

Tomás F. Espino-Rodríguez*
Juan Carlos Ramírez-Fierro*

LA ESTRATEGIA DE EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS EN LOS HOTELES. UNA VISIÓN BASADA EN LA VENTAJA COMPETITIVA Y EL RESULTADO OPERATIVO

El propósito de este estudio es analizar la externalización hotelera bajo una doble perspectiva: la ventaja competitiva y el resultado operativo basado en el coste y en la calidad de las operaciones hoteleras. El trabajo analiza la relación entre ventaja competitiva y resultado operativo con externalización. Por otra parte, el trabajo construye dos matrices denominadas «externalización y ventaja competitiva» y «ventaja competitiva y resultados» con la finalidad de situar cada una de las actividades de un hotel. Los resultados del estudio indican que existe una relación positiva entre la ventaja competitiva de una actividad y su resultado operativo. Además, se comprueba que un cambio en la forma de gobierno de la actividad está determinado por el resultado. Las diferentes matrices desarrolladas permitirán a los hoteleros definir las opciones estratégicas con respecto a la externalización.

Palabras clave: ventaja competitiva, servicios, resultado, coste, calidad, matriz.

Clasificación JEL: L1, M11.

1. Introducción

Las organizaciones deben considerar diferentes opciones estratégicas para desarrollar sus actividades, como por ejemplo la externalización. En los últimos años muchos hoteleros han mostrado un elevado

interés por la estrategia de externalización, movidos por la creencia de que en ella pueden encontrar una vía rápida y sin elevados riesgos para mejorar su competitividad. A través de la estrategia de externalización se pretende reducir los costes fijos para moderar las bajadas de precios de los servicios prestados producidos por la crisis económica, introducir nuevas tecnologías de la mano de empresas especializadas, diversificar la oferta incorporando servicios externos, y

* Edificio departamental de Ciencias Económicas y Empresariales.
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

mejorar la calidad centrando sus esfuerzos en las actividades clave del negocio. En este sentido, es una estrategia que pocos hoteles pueden ignorar. Uno de los aspectos que debe tener en cuenta el hotel en su proceso productivo es el grado de externalización versus internalización de sus actividades. La externalización de materiales, servicios y componentes ha sido reconocida como una fuente de ventaja competitiva (Quinn, 1999; Bustinza *et al.*, 2010) y una decisión relevante capaz de influir en las prioridades de la estrategia de operaciones.

La externalización es definida como el acto de obtener productos semiterminados, productos terminados o servicios de una compañía externa, si esos productos o servicios eran tradicionalmente realizados internamente (Dolgui y Proth, 2013). La naturaleza de la externalización es compleja donde las organizaciones tratan de centrarse en sus competencias básicas y emplean suministradores externos en aquellas actividades o servicios para cubrir los *gaps* o lagunas en los recursos y capacidades, con la intención de aprovecharse de un mejor coste y de un mayor talento (Sia *et al.*, 2008). En la industria hotelera una amplia gama de actividades están siendo externalizadas como la lavandería, la seguridad, la limpieza de habitaciones, la tecnología y los sistemas de información, etc. (Espino-Rodríguez *et al.*, 2012).

Trabajos previos en el sector hotelero analizan la relación entre la especificidad de activos de las actividades del hotel y la externalización (Lamminmaki, 2007; Espino-Rodríguez *et al.*, 2008; Espino-Rodríguez y Chun-Lai, 2014), pero no hay estudios que analicen la ventaja competitiva como atributo de la actividad. La ventaja competitiva es un atributo importante y más completo que puede condicionar la externalización, ya que se trata de comprobar si la actividad en cuestión tiene capacidad para mejorar el resultado del hotel y puede ser un aspecto diferenciador de la organización. En este sentido, existe un *gap* en la literatura que se pretende cubrir analizando la ventaja competitiva de la actividad, la externalización y el resultado operativo de la actividad.

Este trabajo también clasifica las actividades de acuerdo a su ventaja competitiva, el resultado de la actividad y la externalización, creando para ello dos matrices. Estas matrices pueden ayudar a los directivos a tomar decisiones sobre qué opción estratégica pueden elegir con respecto a la posibilidad o no de externalización. A este respecto, diferentes matrices han sido propuestas en la literatura (McIvor, 2005), pero pocas han sido aplicadas empíricamente al sector hotelero (Espino-Rodríguez y Chun-Lai, 2014).

Los objetivos de este trabajo pueden ser resumidos de la siguiente forma: *i)* analizar la relación entre ventaja competitiva y externalización; *ii)* estudiar si el resultado operativo determina un cambio en la forma de gobierno de la actividad; y *iii)* clasificar las actividades de acuerdo a su nivel de ventaja competitiva, externalización y resultado de la actividad. Con esta clasificación construiremos una matriz denominada «externalización-ventaja competitiva» y otra matriz denominada «ventaja competitiva-resultado de la actividad».

2. Revisión de la literatura

Los procesos de negocio son las acciones que las organizaciones realizan para lograr algún propósito u objetivo del negocio (Ray *et al.*, 2004). Las actividades formadas por recursos que son valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (Barney, 1991) permitirán obtener la ventaja competitiva, y donde más probable es que estén las competencias básicas. La ventaja competitiva se puede definir según Prajogo y McDermott (2008) como la capacidad que tiene una empresa para conseguir una superioridad sobre otra en alguna dimensión de rendimiento o en diferentes prioridades competitivas (coste, calidad, flexibilidad).

Para que los recursos sean fuente de ventaja competitiva deberán estar heterogéneamente distribuidos entre las organizaciones que compiten y ser esa heterogeneidad la que persista en el tiempo (Peteraf, 1993). La visión de la empresa basada en los recursos (RBV)

señala que la ventaja competitiva, particularmente los activos humanos (un gran número de servicios hoteleros son intensivos en mano de obra), está incrustada en rutinas específicas, lenguaje, habilidades y capacidades que son críticos para el resultado (Barney, 1991). Los recursos pueden ser fuente de ventaja competitiva si son usados como una función y tienen utilidad, como por ejemplo las actividades o los procesos del negocio (Ray *et al.*, 2004). Los activos específicos y el término competencias básicas son usados de forma intercambiable en el contexto de la externalización y constituyen activos estratégicos (Cox, 1996; Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2006).

Las competencias básicas son aquellos procesos que implican una combinación de activos físicos o humanos que son responsables del conocimiento tácito y explícito de la organización, las cuales pueden derivar en un mayor resultado. Cuando las habilidades o el conocimiento no son la clave para el desarrollo de la rentabilidad, no son fuente de ventaja competitiva (Cox, 1996). Esto sugiere que las organizaciones tienen que defender sus competencias básicas o habilidades si quieren sobrevivir y prosperar en un mercado (Hamel y Prahalad, 1994).

