaciones de pago a corto plazo.

Tabla 2.5. Ratios económico-contables

	2016	2017
RL	81,12%	53,91%
RT	81,12%	53,91%
RPA	45,07%	49,97%
RS	49,55%	54,51%

Fuente: Elaboración propia.

La ratio de tesorería (RT), la cual analiza el valor de tesorería que posee la empresa junto a las inversiones financieras a corto plazo, pero al no tener ningún tipo de inversión, comprobamos que tiene el mismo valor que la ratio de liquidez.

Para corroborar si las ratios de liquidez y de tesorería son fiables, aplicaremos la ratio de prueba ácida (RPA), la cual se utiliza para conocer si la empresa tiene suficientes activos líquidos a corto plazo para poder cubrir sus deudas a corto plazo.

ANÁLISIS DE COSTES EN UNA PYME: HOTEL PICOS DE EUROPA

Esta ratio nos indica que la empresa puede convertir en liquido el 49,97% de sus activos corrientes, pudiendo así cubrir la mitad de su deuda a corto plazo. Es una situación negativa porque esta ratio debe ser lo más próximo a 100% para que exista una fiabilidad de cobro respecto a la deuda, y por lo tanto los acreedores a corto plazo pueden considerar a la empresa como un cliente de dudoso cobro, lo cual puede impedir la adquisición de más deuda a corto plazo en ejercicios posteriores.

Analizando ahora la solvencia, aplicamos la ratio de solvencia (RS), el cual mide la capacidad de hacer frente a la totalidad de sus deudas, lo cual es un factor muy importante para adquirir financiación externa.

En el ejercicio actual se observa una ratio por un valor de 54,51%, que, aunque se trata de un porcentaje bajo, puede suponer una mayor solvencia en futuros ejercicios, ya que en el ejercicio anterior esta ratio estaba por debajo del actual, con un valor de 49,55%, por lo que la empresa está mejorando la situación de pago de la totalidad de sus deudas.

Al analizar la rentabilidad económica de 2016, vemos que la ratio tiene un valor de un 1,78%, lo cual implica una escasa mejoría del rendimiento de los activos respecto al año anterior; sin embargo, en 2017 el valor de la ratio es de -0,10%, por lo que en este año la empresa ha empeorado el rendimiento de sus activos.

Tabla 2.6. Rentabilidad Económica y Financiera

	2016	2017
RE	1,78%	-0,10%
RF	0,73%	-1,26%

Fuente: Elaboración propia

El margen de la empresa, el cual es la riqueza generada por cada unidad monetaria vendida, tiene un valor de -0,15% debido a la situación de pérdidas del año 2017, mientras que su rotación es de un 65%. Con el fin de mejorar la rentabilidad económica la empresa debería mejorar esta rotación y así conseguir un mayor número de ventas o bien mejorar su margen aumentando el precio del alquiler de las habitaciones o reduciendo sus costes.

Tabla 2.7. Margen y Rotación

	2016	2017
Margen	3,35%	-0,15%
Rotación	53,00%	67,00%

Fuente: Elaboración propia

La rentabilidad financiera, que mide el rendimiento obtenido por los recursos propios de la empresa, tiene un valor de -1,27% en 2017 debido a la situación de pérdidas de este ejercicio, por lo tanto, el propietario no obtendrá beneficios este ejercicio, pero aumentando el margen de beneficios netos no supondrá ningún problema en ejercicios futuros.

2.2.2. Cuenta de pérdidas y ganancias

Respecto a la cuenta de pérdidas, vemos que la empresa obtiene 309.356€ de ingresos de explotación por su actividad principal, que en este caso se trata de alquiler de habitaciones, las cuales son un total de 12 habitaciones, por lo que el precio unitario por habitación era de 58,72 € la noche en 2016, pero en 2017 subió el valor a un total de 70,63€, posiblemente por la necesidad de aumentar los ingresos.

En cuanto al coste de estas habitaciones, vemos que tiene un coste de 21,43 € la noche en 2016, y 19,97 € en 2017, lo que supone una gran diferencia, generando beneficios para la empresa.

Tabla 2.8. Precio y Coste por habitación

	Precio/habitación		Coste/habitación
2017	70,63 €	2017	19,87 €
2016	58,72 €	2016	21,43 €

Fuente: Elaboración propia.

Analizando ahora el margen neto de la empresa, vemos que en 2016 generaba 1,15% sobre las ventas, es decir, que por cada 100 € que ganaba por la actividad de alquiler, generaba 1,15 € de beneficio. Sin embargo, al ver este margen en 2017, vemos que es negativo debido a que ha sido un ejercicio con pérdidas, por lo que, en este caso, genera una pérdida de 1,64%. Sin embargo, vemos que, en el margen bruto, es decir, antes de impuestos, ha generado en 2016 y 2017 un 3,3% y - 0,15% respectivamente.

Tabla 2.9. Márgenes

	Margen Neto	M.bruto
2017	-1,64%	-0,15%
2016	1,15%	3,3%
2015	-8,82%	-5,94%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al análisis del EBIT, vemos que en 2016 ha generado 8.615 € por su actividad, pero en 2017, ha obtenido unas pérdidas de 458 €, y al observar los ejercicios anteriores a 2016, vemos que se ha encontrado en situación de pérdidas en varias ocasiones, aunque los gastos procedentes de otros activos han ido disminuyendo a lo largo de los años, por lo que en ejercicios posteriores la empresa se encontrará en una situación de beneficio

ANÁLISIS DE COSTES EN UNA PYME: HOTEL PICOS DE EUROPA

Tabla 2.10. EBIT

	2016	2017
Ingresos de explotación	257.200,01 €	309.356,19 €
Importe neto Cifra de Ventas	254.422,79 €	308.560,20 €
Consumo de mercaderías y de materias	n.d.	n.d.
Resultado bruto	n.d.	n.d.
Otros gastos de explotación	n.d.	n.d.
Resultado Explotación (EBIT)	8.614,91 €	- 458,35 €

Fuente: Base de datos SABI

Respecto a sus gastos, destaca el gasto de personal, el cual se considera el más importante, con un 38% sobre los gastos totales en 2016 y un 42% en 2017, ya que cuenta con un gasto de 130.857,28 € anuales hacia sus trabajadores, y aunque en el ejercicio anterior este gasto se reducía a 96.504,21 €, un 4% menos, este aumento se debe a la contratación de un nuevo empleado, ya que en 2016 contaban con 5 empleados y actualmente cuentan con 6.

