



**Facultad de Turismo**  
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

# **GRADUADO/A EN TURISMO**

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

### ***GESTIÓN DE LOS COSTES Y EXTERNALIZACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO***

Realizado por:

***ALBERTO DEL CERRO NICOLÁS***

Fdo.:

***Dirigido por:***

***LAURA MONICHE BERMEJO***

Vº Bueno del tutor

Fdo.:

**MÁLAGA, (Junio y 2016)**



**TÍTULO:** Gestión de los costes y externalización en el sector hotelero.

**PALABRAS CLAVE:** *costes, externalización, hotel, turismo, contabilidad, gestión, toma de decisiones.*

**RESUMEN:**

*En el presente trabajo se estudia el estado del turismo y del sector hotelero en particular, haciendo una especial mención a la organización de los costes dentro de la empresa hotelera, su definición y clasificación según los distintos modelos existentes y la organización departamental dentro de ella. Los elementos analizados sirven como base para la toma de decisiones con respecto a la externalización, teniendo en cuenta sus ventajas e inconvenientes, las cuáles varían según el tipo de actividad que se quiera externalizar y su importancia en el proceso productivo. Como conclusión, se utilizan ejemplos para comprender mejor la importancia del uso de una buena política de gestión de costes y externalización en un sector donde la competencia es muy alta, con una guerra de precios y una exigencia en la calidad que obliga a la empresa hotelera a utilizar sus recursos de la mejor forma posible.*

# ÍNDICE

Capítulo 1	INTRODUCCIÓN .....	1
Capítulo 2	MARCO CONTEXTUAL DEL TURISMO Y SECTOR HOTELERO	3
2.1.	El sector del turismo y su importancia .....	3
2.1.1.	El turismo como factor global en España.....	3
2.1.2.	El sector hotelero en España .....	6
2.2.	El proyecto HOTELERO: Introducción, modelos de gestión y toma de decisiones .....	7
2.2.1.	Inicio y modelos de gestión.....	7
2.2.2.	Proyecto: toma de decisiones.....	10
2.2.3.	Opening .....	16
Capítulo 3	CLASIFICACIÓN DE LOS COSTES Y EXTERNALIZACIÓN 18	
3.1.	Definición y clasificación de los costes en la empresa .....	18
3.1.1.	Modelo marginalista.....	19
3.1.2.	Modelo contable.....	20
3.2.	Organización departamental en los hoteles .....	25
3.2.1.	Director de Hotel (General Manager).....	25
3.2.2.	Departamento de Habitaciones (Rooms Division). .....	26
3.2.3.	Recursos Humanos (Personnel).....	26
3.2.4.	Finanzas (Accounting). .....	27
3.2.5.	Marketing y Ventas (Marketing & Sales).....	27
3.2.6.	Mantenimiento (Engineering).....	28
3.2.7.	Compras (Purchasing). .....	28
3.2.8.	Restauración (Food & Beverage).....	28
3.3.	La importancia de la correcta medición de los costes .....	29
3.4.	Externalización en el sector hotelero.....	30
3.4.1.	Definición de “outsourcing” o externalización .....	30
3.4.2.	La externalización por departamentos en el sector hotelero.	31

Capítulo 4 EXTERNALIZACIÓN: VENTAJAS, DESVENTAJAS Y CASOS DE ESTUDIO .....	34
4.1. Ventajas e inconvenientes.....	34
4.1.1. Ventajas.....	34
4.1.2. Inconvenientes.....	35
4.2. Casos de ESTUDIO: Sol Meliá y Grupo NH.....	36
4.2.1. Sol Meliá. ....	36
4.2.2. Grupo NH.....	36
Capítulo 5 CONCLUSIONES.....	38
Capítulo 6 Bibliografía .....	41

## CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de este trabajo es estudiar y comprender la gestión y medición de costes en el sector hotelero, y cómo influye sobre la decisión de externalizar los diferentes departamentos de los que consta un hotel.

Para llevar a cabo dicho estudio se han planteado una serie de objetivos secundarios indispensables, siendo éstos:

- A- Comprender y conocer el sector del turismo en España, su importancia y la presencia del sector hotelero en España.
- B- Conocer las diferentes decisiones y riesgos que se toman a la hora de invertir en un hotel y cómo cambian los riesgos durante el tiempo, además de los modelos de gestión que imperan en el sector actualmente.
- C- Definir y clasificar los costes, estudiando la importancia de su medición correcta en la contabilidad, y cómo se divide departamentalmente un hotel y qué se puede hacer para contribuir a la eficiencia de los recursos.
- D- Estudiar las ventajas y las desventajas de la externalización en el sector hotelero por tipo de actividad, partiendo del estudio para la toma razonada de decisiones.

La razón por la que se ha planteado dicho tema ha sido por mi experiencia personal trabajando en un hotel de gran tamaño, lo que me hizo plantearme la necesidad de utilizar correctamente todos los recursos de los que se dispone, puesto que cuánto más rapidez se necesita en prestar el servicio y más complejas y variadas son las operaciones que han de realizarse, mayor facilidad hay de desperdiciar algunos recursos que, utilizados de forma eficiente, harían que el cliente final recibiese una mayor calidad en el servicio final sin real necesidad de utilizar más fondos propios con ese fin.

En nuestro sector, tan importante es atraer al cliente como tratarle de forma adecuada para que esté feliz con su estancia, lo que implicará que vuelva en el futuro o recomiende el hotel, aún más importante en la época de redes sociales en las que vivimos. Aunque es cierto que la exigencia es cada vez mayor a precios más baratos, sólo mediante una forma eficiente de gestión de los costes podremos cumplir con las exigencias del mercado y satisfacer a nuestros clientes.

Para conseguir los objetivos propuestos anteriormente se han seguido diferentes planes de actuación. En primer lugar, se han realizado lecturas profundas y críticas sobre multitud de recursos bibliográficos, la mayoría de ellos estudios de universidades de todo el mundo de profesores referentes en la materia o con investigaciones propias con respecto a diversos temas. En segundo lugar, se han realizado tablas, gráficos y otros recursos a partir de datos de fuentes oficiales estadísticas. En tercer lugar, se han realizado lecturas de temas actuales, en su mayoría en periódicos nacionales o internacionales para conocer la situación del mercado recientemente, y las tendencias hacia donde se dirige el sector.

El trabajo se estructura en cinco capítulos, incluyendo éste que lo comienza. El segundo capítulo nos introduce el marco contextual en el que se encuentran el sector de turismo y hotelero en nuestro país, haciendo especial atención a los modelos de gestión y la toma de decisiones y riesgos necesaria a la hora de invertir en un proyecto hotelero. El tercer capítulo relata los costes, su definición y clasificación, la organización departamental de un hotel y la importancia de los costes y su medición, finalizando una introducción a la externalización en el sector hotelero. En el cuarto capítulo, encontraremos información acerca de las ventajas e inconvenientes de la externalización, además de casos de estudio sobre cadenas españolas. Para concluir, el quinto capítulo está dedicado a las conclusiones y propuestas de mejora.

## CAPÍTULO 2 MARCO CONTEXTUAL DEL TURISMO Y SECTOR HOTELERO

### 2.1. EL SECTOR DEL TURISMO Y SU IMPORTANCIA

#### 2.1.1. El turismo como factor global en España

El turismo es definido por la OMT como “un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su residencia habitual por motivos personales o profesionales” (Organización Mundial del Turismo, 2016).

Durante las últimas décadas, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento en el mundo. Esta importancia puede apreciarse en los siguientes datos macroeconómicos; entre otros, en el año 2014 se alcanzaron 1.133 millones de llegadas a los diferentes destinos, supuso el 9% del PIB mundial, 1 de cada 11 empleos, 1,5 billones de dólares en exportaciones...datos que pueden apreciarse en la figura uno situada debajo.



Figura 1. La importancia del turismo. Fuente: OMT, 2015



Hay que hacer notar que estos datos cobran aún más valor si nos situamos que en el año 1950 los turistas internacionales representaban llegadas por valor de 25 millones, siendo en 1980 278 millones, 527 millones en 1995 y 1133 millones en 2014. Las previsiones para el futuro, además, prevén que en el año 2014 habrá 1800 millones de llegadas en 2030.

Ingresos por turismo internacional							
Rango	\$EEUU				Monedas locales		
	Miles de millones		Variación (%)		Variación (%)		
	2013	2014*	13/12	14*/13	13/12	14*/13	
1	Estados Unidos	172,9	177,2	7,0	2,5	7,0	2,5
2	España	62,6	65,2	7,6	4,2	4,1	4,2
3	China	51,7	56,9	3,3	10,2	1,4	9,2
4	Francia	56,7	55,4	5,6	-2,3	2,1	-2,3
5	Macao (China)	51,8	50,8	18,1	-1,9	18,1	-1,9
6	Italia	43,9	45,6	6,6	3,7	3,1	3,7
7	Reino Unido	41,0	45,3	12,1	10,3	13,2	4,8
8	Alemania	41,3	43,3	8,2	5,0	4,7	4,9
9	Tailandia	41,8	38,4	23,4	-8,0	22,1	-2,7
10	Hong Kong (China)	38,9	38,4	17,7	-1,4	17,7	-1,5

Figura 2. Ingresos por turismo internacional por países. Fuente: OMT, 2015

En el caso de España, supone el 2º lugar en Ingresos por turismo internacional de entre todos los países del mundo, después de Estados Unidos, y el primero de Europa, con un total de 62,6 miles de millones de dólares, como puede apreciarse en la figura dos.

Llegadas de turistas internacionales						
Rango	Series†	Millones		Variación (%)		
		2013	2014*	13/12	14*/13	
1	Francia	TF	83,6	83,7	2,0	0,1
2	Estados Unidos	TF	70,0	74,8	5,0	6,8
3	España	TF	60,7	65,0	5,6	7,1
4	China	TF	55,7	55,6	-3,5	-0,1
5	Italia	TF	47,7	48,6	2,9	1,8
6	Turquía	TF	37,8	39,8	5,9	5,3
7	Alemania	TCE	31,5	33,0	3,7	4,6
8	Reino Unido	TF	31,1	32,6	6,1	5,0
9	Federación de Rusia	TF	28,4	29,8	10,2	5,3
10	México	TF	24,2	29,1	3,2	20,5

Figura 3. Llegadas de turistas internacionales. Fuente: OMT, 2015

Tal y como puede observarse en la figura tres, España es el 3º país del mundo y el 2º de Europa en llegadas internacionales, después de Francia y Estados Unidos, con un total de 60,7 millones de llegadas de turistas internacionales. Cabe destacar que el turismo internacional contribuye a equilibrar la balanza de pagos gracias a la cantidad enorme de divisas recibidas por parte de los visitantes extranjeros durante el ejercicio de su estancia.