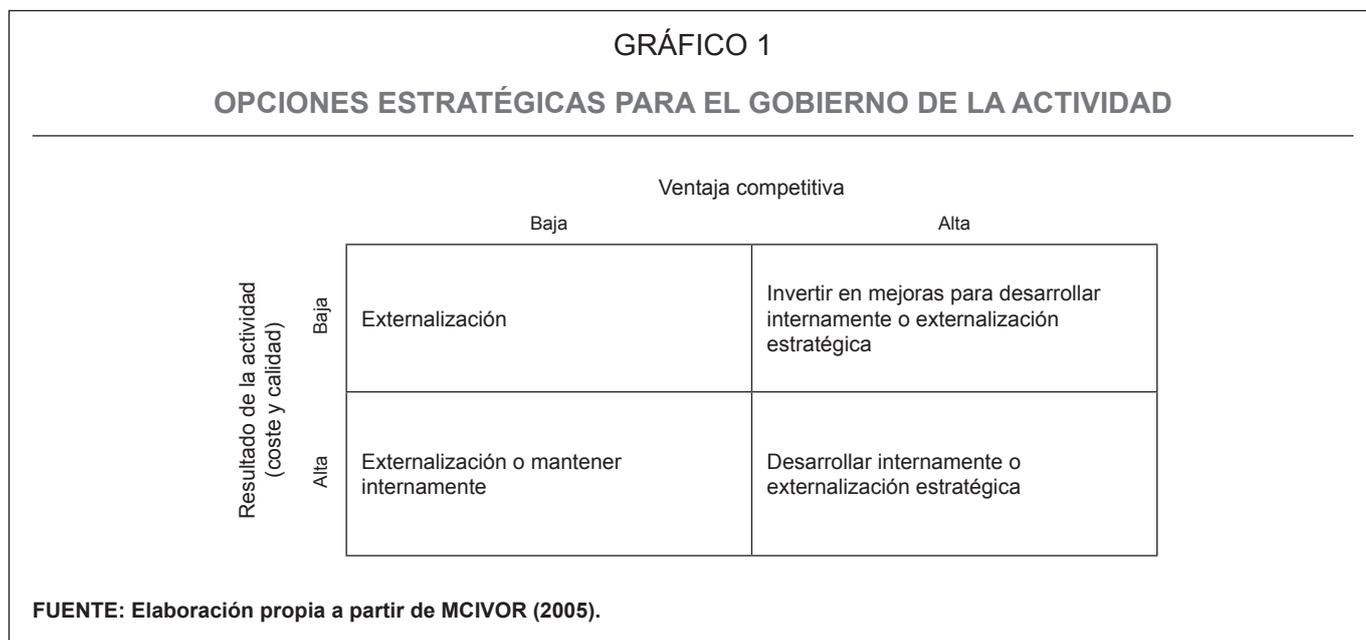
Los investigadores de la teoría de los costes de transacción (TCE) y la RBV están de acuerdo sobre la predicción de la externalización cuando analizan la ventaja competitiva, aunque con diferentes presunciones. La TCE enfatiza la relación entre las características de la transacción enfocándose principalmente en el rol de un gobierno eficiente, analizando por qué las empresas existen; mientras que la visión de la empresa basada en los recursos está enfocada en la búsqueda de la ventaja competitiva a través del análisis de los recursos y capacidades (Espino-Rodríguez y Chun-Lai, 2014).

Según la teoría de los costes de transacción, cuando una actividad tenga un alto nivel de especificidad es menos probable que sea externalizada (Ellram *et al.*, 2008). Si las actividades que están formadas por activos específicos son más proclives a desarrollar fuentes de ventaja competitiva serán menos externalizadas. Por

tanto, las actividades que son fuente de ventaja competitiva, al igual que aquellas que están formadas por activos específicos, pueden causar dependencia en las relaciones entre comprador y suministrador, afectando a la gestión de las operaciones (Dekkers, 2011). Esta situación puede crear un problema donde una de las partes podría hacerse vulnerable al comportamiento oportunista de la otra, y los ahorros de costes de transacción de internalizar la actividad podrían exceder los posibles costes de producción si la actividad se desarrolla internamente (Gulbrandsen *et al.*, 2009). Tales actividades pueden no ser buenas candidatas a la externalización debido a que la organización podría desarrollar un alto nivel de dependencia del suministrador para construir su ventaja competitiva, pudiendo incrementar precios y reduciendo niveles del servicio.

De acuerdo a la RBV, las actividades que están directamente relacionadas con la ventaja competitiva deberían ser gestionadas internamente, dado que las decisiones de elección de gobierno están relacionadas con los intentos de aprovechar y proteger las capacidades idiosincrásicas (Barney, 1999; Leiblein y Miller, 2003). El desarrollo de actividades gestionadas internamente está relacionado con la intención y la capacidad de la organización para aprovechar las competencias básicas adyacentes al valor de las actividades. Cuando una organización dispone de los recursos requeridos para llevar a cabo una capacidad, que son difíciles de imitar, las actividades deberían ser desarrolladas internamente (McIvor, 2009).

Investigadores que han estudiado la externalización han clasificado las actividades de acuerdo a una variedad de perspectivas. Gilley y Rasheed (2000) distinguen entre actividades básicas y actividades no básicas o periféricas. Por su parte, McIvor (2005) clasifica las actividades en críticas y no críticas, basadas en la capacidad de una actividad para alcanzar la ventaja competitiva. Las actividades críticas tienen un alto impacto en la ventaja competitiva, mientras que las no críticas tienen un impacto más limitado (McIvor, 2009). Las organizaciones deben realizar internamente aquellas



actividades que estén más cerca de las competencias básicas; mientras que las actividades que no forman parte de las competencias básicas o conforman capacidades complementarias podrían estar externalizadas (Nicholson *et al.*, 2006). Un producto, función o proceso que tiene incrustadas las competencias básicas, es decir, que es importante para la ventaja competitiva de la empresa, será menos probable que sea externalizado que una actividad periférica (McIvor, 2005, 2008; Powell *et al.*, 2006). Los hoteles deberán esforzarse en concentrar más recursos en las actividades críticas. Por ello, planteamos la hipótesis siguiente:

H1. Existe una relación negativa entre la ventaja competitiva de una actividad y su externalización.

El Gráfico 1 proporciona cuatro cuadrantes con las opciones estratégicas que pueden ser llevadas a cabo en cuanto a externalizar o no las actividades.