Tabla 2.11. Distribución de gastos

	2016	%	2017	%
Materiales	29.201,07 €	11%	64.201,80 €	21%
Gastos de personal	96.504,21 €	38%	130.857,28 €	42%
Dotaciones para amort. Inmov.	29.032,77 €	11%	27.732,82 €	9%
Other operating items	-93.847,05 €	-37%	- 87.022,64 €	-28%
Gastos financieros y gastos asimila	6.854,48 €	3%	6.077,94 €	2%

Fuente: Base de datos SABI

En conclusión, viendo los resultados tanto actuales como los dados en ejercicios anteriores vemos que la empresa está en una situación de pérdidas momentánea, ya que en este ejercicio ha aumentado sus gastos por la necesidad de contratar nuevo personal y por los gastos extraordinarios en material del hotel, los cuales se han duplicado en este año respecto al anterior, pero en años futuros se asentara de nuevo en el mercado generando beneficios.

3. ANÁLISIS EXTERNO EN EL SECTOR HOTELERO:

3.1. ENTORNO GENERAL.

3.1.1 Perfil estratégico mediante un análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta que se utiliza para describir el entorno general en el que se encuentra una empresa, y su principal función es enviarnos información para entender y ver cómo afecta a la empresa y cómo proceder en dicho entorno para obtener una buena situación en el mercado.

Factores clave:

DIMENSIÓN POLÍTICA

Estabilidad del gobierno:

Actualmente España ha pasado por unas elecciones generales, por lo que actualmente la estabilidad del gobierno es algo inestable, pero en un futuro cercano se estabilizara, ya que está formándose un nuevo gobierno y tarda cierto tiempo en solidificarse.

DIMENSIÓN ECONÓMICA

Tendencias del PIB:

Actualmente el PIB de España en el primer trimestre de 2019 ha crecido un 0,7% respecto al último trimestre de 2018, el cual fue de un 0,6%, lo que nos coloca en una mejor situación, ya que nos encontramos en crecimiento.

DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL

Cambios en el estilo de vida:

Aunque el estilo de vida de la sociedad ha cambiado respecto a los últimos años, los lugares que son destino de los turistas han variado muy poco, solo ha habido un cambio y es el surgimiento de un nuevo destino, las zonas alejadas de las ciudades en medio de la naturaleza.

Este nuevo cambio en la sociedad es favorable para España debido a que se pueden encontrar cualquier clase de destino turístico en España.

DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

Infraestructura tecnológica:

Según un estudio realizado por el Centro Mundial de Competitividad del IMD (International Institute for Management Development de Lausana) en 2018, España se mantiene en el puesto mundial número 28 de la infraestructura tecnológica, por lo que podemos considerar que tiene un bajo nivel, ya que se encuentra en la misma posición del anterior año, por lo que España necesitara mejorar y fortalecer su infraestructura tecnológica.

Vías de comunicación:

En España este factor no es un problema, ya que la inversión en vías de comunicación ha sido importante en años pasados, permitiendo que en la actualidad comunicarse

ANÁLISIS DE COSTES EN UNA PYME: HOTEL PICOS DE EUROPA

desde casi cualquier punto geográfico o que lograr acceder a cualquier lugar no sea un problema.

DIMENSIÓN ECOLÓGICA

Política Medioambiental:

En España, la política medioambiental no se considera uno de los primeros problemas del gobierno, ya que, debido a la actual crisis, el presupuesto del estado para este tipo de políticas se ha reducido, dándole una menor importancia, por lo que será perjudicial en este entorno, ya que a nivel internacional España se encuentra muy alejado de los programas medioambientales como es el caso del protocolo Kioto, ya que en este país no se ha reducido la emisión de gases de efecto invernadero lo necesario para cumplir dicho protocolo.

Consumo de energía:

En España el consumo de energía de los turistas es desfavorable respecto a otros países, ya que la electricidad en España es más cara, ya que este país se encuentra en el top 5 con la electricidad más cara de toda Europa.

DIMENSIÓN LEGAL

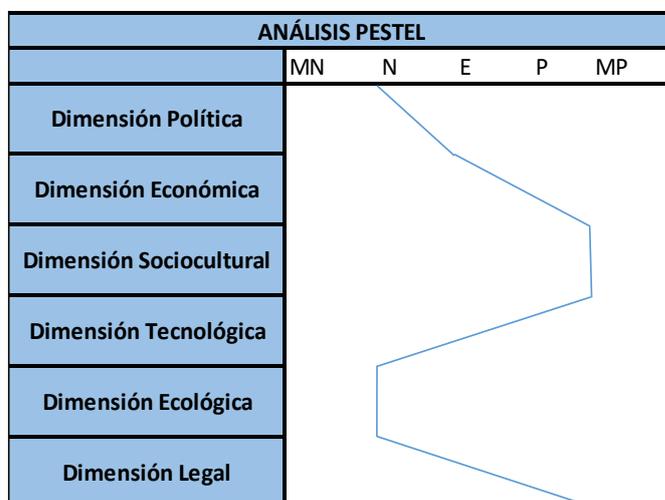
Defensa de la competencia

En lo que respecta a la defensa respecto a los competidores, cada vez se están llevando mayores medidas contra la competencia desleal mediante nuevas normas para impedir el abuso de los grandes hoteles o de los servicios alternativos como Airbnb, y para ello, la Unión Europea está llevando a cabo sanciones económicas para lograr el control y así encontrarnos ante un mercado en una situación semejante a la competencia perfecta.

Legislación laboral

Tras la llegada de la crisis económica en Europa, el sector hotelero ha aprovechado dicha situación para despedir gran parte de sus empleados, aumentando así las tareas de los que aún mantienen su puesto de trabajo, empeorando así la situación de los empleados.