En España, el turismo alcanzó el 10,9% del PIB del país durante el año 2015 (Instituto Nacional de Estadística, 2016), o lo que es lo mismo, 124.000 millones de € de aportación a la economía española, considerándose que 1/7 puestos de trabajo corresponden al sector turístico o tiene fuerte relación con él. Las variables que componen el indicador del PIB turístico se componen de 5 principales variables (Exceltur, 2016):

- 1-Consumo privado.
- 2-Pernoctaciones hoteleras de los residentes.
- 3-Llegadas de turistas extranjeros.
- 4-Ingresos por turismo y viajes de la balanza de pagos.
- 5-PIB de los principales mercados.

Este estudio además resalta que, aunque los viajeros cada vez son más numerosos, su gasto medio disminuye, acumulando desde el año 2000, donde el gasto medio por turista era 1.100€, 15 años seguidos de caída, siendo en el año 2015 de 741€. Las expectativas actuales para el año 2016 son favorables, siendo la previsión teniendo en cuenta el contexto macroeconómico mundial en el que nos encontramos que el crecimiento podría llegar al 3.4% a lo largo del año (Hosteltur, 2016).

En base a todos estos datos, donde el turismo tiene un peso en la economía española fundamental, que crece cada vez más, pero con un turista cuyo gasto medio es menor, por lo que la importancia en la política de costes, su estudio y el papel que puede desempeñar la externalización de algunas funciones dentro de la actividad turística se considera imprescindible, siendo la optimización operativa el principal elemento de motivación de este estudio.

### 2.1.2. El sector hotelero en España

A principios del año 2012, España contaba con un total de 790.869 habitaciones y apartamentos distribuidos en un conjunto total de 6.281 establecimientos hoteleros, tal y como puede observarse en figura número cuatro (González, 2012).

Año 2011					
	Grupo	Nº Hoteles	% Mercado	Hab. y Apart.	% Mercado
1	Melía Hotels	91	1,4	27.159	3,40
2	NH Hotels	176	2,8	21.255	2,70
3	Barceló Hotels & Resorts	49	0,8	13.216	1,70
4	RIU Hotels	42	0,7	12.273	1,60
5	Marriot H&E	84	1,3	9.868	1,20
6	Iberostar Hotels	34	0,5	9.650	1,20
7	Accor Hotels	8	1,3	9.159	1,20
8	H10 Hotels	34	0,5	8.847	1,10
9	HUSA Hotels	87	1,4	8.752	1,10
10	Best Hotels	29	0,5	8.718	1,10
Total Top 10		634	11,20	128.870	16,30
Resto Mercado		5647	88,80	661.199	83,70
Total Mercado		6281	100	790.869	100

Figura 4. Elaboración propia a partir del estudio "Evolución y retos del sector hotelero en España" Fuente: González, 2012, pág. 53.

Cabe destacar que el 11,20% del total de establecimientos corresponde al top 10 de cadenas hoteleras presentes en España, así como el 16,30% del total de habitaciones y apartamentos. El resto de cadenas hoteleras gestionan 398.481 habitaciones (50%) por lo que el total de habitaciones representadas por cadenas hoteleras es del 67%, mientras que el restante 33% está formado por operadores independientes (González, 2012).

## **2.2. EL PROYECTO HOTELERO: INTRODUCCIÓN, MODELOS DE GESTIÓN Y TOMA DE DECISIONES**

### *2.2.1. Inicio y modelos de gestión*

Para comenzar, hay que considerar que es una empresa que necesita de una planificación y estudio previo diferente al de otras empresas, debido a la complejidad de la toma de decisiones que hay que realizar en multitud de ámbitos distintos. Esta circunstancia variará mucho dependiendo de si el hotel será propiedad de una compañía o de uno o varios particulares que pongan en riesgo su capital, puesto que las grandes compañías hoteleras cuentan con un capital humano experimentado en este tipo de proyectos, además de tener normalmente una mayor capacidad de adaptación en el presupuesto.

Las cadenas hoteleras utilizan diferentes tipos de contratos para organizar sus establecimientos (Alonso, Fernández, & González, 2009):

1-Franquicia: La franquicia es una fórmula de gestión en la cual un socio pone en marcha un establecimiento propio, pero bajo las directrices y la marca de la cadena. Es, por tanto, el franquiciado el que asume los riesgos, pero con el asesoramiento y la experiencia de una marca, la cual recibe normalmente un pago general y parte de los beneficios.

2-Contrato de Gestión: La cadena firma un acuerdo con el explotador, ofreciendo que uno de sus directores gestione el establecimiento, aportando conocimiento, experiencia y la marca y la central de reservas para la cadena de la que trabaja. Los trabajadores pertenecen a la nómina del explotador, y la marca tiene un control limitado que se establece en el propio contrato.

3-Arrendamiento: Consiste en alquilar un inmueble a un propietario independiente para que desarrolle su actividad, por lo que la cadena tendría total control sobre los activos con excepción del edificio y los activos que pertenezcan al propietario.

4-Gestión directa: Se refiere a la cual la cadena tiene la propiedad total de los mismos, es decir, controla la propiedad y todos los activos que hay en ella; empleados, marca, central de reservas...etc.

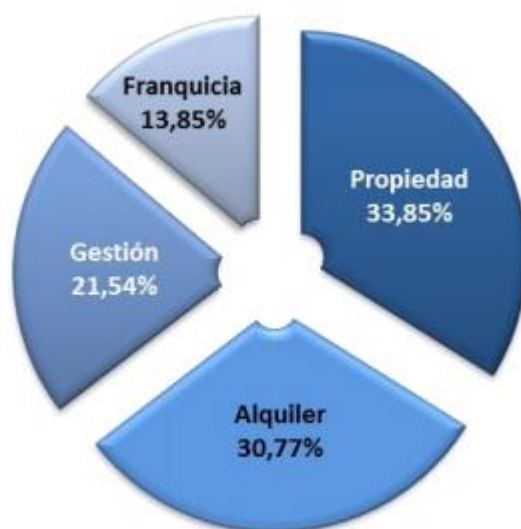


Figura 5. Modelo de gestión predominante en 90 cadenas hoteleras. Fuente: Grau & Hallé, 2016.

Sin embargo, aunque tradicionalmente en España se ha crecido en el modelo de propiedad, las grandes compañías cada vez más están centrándose en la gestión y no en la propiedad de los hoteles, puesto que ésta es la principal actividad con la que consiguen beneficios. Muchas de ellas están en la actualidad interesadas en vender muchos de los activos y centrarse únicamente en el negocio de la gestión. Nos referimos a casos como Barceló, Meliá, Abba Hoteles, y muchas más empresas dentro del sector hotelero. La mayoría de ellas tienen intención de desinvertir en propiedades en sus planes estratégicos de empresa dentro de los próximos años (Hosteltur, 2012).

En el caso de Barceló, por ejemplo, se vendió a finales de 2012 un hotel que la compañía abrió a inicios del mismo año, el Barceló Hamburgo, junto con el Barceló Raval, situado en la emblemática calle barcelonesa de La Rambla, por una cantidad de 78 millones de euros a un fondo de inversión alemán. Sin embargo, esta venta no implica que la compañía hotelera deje de gestionar el hotel; si no todo lo contrario, la intención en la venta de las propiedades por parte de las cadenas hoteleras es contar con más capital disponible para poder expandir su gestión a más hoteles en diferentes países, diversificando así su influencia y ganando cuota en diferentes mercados. En este caso, la operación concluyó con un contrato en régimen de alquiler durante 20 años, para gestionar ambos establecimientos (Nexohotel, 2012).

Las compañías españolas siguen entonces la tendencia del mercado de otras grandes compañías extranjeras como la estadounidense Marriot, cuyo porcentaje de propiedades de las cuales era directamente dueña en su totalidad o en parte equivalía al 1% en el año 2014 (Cederholm, 2014). Tal y como se puede apreciar en el gráfico 1, la mayoría de las propiedades funcionan en régimen de franquicia (70%) u hoteles independientes gestionados por la compañía (27%); siendo un pequeño porcentaje para otros contratos de la compañía como podrían ser las llamadas “joint ventures”, donde Marriot es socio entre varias empresas.

Cabe pues destacar que, de un total de 3916 hoteles en los cuales la compañía está presente, sólo tiene 9 hoteles en propiedad, y otras 35 propiedades en régimen de alquiler a otras empresas. Estos datos reflejan claramente la tendencia del mercado mundial hacia la gestión de los hoteles, siendo la propiedad de éstos en su mayoría de particulares o grupos de inversión, que confían en las grandes compañías hoteleras por su experiencia y ventaja competitiva en el sector para gestionarlo.

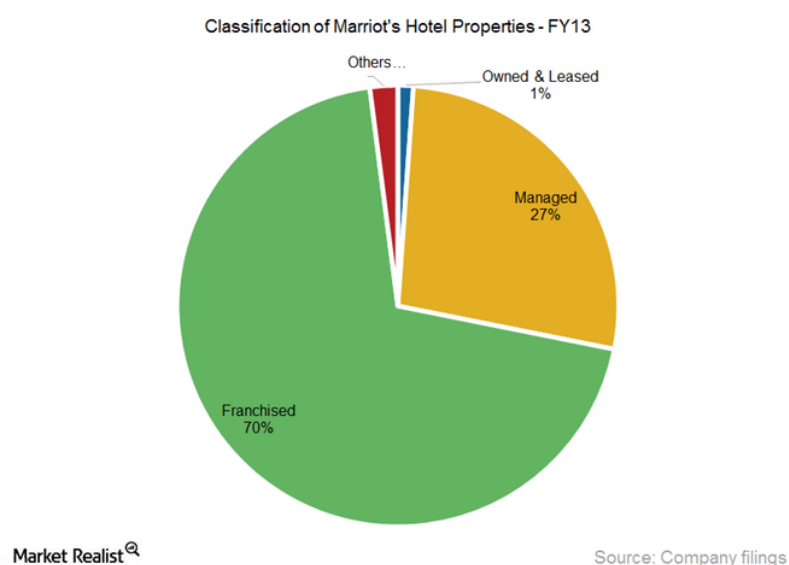


Figura 6. Clasificación de las propiedades de Marriot por propietario.  
Fuente: Cederholm, 2014.