Según la perspectiva de la TCE, las organizaciones buscan reducir los costes (directos y de apoyo asociados) mediante la formación de alianzas o seleccionando estructuras o prácticas que les permitan mejorar

la eficiencia (McCarthy y Anagnostou, 2004). Según Oraa (1994), las competencias básicas son aquellas donde la organización es competitiva en calidad, precio y servicio, además de ser donde tiene una experiencia adecuada y conocimiento. Por tanto, las actividades que no presentan un resultado idóneo en estos términos podrían ser externalizadas. Esto supone que la externalización es una decisión estratégica que puede ser usada para cubrir desfases de recursos o desequilibrios, tanto en los resultados como en la percepción de la calidad o en los costes. Según Wan y Yen-Lun Su (2010), antes de que el hotel decida externalizar una actividad, debería evaluar los recursos que sostienen la actividad en cuestión.

Una organización evalúa el resultado de las actividades externalizadas mediante la comparación de los costes y la calidad de los recursos adquiridos en el mercado con respecto a los desarrollados internamente (Poppo y Zenger, 1998; McIvor, 2009). Así, de acuerdo con la RBV, la estrategia de externalización puede surgir cuando el resultado de las actividades existentes no es el esperado. Si la organización carece de los recursos y capacidades para llevar a cabo

las actividades, podría ser más eficiente externalizarlas a un suministrador especializado que aprender por sí misma a realizarlas adecuadamente.

En este sentido, la organización busca complementar ineficiencias internas de recursos y habilidades tratando de cubrir o reemplazar éstos mediante relaciones con otras organizaciones (Salimath *et al.*, 2008). El impacto que tienen las decisiones de externalización en el desarrollo de capacidades es lo que crea una mayor ventaja competitiva ligada a un mejor resultado organizativo (Bustinza *et al.*, 2010). De hecho, estudios previos en la literatura sobre hoteles demuestran que un incremento en la externalización de las actividades se produce en contextos con un resultado bajo en calidad (Espino-Rodríguez *et al.*, 2008).

Las explicaciones anteriores empleadas para justificar que un incremento de externalización se produce cuando existe un desfase en el resultado de las actividades sirven para el caso contrario, es decir, una integración de la actividad que previamente había sido externalizada. Tomando como referencia el modelo de Grant (1991), que establece que las empresas aplicarán las estrategias adecuadas para obtener sus recursos y capacidades, podrán optar por su internalización cuando no encuentran externamente los recursos que necesitan (Barney, 1999). El hotel no necesitaría de suministradores externos para aquellas actividades que se desarrollan internamente y se prestan con unos costes menores o una calidad mayor. En cuanto a las actividades que se desarrollan externamente y tienen un resultado bajo, el hotel preferirá recuperarlas para llevarlas a cabo internamente (Espino-Rodríguez *et al.*, 2008). Las actividades cambiarán su estado de gobierno cuando se perciba que, con su forma actual de gestión, no alcanzan un buen nivel de costes o de calidad. Por tanto, siguiendo este razonamiento proponemos:

H2. El hotel deseará cambiar su forma de gobierno actual de una actividad (mercado a empresa o empresa a mercado) cuanto menor es el resultado de la actividad.

3. Metodología

Ámbito de la investigación y muestra

Nuestra investigación se centró en los establecimientos de sol y playa de categorías 3, 4 y 5 estrellas de los municipios turísticos de San Bartolomé de Tirajana y Mogán. Cabe destacar que el municipio de San Bartolomé de Tirajana, en el que se encuentra el grueso de la oferta alojativa de Gran Canaria, es el tercer municipio español por número de pernотaciones, con 11.339.224 (INE, 2014). Para determinar el número de establecimientos hoteleros de 3 a 5 estrellas de sol y playa existentes se conciliaron y actualizaron diversas bases de datos (Sistema Informático Turístico TURIDATA de la Consejería de Turismo del Gobierno de Canarias y Patronato de Turismo de Gran Canaria, 2014), obteniéndose un número de hoteles registrados igual a 71.

Para obtener los datos de la investigación nos dirigimos a los hoteles mediante una encuesta personal con cita previa en la que los directivos contestaron a las cuestiones planteadas sin intervención directa del investigador, salvo para realizar algún tipo de aclaración o responder a dudas suscitadas en la realización de la misma. De los 71 hoteles que configuraban la población de análisis, se obtuvo información de 63. Se consideraron 12 actividades de diferentes departamentos de cada uno de los hoteles analizados, lo que conforma un total de 756 actividades, aunque finalmente siete de ellas estaban incompletas, por lo que la muestra final está formada por 749 actividades.

Medida de las variables

— Grado de externalización de la actividad. Una actividad puede estar total o parcialmente externalizada, dado que puede estar formada por un conjunto de tareas o subactividades (Poppo y Zenger, 1998; McIvor, 2008). Para cumplir con los objetivos propuestos, identificamos el nivel de externalización actual y deseado de cada una

CUADRO 1
RESULTADO DEL ANÁLISIS DE REGRESIÓN SIMPLE

Y	Externalización actual de la actividad		Externalización deseada de la actividad		Incremento de la externalización de la actividad	
	B	T	B	t	B	T
Ventaja competitiva	-0,086*	-2,229	-0,233***	-6,548	-0,194***	-5,402
R ²	0,007		0,054		0,038	
F	4,970		42,870		29,180	

NOTAS: *** $p < 0,001$ ** $p < 0,01$ * $p < 0,05$ † $p < 0,1$
FUENTE: Elaboración propia.

de las 12 actividades usadas en el estudio. Siguiendo trabajos previos (Espino-Rodríguez *et al.*, 2012; Espino-Rodríguez y Chun-Lai, 2014; Wan y Yen-Lun Su, 2010), se pidió a los encuestados que indicaran el grado de externalización de la actividad en una escala tipo Likert de 1 a 7, donde el 1 significa que ninguna parte de la actividad está externalizada y el 7 que la actividad está totalmente externalizada. Para la externalización deseada planteamos una cuestión sobre el grado de externalización que debería tener esa actividad. Posteriormente, se creó otra variable para determinar el incremento potencial de la externalización que fue calculada mediante la diferencia entre el nivel actual y el deseado.

— Ventaja competitiva de la actividad. Para calcular en qué medida la actividad tenía capacidad para ser fuente de ventaja competitiva, preguntamos a los directivos una cuestión referida a en qué medida cada actividad es fuente de ventaja competitiva para el hotel. Una cuestión similar para medir el grado de competencia básica de la actividad fue usada en el trabajo de Gilley y Rasheed (2000).

— Resultado de la actividad. Para medir el resultado de una actividad usamos dos ítems, uno referido al coste y otro referido a la calidad (Poppo y Zenger, 1998; Espino-Rodríguez *et al.*, 2008). Siguiendo trabajos previos, los resultados fueron medidos en torno a las expectativas usando una escala tipo Likert de 1 a 7, donde el 1

indica que el resultado es mucho peor de lo esperado y el 7 indica que es mucho mejor de lo esperado. Además, se calculó una puntuación media de las dos variables, para cada una de las actividades, para obtener una puntuación global del resultado operativo de la actividad.