Gráfico 3.1. Análisis PESTEL



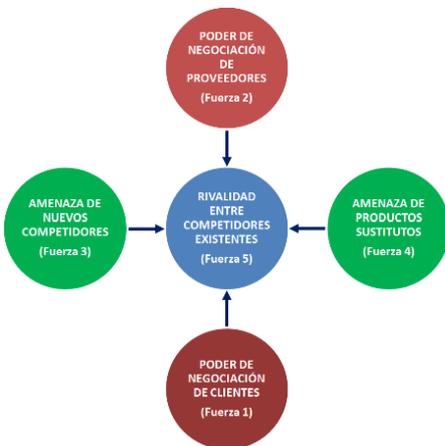
Fuente: Elaboración propia.

Como conclusión final comprobamos que la situación realmente no es muy perjudicial, ya que la mayoría de las situaciones negativas tratan de la tecnología y la ecología, que son puntos más débiles para empresas en el sector industrial, y al operar nuestra empresa en el sector hotelero no se ve tan afectada, aunque cada vez son más frecuentes en el mercado, ya que la ecología se encuentra de moda, y con los avances tecnológicos que están surgiendo, como las aplicaciones de reserva de habitaciones mediante los Smartphone, métodos de pago digitales o electrodomésticos inteligentes, en un futuro puede ser un factor clave para la industria, y por lo tanto las empresas pertenecientes a este sector deben introducir estas prácticas dentro de su actividad.

3.2. ENTORNO ESPECÍFICO:

3.2.1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Gráfico 3.2. Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Las5fuerzasdePorter.com

Competencia actual

Actualmente en Santander hay 48 hoteles de dos estrellas, los cuales son competencia directa, ya que tienen una relación calidad-precio similar y están enfocadas al mismo tipo de clientes.

En cuanto al Hotel Picos de Europa, se trata de un hotel de 2 estrellas, por lo que su mayor éxito se debe al bajo coste y su alta comodidad, pero aun así, hay una enorme competencia en el sector, y, además, cada año los clientes buscan hoteles con mejores servicios y con precios similares, siendo más exigentes tanto a nivel de calidad como nivel de precio, por lo que este hotel se sitúa en un grupo de clientes más específico, siendo éstos estudiantes que se encuentran como un bajo nivel adquisitivo, y familias que desean simplemente una habitación y no desean gastarse mucho dinero, sin buscar diversos servicios extras como piscinas o zona de masajes.

Competencia potencial

En cuanto a los competidores potenciales, en el sector hotelero existen ciertas barreras de entrada, como son la importancia de considerar el entorno sectorial a la hora de tomar la decisión de la creación empresarial, donde se observa que los factores más importantes son la seguridad que se aporta a los clientes, factor muy común en un hotel, (y que por ejemplo el alquiler de una habitación en Airbnb no puede ofrecer porque no existe una sólida confianza), el uso de nuevas tecnologías para facilitar el proceso de alquiler o saber interpretar correctamente las necesidades del cliente.

Respecto al uso de nuevas tecnologías, hasta hace poco las empresas hoteleras no contaban con la influencia del marketing móvil, pero se ha fijado en el sector permitiendo a los clientes realizar reservas online a través de sus dispositivos móviles, por lo que este avance supone un sólido plan de marketing móvil, incluyendo el diseño de reserva a un solo click.

Este nuevo sistema, el cual revolucionará la situación actual, atraerá aún más a los clientes, por lo que este avance tecnológico a su vez también traerá consigo nuevos competidores al sector hotelero, aumentando más la competencia.

En el caso de ser capaz de conocer a los clientes, hay que tener en cuenta los viajes de los clientes que se generan a última hora, los cuales son cada vez más corrientes, así como las escapadas cortas o las “mini vacaciones”, que son muy importantes actualmente, por lo que los competidores deben adaptarse a ellos, creando nuevas promociones o servicios especiales con el fin de mantener a dichos clientes.

A pesar de dichas barreras de entrada, los competidores actuales tienen la capacidad de atravesar dichos inconvenientes, continuando con su competencia directa, sin embargo, para nuevos competidores les resulta muy difícil superar dichas barreras, ya que el mercado es muy sólido teniendo en cuenta la competencia actual.

Productos sustitutivos

En cuanto a los productos sustitutivos, hay diversas amenazas existentes que afectan tanto a Pymes como a grandes empresas en este sector, y se trata de la tecnología y los cambios en la mentalidad de los clientes, ya que cada vez hay más opciones para éstos, como son viviendas turísticas o plataformas virtuales como Airbnb o Wimdu, que resultan problemáticos para los hoteles, ya que son más sencillos de contratar y ofrecen servicios más baratos ofreciendo a su vez un entorno más cómodo y familiar.

1. **Airbnb:** Es una empresa online dedicada al alquiler de alojamientos particulares y turísticos, que además los propios anfitriones pueden publicitar y contratar el alquiler con sus huéspedes. Es una de las empresas con más éxito actualmente, la cual opera en todo el mundo, que además desde su inicio en 2008 ha logrado más de 10 millones de reservas, por lo que se trata de un competidor a nivel de producto sustitutivo muy a tener en cuenta.
2. **Viviendas turísticas:** Este tipo de alojamiento está adquiriendo mucho poder en el mercado, ya que es un producto algo menos económico, pero para el cliente puede resultar más atractivo, ya que está destinada a familias para periodos cortos de alquiler y por lo tanto los huéspedes prefieren una mayor calidad y comodidad.

3. **Wimdu:** Al igual que Airbnb, se trata de una plataforma online mediante la cual puedes arrendar alojamientos privados, resultando más económico que un hotel. La idea de Wimdu es crear experiencias de viaje de la máxima calidad accesibles para todo el mundo, conectando a anfitriones y huéspedes de cualquier rincón del planeta. Además, cuenta con más de 350.000 propiedades en más de 150 países, por lo que su influencia en el entorno sectorial será también muy importante.