### 2.2.2. Proyecto: toma de decisiones

Con objetivo de tomar la mejor decisión posible, se considera imprescindible realizar estudios acerca de la demanda que se estima para el destino en el futuro, además de conocer la situación actual de plazas ofertadas por la competencia y su posición en el mercado. Sin embargo, tal y como se menciona en la investigación realizada por los profesores británicos Stephen Witt & Christine Witt (1995) acerca de la precisión de los estudios sobre la demanda turística, los distintos modelos econométricos utilizados actualmente tienen conclusiones confusas, debido a que la demanda cambia año a año debido a factores muy volátiles, tales como el desarrollo económico del país en cuestión, el tipo de cambio de la moneda y la situación política global. Es por ello por lo que los estudios sólo pueden ser tomados en consideración si tenemos en cuenta que varias de las variables que no están a nuestro alcance permanecen iguales, tales como podría ser una guerra o cualquier desastre natural en un país competidor, del entorno u en el nuestro propio.

Cualquiera de éstas situaciones cambiaría drásticamente el número de turistas de un destino, lo que podría ocasionar tanto una sobreexplotación como que la demanda sea prácticamente nula. Tal y como se puede apreciar en la figura número siete el número de turistas durante el período de los años 2010-2013 se encontraba estable, sin embargo, a partir del año 2013, debido a la inestabilidad de los destinos del mediterráneo tales como Egipto o Siria, que se encuentran en guerra, unido a los numerosos atentados y las declaraciones del autodenominado Estado Islámico, han propiciado que en la comunidad de Andalucía el número de turistas haya crecido exponencialmente, por lo que se prevé que durante el 2016 el número de turistas supere los 26 millones (Sistema de Análisis y Estadística del Turismo de Andalucía, 2015).

<b>Año</b>	<b>Nº de Turistas</b>
2010	21.293.968
2011	21.785.012
2012	21.525.252
2013	22.471.003
2014	23.977.900
2015	25.933.270

Figura 7. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía, 2016.

Por ello, podemos distinguir los factores que afectarán a la demanda que recibirá nuestro hotel en (Molés, 1995):

1-Internos: Son aquellos que afectan directamente a la oferta hotelera y a su sistema productivo: El ciclo de vida del producto hotelero, el tamaño de los establecimientos, el nivel de las inversiones, la comercialización como destino, investigación, calidad/precio del producto ofrecido, competidores, etc...

2-Externos: Son aquellos que pertenecen al entorno que envuelve al sector, como los recursos turísticos de la zona, el transporte y las comunicaciones, aspectos socio-demográficos, económicos y otros de ámbito internacional.

Es por estos factores por los que un hotel es una inversión de riesgo, pero también hay que tener en el perfil de hotel que queremos, pues será más o menos sensible a los factores mencionados con anterioridad. Un estudio realizado por los profesores (Younes & Kett, 2007), analiza los distintos perfiles de inversión y su riesgo dependiendo del tipo de hotel que se vaya a construir.

Hay que tener en cuenta que un hotel, además de los importantes gastos iniciales mencionados anteriormente (construcción, permisos, diferentes análisis...) también consta de una serie de gastos internos que se irán desarrollando desde su apertura debido a la operatividad; como pueden ser cambios en el exterior o interior del edificio, la renovación del mobiliario, etc.... Y de unos gastos debido a los cambios externos; como pueden ser nuevos cambios en la legislación vigente que nos obliguen a invertir, o la posibilidad demográfica de que nuestro hotel se encuentre en la zona más importante de la ciudad y se vea relegada a una zona inferior.



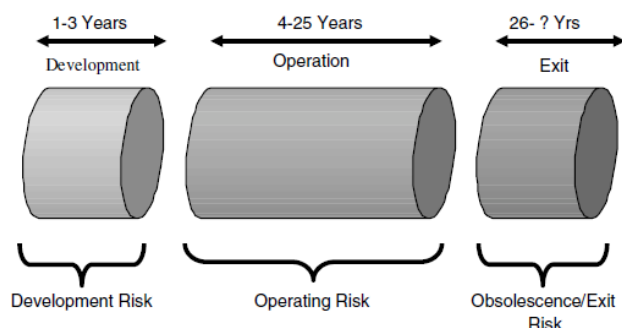


Figura 8. Ciclo riesgo temporal construcción de un hotel.

Fuente: Younes & Kett, 2007.

Así pues, la construcción de un nuevo hotel conlleva riesgos temporales tal y como puede apreciarse en la figura número ocho, observándose 3 grandes grupos temporales con distintos riesgos durante la vida útil de nuestro hotel. En primer lugar, durante los 3 primeros años de vida nos encontramos con los riesgos derivados de su construcción, tales como pueden ser retrasos, errores por parte de la constructora, aparición de restos arqueológicos, problemas legales variados...cualquier imprevisto que retrase la construcción o la haga más costosa. Una vez el hotel está en funcionamiento, se calcula que hasta los 25 años el riesgo que nos encontramos es de operatividad, de la gestión del mismo para hacer que sea lo más rentable posible, nos referimos a términos de ventas, colocación de la marca en el mercado, etc. Por último, nos encontramos con el riesgo de obsolescencia a partir de los 25 años, es decir, el momento en que habrá que decidir si volver a invertir en el hotel en temas como la renovación del edificio y mejoras funcionales, o salir de la inversión ofreciéndolo a posibles compradores interesados en el mismo (Younes & Kett, 2007).

Se distinguen, por tanto, en nuestros 3 distintos momentos de vida útil de un hotel (Desarrollo, período operativo y momento de obsolescencia/salida) diferentes riesgos dependiendo del tipo de hotel que queramos realizar, tal y como se ve reflejado en las imágenes 3, 4 y 5.

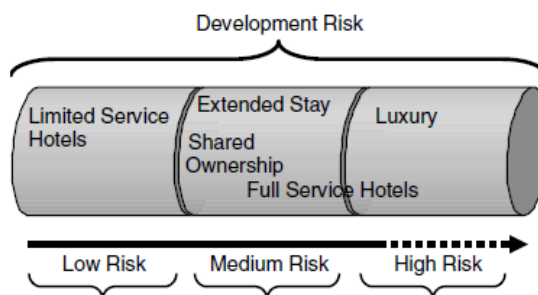


Figura 9. Riesgo durante la fase de desarrollo.

Fuente: Younes & Kett, 2007.

Definiendo el riesgo al que nos exponemos durante la fase de desarrollo como aquel que puede ocurrir mientras se construye el edificio o se transforma un edificio existente en un hotel funcional, es conveniente tener en cuenta que, en los hoteles en el que el estándar de calidad para el cliente va a ser menor, el riesgo que se toma es más pequeño puesto que la propiedad tiene unas características diferentes que un hotel de lujo, tomando un riesgo menor en cuestiones como la localización, el coste de la construcción o la funcionalidad propia del hotel.

Tal y como se observa en la figura nueve, el riesgo medio corresponde a propiedades de titularidad compartida, tal y como puede ser un condominio en el que las instalaciones comunes sean de la empresa, pero cada unidad tenga su propio dueño, lo que minimiza el riesgo, aunque los estándares de calidad fueran más altos que en hoteles de menor calidad.

Así mismo, el riesgo de la fase operativa se fundamenta en que el “cash flow”, o retorno de los ingresos con respecto a lo invertido, sea lo suficientemente satisfactorio como para que la inversión sea rentable. En el caso de un hotel, la inversión es de una considerable suma de dinero, por lo que el retorno en beneficios debería ser importante para que la inversión haya valido la pena. Durante los primeros años de operatividad, además, es fundamental que éstos ingresos justifiquen los posibles préstamos que se hayan pedido y aseguren el capital invertido en el inicio. El mayor problema en nuestro sector es la volatilidad de los ingresos, por lo que se hace necesario analizar éste riesgo con respecto al tipo de hotel elegido con cautela.

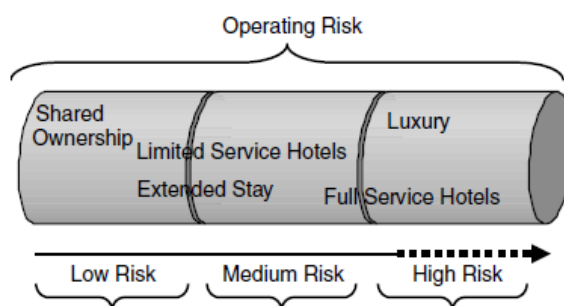


Figura 10. Riesgo durante la fase de operatividad

Fuente: Younes & Kett, 2007.

Como se puede observar en la figura diez, El menor riesgo corresponde a los proyectos de propiedad compartida, como los condominios, debido a que no es necesario buscar clientes, si no gestionar los recursos de los que ya se disponen de forma eficiente, ya que normalmente éstas propiedades se venden incluso antes de construir el edificio. Por consiguiente, los hoteles donde se busca una larga estancia y de menor calidad tienen mayor facilidad de operar que los hoteles de lujo y de corta estancia, puesto que éste último cliente es más volátil y vulnerable a los factores externos que el primero, y además requiere de unos servicios mucho más completos, lo que hace que los gastos de operatividad se disparen (tales como el capital humano o las materias primas) y sólo sean rentables con un porcentaje de ocupación razonable. Es por ello por lo que el perfil de más riesgo operativo se encuentra en los hoteles de lujo, siendo el riesgo de los hoteles de menor calidad y larga estancia de tipo medio (Younes & Kett, 2007).

A continuación, con respecto al último de los riesgos analizados durante la vida útil de nuestro proyecto, tendremos en cuenta los distintos perfiles de riesgo durante la llamada fase de obsolescencia. Este riesgo implica que el potencial de la propiedad decrece aproximadamente a partir de los 25 años, siendo incierto el impacto que puede hacer en el mercado si no se lleva a cabo una renovación, que requiere una nueva inversión por parte de los dueños de la propiedad.

Estas renovaciones necesarias pueden darse debido a 2 tipos de cambios diferentes:

- 1- **Obsolescencia interna:** Son aquellos que ocurren cuando un hotel no funciona del mismo modo que cuando fue inicialmente concebido, como puede ser el deterioro exterior o interior, la obsolescencia de alguno de sus servicios o la necesidad de incluir novedades; problemas que se pueden arreglar en su mayoría con una inversión monetaria para devolverlo a su estado original o introducirlo en los nuevos tiempos.
- 2- **Obsolescencia externa:** Ocurre en el caso de que la pérdida de ingresos se deba por causas externas, pudiendo ser de razones muy variadas; económicas, demográficas, de medio ambiente, legales... Puede ser por ejemplo el caso en que, debido a nuevos cambios en la legislación de seguridad, la propiedad tenga que sufrir una fuerte remodelación.