4. Análisis y resultados

Contraste de la hipótesis 1

Para contrastar esta hipótesis realizamos tres análisis de regresión simple entre la ventaja competitiva y las diferentes medidas de la propensión a externalizar. En el Cuadro 1 se muestran los resultados de las tres regresiones que avalan que existe una relación negativa entre la ventaja competitiva y las diferentes medidas del grado de externalización ($\beta = -0.086$, $p < 0.05$; $\beta = -0.233$, $p < 0.001$; $\beta = -0.194$, $p < 0.001$). Esto indica que cuanto mayor sea la capacidad de una actividad para ser fuente de ventaja competitiva menos externalizada estará la actividad, tanto en el momento actual como en el futuro, lo que sugiere el apoyo de la hipótesis 1. Además, para contrastar esta hipótesis, las actividades del hotel han sido clasificadas en actividades críticas y no críticas. Aquellas actividades cuyo valor es superior a la mediana son consideradas actividades que forman parte de las

CUADRO 2

PROPENSIÓN A EXTERNALIZAR Y TIPOS DE ACTIVIDADES

Grado de externalización	Ventaja competitiva	Media	t (p)
Externalización actual.....	Actividades básicas	1,86	-15,96
	Actividades periféricas	4,20	(0,000)
Externalización deseada	Actividades básicas	2,95	-11,37
	Actividades periféricas	4,85	(0,000)
Incremento de la externalización.....	Actividades básicas	1,08	2,651
	Actividades periféricas	0,64	(0,010)

FUENTE: Elaboración propia.

competencias básicas y las que presentan un valor inferior a la mediana conforman las actividades periféricas o no básicas.

El Cuadro 2 refleja la existencia de diferencias significativas, obtenida mediante la realización del contraste de diferencias de medias *t* de Student realizado entre la externalización actual, la deseada y el incremento de la externalización con respecto a los dos tipos de actividades. Los resultados indican que las actividades periféricas presentan un mayor nivel de externalización que las actividades que forman parte de las competencias básicas, lo que sugiere también el apoyo de la hipótesis 1.

Matriz externalización-ventaja competitiva

El análisis anterior analiza todas las actividades conjuntamente, sin identificar la actividad hotelera. Por ello el análisis siguiente identifica y clasifica las actividades del hotel. En el Cuadro 3 se observa la puntuación media de la ventaja competitiva de la actividad y el grado de externalización medio para cada actividad. La mayoría de las puntuaciones de la ventaja competitiva son altas, dado que se han seleccionado las operaciones esenciales de la cadena de valor del hotel. Sin embargo, existen ciertas diferencias en las puntuaciones medias para cada una de las actividades, que permiten

diferenciar unas de otras. Para ello hemos considerado la aplicación de la mediana con el objeto de formar dos grupos de actividades como nos indica la teoría y posteriormente construir una matriz 2 x 2, donde se reflejen niveles alto y bajo de ventaja competitiva y del grado de externalización de la actividad (Gráfico 2). Las actividades que tienen mayor impacto en la ventaja competitiva y que son consideradas competencias básicas son: la recepción, la limpieza de habitaciones, la limpieza de zonas nobles, el departamento de alimentación y bebidas, y el *marketing* y las ventas; mientras que las actividades consideradas periféricas son: la lavandería, la formación, la selección del personal y el reclutamiento, los sistemas de información, y la seguridad y vigilancia. Las actividades que están por encima de la mediana y por tanto tienen una externalización alta en comparación con el otro grupo son: la lavandería, el mantenimiento, la formación, los sistemas de información, la animación, y la seguridad y vigilancia; mientras que las actividades que tienen un nivel más bajo al situarse por debajo de la mediana son: la recepción, la limpieza de zonas nobles, la limpieza de habitaciones, el departamento de alimentación y bebidas, la selección del personal, y el *marketing* y las ventas.

La relación entre la ventaja competitiva y la externalización establecida anteriormente indicaría que las actividades tendrían que estar ubicadas de la siguiente

CUADRO 3
NIVEL DE VENTAJA COMPETITIVA Y EXTERNALIZACIÓN

Actividades	Ventaja competitiva	Nivel de ventaja competitiva (competencia)	Externalización actual	Nivel de externalización
Recepción.....	6,19	Básica	1,02	Bajo
Limpieza de habitaciones.....	6,04	Básica	1,40	Bajo
Limpieza de zonas nobles y comunes.....	5,80	Básica	2,51	Bajo
Lavandería.....	5,04	Periférica	5,40	Alto
Alimentación y bebidas.....	6,00	Básica	2,27	Bajo
Mantenimiento (exterior, interior, jardinería).....	5,53	Básica	2,54	Alto
Formación.....	5,25	Periférica	4,74	Alto
Selección del personal y reclutamiento.....	5,27	Periférica	1,43	Bajo
Marketing y ventas.....	5,43	Básica	1,46	Bajo
Sistemas de información.....	5,08	Periférica	2,77	Alto
Animación.....	5,00	Periférica	5,39	Alto
Seguridad y vigilancia.....	4,68	Periférica	5,71	Alto

NOTA: Mediana ventaja competitiva=5,35; mediana externalización=2,52.

FUENTE: Elaboración propia.

manera: las actividades que tienen una alta implicación en la ventaja competitiva deberían tener un bajo nivel de externalización y las actividades que tienen una baja implicación en la ventaja competitiva deberían tener un alto nivel de externalización.

En el Gráfico 2 se observa que la mayoría de las actividades están bien ubicadas, siguiendo las presunciones teóricas, excepto la selección del personal y el mantenimiento.

Si analizamos los niveles de externalización actual se destaca que el nivel de externalización actual es alto en actividades como la animación, la formación, la seguridad y vigilancia, y lavandería, al presentar todas ellas valores medios superiores a 4,5. Aquellas actividades que tienen un nivel de externalización más bajo son las relacionadas con la recepción, la limpieza de habitaciones, la selección del personal, y el *marketing* y ventas, con valores menores a 2 en una escala de 1 a 7. En cambio, las actividades que presentan un nivel de externalización

