

# El dilema estratégico del F&B: Por qué la restauración 'quema' al negocio central del alojamiento.

## Resumen ejecutivo: La decisión de desinvertir en la complejidad operativa

La gestión directa de los servicios de Alimentos y Bebidas (F&B) dentro de las operaciones de alojamiento turístico, especialmente en campings y parques de autocaravanas, representa una desviación estratégica del *core business* del sector. Introducir la restauración como una función gestionada internamente conlleva una carga operativa desproporcionada y un riesgo financiero elevado. Esta conclusión se sustenta en el análisis de los márgenes intrínsecamente bajos de la hostelería y la alta volatilidad laboral que la caracteriza, intensificada por la estacionalidad inherente al modelo de camping.

Para operadores profesionales, la externalización (subcontratación) se erige como el mecanismo preferente de mitigación de riesgos. Esta estrategia permite a la compañía mantener estándares de calidad y coherencia en sus servicios complementarios <sup>1</sup>, al tiempo que garantiza que el foco gerencial y la inversión de capital permanezcan dirigidos al principal generador de ingresos: la experiencia de alojamiento, las instalaciones recreativas (piscinas, zonas de juego, etc.) <sup>2</sup> y la optimización del ingreso por parcela o unidad de alquiler. La evidencia demuestra que delegar la complejidad operativa del F&B a especialistas es una decisión racional para la estabilidad y el crecimiento escalable.

## 1. Marco estratégico: La disparidad estructural entre alojamiento y restauración

## 1.1. Identificación del “Core Business” y el coste de oportunidad

El éxito de un camping tradicional se basa en proporcionar una experiencia de acampada positiva, que incluye instalaciones recreativas (piscinas, gimnasios, salas de juego) <sup>2</sup>, un entorno natural atractivo <sup>3</sup>, y servicios básicos de alquiler de parcelas o alojamientos sencillos. El valor fundamental que el cliente está dispuesto a pagar se centra en la experiencia al aire libre y el uso de las instalaciones, lo cual es el motor del ingreso principal.

La restauración es una ventaja competitiva clave <sup>4</sup> y crucial para la satisfacción del huésped cautivo y la retención del gasto interno. <sup>4</sup> Sin embargo, cuando la gerencia del camping decide operar el F&B directamente, se incurre en un significativo coste de oportunidad. El capital, el tiempo del *management* y la capacidad de endeudamiento deben dedicarse a maximizar el rendimiento del activo principal (alojamiento y parcelas). La gestión directa de F&B desvía forzosamente estos recursos hacia la gestión diaria de inventarios, la contratación y capacitación de personal de cocina, y el estricto cumplimiento normativo. <sup>5</sup> Este desvío reduce la eficiencia con la que el negocio principal puede ser mejorado y expandido, ralentizando la estrategia de crecimiento y optimización del *core business*. <sup>1</sup>

## 1.2. La disparidad de márgenes: El riesgo inherente del F&B

La razón fundamental por la que la restauración se convierte en una carga (“quema”) para el negocio de alojamiento es la disparidad estructural en la rentabilidad. El segmento de alojamiento suele operar con márgenes saludables. Por el contrario, los márgenes de beneficio neto en la industria de la restauración son notoriamente estrechos y volátiles. <sup>7</sup>

Los análisis de la industria indican que el margen de beneficio neto promedio en restaurantes de servicio completo (FSR) suele oscilar entre el **3% y el 10%**. <sup>7</sup> Los modelos de **buffet**, que son a menudo utilizados en campings grandes o turísticos para manejar un alto volumen de clientes, enfrentan desafíos únicos en la gestión de costes de alimentos y el control de las porciones, y por lo tanto, promedian márgenes aún más ajustados, oscilando típicamente entre el **5% y el 10%**. <sup>7</sup> Solo subsegmentos como bares (bebidas) logran consistentemente márgenes superiores al 10%-15%. <sup>7</sup>

La estrechez de estos márgenes (3%-10%) implica una sensibilidad extrema al error. Un pequeño fallo en la previsión de ocupación, un aumento imprevisto en los costes de las materias primas (Food Cost), o una ineficiencia en el control de inventario pueden absorber rápidamente todo el margen de beneficio. Esta estructura financiera volátil significa que el

F&B tiene el potencial de convertirse en un foco de pérdidas que contamine la rentabilidad global del camping<sup>8</sup>, un riesgo que los operadores de alojamiento buscan activamente transferir.<sup>1</sup>

## 2. Análisis comparativo: Gestión directa vs. externalización estratégica (outsourcing)

La decisión de subcontratar la restauración se basa en un análisis de *trade-off* entre el control total de la operación y la mitigación de riesgos.