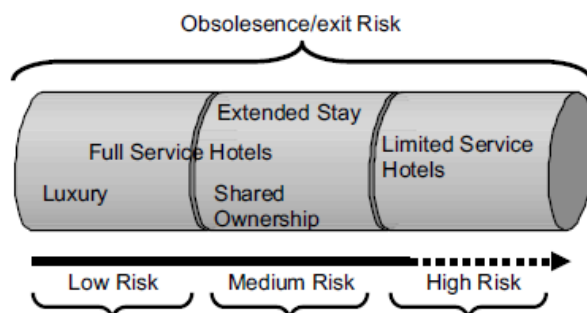


Figura 11. Riesgo durante la fase de obsolescencia.

Fuente: Younes & Kett, 2007.

Debido a el diseño, tipo de estructura, estilo y localización (normalmente en una zona secundaria de la ciudad) el mayor riesgo que se encuentra al final de la vida útil del proyecto se suele encontrar en los hoteles convencionales. En el riesgo intermedio se encontrarían los hoteles de larga estancia, menos expuestos que los convencionales, pero al mismo con mayor riesgo que los hoteles de lujo y de corta estancia, que ocupan el lugar de menor riesgo tal y como se muestra en la figura número once. Con respecto a las unidades de propiedad compartida, su riesgo depende en gran medida del número de propiedades que se hayan vendido, ya que, aunque la propiedad en sí no queda obsoleta con facilidad tal como un hotel propiamente dicho, su naturaleza administrativa y de situación de mercado hace que la salida sea más difícil, tanto para encontrar inversores dispuestos a encargarse de la gestión, como porque la responsabilidad con respecto a los propietarios sea posible (Younes & Kett, 2007).

Así pues, ya desde el inicio del proyecto, habrá que hacer un planteamiento importante conforme a los distintos riesgos que se puedan tomar en el proyecto. Además, un gran equipo de personas ha de trabajar en conjunto, teniendo en cuenta que cada decisión que se tome afectará a otro departamento del hotel, por ejemplo: El jefe del proyecto arquitectónico velará por el diseño del edificio, su construcción y coste en materiales teniendo en cuenta el presupuesto, mientras que es trabajo del jefe de operaciones pensar en la operatividad del edificio una vez esté construido. Es por ello por lo que todos los profesionales implicados durante el proceso de desarrollo del hotel deberán trabajar mano a mano para que el conjunto de la propiedad sea, a la vez, funcional y operativo a la vez que llamativo y cuidado visualmente para el turista. Teniendo en cuenta que la mayoría de los proyectos de edificación requieren un mínimo de 2 años en construcción, estamos hablando de una gran cantidad de dinero de inversión, con unas perspectivas de recuperación de un mínimo de 10 años siempre que el “cash flow” conseguido durante los primeros años siga nuestros objetivos.

### 2.2.3. *Opening*

A continuación, una vez se haya elegido el proyecto que finalmente se va a llevar a cabo, teniendo en cuenta todos los riesgos y posibilidades puestas en valor anteriormente, llega el día esperado por inversores, clientes y personal; el llamado “opening” o apertura de nuestro hotel.

Cabe destacar que, sea el tipo de hotel que sea, hay que realizar una gran cantidad de operaciones para que la apertura de nuestro hotel sea lo más satisfactoria posible, con un margen temporal importante para que todo esté listo y el personal preparado para ofrecer a nuestros clientes el mejor trato posible. Para ello, el llamado jefe de operaciones deberá supervisar aspectos fundamentales tales como (Dupar, 2007):

- Revisión de los planos y especificaciones del edificio por completo.
- Asistir con la creación del modelo de habitación (interior).
- Desarrollar junto con recursos humanos el plan de pre-apertura con el personal y el presupuesto de pre-apertura con respecto al inventariado.
- Supervisar las compras, stock, movimiento e instalación de los equipos necesarios.
- Coordinarse con las empresas externas, cuyo valor es fundamental, tanto de provisiones como las agencias de reserva externas (booking.com, tripadvisor.com, agencias de viajes...).

Resulta fundamental tener en cuenta que un hotel medio se enfrenta a una problemática operativa realmente compleja durante su funcionamiento, más aún es la previsión que hay que tomar antes de la apertura. Poniendo como ejemplo una habitación estándar, objetos como sillas, camas, almohadas, cortinas, pintura, mesas...un sinfín de productos sólo en una habitación que hay que montar, preparar y han de mantenerse en perfecto estado; si extrapolamos esto al conjunto del edificio, los diferentes restaurantes, ascensores, pasillos, recepción, multitud de zonas internas y externas para todo ello es necesario, además de grandes profesionales directivos que tengan relatada experiencia en organizar absolutamente todo sin perder detalle, un personal que sepa actuar, y es por ello por lo que los 3 meses anteriores a la apertura del hotel son de exhaustivo trabajo, más aún las últimas semanas donde hay que terminar de pincelar cada rincón y resolver los posibles contratiempos (Dupar, 2007).

## CAPÍTULO 3 CLASIFICACIÓN DE LOS COSTES Y EXTERNALIZACIÓN

### 3.1. DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS COSTES EN LA EMPRESA

Para comprender con exactitud el término coste, es inevitable hacer mención de las diversas formas en las que puede entenderse este término. De forma general, podría entenderse el concepto de coste como aquel precio que se paga por un servicio o mercancía que se compra. Sin embargo, desde el punto de vista de la economía el concepto de coste cubre 2 diferentes vertientes (Jiménez & Mallo, 2009):

- 1- *El coste en la producción*: Entendido como el consumo valorado en dinero de bienes y servicios necesarios para la producción que constituye el objetivo de la empresa.
- 2- *El coste como oportunidad*: Se corresponde a la oportunidad perdida debido a no utilizar uno o varios factores productivos de forma óptima; de forma que utilizándolos de manera diferente podríamos producir de manera más eficaz.

Así pues, hay que tener en cuenta las diferentes vertientes del término, puesto que tan importante es que los costes productivos sean los mínimos necesarios para poder maximizar nuestros beneficios, cómo que estemos utilizando nuestros esfuerzos de la forma más eficaz posible dentro de nuestras posibilidades.

Cabe destacar que la clasificación de los costes puede hacerse atendiendo a diversas variables, siendo la misma no independiente, sino complementaria con respecto a las otras. Las clasificaciones más importantes son las realizadas por el modelo marginalista y el modelo contable, cuyas diferencias fundamentales se encuentran en aspectos operativos. (Jiménez & Mallo, 2009).

### 3.1.1. Modelo marginalista.

Esta forma de entender los costes parte de la necesidad de considerar los precios de los factores para determinar la combinación más eficiente para el proceso productivo. De ésta manera, se pretende minimizar los costes para un nivel de producción dado, teniendo en cuenta que los precios de los factores los impone el mercado y sobre éstos no se puede influir, por lo que tendremos que controlar la cantidad utilizada en cada factor (Jiménez & Mallo, 2009).

Así, la empresa puede modificar su producción de dos maneras diferentes:

- 1- Modificando las proporciones de utilización de los factores, por lo que se cambia la utilización de un solo factor pudiendo así hablar de productividad del mismo.
- 2- Modificando la escala de producción, es decir, variando la aportación de factores en igual proporción, por lo que nos referimos al concepto de rendimiento de los factores en una proporción determinada.

De esta forma, podemos distinguir diferentes clases de costes dentro de éste modelo (Jiménez & Mallo, 2009):

- 1- Costes totales: Será la suma total de todo el conjunto de costes de la empresa, normalmente asociado a la suma de los costes fijos y los costes variables.
  - a. Costes variables: Son aquellos ligados al volumen de producción.
  - b. Costes fijos: Derivan de la utilización de factores productivos, son aquellos que son necesarios para producir cualquier cantidad de producto, siendo independientes del volumen de producción.
- 2- Coste medio total: Es el coste unitario de la producción, surge de dividir el coste total entre el total de la producción.
- 3- Coste variable medio: Se obtiene dividiendo los costes variables entre el total de la producción.
- 4- Coste Marginal: Se produce cuando se incrementa en una unidad la producción.



Así pues, desde la óptica marginalista, el coste marginal es una relación incremental que parte de una función continua de producción determinada. Desde este punto de vista, a corto plazo la empresa se adaptará al volumen de producción más óptimo, moviéndose a lo largo de su función de costes totales. A largo plazo, al poder mejorar los procedimientos técnicos, se puede pasar de una función de costes a otra, por lo que los costes totales disminuirán a lo largo de la recta con respecto a nuestra primera función (Jiménez & Mallo, 2009).

### 3.1.2. *Modelo contable.*

Dentro del ámbito de la contabilidad, los costes se pueden clasificar atendiendo a criterios muy diversos (Jiménez & Mallo, 2009).

#### 3.1.2.1. *Con relación a los elementos que forman el coste:*

- A- Coste primario o directo: es el coste formado por el material, otros suministros y la mano de obra necesaria para fabricar un producto.
- B- Coste de producción o industrial: incluye el coste de los materiales, mano de obra y otros costes de fabricación indirectos, siendo utilizado como criterio de valoración de existencias,
- C- Coste de distribución: Aquellos costes relativos a la comercialización y entrega de los productos a los clientes.
- D- Costes de administración y generales: Aquellos costes asignados para administración, dirección y financiación de los procesos de producción y venta.
- E- Costes de empresa o costes totales: Los costes completos del período que se obtienen agregando costes de producción, distribución, administración, generales y financieros.

#### 3.1.2.2. *Con relación al momento de cálculo:*

- A- Coste real, retrospectivo, histórico o efectivo: calculado a partir de los consumos reales en el proceso productivo durante un período de tiempo.
- B- Coste estándar, prospectivo o determinado: Es calculado a partir de los consumos determinados, a un precio estándar prefijado para un período futuro.

### 3.1.2.3. *Con relación a la imputación de los factores a los productos.*

- A- Costes directos: Referido a factores consumidos en el proceso por un producto o sección de coste, sobre los que se puede calcular con exactitud su medida técnica y económica.
- B- Costes indirectos: Aquellos que incluyen el consumo de factores o medios de producción, que, al afectar a todo el proceso en su conjunto, no pueden calcularse directamente.