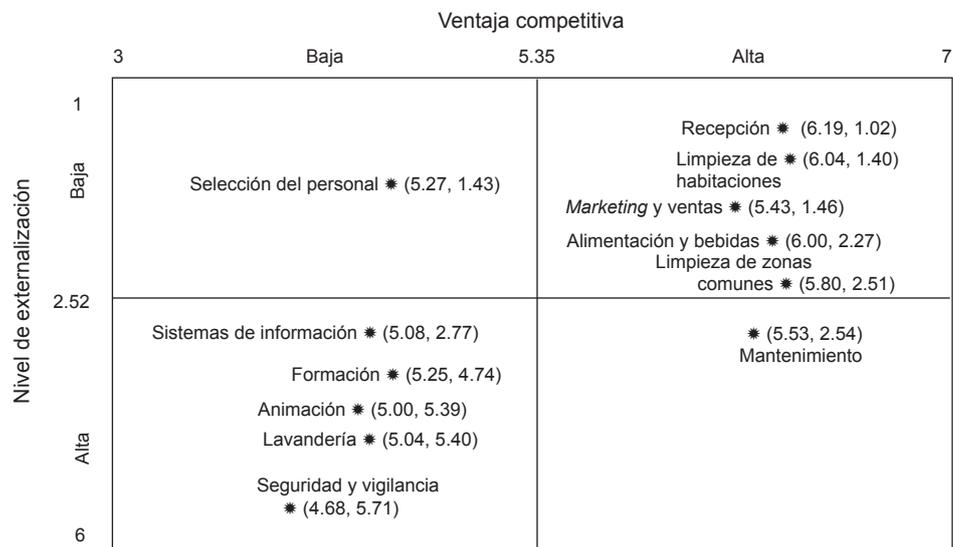
actual no muy alto, pero destacable (entre 2 y 4 de media), son: la limpieza de zonas comunes, el departamento de alimentación y bebidas, el mantenimiento y los sistemas de información (Cuadro 3).

Contraste de la hipótesis 2

Para contrastar la hipótesis 2 se hizo necesario obtener una nueva variable formada por la diferencia entre la externalización deseada y la externalización actual de cada una de las actividades. Con esta variable se pretendía calcular la intención futura o deseada respecto a la forma de gobierno de la actividad (mercado o empresa). De esta manera nos encontramos con tres posibles grupos de actividades. El grupo 1, que está compuesto por actividades que no cambian de valor, es decir, que desean mantener su estado actual, bien de externalización o de internalización. El grupo 2 está formado por actividades cuya diferencia es positiva, es

GRÁFICO 2

MATRIZ EXTERNALIZACIÓN-VENTAJA COMPETITIVA



FUENTE: Elaboración propia a partir de MCIVOR (2005).

decir, son procesos que desearían incrementar su externalización respecto a la situación actual; y el grupo 3, constituido por actividades cuya diferencia es negativa, y que por tanto se desearía disminuir su externalización con respecto a la situación actual (Cuadro 4).

Para el cumplimiento total de la hipótesis deberían existir diferencias significativas de las variables de resultado entre las actividades que desean mantener su estado actual de la forma de gobierno, que constituyen el grupo 1, con las que cambiarían en el futuro su forma de gobierno, que constituyen el grupo 2 y 3. Con respecto al grupo 1 y 2 existen diferencias significativas de la variable calidad, el coste y el resultado global de la actividad. En concreto, las actividades que no desean cambiar su estado de la forma actual de gobierno están más satisfechas con la calidad, el coste y el resultado global de la actividad que las actividades del grupo 2, que son las que incrementarían el nivel de externalización ($t=2.91, p=0.00$; $t=2.25, p=0.02$; $t=2.88, p=0.00$). Esto indica que las actividades que

aumentarían su nivel de externalización, es decir, que cambiarían la forma de gobierno de la actividad, tienen un menor resultado.

Con respecto a los grupos 1 y 3 se observa que existen diferencias significativas en relación a la calidad, el coste y el resultado de la actividad global. En concreto, para las actividades del grupo 1 (aquellas que no cambiarían su estado de forma de gobierno) existe mayor satisfacción con todas las dimensiones del resultado, y el hotel tiene un mejor resultado que para aquellas en las que disminuiría el nivel de externalización. Con respecto a las diferencias entre el grupo 2 y 3 observamos que solo hay diferencias significativas en relación a la calidad y el resultado global ($t=1.90, p=0.06$; $t=1.89, p=0.06$). Este resultado indica que el cambio de gobierno hacia un incremento en la externalización está determinado por un peor resultado en la calidad de la actividad, mientras que un cambio hacia una mayor externalización de la actividad no está determinado por un peor resultado. Estos resultados apoyan la hipótesis 2.

CUADRO 4

**DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS CON RESPECTO AL RESULTADO DE LA ACTIVIDAD
ENTRE LAS DIFERENTES FORMAS DE GOBIERNO DE LA ACTIVIDAD**

Resultado de la actividad	Forma de gobierno deseada	N ¹	ANOVA ² F (p)	t (p)		
				1-2	1-3	2-3
Calidad	1. No cambian la forma de gobierno	435				
	2. Aumenta el grado de externalización	253	9,27 (0,00)	2,91 (0,00)	3,79 (0,00)	1,90 (0,06)
	3. Disminuye el grado de externalización	61				
Coste	1. No cambian la forma de gobierno	435				
	2. Aumenta el grado de externalización	253	5,58 (0,004)	2,25 (0,02)	2,90 (0,00)	1,50 (0,13)
	3. Disminuye el grado de externalización	61				
Resultado global de la actividad...	1. No cambian la forma de gobierno	435				
	2. Aumenta el grado de externalización	253	9,06 (0,000)	2,88 (0,00)	3,71 (0,00)	1,89 (0,06)
	3. Disminuye el grado de externalización	61				

NOTAS: ¹ Datos perdidos: 7. La suma total se corresponde con las 749 operaciones analizadas. ² Los resultados obtenidos para el test de Tukey y Scheffé son similares que *t* de medias para muestras independientes.

FUENTE: Elaboración propia.

Matriz ventaja competitiva-resultado

Siguiendo a McIvor (2009), como señalamos anteriormente, clasificamos las actividades en dos niveles, actividades críticas y actividades no críticas. Por su parte, Greaver II (1999) identifica las actividades con un resultado positivo y las actividades con un resultado negativo. Para ello, y con la intención de obtener dos grupos de actividades, hemos agrupado las actividades usando la mediana. El Cuadro 5 muestra los niveles de resultado de cada uno de los departamentos. Además, fue usada una matriz de 2 x 2 para cada tipo de resultado (coste y calidad) al objeto de representar gráficamente la posición de cada departamento en función del grado de ventaja competitiva de la actividad y su nivel de resultado para el coste y para la calidad (Gráfico 3).

La relación entre ventaja competitiva y resultado de la actividad indicaría que la posición de las actividades dentro de la matriz debería seguir un patrón aproximado

que refleje que las actividades que tienen un resultado bajo tengan un bajo impacto en la ventaja competitiva, y las actividades que muestren un alto impacto en la ventaja competitiva deberían tener un resultado alto.

Observamos que este patrón se cumple prácticamente para el coste y para la calidad, excepto en algunas actividades (Cuadro 5). En el caso de la calidad no se cumple para el departamento de alimentación y bebidas, lo que indica que es un departamento que tiene un alto impacto en la ventaja competitiva, pero su resultado no es el adecuado. En relación al coste no se cumple para el departamento de alimentación y bebidas, que muestra una insatisfacción alta con el coste y un alto impacto en la ventaja competitiva, ni tampoco para la selección del personal ni la seguridad y vigilancia, que tienen una satisfacción alta en el coste y un bajo impacto en la ventaja competitiva.