Poder de negociación con Clientes y Proveedores

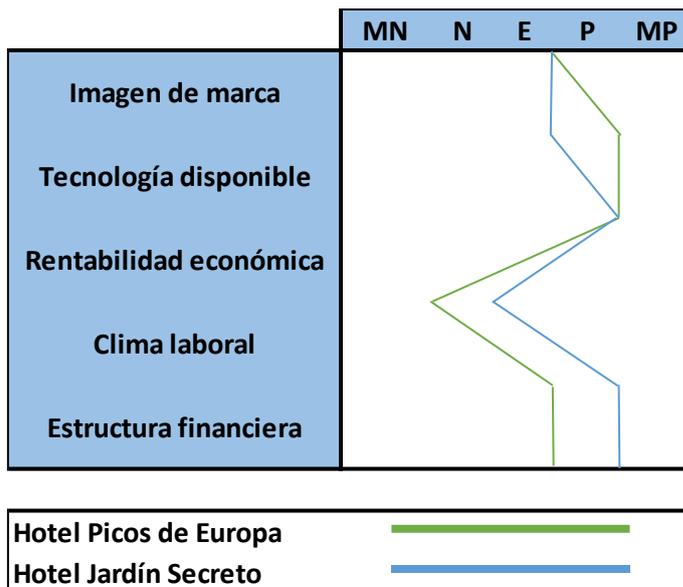
Al tratarse de un sector tan grande como es el hotelero, existe una enorme cantidad de clientes, y al estar poco concentrados, los clientes no pueden presionar a las empresas para reducir el precio ni obtener mejoras en sus productos, por lo tanto, es la empresa quien tienen el poder de negociación, aunque con los nuevos productos sustitutos como son las empresas como Airbnb, el poder de negociación de la empresa está disminuyendo en los últimos años, ya que los clientes cada vez tienen muchas más opciones a la hora de decidir alquilar una habitación.

En cuanto a los proveedores, al estar en un sector tan grande hay mucha variedad de proveedores de productos necesarios para el funcionamiento del hotel, por lo tanto, las empresas pueden influir fácilmente a la hora de realizarles compras, ya que hay una elevada oferta, pero menos demanda, y por lo tanto es la empresa quien tiene un mayor poder de negociación, consiguiendo mejores productos e influyendo en el precio de los productos, siendo capaces de conseguir descuentos por pronto pago o por un gran volumen de ventas.

4. ANÁLISIS INTERNO

4.1. PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

Gráfico 4.1. Perfil Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

ANÁLISIS DE COSTES EN UNA PYME: HOTEL PICOS DE EUROPA

El análisis interno se utiliza para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa tras investigar los factores, medios, habilidades y capacidades de que tiene la empresa para hacer frente al entorno.

Imagen de marca

Al tratarse de una empresa pequeña, Hotel Picos de Europa cuenta con una imagen de marca bastante pequeña respecto a grandes competidores, pero analizando otra empresa del mismo tamaño, podemos observar las valoraciones recibidas por los usuarios para determinar la imagen de ambas.

1. Hotel Picos de Europa.

Según los usuarios que han alquilado alguna habitación en este hotel, ha sido una experiencia muy positiva, con una atención a la clientela muy positiva y con buenos servicios adicionales, y por ello concluyen dejando una puntuación de 8,5 sobre 10 en Booking.com.

Gráfico 4.2. Valoración Hotel Picos de Europa



Hotel Picos De Europa ★★ 
Santander · [Mostrar en el mapa](#) · a 600 m del centro
A 2,6 km de la playa

El Hotel Picos de Europa se encuentra en el centro de Santander, a 600 metros de la estación de tren. Este pequeño hotel ofrece confortables habitaciones con conexión a internet gratuita.
Reservado 7 veces en las 6 últimas horas en nuestra página

Muy bien **8,5**
2.799 comentarios

[Mostrar precios](#)

Fuente: Booking.com

2. Hostal Jardín Secreto

En el caso del Hostal Jardín Secreto, los usuarios afirman que se trata de un hotel modesto, muy similar al nuestro, con servicios muy parecidos, siendo un hotel muy pintoresco y excelente para parejas, dejando como puntuación un 9,7 sobre 10 en Booking.com.

Gráfico 4.3. Valoración Hostal Jardín Secreto



Hostal Jardin Secreto ★★
Santander · [Mostrar en el mapa](#) · a 400 m del centro
A 2,5 km de la playa

Las habitaciones del Hostal Jardín Secreto cuentan con carta de almohadas, TV de pantalla plana con reproductor de DVD y conexión Wi-Fi gratuita.

Excepcional **9,7**
106 comentarios
Ubicación **9,3**
Favorito de los clientes

[Mostrar precios](#)

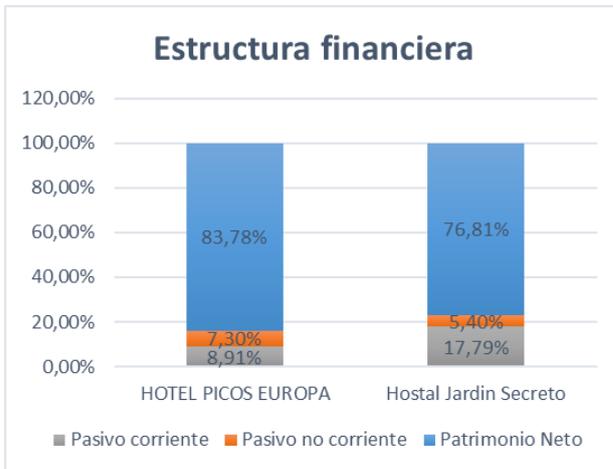
Fuente: Booking.com

Estructura financiera

Al tratarse de empresas que operan en el sector hotelero, poseen una gran cantidad de fondos propios, siendo estos superiores a los pasivos, lo cual es muy positivo porque cuanto mayor sea el valor del patrimonio neto, mayor valor tendrá la empresa.

Como ejemplo de esto, vemos que la estructura del Hotel Picos de Europa y del Hostal Jardín Secreto son muy similares, con apenas deudas a largo y corto plazo, lo que indica que se financian mediante la aportación de sus socios.