### 3.1.2.4. *Con relación a la variación del nivel de actividad.*

- A- Costes fijos: Son aquellos que permanecen fijos para un período de tiempo y a un nivel de actividad de la empresa determinado sin disminuir, aunque disminuya la producción, ya que no están afectados por el volumen de operaciones.
  - a. Coste de inactividad o estando parado: Aquellos costes fijos que permanecen incluso en el supuesto de paralizar la explotación.
  - b. Coste de preparación de la producción: Representado por aquellos costes consecuencia de poner el proceso productivo dispuesto para realizar su actividad.
  - c. Coste de marcha en vacío: Es la suma del coste de inactividad y el coste de preparación de la producción.
- B- Costes variables: Se consideran como aquellos que varían en función del volumen de producción.
  - a. Costes proporcionales: Su variabilidad es proporcional al volumen de producción y tiene idéntico valor unitario a cualquier nivel.
  - b. Costes progresivos: Su variabilidad es mayor que la proporcional al volumen de producción, y su valor aumenta conforme el volumen de producción aumenta.
  - c. Costes regresivos: Su variabilidad es menor que la proporcional al volumen de producción, y su valor disminuye conforme el volumen de producción disminuye.
- C- Costes semifijos o escalonados: Son aquellos que se producen por la necesidad de aumentar los medios de producción de forma discreta, lo que implica que estos costes son discontinuos, pero variables en el tiempo de forma concreta.

D- Costes semivariables: Son aquellos que tienen ambos atributos de relación a la variable de producción, no adaptándose estrictamente a la definición de coste variable porque a nivel de actividad cero cuanta con un coste, pero tampoco son fijos al variar con el nivel de actividad.

E-

- a. Costes reversibles: Son aquellos costes que aumentan o disminuyen cuando aumenta o disminuye el volumen de producción.
- b. Costes irreversibles: Son aquellos que aumentan cuando aumenta el volumen de producción, pero no descienden en la misma proporción si disminuye el nivel de ésta.

### 3.1.2.5. *Con relación a la toma de decisiones:*

- A- Coste marginal: Es el coste efectivo de la última unidad producida o el coste adicional requerido para aumentar la producción en una unidad.
- B- Coste incremental: Es el aumento del coste total producido de aumentar la actividad productiva.
- C- Coste diferencial: Es el menor coste por unidad para un aumento determinado del volumen de producción, derivando su concepto directamente del coste marginal.

De la utilización y estudio de los costes incremental y diferencial surge la posibilidad de tomar decisiones con una validez más amplia que la que ofrecen los costes marginales. Con respecto a las decisiones, surgen:

- D- Costes relevantes e irrelevantes: Los costes relevantes son aquellos que tienen importancia para cada toma concreta de decisiones, costes modificables a través de una determinada forma de actuación, mientras que los irrelevantes no tienen esa importancia.
- E- Costes de oportunidad: Son aquellos que se miden por el beneficio que se podría obtener si se hubiera utilizado una mejor alternativa en la toma de decisiones.

3.1.2.6. *Con relación al proceso productivo:*

- A- Costes específicos o individuales: Son los asignados en procesos simples que obtienen productos homogéneos.
- B- Costes comunes: Son los costes que se asignan cuando el mismo recurso productivo es utilizado en la utilización de varios productos.
- C- Costes conjuntos: Son una clase de costes común en que surgen cuando el consumo de un mismo factor da lugar a la producción en una proporción fija de dos o más productos diferentes.

3.1.2.7. *Con relación a las actividades de la empresa:*

- A- Costes de las secciones principales esenciales: Costes sobre compras, producción, marketing, distribución, administración y financiación.
- B- Costes de las secciones discrecionales: Relacionados con investigación y desarrollo, diseño, publicidad, relaciones públicas y atención al cliente.
- C- Costes de otras secciones auxiliares: Costes referidos a secciones que la dirección considere necesaria para la empresa.

3.1.2.8. *Con respecto al cálculo del resultado:*

- A- Costes de los productos: Son aquellos costes necesarios para realizar la producción, quedando incorporados de forma intrínseca al valor de los bienes susceptibles de ser almacenados, siendo en consecuencia el criterio de valoración de existencias.
- B- Costes del período: Son los costes de distribución, venta y de la estructura principal de la empresa; dirección, administración, financiación, siempre integrados en un período concreto independientemente del nivel de producción y venta alcanzados.

3.1.2.9. *Con respecto al grado de previsión y control:*

- A- Costes controlables: Son aquellos costes que permiten un grado de toma de decisiones, pudiendo los responsables de las secciones de la empresa influir en su utilización y cuantía.
- B- Costes no controlables: Son aquellos cuya influencia no se encuentra en los responsables de las diferentes secciones de la empresa, si no cuya responsabilidad recae en la dirección superior.

### 3.1.2.10. *Según el ámbito de cálculo de los costes y resultados:*

- A- Costes privados: Son aquellos que pueden ser expresados en términos de valores de cambio, que se encuentran referenciados por el sistema de precios de mercado, y sirven para calcular el resultado de las empresas.
- B- Costes sociales: Son aquellos derivados de la utilización en el sector privado de bienes públicos, que afectan al bienestar actual, o futuro de la sociedad.

Es fundamental comprender que el análisis y el cálculo acumulativo de los costes constituye la esencia de la contabilidad de los costes en las empresas. Es por ello por lo que, aunque podamos diferenciar cómo contabilizar los costes dependiendo del ámbito o punto de vista del cual queramos centrarnos, la contabilidad de los costes está fuertemente influenciada por la normativa legal obligatoria y los principios contables impuestos por la administración (Jiménez & Mallo, 2009). Tal y como veremos más adelante, ésta relación cercana entre costes y la contabilidad desde el punto legal restringe la información que muchas empresas disponen de cómo se utilizan sus propios recursos, lo que les priva de tomar ciertas decisiones debido a la dificultad de conocer con exactitud los costes de ciertos departamentos de la empresa o servicios ofrecidos a los clientes.

### 3.2. ORGANIZACIÓN DEPARTAMENTAL EN LOS HOTELES

Aunque a lo largo del tiempo el funcionamiento y organización de los hoteles ha ido cambiando, actualmente el esquema organizativo que utilizan la mayoría de los hoteles de una dimensión importante sigue el ejemplo de que puede observarse en la figura doce, pudiendo incluir pequeñas modificaciones, más aún si éstos servicios son gestionados por la cadena hotelera en sus oficinas centrales, tales como podría ser el marketing o la sección de recursos humanos (Eddystone, 2007).

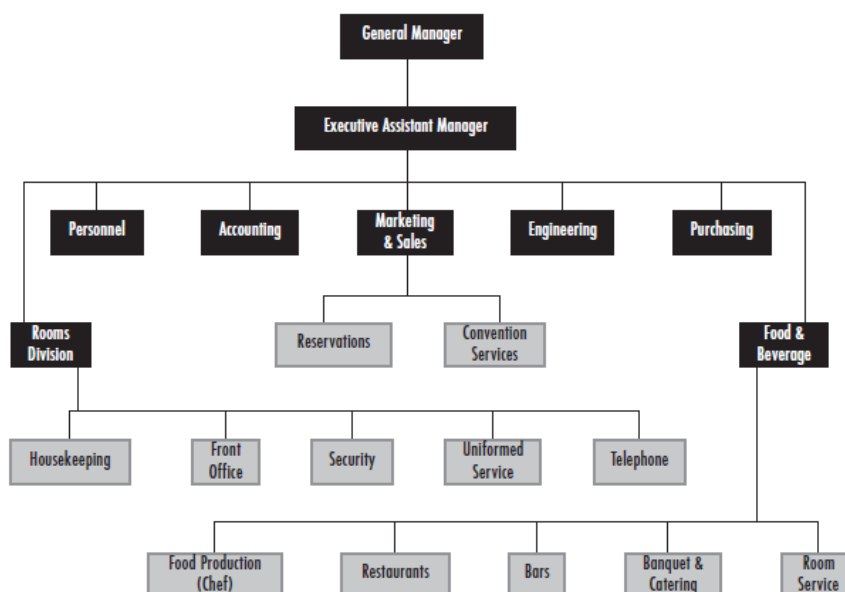


Figura 12. Típico sistema de división dentro de un hotel.

Fuente: Eddystone, 2007

#### 3.2.1. Director de Hotel (General Manager).

La función del director de hotel consiste en ser el centro del negocio, la clave para implementar la estrategia para la propiedad y el modelo de comportamiento para el resto de los empleados. Es de su liderazgo y gestión de donde todo el equipo partirá durante las operaciones, por lo que le corresponde controlar el servicio, los costes y los ingresos; siendo desde el punto de vista de costes la supervisión de todas las operaciones como el punto más importante. En las grandes cadenas, cada hotel es un “centro de negocio” distinto, por lo que el perfil de éste profesional es de alta cualificación, experiencia y dominio de las distintas facetas necesarias y conocimiento de cómo funciona cada departamento por separado (C. Nebel III & Ajay, 2007).

### 3.2.2. Departamento de Habitaciones (*Rooms Division*).

El departamento de habitaciones es considerado como el centro de la empresa, ya que nuestro cliente juzgará en muchas ocasiones la actividad dependiendo del trato recibido por su personal. Compone tanto recepción como reservas, que pueden estar conjuntos o separados dependiendo del tamaño del hotel. Principalmente sus operaciones se refieren a servir al cliente, recibirle y despedirle, además de ayudarlo con cualquier cuestión que pueda tener, por lo que principalmente su relación con los costes se interpreta de ahorro durante su actividad, además de la importancia de que el servicio sea bueno, pues es fundamental retener al cliente, ya que ningún sentido tiene gastar recursos en conseguir clientela si ésta deja de venir a nuestro establecimiento debido a un servicio pobre (Rutherford & O'Fallon, 2007, págs. 121-124).

### 3.2.3. Recursos Humanos (*Personnel*).

El coste de personal es sin duda el más importante de un hotel, no sólo por su importancia (se sitúa normalmente por encima del 50% del total de gastos del hotel) si no por la complejidad de su gestión, incluyendo sueldos y salarios, seguridad social a cargo de la empresa, beneficios sociales, manutención y formación del personal, etc. La gestión adecuada de los recursos humanos tiene objetivos de diversa clase:

- A- Objetivos operativos: Aquellos en los cuales la platilla contratada ha de ser adecuada en número y capacidad, y sus funciones y responsabilidades correctamente asignadas, además de una correcta política de contratación.
- B- Objetivo financiero: Aquellos que se aseguran que los procedimientos administrativos los gastos estén autorizados y controlados correctamente.

Para la correcta organización y el control de los costes humanos, es necesario un proceso ordenado con respecto al reclutamiento, selección, control de incidencia, bajas y prórrogas de contratos, además de una correcta contabilidad. Medidas fundamentales para éste control son la sinergia entre los diferentes puestos del hotel por parte de los empleados, la reducción de beneficios sociales no necesarios o la recolocación de personal (Menéndez , 2010).