Finalmente, en los análisis planteamos un contraste de la *t* de Student para ver si existen diferencias

CUADRO 5
NIVELES DE RESULTADO

Actividades	Resultado de la actividad global	Nivel de resultado global	Satisfacción con el coste	Nivel del coste	Satisfacción con la calidad	Nivel de la calidad
Recepción.....	5,41	Alto	5,16	Alto	5,66	Alto
Limpieza de habitaciones.....	5,32	Alto	5,03	Alto	5,60	Alto
Limpieza de zonas nobles y comunes.....	5,16	Alto	4,84	Alto	5,48	Alto
Lavandería.....	4,59	Bajo	4,49	Bajo	4,68	Bajo
Alimentación y Bebidas.....	4,72	Bajo	4,52	Alto	4,91	Bajo
Mantenimiento (exterior, interior, jardinería).....	4,87	Alto	4,62	Bajo	5,12	Alto
Formación.....	4,40	Bajo	4,51	Bajo	4,30	Bajo
Selección del personal y reclutamiento.....	4,73	Bajo	4,80	Alto	4,65	Bajo
Marketing y ventas.....	4,89	Alto	4,79	Alto	4,98	Alto
Sistemas de información.....	4,54	Bajo	4,57	Bajo	4,51	Bajo
Animación.....	4,48	Bajo	4,44	Bajo	4,52	Bajo
Seguridad y vigilancia.....	4,77	Alto	4,62	Bajo	4,92	Alto

NOTA: Mediana resultado global=4,75; mediana satisfacción con el coste=4,61; mediana satisfacción con la calidad=4,92.

FUENTE: Elaboración propia.

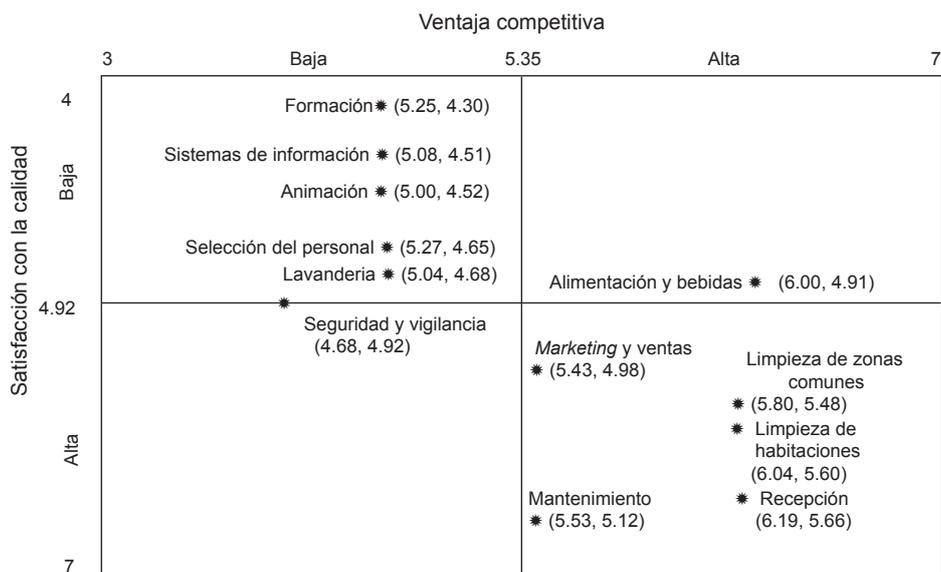
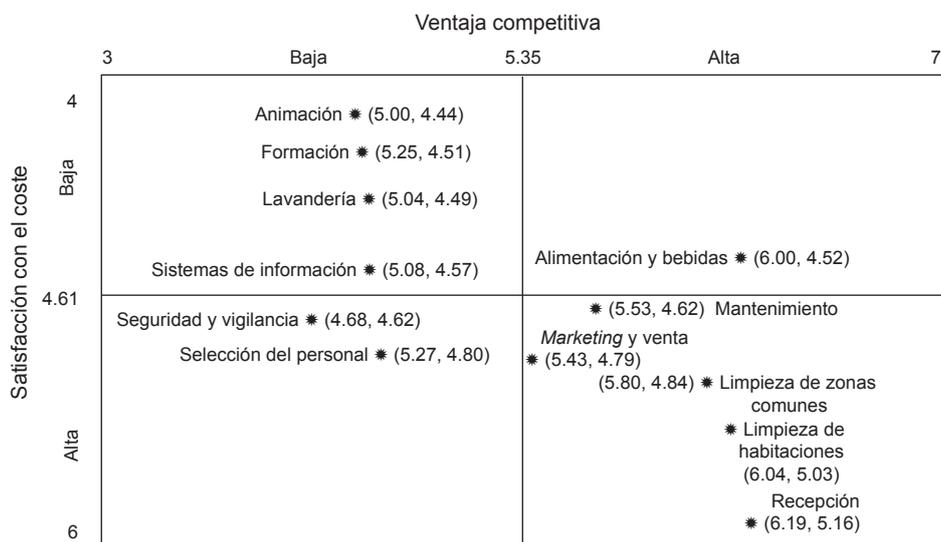
significativas en cuanto al resultado con respecto a los dos grupos de actividades básicas y periféricas. Los análisis muestran que las actividades que tienen un alto impacto en la ventaja competitiva tienen mejor resultado en todos los niveles analizados que las actividades que no tienen un elevado impacto en la ventaja competitiva (Cuadro 6).

5. Conclusiones

Los hallazgos de este trabajo demuestran que cuanto más capacidad tenga una actividad para ser fuente de ventaja competitiva, menor será la propensión a externalizarla. Los resultados sugieren que las actividades que forman parte de las competencias básicas tienen un nivel

de externalización menor que las actividades que no están formadas por las competencias básicas. Estos resultados están en consonancia con lo que señalan McIvor (2005) y Powell *et al.* (2006), que indican que las actividades que son críticas tienen un menor nivel de externalización, requieren un conocimiento no especializado, y por lo tanto se desarrollan internamente. Aunque es de destacar que los hoteles también están comenzando a externalizar actividades que forman parte de las competencias básicas. Las actividades que fueron clasificadas como básicas son la recepción, la limpieza de habitaciones y de zonas nobles, el departamento de alimentación y bebidas, y el *marketing* y las ventas. Estas actividades tienen un nivel de externalización actual menor. En cambio, las actividades periféricas tienen un nivel de

GRÁFICO 3
VENTAJA COMPETITIVA-RESULTADO DE LA ACTIVIDAD



FUENTE: Elaboración propia a partir de MCIVOR (2005).

externalización actual mayor, entre las que se encuentran: la lavandería, la formación, la animación y la seguridad y vigilancia. Por otra parte, la actividad de mantenimiento tiene un nivel de externalización medio-alto,

aunque a los directivos no les importaría incrementar su externalización aún más.