Gráfica 4. Estructura financiera



Fuente: Elaboración Propia

Tecnología disponible

En el sector hotelero la tecnología es importante, tanto para el control de costes de las empresas como para realizar sus actividades, ya que cuanto mejor tecnología, mayor satisfacción del cliente y a su vez mayor éxito empresarial.

Al ser ambas empresas muy similares, poseen el mismo tipo de tecnología, la cual se basa mayormente en tecnología actualizada, diseñada para localizar la mejor ubicación dentro del propio hotel para cada cliente para así lograr la mejor experiencia para éstos.

También utilizan la tecnología basada en la economía de suscripción, como es la contratación de canales exclusivos de pago como los canales deportivos y otros canales especializados en series y cine como son TNT, Calle 13 o Fox.

Clima laboral

Al tratarse de empresas tan reducidas, el clima laboral resulta bastante positivo, generando una motivación y valoración hacia sus empleados. En el caso de Hotel Picos de Europa hay únicamente 6 empleados, los cuales trabajan adecuadamente entre ellos, mientras que el Hostal Jardín Secreto cuenta con 4 empleados, ya que tiene únicamente 6 habitaciones, por lo que se da la misma circunstancia que en nuestra empresa, aunque con peor coordinación entre ellos, al realizar muchas tareas y siendo tan poco personal.

Rentabilidad económica

En este caso, la rentabilidad económica del Hotel Picos de Europa es bastante pequeña, ya que obtiene en este ejercicio un resultado negativo, consiguiendo una rentabilidad económica de -0,15%, y por lo tanto no está aprovechando bien sus recursos.

ANÁLISIS DE COSTES EN UNA PYME: HOTEL PICOS DE EUROPA

Tabla 3.1. Rentabilidad Económica Hotel Picos de Europa

	2016	2017
RE	1,78%	-0,10%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al Hostal Jardín Secreto, la situación es bastante mejor, ya que esta empresa tiene una rentabilidad económica con un valor de 3%, siendo lo más favorable obtener una rentabilidad de entre un 3 y un 6%.

Al ser un hotel con menos activos, vemos que está sacando una buena rentabilidad a sus recursos, logrando estar por encima de Hotel picos de Europa.

Tabla 3.2. Rentabilidad Económica Hostal Jardín Secreto

	2016	2017
RE	3%	3%

Fuente: Elaboración propia

4.2. CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

ACTIVIDAD PRIMARIA

Logística:

En el sector hotelero no existe ningún tipo de logística relacionada directamente con la actividad, ya que su principal producto es el servicio de alquiler de habitaciones y por lo tanto podríamos catalogar esas habitaciones como existencias, las cuales tienen una distribución interna focalizada en la preparación de las mismas.

Sin embargo, podemos entender como logística de la empresa el control y distribución interna de los recursos que recibe la empresa para la preparación de las habitaciones, como son sábanas limpias, jabones, geles y champús, y otros productos de limpieza.

Operaciones:

En este caso, se trata de la aplicación de lo anterior en la habitación, dejando ésta preparada para el consumo de los clientes.

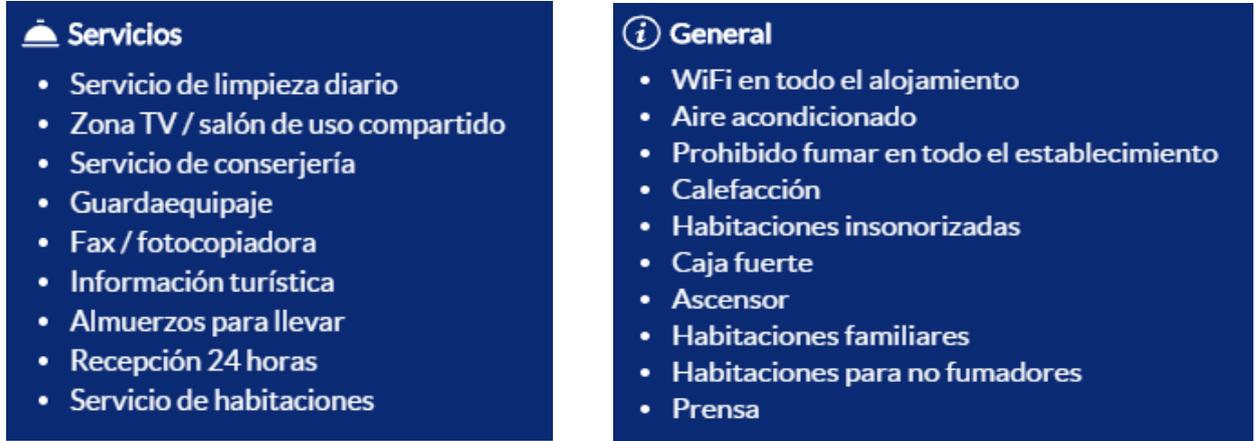
Marketing y ventas:

La estrategia de marketing que lleva esta empresa se trata de la publicidad boca a boca de los clientes y el prestigio del hotel, ya que asegura un gran número de alquiler de habitaciones.

Servicio post venta:

En cuanto al servicio post venta, la empresa utiliza los servicios que ofrece, como son el wifi gratis, la zona de TV o la utilización de fax/impresora.

Gráfico 4.2. Servicios post venta



Fuente: Página web Hotel Picos de Europa

ACTIVIDADES DE APOYO

Aprovisionamiento:

El principal aprovisionamiento de la empresa es la compra de los productos que utiliza para la preparación de las habitaciones.

Desarrollo de tecnología:

Actualmente la empresa únicamente desarrolla el mantenimiento de la página web del hotel, por lo que apenas hay mejoras o gestión de tecnologías dentro del hotel.

Administración de recursos humanos:

Al tratarse de una empresa con seis trabajadores, la actividad de recursos humanos como son la planificación, contabilidad y finanzas recae sobre un solo individuo, el cual es el propio propietario de la empresa.