### 2.1. El caso de la gestión directa (In-House): Pros y contras operacionales

La gestión directa otorga al operador de alojamiento el **control total de la experiencia**<sup>1</sup>, permitiendo alinear perfectamente el menú, la estética, y la calidad del servicio F&B con la identidad del camping. Además, garantiza la **captura del 100% del gasto** de la clientela cautiva<sup>4</sup>, maximizando el consumo dentro de las instalaciones. Finalmente, facilita la **sinergia operativa**, permitiendo una coordinación total entre la restauración y otros servicios recreativos o de animación del camping.

Sin embargo, las desventajas de la gestión directa representan una pesada carga operativa. En primer lugar, exige que el camping desarrolle o adquiera talento experto en F&B (chefs, gestores de costes), una especialización que es ajena a la gestión de alojamiento.<sup>1</sup> En segundo lugar, impone una intensa **carga regulatoria y burocrática**. Abrir un restaurante en España implica lidiar con la complejidad de obtener diversas licencias específicas (operacionales, sanitarias, de terraza en vía pública, de insonorización) y garantizar el cumplimiento sanitario (HACCP), un proceso considerablemente complejo que requiere atención constante.<sup>5</sup> Finalmente, el camping asume directamente el **alto riesgo laboral y estacional**, que es el mayor desafío operativo del sector.<sup>9</sup>

### 2.2. El Caso de la externalización (outsourcing): Pros y contras

## estratégicos

La externalización o *outsourcing* de F&B, una tendencia creciente en la industria hotelera <sup>1</sup>, se enfoca en la mitigación de riesgos y la optimización de recursos.

La principal ventaja es el **enfoque en el Core Business**.<sup>1</sup> Al delegar el F&B, la gerencia puede concentrarse exclusivamente en mejorar y personalizar sus ofertas de alojamiento, que son el principal motor de ingresos. Esto se traduce en una **reducción de costos operativos** significativa, ya que la contratación de un operador externo convierte una inversión de capital volátil (inventario, equipos, personal) en un coste fijo (alquiler del local) o un coste porcentual predecible (comisión), optimizando los recursos financieros.<sup>1</sup>

Además, el camping obtiene **acceso inmediato a experiencia y talento especializado**.<sup>1</sup> Los operadores gastronómicos se benefician de economías de escala y cuentan con *pools* de chefs profesionales y personal de gestión con conocimientos actualizados sobre tendencias culinarias, lo que a menudo mejora la calidad percibida de la oferta gastronómica del camping.<sup>1</sup> La externalización también permite una **mayor flexibilidad y adaptabilidad** para ajustarse rápidamente a las cambiantes preferencias y demandas del mercado.<sup>1</sup> El beneficio más importante es la **mitigación de riesgos operativos**, ya que el operador externo asume la responsabilidad financiera y de cumplimiento normativo del servicio gastronómico.<sup>1</sup>

El riesgo principal del *outsourcing* radica en la **gestión de la alianza**. Es crucial encontrar un socio que logre una perfecta **alineación de la marca y la cultura** con el camping.<sup>1</sup> Si el operador externo no mantiene los **estándares de calidad y consistencia** exigidos, la percepción general del huésped puede verse afectada. Por lo tanto, el éxito de esta estrategia depende de una **gestión de relaciones y comunicación** sólida, asegurando que las expectativas de ocupación y servicio se cumplan a lo largo del tiempo, especialmente durante los picos de demanda.<sup>1</sup>

### 2.3. Herramienta de decisión estratégica

La matriz comparativa subraya el *trade-off* fundamental: la gestión directa ofrece control a cambio de asumir riesgo y complejidad, mientras que la externalización transfiere el riesgo para maximizar la estabilidad financiera.

Matriz Comparativa de Modelos de Gestión de Servicios de Restauración (F&B)

Criterio Estratégico	Gestión Directa (In-House)	Externalización (Outsourcing)	Justificación Estratégica
<b>Rentabilidad / Margen</b>	Baja y Volátil (3%-10% Neto). <sup>7</sup>	Flujo de ingresos estable (alquiler/comisión). Riesgo transferido.	Maximiza la estabilidad financiera al enfocarse en el RevPAR del alojamiento.
<b>Control de Calidad / Experiencia</b>	Alto potencial de control (si se tiene el talento interno).	Consistencia alta gracias a la especialización del operador F&B. <sup>1</sup>	Se mantiene la calidad a través de la experiencia especializada sin la carga de gestión interna.
<b>Complejidad Operativa (F&amp;B)</b>	Máxima: Inventario, normativas, licencias. <sup>5</sup>	Mínima: Tareas de supervisión de contrato y cumplimiento de acuerdos.	Libera al <i>management</i> del camping para centrarse en el negocio principal. <sup>1</sup>
<b>Gestión Laboral y RR.HH.</b>	Altísima carga estacional; Alta tasa de rotación (41.4% promedio en el sector hostelería). <sup>9</sup>	Transferencia de toda la carga de personal, reclutamiento y rotación al especialista.	Mitigación del mayor riesgo operativo asociado a la estacionalidad del sector turístico.