En la matriz ventaja competitiva-externalización se observa que la mayoría de los departamentos analizados

CUADRO 6

RESULTADO DE LA ACTIVIDAD Y LOS NIVELES DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Resultado de la actividad	Ventaja competitiva	Media	t (p)
Coste	Actividades básicas	5,83	7,51 p(0,000)
	Actividades periféricas	5,05	
Calidad	Actividades básicas	5,29	8,55 p(0,000)
	Actividades periféricas	4,59	
Resultado global de la actividad.....	Actividades básicas	5,56	9,14 p(0,000)
	Actividades periféricas	4,82	

FUENTE: Elaboración propia.

se encuentran en el cuadrante correspondiente, excepto la selección del personal y el mantenimiento. Esto implica que la ventaja competitiva para estas actividades no es determinante para el nivel de externalización de la actividad. En el caso del mantenimiento, tiene un alto impacto en la ventaja competitiva y un nivel de externalización alto. Esta actividad requiere de un conocimiento específico y de determinadas habilidades, por lo que en muchas ocasiones es necesario acudir a fuentes externas ya que el hotel no dispone de recursos y capacidades para esta actividad. Con respecto a la selección del personal, se sitúa en el cuadrante de bajo impacto en la ventaja competitiva y bajo nivel de externalización. Es una actividad que es considerada no crítica; sin embargo, no tiene un alto nivel de externalización como las anteriores. Esta situación podría ser debida a que no existen suministradores suficientes capaces de ofrecer el servicio adecuadamente.

En relación con la hipótesis 2, los resultados muestran que las actividades que mantendrían su estado actual respecto a la forma de gobierno (mercado o empresa) presentan mejores resultados para el coste y la calidad que las actividades que cambiarían de estado (en relación al incremento de la externalización). Esto quiere decir que los hoteles aplican una

política racional de obtención de fuentes externas, ya que tratan de cubrir sus *gaps* en recursos mediante el incremento de la externalización cuando no se están obteniendo los resultados esperados internamente. Estos hallazgos son coherentes con los obtenidos por otros autores en el sector hotelero (Lamminmaki, 2007; Promsivapallop *et al.*, 2015). Estos autores demuestran que el nivel de externalización tiende a incrementarse cuando hay más suministradores disponibles capaces de ofrecer buenos servicios. Un pobre desempeño en una actividad indicaría un mayor deseo por externalizar, pero siempre y cuando existieran proveedores más capaces que el hotel. En cambio, no podemos indicar que un cambio hacia la internalización de la actividad esté determinado por el resultado de la actividad tanto en calidad como en costes. En este caso, habría que averiguar cuáles son las causas que derivan en que una actividad esté externalizada y se decida su reintegración en el hotel. En relación con la matriz ventaja competitiva-resultado, destaca que tiene un ajuste conforme a los parámetros teóricos, es decir, una alta ventaja competitiva se corresponde con un alto resultado y un bajo impacto en la ventaja competitiva tiene su correspondencia con un bajo resultado. Solo la actividad de alimentación y bebidas

presenta una mayor insatisfacción del resultado para el coste y la calidad en relación con el nivel de ventaja competitiva que le correspondería. Esto supone que los hoteles deberían invertir más en esta actividad o realizar una externalización de tipo más estratégico que permita mantener la ventaja competitiva.

Las actividades de seguridad y vigilancia y la selección de personal tienen una alta satisfacción con el coste y un bajo impacto en la ventaja competitiva, por lo que deberían mantener el estado actual. En cuanto a la seguridad y vigilancia, es una actividad que no se desea cambiar de estado, ya que presenta un nivel de externalización actual y deseado similar. Con respecto a la selección del personal, el incremento en su externalización para el futuro es bastante modesto, dado que los hoteles desean desarrollarla internamente, ya que su resultado es satisfactorio.

Implicaciones académicas y prácticas

El trabajo demuestra que otras variables distintas a la especificidad de activos, como la ventaja competitiva, pueden ser determinantes a la hora de explicar la externalización de una actividad. Asimismo, el empleo de esta variable puede ser usada en estudios que analicen las relaciones interorganizativas y otros factores de éxito de la externalización, ya que el tipo de actividad externalizada en función de su carácter básico o periférico podría dar diferentes resultados en los diferentes trabajos sobre externalización. Finalmente, otras contribuciones teóricas se relacionan con la construcción de dos matrices que han sido validadas y la comprobación de que las actividades no siempre están en el lugar predicho por la teoría. Por otra parte, este trabajo aporta algunos resultados empíricos en el sector hotelero que contribuyen a ir creando un marco teórico que ayude a comprender mejor el fenómeno de la externalización.

Este estudio tiene diversas implicaciones para directivos y profesionales. Así, contribuye a una mejor comprensión de cómo la externalización influye en la

relación entre ventaja competitiva y resultado de la actividad. Esto puede ser relevante para ver el funcionamiento del hotel y sus relaciones con los suministradores. Además, la investigación genera conocimiento y ayuda a los directivos a tomar decisiones sobre el proceso de externalización. Los resultados identifican nichos de mercados para algunos servicios cuya demanda de externalización es alta y aún no ha sido satisfecha, como por ejemplo el mantenimiento, la limpieza, los sistemas de información o el *marketing* y las ventas. Otra de las implicaciones prácticas es la necesidad de un buen conocimiento sobre las actividades del hotel e identificar las necesidades para conseguir una mejor posición competitiva. Asimismo, sería necesario potenciar las relaciones interorganizativas y la existencia de suministradores adecuados capaces de ofrecer buenos servicios. Por otra parte, con esta investigación, cada hotel puede situar sus actividades en las matrices ventaja competitiva-externalización y ventaja competitiva-resultado. Estas matrices pueden ser usadas para el posicionamiento estratégico a la hora de enfocar las relaciones interorganizativas con los suministradores y establecer diferencias con hoteles de la competencia.

Referencias bibliográficas

- [1] BARNEY, J.B. (1991). «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage». *Journal of Management*, vol. 17, nº 1, pp. 99-120.
- [2] BARNEY, J.B. (1999). «How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions». *Sloan Management Review*, vol. 40, nº 3, pp. 137-145.
- [3] BUSTINZA, O.F.; ARIAS-ARANDA, D. y GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, L. (2010). «Outsourcing, Competitive Capabilities and Performance: An Empirical Study in Service Firms». *International Journal Production Economics*, vol. 126, nº 2, pp. 276-288.
- [4] CONSEJERÍA DE TURISMO DEL GOBIERNO DE CANARIAS (2014). Plazas y establecimientos autorizados según modalidad y categoría. Disponible en: http://www.gobierno-decanarias.org/presidencia/turismo/estadisticas_y_estudios/
- [5] COX, A.W. (1996). «Relational Competence and Strategic Procurement Management: Towards and Entrepreneurial

and Contractual Theory of the Firm». *European Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 2, nº 1, pp. 57-70.