Gráfico 4.3. Cadena de Valor



Por lo tanto, tras analizar la cadena de valor que posee esta empresa, vemos que su principal ventaja competitiva reside en la actividad primaria, generando una optimización del proceso productivo al reducir el número de actividades de apoyo realizadas y así

ahorrar los costes que generarían dichas actividades con el fin de maximizar sus beneficios.

5. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO.

5.1. ANÁLISIS DAFO.

Tabla 5.1. Matriz DAFO.



Fuente: Elaboración Propia

Debilidades:

- La página web de la empresa es muy pobre, por lo que lleva a una menor captación de la clientela, ya que la primera impresión es la que más cuenta, y al ver una página web muy simple el cliente pierde interés en la empresa buscando otra alternativa.
- Falta de ideas innovadoras, como son el transporte público gratuito o descuentos para museos o espectáculos de la ciudad, lo que lograría motivar a los clientes a disfrutar de las actividades de la ciudad creando una imagen de ambiente positivo, lo cual genera valor a la actividad de forma indirecta, ya que, al tener al cliente contento, habrá mayor número de alquileres porque pueden decidir repetir la experiencia en este hotel y por lo tanto es necesario solucionarlo para adquirir dicha ventaja.
- Insuficiencia de los servicios complementarios, como son los servicios de bar y restaurante, los cuales son mínimos y no son muy productivos y necesitan

obtener un mayor peso dentro de la empresa para mejorar la competencia de la empresa dentro del sector y así mejorar sus beneficios.

- Escasez de publicidad, ya que no invierte suficiente en medios publicitarios y depende mayoritariamente de la publicidad boca a boca de los clientes, y una empresa que apenas tiene publicidad no logrará obtener una mejor posición en el mercado porque la información acerca de la empresa no llegará a los futuros huéspedes del hotel.
- La falta de parking privado es una debilidad debido a que los clientes no tienen un espacio donde aparcar su vehículo, lo que afecta a los posibles clientes locales, ya que no tienen las facilidades para acudir al hotel en su propio vehículo, lo que puede llevar a buscar a otro competidor que cumpla más facilidades para el consumidor.

Amenazas:

- La principal amenaza se trata de la competencia de empresas que operan a través de internet, como es el caso de Airbnb o las viviendas turísticas, que en los últimos años están adquiriendo mucho poder en el mercado, ya que las empresas online disponen de mayores comodidades para la contratación de sus servicios por tener una comunicación empresa-cliente más directa.
- La estacionalidad del sector es una gran amenaza, ya que la mayoría de los clientes alquilan habitaciones durante el verano, quedando el resto de estaciones del año más vacías, ya que normalmente los clientes deciden utilizar sus vacaciones en esta estación para aprovechar el buen clima.
- Otra gran amenaza es la propia competencia procedente de otros hoteles, ya que en el mercado hay muchos hoteles que también poseen 2 estrellas, por lo que son competencia directa con la empresa.
- Las zonas más turísticas atraen a más clientes, como son las ciudades como Barcelona o Sevilla, por lo que en Cantabria hay menos turistas.

Fortalezas:

- La imagen de marca que posee la empresa es muy buena respecto a sus clientes, convirtiéndose en una fortaleza bastante positiva, generando una fidelización de los clientes más habituales.
- Una gran fortaleza es la relación calidad-precio del hotel, ya que a pesar de ser de 2 estrellas ofrece buena calidad, y por lo tanto los clientes están satisfechos con los servicios recibidos.
- La situación geográfica es una gran fortaleza, ya que se encuentra situado en el centro de la ciudad, lo cual permite a los clientes acceder a cada rincón de la ciudad, tanto zonas turísticas como las playas, los museos o las zonas comerciales de la ciudad, generando una gran comodidad para los clientes al no tener que desplazarse demasiado ya acudir a cualquier lugar.
- El clima de la ciudad es una fortaleza, ya que habitualmente en verano no tiene un calor excesivo por lo que para los clientes jubilados es excelente.
- Encontrarse dentro de Booking es una excelente fortaleza, ya que añade nuevos clientes con las necesidades que el Hotel Picos de Europa puede solventar, tanto para clientes extranjeros como huéspedes de la ciudad.

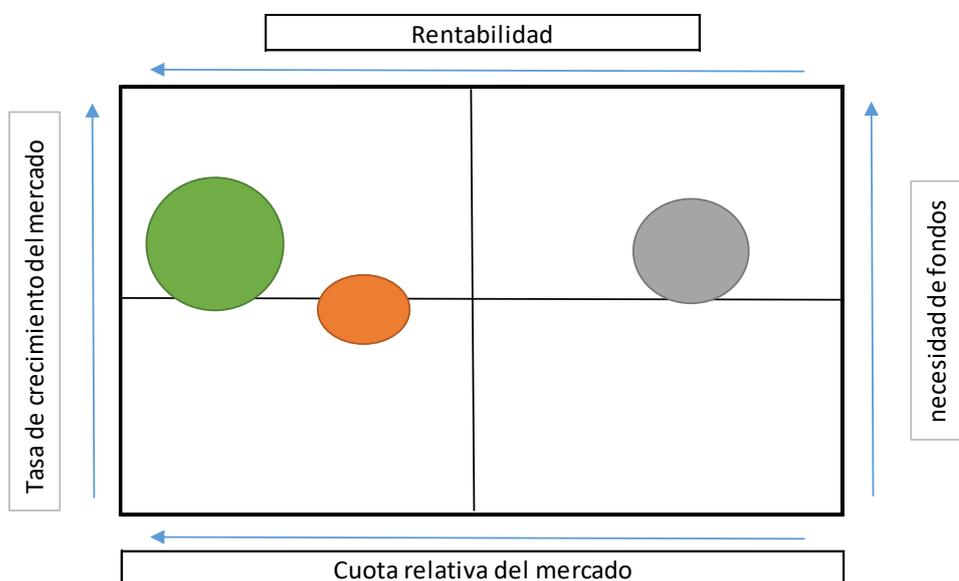
Oportunidades:

- Nuevos tipos de clientes, ya que en Cantabria hay cada vez más turistas que son personas jubiladas y por lo tanto es una oportunidad excelente para ofrecer servicios acordes a este tipo de clientes.
- El factor medioambiental puede ser una gran oportunidad, añadiendo en los servicios de restaurante menús veganos y ofrecer productos naturales y ecológicos, ya que actualmente son productos muy demandados.
- Incremento del turismo nacional, ya que es muy frecuente que los turistas busquen monumentos nacionales históricos, y en este caso se encuentra el palacio de la Magdalena, el parque de Cabárceno o las cuevas de Altamira, lo cual es una gran oportunidad para la empresa utilizarlo para la atracción de nuevos clientes.