### 3.2.4. Finanzas (*Accounting*).

El departamento de finanzas es más importante de lo que puede parecer en un principio para el éxito de un hotel, siendo el director de finanzas uno de los puestos más importantes a la hora de la toma de decisiones. Mientras que anteriormente los jefes de departamentos como recepción supervisaban las actividades monetarias, cada vez más es finanzas la que toma control de estas funciones con el fin de utilizar esta información junto con la del resto del hotel y poder hacer informes que influyan de mayor medida en llevar una operatividad eficiente. En su mayoría, la facilidad que han proporcionado los avances tecnológicos han hecho que esto sea posible, siendo función del departamento de finanzas cada vez más el control de todos los gastos del hotel, haciendo que recaiga sobre él gran peso sobre el ahorro que podría hacerse en la política de costes (Rutherford & O'Fallon, 2007, págs. 365-368).

### 3.2.5. Marketing y Ventas (*Marketing & Sales*).

Con respecto a marketing y ventas, son departamentos que utilizan la investigación de los clientes y la competencia para elegir una estrategia en cuanto al producto que se ofrece, utilizando como forma de llegar al cliente la publicidad, las relaciones existentes y el uso de imágenes y símbolos que identifiquen nuestra marca de forma satisfactoria. Su relación con los costes se puede diversificar en 2 distintas facetas (Rutherford & O'Fallon, 2007, págs. 303-305):

- A- Eficacia de sus decisiones: Las decisiones tomadas por este departamento son gastos iniciales con la idea de conseguir clientes, por lo que de la eficacia de su estrategia estos costes serán justificados o no.
- B- Yield Management: Es una técnica que se basa en analizar datos, realizar previsiones en base a la información obtenida y analizada con el fin de maximizar nuestro beneficio ofreciendo la habitación correcta al cliente correcto, en el momento adecuado a un precio correcto para la fecha correcta. Aunque se trata de una estrategia de ventas, su relación con los costes es fundamental, ya que, dependiendo de nuestra eficacia en la política de costes, podremos ofrecer habitaciones más bajas a nuestros clientes.



### 3.2.6. *Mantenimiento (Engineering).*

El departamento de mantenimiento puede parecer una parte de menor importancia, pero hay que tener en cuenta que entre el 4% y el 6% del coste total corresponde únicamente a la energía gastada. La correcta investigación de los costes totales de mantenimiento es una de las fuentes más difíciles por departamento, ya que muchos de ellos tienen factores comunes, pero su correcta interpretación puede ser la clave para decidir si merece la pena hacerse cargo de un servicio o externalizarlo, además de la necesidad por parte del personal de tener todos los recursos operativos en el momento, tales como pueden ser ordenadores, menaje de cocina, recambios eléctricos, reparaciones menores en las habitaciones o espacios comunes...una gran variedad de tareas para las que el departamento de mantenimiento ha de estar preparado para solucionar a la mayor brevedad posible (Lee DeFranco & B. Sheridan, 2007).

### 3.2.7. *Compras (Purchasing).*

El sistema de compras o aprovisionamiento comprende la estructura, políticas, plan de organización y procedimientos de la empresa dirigidos a asegurar el aprovisionamiento de materias primas y servicios al hotel, de forma que los encuentre en la mejor condición de mercado posible al mejor precio. El establecimiento a través de objetivos, la acotación en el gasto para compras y la gestión eficiente de los almacenes es fundamental para el ahorro en costes y el buen funcionamiento del hotel, así como la financiación necesaria para ello. Es por ello por lo que la política de compras y el control de la mercancía comprada, almacenada y consumida resulta fundamental, siendo imprescindible llevar a cabo acciones como una lista de proveedores, revisar los listados, reducir los gastos innecesarios en artículos para clientes (amenities, prensa...). ajustar la oferta a la demanda de nuestro hotel...todas son medidas necesarias para controlar nuestros gastos en un departamento fundamental en el hotel (Menéndez , 2010).

### 3.2.8. *Restauración (Food & Beverage).*

El servicio de restauración y su calidad dependerá mucho del tipo de hotel donde nos encontremos, puesto que en muchos hoteles de alta categoría la restauración es uno de sus puntos fuertes. Aunque ha cambiado mucho el concepto debido a las cadenas de comida rápida y otros establecimientos cercanos al hotel, en lo que todos los hosteleros se ponen de acuerdo es en que estará destinado al tipo de cliente del hotel, siendo una fuente de ingresos importante y no un servicio más, por lo que se intenta siempre que el cliente tenga ya incluidas el mayor número de comidas posibles antes de su llegada.

Con respecto a los costes, resulta fundamental la ejecución junto con el departamento de compras y mantenimiento de cocina y otros utensilios, siendo también imprescindible controlar los gastos de personal (Rutherford & O'Fallon, 2007).

### **3.3. LA IMPORTANCIA DE LA CORRECTA MEDICIÓN DE LOS COSTES**

Una vez habiendo establecido qué son los costes y su clasificación, así como la organización de un hotel con respecto a su funcionalidad, resulta necesario clarificar qué importancia tienen los costes y la forma en que son utilizados en el sector de la hostelería en la actualidad.

Es fundamental poner en valor que al conseguir que los costes disminuyan en cualquier vertiente de nuestra empresa, los beneficios se incrementan de una forma distinta a la habitual. Normalmente, dado un sistema de producción y ventas, para incrementar el beneficio deberíamos invertir en diferentes secciones: Aumentar el personal, renovar el local, hacer un mejor uso de la política de precios de la empresa... Sin embargo, al disminuir costes innecesarios o utilizar mejor los recursos de los que disponemos, los beneficios se incrementan utilizando el mismo sistema productivo, por lo que la política de costes se antoja fundamental en las empresas, más aún en el sector hotelero, donde por norma existe mayor complejidad en las operaciones que en otras empresas (Patiar, 2015).

Un estudio llevado a cabo por el profesor Patiar en la Universidad de Griffith, Australia, demostró que el sistema que utilizan los hoteles actualmente para valorar los costes se basa en cumplir con el sistema legal establecido, entrevistando y encuestando a 19 directores de finanzas y directores de hotel de grandes multinacionales presentes en el país. En vez de valorar el coste basándose en la actividad realizada y desglosado de forma compleja, de forma que se puede controlar más y estudiar la viabilidad de su ejecución, el coste se recoge tal y como dictan las diferentes normas de contabilidad en Australia (Patiar, 2015).

Así pues, el sistema utilizado en la actualidad hace que los costes indirectos se agreguen al total de cada subsistema, sin reflejar el coste de las diferentes opciones; en el sistema de restauración sólo se tendría en cuenta el coste de la materia prima, sin considerar el total desperdiciado por la ejecución del personal, o los costes indirectos que pueden derivarse de servicios como la lavandería (maquinaria, tiempo del personal, energía, mantenimiento...) no se tienen en cuenta en ésta operación en concreto, y debido a los avances tecnológicos, han subido enormemente en los últimos tiempos (Patiar, 2015).

Es, por tanto, la implementación de toda una estrategia de optimización de costes fundamental, la cual requiere de un adecuado sistema de control de gestión, de manera que se pueda analizar al detalle la situación actual e identificar las posibles áreas de mejora (Menéndez , 2010).

### **3.4. EXTERNALIZACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO**

#### *3.4.1. Definición de “outsourcing” o externalización*

En el contexto mundial en el que nos encontramos, la competencia que se encuentra en el sector hotelero es tan voraz que hace que una de las decisiones más importantes a las que se enfrentan los establecimientos hoteleros sea la externalización de las actividades. Las nuevas tecnologías y la exigencia del cliente han tenido como consecuencia que los hoteles tengan una plantilla más pequeña, desinvirtiendo en operaciones menores para así centrarse en las competencias básicas (Espino & Padrón, 2002).

La necesidad de responder inmediatamente a las exigencias de calidad en servicios y la posibilidad de una mayor flexibilidad en la gestión han hecho que la empresa se plantee externalizar una serie de funciones a agentes externos. El término externalizar o “outsourcing” proviene del inglés, donde “out” significa fuera y “source” significa recurso, origen. Es por ello por lo que la externalización se entiende como la cesión a un tercero de una actividad que se desarrolla dentro de nuestra empresa, como pueden ser los servicios administrativos, recursos humanos, la atención al cliente, la seguridad, la limpieza...una gran cantidad de posibilidades dado que en el negocio hotelero se mezclan infinidad de operaciones distintas (Espino & Padrón, 2002).

En la actualidad en nuestro país, cerca del 30% de los 260.000 trabajadores que tiene inscritos la seguridad social por parte de los hoteles ya estarían externalizados, habiendo una previsión de que ésta cifra llegue al 60% para el año 2019. El principal motivo es la reducción de costes, puesto que ahorra entre el 15% y el 30% del total, aunque muchos hoteleros se resisten a utilizar ésta fórmula ya que consideran que perderán control sobre el producto que ofrecen, o despersonalizarán el servicio, más aún en los hoteles pequeños (Canalis, 2014).

### 3.4.2. La externalización por departamentos en el sector hotelero.

Habiendo clarificado la importancia que tiene la externalización en el sector hotelero, resulta fundamental entender que algunas operaciones son más convenientes de externalizar que otras, debido fundamentalmente al control de los procesos y el trato con el cliente. Un Estudio en 50 hoteles diferentes de una a cinco estrellas en la Comunidad Autónoma de Canarias realizado el instituto de estudios turísticos profundiza en este asunto, preguntando el estado actual de las actividades externalizadas usando una escala de Likert, donde los valores varían de uno a siete, donde uno significa que no está externalizada y siete que lo está totalmente (Espino & Padrón, 2002).

Departamento	Actividades hoteleras	Actual	Deseada	Incremento
Recepción	Recepción	1	1,22	0,22
	Reservas	1,06	1,32	0,26
Pisos	Limpieza de habitaciones	1,68	3,30	1,62
	Limpieza de zonas comunes y nobles	2,38	4,18	1,8
	Lavandería	5,22	5,78	0,56
Alimentación y bebidas	Economato	1,16	1,96	0,8
	Restaurantes	1,54	2,70	1,16
	Bares	1,26	2,54	1,28
	Cocina	1,64	2,56	0,92
Mantenimiento	Servicio técnico	1,48	3,20	1,72
	Mantenimiento de piscinas	1,64	3,20	1,56
	Servicios de jardinería	2,94	4,82	1,88
Administración	Administración	1,28	1,98	0,70
	Formación del personal	2,82	4,22	1,40
	Selección de personal	1,32	2,96	1,64
	Actividad comercial	1,12	2,38	1,26
	Promoción y publicidad	1,76	3,50	1,74
	Sistemas de información	2,88	3,80	0,92
Ocio	Animación hotelera	3,02	5,36	2,34
Seguridad del hotel	Seguridad y vigilancia	5,31	5,70	0,39

Figura 13. Propensión a externalizar de las actividades hoteleras

Fuente: Espino & Padrón, 2002

Así pues, en el conjunto del estudio, tal y como se puede observar en la figura trece, las actividades menos externalizadas son las relativas a trato directo con el cliente, como puede ser recepción, reservas o la actividad comercial, mientras que las más externalizadas son servicios como la jardinería, la seguridad o la vigilancia. Sin embargo, sí se percibe en todas las actividades que el deseo de externalizar es mayor que el actual, por lo que se sigue en este estudio la tendencia de mercado, que refleja el deseo por parte de los hosteleros de externalizar los servicios (Espino & Padrón, 2002).