[6] DEKKERS, R. (2011). «Impact of Strategic Decision Making for Outsourcing on Managing Manufacturing». *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 31, nº 9, pp. 935-965.

[7] DOLGUI, A. y PROTH, J.M. (2013). «Outsourcing: Definitions and Analysis». *International Journal of Production Research*, vol. 51, nº 23-24, pp. 6.769-6.777.

[8] ELLRAM, L.M.; TATE, W. L. y BILLINGTON, C. (2008). «Offshore Outsourcing of Professional Services: A Transaction Cost Economics Perspective». *Journal of Operations Management*, vol. 26, pp. 148-163.

[9] ESPINO-RODRÍGUEZ, T. y CHUN-LAI, P. (2014). «Activity Outsourcing and Competitive Strategy in the Hotel Industry. The Moderator Role of Asset Specificity». *International Journal of Hospitality Management*, vol. 42, pp. 9-19.

[10] ESPINO-RODRÍGUEZ, T.; CHUN-LAI, P. y BAUM, T. (2008). «Asset Specificity in Make or Buy Decisions for Service Operations: An Empirical Application in the Scottish Hotel Sector». *International Journal of Service Industry Management*, vol. 19, nº 1, pp. 111-133.

[11] ESPINO-RODRÍGUEZ, T.; CHUN-LAI, P. y BAUM, T. (2012). «Risks and Benefits of Outsourcing Hotel Operations: A Comparison Between Scotland and Taiwan». *Tourism Economics*, vol. 18, nº 1, pp. 95-120.

[12] ESPINO-RODRÍGUEZ, T. y PADRÓN-ROBAINA, V. (2006). «A Review of Outsourcing from the Resource-based View of the Firm». *International Journal of Management Reviews*, vol. 8, nº 1, pp. 49-70.

[13] GILLEY, K.M. y RASHEED, A. (2000). «Making More by Doing Less: Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance». *Journal of Management*, vol. 26, nº 4, pp. 763-779.

[14] GRANT, R.M. (1991). «The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation». *Knowledge and Strategy*, vol. 33, nº 3, pp. 3-23.

[15] GREAVER II, M.F. (1999). *Strategic Outsourcing. A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. Amacon. New York.

[16] GULBRANDSEN, B.; SANDVIK, K. y HAUGLAND, S.A. (2009). «Antecedents of Vertical Integration: Transaction Cost Economics and Resource-based Explanations». *Journal of Purchasing & Supply Management*, vol. 15, nº 2, pp. 89-102.

[17] HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

[18] LAMMINMAKI, D. (2007). «Outsourcing in Australian Hotels: A Transaction Cost Economics Perspective». *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol. 31, nº 1, pp. 73-110.

[19] LEIBLEIN, M.J. y MILLER, D.J. (2003). «An Empirical Examination of Transaction and Firm-level Influences on the

Vertical Boundaries of the Firm». *Strategic Management Journal*, vol. 24, nº 9, pp. 839-859.

[20] MCCARTHY, I.P. y ANAGNOSTOU, A. (2004). «The Impact of Outsourcing on the Transaction Costs and Boundaries of Manufacturing». *International Journal of Production Economics*, vol. 88, nº 1, pp. 61-71.

[21] MCIVOR, R. (2005). *The Outsourcing Process: Strategies for Evaluation and Management*. Cambridge University Press.

[22] MCIVOR, R. (2008). «What is the Right Outsourcing Strategy for your Process?». *European Management Journal*, vol. 26, pp. 24-34.

[23] MCIVOR, R. (2009). «How the Transaction Cost and Resource-based Theories of the Firm Inform Outsourcing Evaluation». *Journal of Operations Management*, vol. 27, nº 1, pp. 45-63.

[24] NICHOLSON, B.; JONES, J. y ESPENLAUB, S. (2006). «Transaction Costs and Control of Outsourced Accounting: Case Evidence from India». *Management Accounting Research*, vol. 17, pp. 238-258.

[25] ORAA, J. (1994). «El Outsourcing, alternativa a una organización simplificada». *Dirección y Progreso*, vol. 136, pp. 57-61.

[26] PATRONATO DE TURISMO DE GRAN CANARIA (2014). Oferta alojativa de Gran Canaria. Disponible en: http://www.grancanaria.com/patronato_turismo/Listados-de-establecimientos.26171.0.html

[27] PETERAF, M.A. (1993). «The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View». *Strategic Management Journal*, vol. 14, nº 3, pp. 179-191.

[28] POPPO, L. y ZENGER, T. (1998). «Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction Cost, Knowledge-based, and Measurement Explanations for Make-or-buy Decisions in Information Services». *Strategic Management Journal*, vol. 19, nº 9, pp. 853-877.

[29] POWELL M.; TAIKONDA M.V. y LIAO, Y. (2006). «A Behavioural Study of Supply Manager Decision-making: Factors Influencing Make Versus Buy Evaluation». *Journal of Operations Management*, vol. 24, nº 6, pp. 822-838.

[30] PRAJOGO, D.I. y MCDERMOTT, C.M. (2008). «The Relationships Between Operations Strategies and Operations Activities in Service Context». *International Journal of Service Industry Management*, vol. 19, nº 4, pp. 506-520.

[31] PROMSIVAPALLOP, P.; JONES, P. y ROPER, A. (2015). «Factors Influencing Hotel Outsourcing Decisions in Thailand: Modifications to the Transaction Cost Economics Approach». *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol. 39, nº 1, pp. 32-56.

[32] QUINN, J.B. (1999). «Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities». *MIT Sloan Management Review*, vol. 40, nº 4, pp. 9-21.

[33] RAY, G.; BARNEY, J.B. y MUHANNA, W.A. (2004). «Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Test of the Resource-based View». *Strategic Management Journal*, vol. 25, n° 1, pp. 23-37.

[34] SALIMATH, M.S.; CULLEN, J.B. y UMESH, U.N. (2008). «Outsourcing and Performance in Entrepreneurial Firms: Contingent Relationships with Entrepreneurial

Configurations». *Decision Sciences*, vol. 39, n° 3, pp. 359-381.

[35] SIA, S.K.; KOH, C. y TAN, C.X. (2008). «Strategic Maneuvers for Outsourcing Flexibility: An Empirical Assessment». *Decision Sciences*, vol. 39, n° 3, pp. 407-443.

[36] WAN, C.S. y YEN-LUN SU, A. (2010). «Exploring the Factors Affecting Hotel Outsourcing in Taiwan». *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, vol. 15, n° 1, pp. 95-107.