La empresa, a pesar de tener algunas debilidades y amenazas, vemos que posee unas grandes fortalezas, las cuales le permiten mantenerse firme en el sector, y en cuanto a oportunidades, vemos que actualmente hay pocas en el sector, ya que éste está bastante avanzado en cuanto a nuevas actividades, pero la empresa aún puede mejorar explotando su máximo potencial, ya que la empresa se ha centrado principalmente en su actividad principal.

5.2. MATRIZ BCG.

Gráfico 5. Matriz BCG



Leyenda:

■	Habitación común
■	Habitación superior
■	Servicios de restaurante

Fuente: Elaboración propia

CHRISTIAN MARTOS ALONSO

Actualmente la empresa tiene principalmente tres productos, las habitaciones comunes, las habitaciones superiores y los servicios de restaurante.

- En cuanto a las habitaciones comunes, vemos que, al tratarse del alquiler de habitaciones, forma parte de su actividad principal, y además es su principal fuente de ingresos ya que es el tipo de habitación que más alquila por ser las habitaciones destinadas para familias y turistas con bajo presupuesto, y la que permite a la empresa mantenerse en el sector, por lo tanto, hay que considerar a este producto como producto vaca lechera.
- Las habitaciones superiores son parte de la actividad principal, aunque este tipo de habitaciones no son las más demandadas ya que están destinadas a huéspedes dedicados a los negocios, aunque cada vez más son más solicitadas, y además ofrecen un gran ingreso ya que son más lujosas. También requieren un mayor mantenimiento, pero se espera un crecimiento del producto en un futuro y, por lo tanto, se le considera como el producto estrella de la empresa, ya que en un futuro se convertirá en vaca lechera.
- Los servicios de restaurante son una actividad complementaria del hotel que ofrecen una mayor satisfacción para los clientes, aunque es una actividad poco rentable, ya que requieren mucho mantenimiento y se obtiene poco beneficio, ya que los clientes no consume mucho el producto por la preferencia ante la competencia como los restaurantes de comida rápida o restaurantes elegantes, por lo tanto se les debe considerar un producto dilema, ya que sigue siendo un servicio necesario para complementar la actividad principal y no se puede eliminar de la empresa porque perdería mucho poder en el mercado respecto a sus competidores, y por lo tanto se debe invertir en ello para convertirlo en un futuro en un producto estrella.

6. CONCLUSIONES.

Tras analizar este hotel mediante el análisis de sus cuentas anuales y el análisis DAFO, vemos que tiene varios problemas que se deben resolver realizando modificaciones en su actividad y así competir de una forma más eficiente, mejorando tanto sus ingresos como su imagen empresarial, y así lograr ser uno de las empresas más productivas y exitosas del sector.

Plan para solucionar los problemas encontrados tras el análisis DAFO:

Debilidades

- La página web de la empresa es muy pobre.

Ante este problema, la mejor opción sería realizar una renovación con cambios en el tipo de formato del anuncio de la dirección y el propio fondo de la página web mediante alguna fotografía del entorno del hotel o de algún paisaje característico de la ciudad que destaque porque actualmente utiliza un monocolor azul que no atrae lo suficiente al cliente.

Otra modificación importante es el uso de fotografías con algún cliente y colocarlas en la página web para mostrar la satisfacción y comodidad de los clientes en las zonas pertenecientes al hotel ya que así generará una imagen de confianza en la empresa por parte de nuevos clientes.

También es necesario mostrar de una forma más visual los servicios ofrecidos dentro del hotel, y así lograr captar mejor la atención de los usuarios que consulten la página web, ya que actualmente pasan desapercibidos para los clientes, ya que no destacan demasiado en la página web.

Por último, la mejor solución para mejorar la web empresarial es la contratación de profesionales para el diseño de páginas web, lo que lograría un mayor éxito, pero tiene un coste más elevado que el resto de las modificaciones.

- Falta de ideas innovadoras.

Para este problema, una de las principales maneras de solventarlo es el uso de cupones descuento para los clientes para que los utilicen en atracciones turísticas como son conciertos musicales, museos históricos y otro tipo de espectáculos como circos que se organizan en la ciudad o el Parque Cabárceno, ya que los clientes habituales son familias con niños pequeños, y este tipo de propuestas llama su atención y puede ser un factor muy importante a la hora de decidir alquilar una habitación en este hotel.

Otra idea innovadora que puede resultar muy popular es la disposición por parte de los clientes de una tarjeta bus gratuita para el uso de servicio del transporte público de la ciudad, aunque es una inversión algo costosa y es necesario tramitar la propuesta con el gobierno de Cantabria.

- Insuficiencia de Servicios complementarios.

En este caso, es algo muy necesario solucionarlo, ya que es un factor importante para diferenciarse de los demás competidores.

Para mejorar el servicio de restaurante y bar del hotel es necesario una modificación en el servicio de habitaciones con entrega de comida y bebida a domicilio y así fomentar el

uso de dicho servicio, aumentando el uso de este tipo de servicios y adquiriendo más valor en la empresa.

Otra mejora de este tipo de servicio es el uso de promociones o cupones de descuento para el consumo de dicho servicio durante las cenas en el hotel o destinado al uso del restaurante durante el fin de semana, ya que para los turistas es una buena forma de disfrutar de todos los servicios y comodidades que ofrece la empresa por un buen precio, llegando a considerar este servicio mejor que los ofrecidos por la competencia.

- Escasez de publicidad del hotel.