Grupo	Actividad
Grupo 1. «Actividades con una baja propensión a externalizar»	Recepción
	Reservas
	Economato
	Cocina
	Restaurante
	Bares
	Actividad comercial
	Selección del personal
Grupo 2. «Actividades con un desequilibrio entre la externalización actual y la deseada»	Administración
	Limpieza de zonas nobles
	Limpieza de habitaciones
	Mantenimiento
	Mantenimiento de piscinas
	Jardinería
	Animación hotelera
	Formación del personal
	Sistemas informáticos
Promoción y publicidad	
Grupo 3. «Actividades con una alta propensión a externalizar»	Lavandería
	Seguridad y vigilancia

Figura 14. Identificación de los grupos de actividades en función de su propensión a externalizar. Fuente: Espino & Padrón, 2002.

Tal y como se puede apreciar en la figura catorce, el grupo 1 está compuesto por “actividades con baja propensión a externalizar”, formado principalmente por las competencias básicas, las actividades de recepción, reservas y las que requieren un elevado contacto entre el cliente y el personal del hotel, por lo que la tendencia a ser externalizada es menor.

El segundo grupo corresponde a aquellas “actividades con un desequilibrio entre la externalización actual y la deseada”; este grupo es caracterizado por actividades cuya externalización sería deseable pero aún es baja, en algunos casos porque no existen proveedores que ofrezcan una buena calidad precio en éstas áreas, en otros porque la dirección prefiere tener el control de éstas áreas, que, a excepción de la animación, en su mayoría pueden considerarse actividades en las que no existe contacto directo entre el cliente y el personal del hotel.

Por último, en el grupo 3, “actividades con una alta propensión a externalizar”, nos encontramos con aquellas actividades en las que los hoteleros se han planteado externalizar o han externalizado ya, tales como la lavandería, la seguridad y vigilancia del establecimiento.

## CAPÍTULO 4 EXTERNALIZACIÓN: VENTAJAS, DESVENTAJAS Y CASOS DE ESTUDIO

Aunque la externalización sea cada vez más una práctica común dentro del sector, resulta fundamental analizar las ventajas e inconvenientes de su uso antes de tomar una decisión, pues sin duda ofrecer a un tercero la posibilidad de que tome parte en las operaciones de nuestra empresa conlleva riesgos. Tal y como se reflejó anteriormente, la diferencia entre externalizar unas actividades u otras es grande, puesto que la complejidad y variedad de operaciones que se llevan a cabo en un hotel es enorme, pero hay ciertos valores comunes que pueden atribuirse a cualquier externalización que tengamos en mente realizar, los cuales conviene sopesar antes de tomar cualquier decisión.

### 4.1. VENTAJAS E INCONVENIENTES

#### 4.1.1. Ventajas.

##### 4.1.1.1. *Reducción de los costes fijos.*

En un sector donde los costes fijos son tan elevados (Independientemente del número de visitantes, para que el hotel esté funcionando todo ha de estar preparado) la externalización permite que algunas de las actividades sean parte de un tercero, y se pague dependiendo del número de servicios que necesitemos. Un ejemplo claro sería externalizar la lavandería; mientras que si nos hacemos cargo de este servicio tendremos gastos como su mantenimiento, personal, maquinaria y asociados, en el caso de externalizar sólo pagaríamos por cada prenda lavada, ofreciendo al cliente el mismo servicio (Jaume, 2015).

##### 4.1.1.2. *Aumento de la calidad en productos/servicios específicos.*

Al externalizar, se puede conseguir que profesionales especializados en un servicio o producto específico ofrezcan sus servicios al hotel, lo que puede significar un aumento considerable de la calidad, o como mínimo igualarla en el caso de que el personal del hotel estuviera formado en esa tarea y desarrollase una buena ejecución.

Por ejemplo, en los sistemas informáticos, los programas necesarios para llevar a cabo la gestión hotelera se contratan empresas externas, que proveen de un producto específico y se encargan de mantenerlo y solucionar los posibles problemas. En este caso, a menos que se trate de una compañía muy grande, no externalizar este servicio sería muy costoso para el hotel, ya que necesitaría un equipo grande de personas con alto conocimiento informático para crear y mantener éste software, por lo que por norma general éstos servicios se externalizan en el sector (Jaume, 2015).

#### *4.1.2. Inconvenientes.*

##### *4.1.2.1. Pérdida de control.*

Al confiar las tareas en una empresa externa, siempre existe una parte que está fuera de nuestro control. Teniendo en cuenta que los servicios se producen y consumen al mismo tiempo, la calidad y el trato al cliente son fundamentales para que nuestro negocio prospere, por lo que habrá que tener un control exhaustivo de la calidad ofrecida por la empresa externa en el caso de decidir externalizar algún servicio.

##### *4.1.2.2. Riesgo de falta de alineación de objetivos.*

Cuando se externaliza un servicio, se corre el riesgo ya que los objetivos y estrategias de nuestra empresa pueden ser diferentes a las de la empresa que nos presta el servicio, por lo que es fundamental que la comunicación sea eficaz y nuestro proveedor comprenda exactamente cómo queremos que ese servicio se lleve a cabo.

##### *4.1.2.3. Control de la información interna.*

Algunos servicios externos contratados como el informático, tienen como problema que estamos compartiendo datos con una empresa externa, por lo que hay que estar seguro de la integridad y honestidad de nuestro proveedor, pues algunos informes sólo pueden ser accedidos cierto personal. En este caso, hay ocasiones en los que algunos servicios es mejor gestionarlos de forma interna, para saber que nuestra información no es usada de forma ajena.



## 4.2. CASOS DE ESTUDIO: SOL MELIÁ Y GRUPO NH

### 4.2.1. *Sol Meliá.*

Sol Meliá es una de las empresas españolas más importantes del sector, contando con más de 350 hoteles en más de 40 países, e incluye marcas tan importantes como Gran Meliá, Meliá o Tryp hoteles entre su oferta hotelera. En su caso, la empresa cuenta con un gran de servicios externalizados, tanto desde las oficinas corporativas como los hoteles. En el marco de su reorganización interna, ha creado Hospitality Business Solutions (HBS), un centro de servicios compartidos, y proveedor interno de servicios de soporte a los diferentes negocios y funciones globales de Sol Meliá. Sus actividades incluyen Administración, Sistemas de información, Servicios fiscales, Relaciones laborales y Control de gestión, para que las 3 filiales de la compañía; Hoteles, Sol Meliá Vacation Club y Leisure Real se concentren sólo en las actividades que le son propias (Hosteltur, 2008).

Según Sol Meliá, los objetivos que persiguen al externalizar son básicamente reducir costes, lograr una mayor agilidad en la prestación del servicio y tener una mayor adaptación a las nuevas tecnologías. Los inconvenientes reconocidos por la empresa son que jamás ese servicio va a tener el mismo conocimiento de cada empresa que los dirigentes de la misma, por lo que se invierte un tiempo extra en formar a las personas que se van a encargar de un proyecto externalizado, que a veces tienen una idea distinta e irrealizable sobre cómo puede aplicarse alguna actividad a una de las empresas de la filial (Hosteltur, 2008).

### 4.2.2. *Grupo NH.*

El grupo NH también es de los grupos más importantes del tejido empresarial hotelero de nuestro país, gestionando en el año 2013 la cantidad de 379 hoteles en más de 27 países diferentes. Los clientes del grupo NH son en su mayoría del perfil de turismo de negocios, y el grupo NH gestiona marcas como NH Hoteles, NH Collection, Nhow o Hesperia resorts (NH Group, 2013).

NH ha optado por externalizar servicios diferentes a los normalmente externalizados además como parte de su programa estratégico, como es la política de precios y la estrategia comercial. Recientemente firmó un acuerdo con Beonprice, una empresa que cuenta con una plataforma de Big Data de referencia, que permite almacenar y procesar un gran volumen de datos y extraer conclusiones en tiempo real. Así, NH piensa que podrá incorporar soluciones que le doten de una mayor inteligencia de mercado para acelerar su desarrollo comercial (Tecno Hotel News, 2016).

Sin embargo, el grupo NH fue llevado a la justicia al presentar un ERE de 310 empleados de su compañía, en su mayoría camareras de piso, las cuales reclamaban que el grupo hotelero sólo hacía este despido para recolocarlas en una empresa externa reduciendo gastos, declarando además que las pérdidas que el grupo declaraba para que el ERE fuese válido ya no existían, pues inversores asiáticos habían invertido recientemente 234 millones de euros y la disminución de ingresos no estaba clarificada. Finalmente, la Audiencia Nacional avaló el despido masivo en el año 2013 puesto que no consideró que la compañía incurriese en mala fe negociadora tal y como indicaban los sindicatos, y dio por válidos los motivos de NH, que reclamaba que su único propósito era ganar en competitividad y flexibilidad en un mercado cuya competitividad es feroz (Serraller, 2013).

## CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES

En un mundo cada vez más globalizado, el sector turístico tiene una importancia enorme en los ingresos para muchos países, correspondiendo aproximadamente al 9% del P.I.B. según la Organización Mundial del Turismo. Dentro de este entorno, es fundamental reflejar que las cadenas hoteleras, enfrentadas en una competición voraz de precios y presencia internacional, necesitan cada vez más mejorar sus procesos internos y ser más sólidas internamente para sobrevivir en el mercado global.

Dado el nivel actual de expansión en el que se encuentran los grandes grupos hoteleros, cada vez más se opta por gestionar hoteles donde la inversión corresponde a terceros, por lo que se hace fundamental que ésta gestión sea eficiente y eficaz, teniendo que explorar las diversas posibilidades de mejorar los procesos operativos en cada departamento del hotel. Aunque muchos estudios centran la importancia de conseguir clientes por encima de todo, la política de costes se antoja fundamental no sólo por el ahorro que supone al empresario, si no para poder ofrecer un precio óptimo a nuestro cliente, mejorar la calidad o invertir dichos ahorros en otras estrategias comerciales de la empresa.