### 3. El desafío inevitable: La alta volatilidad laboral y la estacionalidad

El factor laboral representa la presión operativa más intensa sobre los operadores de campings que gestionan F&B directamente. La restauración, al ser un negocio altamente

estacional en entornos turísticos, lucha constantemente con la dificultad de asegurar, capacitar y retener talento calificado.

### 3.1. La rotación laboral como factor desestabilizador crítico

El sector de "Alojamiento y servicio de comidas" demuestra una tasa de rotación laboral simple excepcionalmente alta. En el período 2018-2022, el promedio de rotación para esta actividad se situó en un dramático **41.4%**.<sup>9</sup> Esta cifra contrasta notablemente con otros sectores económicos más estables.<sup>9</sup> Esta volatilidad tiene un impacto directo en la ya precaria estructura de costes del F&B. Una rotación tan elevada implica costes constantes y recurrentes de reclutamiento, formación inicial, y una curva de aprendizaje interminable para el personal estacional. Además, la inexperiencia y el cambio constante del equipo resultan en errores de servicio, ineficiencias operacionales y un aumento del desperdicio, lo cual erosiona rápidamente el estrecho margen de beneficio del 5%-10%.<sup>7</sup> Cuando el camping gestiona el F&B, debe asumir íntegramente esta carga de recursos humanos estacionales, lo que resulta inevitablemente en servicios inconsistentes.<sup>1</sup>

### 3.2. La complejidad de la gestión del coste laboral estacional

La estacionalidad del camping requiere picos masivos de personal durante la temporada alta. La gestión directa debe lidiar con la administración de contratos temporales, las cotizaciones obligatorias a la Seguridad Social, y otros costes no salariales asociados a la dotación de personal. Históricamente, el coste laboral por trabajador en servicios de comidas y bebidas ha sido inferior al de los servicios de alojamiento, pero la gestión de la fluctuación del volumen de personal es altamente compleja y costosa.<sup>11</sup>

La externalización proporciona la **flexibilidad** necesaria para adaptarse rápidamente a las fluctuaciones de la ocupación sin comprometer al negocio principal.<sup>1</sup> Un operador especializado en hostelería colectiva o restauración ya posee un *pool* de talento más amplio y una infraestructura de RR.HH. capaz de gestionar la movilidad del personal entre diferentes establecimientos. De esta manera, el riesgo de la alta rotación y los costes asociados se transfiere a la entidad mejor equipada para absorberlos, resultando en un servicio más estable y consistente para los huéspedes del camping.<sup>1</sup>

## 4. El caso Wecamp: La especialización como modelo de crecimiento (validación del modelo)

La decisión de Wecamp, una empresa profesional en el sector del *glamping*<sup>3</sup>, de buscar activamente operadores de restauración especializados para su red<sup>7</sup>, es una validación poderosa de la tesis estratégica de la externalización, aplicable a cualquier camping que busque la escalabilidad.

### 4.1. El desafío de la consistencia en la expansión

Wecamp busca posicionarse como una marca innovadora enfocada en la calidad y la sostenibilidad.<sup>3</sup> Esto exige que su oferta gastronómica sea igualmente profesional y refleje su filosofía de marca. Para un operador en expansión, el desafío no es solo de costes, sino de **escalabilidad de la especialización**. La gestión directa requeriría que Wecamp replicara internamente una compleja estructura de F&B (incluyendo chefs altamente calificados, sistemas de control de costes y cadenas de suministro locales) en cada una de sus nuevas ubicaciones.<sup>12</sup> Esto es lento, costoso y propenso a la inconsistencia.

La externalización a un operador gastronómico especializado permite implementar un concepto culinario consistente en múltiples ubicaciones con rapidez y eficiencia. Wecamp, al transferir la responsabilidad operativa, garantiza que la calidad de la oferta gastronómica se mantenga alta sin que la complejidad de esa gestión frene su estrategia de crecimiento y expansión.<sup>1</sup>

## 5. Conclusiones estratégicas y pautas para la externalización

### 5.1. Conclusiones: La externalización como herramienta de mitigación

## de riesgos

El servicio de Alimentos y Bebidas "quema" a los campings porque su gestión directa introduce capas de riesgo operacional y financiero desproporcionadas a su contribución marginal al beneficio neto. La alta volatilidad de los márgenes (3%-10% para modelos de volumen <sup>7</sup>) junto con la carga estructural de la rotación laboral (41.4% promedio <sup>9</sup>) desestabiliza la estructura de costes y desvía el enfoque gerencial del *core business* del alojamiento.