La publicidad es muy necesaria para que una empresa funcione, y en esta empresa, cuenta con muy poca publicidad, ya que su mayor fuente de publicidad son Booking y la publicidad que generan los propios clientes, y por lo tanto es insuficiente.

La empresa necesita contratar una campaña de publicidad para llegar a los oídos de la gente y así anunciar el hotel hacia nuevos posibles clientes, ya sea mediante carteles de anuncio en los restaurantes y zonas de ocio más visitados como banners publicitarios que anuncien al hotel dentro de páginas web de las zonas turísticas de Cantabria, como por ejemplo que en la página web de Cabárceno aparezca una oferta de este hotel, llamando la atención a nuevos clientes.

- La falta de parking, ya que los clientes no tienen donde aparcar su vehículo.

Al estar situado en el centro de la ciudad, es muy difícil disponer de aparcamiento, por lo tanto, contar con aparcamiento propio es una gran ventaja competitiva, pero la empresa no puede corregir esta debilidad, ya que únicamente hay aparcamiento público en la zona.

Amenazas:

- La principal amenaza se trata de la competencia de empresas con plataformas online como es el caso de Airbnb o Wimdu, que en los últimos años están adquiriendo mucho poder en el mercado.

Para competir frente a este tipo de empresas es necesaria la aplicación de una mejora en las ofertas y calidad de las habitaciones para conseguir que los clientes se encuentren más satisfechos y con buenas experiencias y así decidan elegir este hotel y no recurrir a servicios que ofrecen las empresas como Airbnb o la contratación de residencias turísticas para su estancia en la ciudad.

Para conseguir dicha ventaja competitiva el hotel necesita aplicar soluciones como las nombradas anteriormente, ya que así la empresa conseguirá satisfacer a un mayor número de clientes y crecerá la confianza y seguridad que aporta este hotel y así dichos clientes tomarán la decisión de alquilar en esta empresa en lugar de la competencia.

- La estacionalidad del sector hotelero.

El problema de la estacionalidad de la actividad del hotel es muy difícil solucionarlo debido a que está vinculado con el clima de la ciudad, que es muy positivo durante el verano y la primavera, sin embargo, durante el resto del año el clima no es tan adecuado para el turismo centrado en los clientes que deciden acudir a la ciudad en busca de tranquilidad o de disfrutar del buen tiempo.

Sin embargo, una buena solución es la búsqueda de actividades de ocio enfocadas a otras épocas del año que el hotel puede organizar, como son pistas de hielo durante el

ANÁLISIS DE COSTES EN UNA PYME: HOTEL PICOS DE EUROPA

invierno, actividades de montañismo, equitación o actividades deportivas como ciclismo o patinaje para los clientes del hotel. Con este tipo de actividades lograría captar clientes locales para actividades durante un fin de semana o algún día festivo, e incluso clientes pertenecientes a otras comunidades autónomas que busquen experiencias centradas en estas actividades.

- Competencia procedente de otros hoteles

Por último, la mejor solución frente a la competencia directa de otros hoteles de la misma categoría es lograr una buena diferenciación mediante la resolución del resto de las debilidades y amenazas identificadas en el análisis DAFO y aprovechando las oportunidades que se han generado en el entorno y así el hotel será capaz de innovar sus productos y logrará desarrollar nuevas propuestas para obtener una ventaja competitiva en el sector consiguiendo así la diferenciación que necesita para adquirir más peso en el mercado y convertirse en una de las mejores empresas del sector.

7.BIBLIOGRAFÍA.

5 Fuerzas de Porter (S.F.). Análisis Estratégico: Las cinco fuerzas de Porter. Disponible en: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Airbnb (S.F.). Información empresarial de Airbnb. Disponible en: <https://www.airbnb.es/>

Apuntes referentes a la asignatura Análisis Contable (2017-18).

Apuntes referentes a la asignatura Contabilidad de gestión (2016-17).

Apuntes referentes a la asignatura Dirección Estratégica (2017-18).

Base de datos SABI (2019). Balance de situación y PyG de Hotel Picos de Europa. Disponible en: <https://sabi.bvdinfo.com/sso.aspx?path=rediris>

Booking (S.F.). Imagen de marca de Hotel Picos de Europa y su competencia. Disponible en: <https://www.booking.com/>

Diario Expansión (2019). Tendencias del PIB en España. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

El diario (2019). Política medioambiental en España. Disponible en: https://www.eldiario.es/sociedad/Espana-infracciones-ambientales-Union-Europea_0_860214702.html

El periódico de la energía (2018). Consumo de energía eléctrica en España. Disponible en: <https://elperiodicodelaenergia.com/espana-entre-los-paises-de-la-ue-que-mas-desciende-su-consumo-de-gas-en-2018-por-una-mejor-disponibilidad-de-energia/>

Grupo Picos de Europa (S.F.). Información empresarial de Hotel Picos de Europa. Disponible en: <https://www.grupopicosdeeuropa.com/es-es>

Hostal Jardín Secreto (S.F.). Información acerca de la empresa. Disponible en: <https://www.jardinsecretosantander.com/>

Iberley (2017). Información sobre la defensa de la competencia en España. Disponible en: <https://www.iberley.es/temas/regimen-sancionador-defensa-competencia-62596>

IEE Madrid (2019). Infraestructura tecnológica en España. Disponible en: <https://www.ieemadrid.es/2018/06/07/espana-se-mantiene-puesto-28-63-paises-infraestructura-tecnologica/>

Plan General Contable (2007). Búsqueda de información contable sobre las ratios económicas. Disponible en: <https://www.plangeneralcontable.com/>

TecnoHotelNews (2018). Tendencias emergentes en tecnología en los hoteles. Disponible en: <https://www.tecnohotelnews.com/2018/12/tendencias-emergentes-en-tecnologia-hotelera/>

Universidad de Cantabria (2019). Búsqueda de bases de datos. Disponible en: <https://web.unican.es/buc>

Wimdu (S.F.). Búsqueda de información acerca de la empresa. Disponible en: <https://www.wimdu.es/>