Sin embargo, para llevar a cabo una política de costes adecuada, hay que utilizar un método efectivo para su medición, lo cual supone conocer con la mayor exactitud posible cuánto se supone cada actividad y hacia donde estamos destinando nuestros recursos con exactitud, algo que no se considera a veces en la industria al usar la contabilidad de la forma en la que la legislación nos obliga a llevar las cuentas, sin realizar otro tipo de informes más complejos a partir de los cuáles se pueden tomar decisiones más acertadas.

Es, en este momento en el que se plantea el dilema de la externalización para muchos directivos, puesto que es totalmente necesario hacer exhaustivos estudios sobre costes para poder discernir si una actividad es rentable de externalizar o no. La cesión de ciertos procesos a terceras empresas se antoja innecesaria o poco deseable para algunos directivos, que consideran que la producción propia, incluso a mayor precio, siempre es beneficiosa por la empresa puesto que se controla en mayor medida lo que se ofrece.

Sin embargo, no siempre esa actitud es la más adecuada, puesto que, aunque la externalización de servicios tenga sus inconvenientes, su rechazo puede producir una pérdida de competitividad con respecto al mercado considerable. Para sobrevivir, las empresas deben mejorar día a día, innovar y adaptarse al mercado con la mayor rapidez posible, y es en éste preciso momento en el que nuestro sector se encuentra inmerso ahora mismo.

Pero para responder a la pregunta de si es conveniente externalizar o no, hay que tener muchas variables en cuenta. En el sector servicios los productos son consumidos en el mismo momento que se producen, y el nivel de calidad exigido es muy alto. Por ello, son las actividades que menor trato personal requieren las que se están externalizando, aquellas en las que la relación con el cliente no es directa, tal y como pueden ser la seguridad o la limpieza, o las actividades cuya realización por parte de la empresa tendrían una calidad mucho menor y más cara que lo que ya existe en el mercado, como podría ser el desarrollo de programas informáticos.

Algunas grandes cadenas españolas, como Sol Meliá o el grupo NH, tienen en sus planes estratégicos desde hace años externalizados diversos servicios. En el caso de Sol Meliá, la externalización se hace de forma interna, al estar los servicios de los hoteles una empresa perteneciente al mismo grupo, se pierde el riesgo de que empresas ajenas al grupo empresarial se hagan con ellos, más aún si tenemos en cuenta que desde las oficinas centrales se gestionan acciones como los recursos humanos, fiscales, laborales o la administración de todos los hoteles, lo que les hace ajenos a la realidad del hotel sobre el cual están trabajando más que si fueran parte de él. En el caso de NH, han optado por externalizar su política de precios y estrategia comercial valiéndose de los valiosos datos de una empresa de Big Data del sector, lo que les permitirá desarrollarse comercialmente con mayor rapidez al tener un conocimiento más amplio y complejo sobre el mercado.

Mi propuesta con respecto a la estrategia que deberían seguir los hoteles depende fundamentalmente de su tamaño, ya que la capacidad de reacción y de presupuesto son distintas; y de la calidad que puedan ofrecer los proveedores externos, puesto que sólo merece la pena externalizar en el sector servicios en el caso de que podamos garantizar una calidad suficiente para nuestros clientes.

En hoteles de menor tamaño, algunas actividades tal y como la seguridad, el mantenimiento, la informática y la limpieza pueden ser externalizadas sin que el cliente finalmente note una real diferencia, pero no debería perderse el trato personal con los clientes, por lo que, incluso si en algunas ocasiones es más costoso realizar tareas por nosotros mismos las cuáles tengan algún tipo de repercusión con el cliente, lo más sensato sería hacerlo, puesto que la dependencia de nuestra clientela generalmente es mayor que en una gran cadena, que dispone de grandes métodos para atraer nuevos clientes de forma más eficaz. Los hoteles de menor tamaño han de ofrecer un servicio más personalizado y cercano que los hoteles de mayor tamaño para conseguir fidelizar a su clientela.

En hoteles de mayor tamaño, la tendencia actual nos dicta que sólo en aquellas actividades en las que el cliente tiene un trato directo con trabajadores del hotel se tiene una mayor reticencia a externalizar, puesto que cada vez más las cadenas invierten más recursos en conocer con exactitud los costes de las diferentes operaciones, avaladas por un mayor poder que los pequeños hoteles, organizándose escaladamente para utilizar los recursos de forma más eficiente, avalados por su experiencia y control del mercado. Sin embargo, una excesiva externalización tendría como efecto contraproducente la pérdida de control y la despersonalización del servicio, por lo que en mi opinión es preferible utilizar una estrategia en la que se inviertan más recursos en producir nosotros mismos, consiguiendo que los clientes estén más satisfechos, que tender a que la mayoría de las actividades las realicen empresas externas.

En conclusión, la gestión eficiente de los costes en el sector hotelero y su control se ha convertido en una necesidad para poder hacer una toma de decisiones coherente, sopesada y basada en argumentos con respecto a la externalización, puesto que el utilizar nuestros recursos de la forma más eficaz posible nos ofrece una ventaja competitiva en un sector donde cada vez más cuidar cada detalle es fundamental para la supervivencia y expansión de nuestra empresa, e imprescindible para que nuestro objetivo, la fidelización y satisfacción del cliente, se cumpla.

## CAPÍTULO 6 BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, M., Fernández, M., & González, M. (2009). Análisis de eficiencia en el sistema hotelero español : Una aplicación al caso de Sol Meliá. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 15, Nº 3, 2009, pp. 83-99.
- C. Nebel III, E., & Ajay, G. (2007). A Conceptual framework of the hotel general manager's job. En D. Rutherford, & M. O'Fallon, *Hotel Management and Operations* (págs. 91-101). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Canalis, X. (23 de Octubre de 2014). La externalización en hoteles se doblará en cinco años. *Hosteltur*.
- Cederholm, T. (2014). Must-know: Marriott International Inc. *Market Realist*, 1-14.
- Dew, J. (2007). The Hotel Development Process. En D. Rutherford, & M. O'Fallon, *Hotel Management and Operations* (págs. 25-34). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Dupar, T. (2007). The Art and Science of Opening a Hotel. En D. Rutherford, & M. O'Fallon, *Hotel Management and Operations* (págs. 41-46). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Eddystone, N. (2007). Organizational Design. En D. Rutherford, & M. O'Fallon, *Hotel Management and Operations* (págs. 69-85). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Espino, T., & Padrón, V. (2002). La externalización de las actividades hoteleras. *Instituto de Estudios Turísticos*, 35-55.
- Exceltur. (2016). *Índice sintético del PIB turístico español (ISTE)*. Madrid: Exceltur.
- González, G. (2012). *Evolución y retos del sector hotelero en España*. Madrid: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Grau, A., & Hallé, B. (2016). *Gestión de activos hoteleros*. Barcelona: Magma Hospitality Consulting.
- Hosteltur. (2008). *Servicios externalizados ¿Una cuestión de tamaño?* Palma de Mallorca: Ideas y Publicidad de Baleares, S.L.
- Hosteltur. (2012). *Las cadenas hoteleras se interesan por desvincularse de la propiedad*. Obtenido de [www.hosteltur.com: http://www.hosteltur.com/134500\\_cadenas-hoteleras-se-interesan-desvincularse-propiedad.html](http://www.hosteltur.com/134500_cadenas-hoteleras-se-interesan-desvincularse-propiedad.html)
- Hosteltur. (12 de Enero de 2016). *El turismo aportó 124.000 M € a la economía española en 2015*. Obtenido de <http://www.hosteltur.com/>

- [http://www.hosteltur.com/114522\\_turismo-aporto-124000-m-economia-espanola-2015.html](http://www.hosteltur.com/114522_turismo-aporto-124000-m-economia-espanola-2015.html)
- Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía. (2016). Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía.
- Instituto Nacional de Estadística. (19 de 04 de 2016). Obtenido de [http://www.ine.es/prodyser/espa\\_cifras/2014/files/assets/basic-html/page51.html](http://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2014/files/assets/basic-html/page51.html)
- Jaume, C. (17 de Septiembre de 2015). *Externalización hotelera: ventajas y desventajas*. Obtenido de winhotelsolution: <http://www.winhotelsolution.com/es/blog/software-hotel/externalizacion-hotelera/>
- Jiménez, M., & Mallo, C. (2009). En C. Mallo Rodríguez, & M. Á. Jiménez Montañés, *Contabilidad de costes* (págs. 53-84). Madrid: Pirámide.
- Lee DeFranco, A., & B. Sheridan, S. (2007). The engineering department and financial information. En D. Rutherford, & O. M., *Hotel Management and Operations* (págs. 199-205). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Menéndez, B. (2010). Optimización de costes en la gestión hotelera. *Irea*, 16-23.
- Molés, V. (1995). Análisis estructural: Identificación de las variables fundamentales del sector hotelero. Aplicación al caso de la provincia de Castellón. *Instituto de Estudios Turísticos, Secretaría General de Turismo*, 67-87.
- Nexohotel. (2012). *En 78 millones se cierra la venta de los hoteles Barceló Hamburg y Barceló Raval, si bien la cadena seguirá ligada a su gestión*. Obtenido de <http://www.nexotur.com/noticia/54388/NEXOHOTEL/En-78-millones-se-cierra-la-venta-de-los--hoteles-Barcelo-Hamburg-y-Barcelo-Raval-si-bien-la-cadena-seguira-ligada-a-su-gestion.html>
- NH Group. (2013). *Annual Report NH Group*. Madrid.
- Organización Mundial del Turismo. (2015). *Panorama OMT del turismo internacional*.
- Organización Mundial del Turismo. (12 de 06 de 2016). *Organización Mundial del Turismo*. Obtenido de <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>
- Patiar, A. (2015). Costs allocation practices: Evidence of hotels in Australia. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 1-8.
- Rutherford, D. G., & O'Fallon, M. J. (2007). *Hotel Management and Operations*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Serraller, M. (9 de Septiembre de 2013). *Expansión.com*. Obtenido de <http://www.expansion.com/2013/07/25/juridico/1374772046.html>

Sistema de Análisis y Estadística del Turismo de Andalucía. (2015). *Balances turísticos Andalucía : Coyuntura turística año 2015*.

Tecno Hotel News. (1 de Marzo de 2016). Obtenido de <http://www.tecnohotelnews.com/>:  
<http://www.tecnohotelnews.com/2016/03/nh-incorporara-las-soluciones-de-revenue-management-de-beonprice/>

Witt, S., & Witt, C. (1995). Forecasting tourism demand : A review of empirical research. *International journal of forecasting*, 447-475.

Younes, E., & Kett, R. (2007). Hotel investment risk: What are the chances? *Journal of Retail & Leisure property*, págs. 69-78.