La decisión de externalizar el F&B es una estrategia madura de gestión de riesgos y optimización de capital. Al subcontratar, el camping transfiere la complejidad operativa, la carga regulatoria (licencias de terraza, insonorización, etc. <sup>5</sup>), la gestión de la volatilidad laboral y el riesgo de inventario al especialista, permitiendo que el *management* se concentre en la experiencia de alojamiento y la rentabilidad del activo principal.

## 5.2. Pautas para una externalización exitosa

Para que la estrategia de externalización maximice sus beneficios y minimice el riesgo de desalineación de marca <sup>1</sup>, se recomiendan las siguientes pautas:

1. **Selección rigurosa del socio:** El operador debe demostrar una profunda alineación cultural y filosófica con la marca del camping.<sup>1</sup>
2. **Contratos basados en la experiencia del cliente:** Los acuerdos deben incluir métricas estrictas de calidad, consistencia y satisfacción del cliente, auditadas regularmente, para mitigar el riesgo de inconsistencia de la marca.<sup>1</sup>
3. **Comunicación estricta y adaptabilidad:** Establecer procesos claros de gestión de relaciones y comunicación es fundamental para asegurar que el operador externo se adapte rápidamente a los cambios en la ocupación y las demandas específicas de la clientela estacional.<sup>1</sup>

### Obras citadas

1. Hoteles: Externalización servicio de Alimentos y Bebidas., fecha de acceso: octubre 21, 2025, <https://www.fdvconsulting.com/externalizacion-alimentos-bebidas-hoteles/>
2. Servicios del camping: su papel en el marketing y la satisfacción del cliente, fecha de acceso: octubre 21, 2025, <https://www.bookingninjas.com/es/blog/servicios-del-camping-su-papel-en-el-m>

- [arketing-y-la-satisfacci%C3%B3n-del-cliente](#)
3. wecamp San Sebastián, San Sebastián, España (2025) | Todos los campings en JetCamp.com, fecha de acceso: octubre 21, 2025, <https://www.jetcamp.com/es/espana/wecamp-san-sebastian/>
  4. ¿Abrir un restaurante en mi camping?, fecha de acceso: octubre 21, 2025, <https://www.gestion-camping.es/guia-del-responsable-del-camping/articulo/110/abrir-un-restaurante-en-mi-camping.html>
  5. Tipos de licencias para bares y restaurantes en España - Loomis Pay, fecha de acceso: octubre 21, 2025, <https://loomispay.com/es-es/blog/tipos-licencias-bares-restaurantes>
  6. Requisitos Legales para Montar un Restaurante en España en 2025, fecha de acceso: octubre 21, 2025, <https://emprai.com/requisitos-legales-para-montar-un-restaurante-en-espana-en-2025/>
  7. Restaurant And Bar Profit Margins: 5 Steps To Track And Optimize ..., fecha de acceso: octubre 21, 2025, <https://es.marketman.com/blog/average-restaurant-bar-profit-margins-5-steps-to-track-and-optimize-performance>
  8. Cómo optimizar el margen de beneficio de mi hotel incluso ante la crisis - Omnibees, fecha de acceso: octubre 21, 2025, <https://omnibees.com/es/analisis-es/margen-de-beneficio-reducido/>
  9. Rotación laboral - Subturismo, fecha de acceso: octubre 21, 2025, <https://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2023/12/minuta-tasas-rotacion-entrada-y-salida-laboral-alojamiento-y-servicios-de-comidas.pdf>
  10. Outsourcing Hotelero Temporada Baja: La Solución Ideal para Optimizar tu Negocio, fecha de acceso: octubre 21, 2025, <https://grupoelosa.com/outsourcing-hotelero-en-temporada-baja/>
  11. Costes laborales en turismo: dónde suben y en qué actividades bajan - Hosteltur, fecha de acceso: octubre 21, 2025, [https://www.hosteltur.com/110764\\_costes-laborales-turismo-donde-suben-actividades-bajan.html](https://www.hosteltur.com/110764_costes-laborales-turismo-donde-suben-actividades-bajan.html)
  12. wecamp busca operadores de restauración para su red de glampings sostenibles, fecha de acceso: octubre 21, 2025, <https://fos.consulting/blog/2025/10/20/wecamp-busca-operadores-de-restauracion-para-su-red-de-glampings-sostenibles/>