

## LA ESTERNALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES HOTELERAS: RAZONES TÁCTICAS Y ESTRATÉGICAS

Tomás Fco. Espino Rodríguez y Víctor Padrón Robaina\*

**Resumen.** El objetivo del presente artículo es determinar la propensión a externalizar de las principales actividades de los establecimientos hoteleros y explicar las razones, tanto de tipo estratégico como táctico, que llevan a los hoteles a adoptar dicha estrategia. La propensión a externalizar la definimos como la predisposición de la empresa a dejar en manos de terceros determinados servicios del hotel. En este sentido, la propensión a externalizar no sólo tiene en cuenta el grado de externalización actual sino también la externalización deseada así como el incremento potencial a externalizar. Los resultados de la investigación indican que las principales razones que llevan a los hoteles a externalizar sus actividades son de tipo estratégico más que táctico. Así mismo, este trabajo permite establecer tres grupos de actividades hoteleras en función de su propensión a externalizar (*i.e.*, actividades con baja, media y alta propensión). Finalmente, hemos detectado las demandas actuales de las empresas en relación a proveedores capaces de satisfacer sus necesidades y las limitaciones que están obstaculizando que un gran número de actividades que son susceptibles de externalizar no lo hayan sido hasta ahora.

**Palabras clave:** externalización, razones estratégicas, reducción de costes, clasificación de actividades hoteleras

**Abstract.** The purpose of this article is to determine the propensity to outsource the main activities of the hotel establishments and explain the reasons, not only the strategic but also tactical, that makes the hotels adopt such strategy. The propensity to outsource is defined as the predisposition of the enterprise to procure services from sources that are external to the organization. In this sense, the propensity to outsource takes not only into account the grade of present outsourcing but also the desired outsourcing such as the increase to outsource. Research results point out that the main reasons that make hotels to outsource its activities are of the strategic type more than tactical one. Moreover, this work identifies three groups of hotel activities depending on the propensity to outsource activities (*i.e.*, low, medium and high propensity). Finally, we have detected the present demands of the enterprise in relation to capable suppliers of satisfying its necessities and limitations that are blocking that a great number of activities susceptible of outsourcing have not been till now.

**Key words:** outsourcing, strategic reasons, cost reduction, cluster activities.

### I. INTRODUCCIÓN

En el marco de la globalización y de la competencia en el que desenvuelve hoy día la actividad hotelera una de las decisiones más importantes a las que se enfrentan los establecimientos hoteleros es la externalización de las actividades. Las nuevas tecnologías, el entorno cada vez más cambiante y una clientela cada vez más exigente ha ocasionado que las organizaciones hayan reducido su tamaño, así como una desintegración

vertical de las actividades desinvirtiendo en los negocios periféricos para así centrarse en las competencias básicas o negocios principales. Este planteamiento viene flexibilizando y virtualizando la empresa actual. La necesidad de responder de un día para otro al cambio requerido o la exigencia en la adopción de medidas conducentes a ofertar una mayor calidad en los servicios y la búsqueda de una mayor flexibilidad en la gestión, obligan a que los hoteles deban centrarse en sus capacidades básicas dando paso a la externa-

\* Los autores son profesores del Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Las Palmas de las Gran Canaria. e-mail: [Tespino@empresariales.ulpgc.es](mailto:Tespino@empresariales.ulpgc.es).

Este artículo forma parte de la tesis doctoral presentada por el profesor Tomás Fco. Espino Rodríguez titulada: Un análisis estratégico de la externalización bajo la visión de la empresa basada en los recursos y capacidades: su aplicación empírica al sector hotelero.

lización en aquellas áreas que pueden ser mejoradas por empresas especializadas, es decir, acudir a fuentes externas para lograr un fin deseado (Glidrón y Rueda, 1998). Por tanto, la empresa que acomete un proceso de externalización deja de gestionar internamente la operativa de una serie de funciones o procesos, que no están relacionadas con sus competencias básicas, para adquirirlos a proveedores externos.

En algunas ocasiones se utiliza el término *outsourcing* en lugar de externalización o desintegración de actividades. El origen de este término es anglosajón, estando compuesto por los vocablos *out* (que significa exterior, fuera) y *source* (que significa fuente, recurso, origen), por lo que desde el punto de vista de la empresa significa que se van a sacar fuera una serie de actividades de la empresa. Este término fue acuñado a finales de los años ochenta para la subcontratación de sistemas de información (Lacity y Hirschhem, 1993, Loh y Venkatraman, 1992). A este respecto, es un término que está de moda en el ámbito de los sistemas de información, aunque muchas otras funciones están siendo externalizadas (e.g., servicios administrativos, actividades de recursos humanos, servicios al cliente, seguridad, limpiezas, etc.). En el presente trabajo emplearemos el término externalización como sinónimo del término *outsourcing*.

La externalización es un concepto nuevo y en parte viene a sustituir al término de subcontratación. Así, Van Mieghem (1999) define la subcontratación como la adquisición de un ítem (*i.e.*, producto, componente, servicio) que la empresa es capaz de desarrollar, mientras que a la externalización correspondería a la adquisición del ítem cuando la em-

presa no es capaz de producirlo internamente en las condiciones adecuadas. En cambio Sacristán (1999) trata, aunque con ciertos matices, por considerar el *outsourcing* o la externalización como una subcontratación, es decir, ceder a un tercero la realización de toda o parte de la actividad la cual puede interpretarse como una nueva forma de cooperación con entidad propia dentro del infinito espectro de las formas organizativas híbridas existentes entre la empresa y el mercado.

La utilización de la externalización permite a las empresas potenciar sus recursos para afianzar su ventaja competitiva; sin embargo, tal idea no ha estado siempre presente, pues el concepto de externalización ha evolucionado, dando lugar a diferentes motivos del porqué en la actualidad las empresas optan por externalizar sus actividades. Según diferentes autores como Glidrón y Rueda (1998) y McIvor (2000) las consideraciones de la externalización están pasando de tener un enfoque más táctico, que busca la consecución de resultados a corto plazo y especialmente una reducción de costes, a un enfoque más estratégico, que pretende conseguir y mantener la ventaja competitiva.

El objetivo de este trabajo es identificar la propensión a externalizar de las distintas actividades que componen las operaciones del servicio hotelero y comprobar que tipo de razones determinan que el sector hotelero pueda externalizar las mismas. Con ello se comprobará si la externalización tiene carácter estratégico además de táctico, lo que servirá para determinar la finalidad que persiguen los gestores de hoteles con la externalización de las actividades que forman parte del servicio hotelero.

En primer lugar, vamos a exponer las principales razones o ventajas que conllevan a los hoteles a externalizar sus actividades; posteriormente presentamos los principales objetivos de la investigación y la metodología, los análisis y resultados de la investigación y finalmente presentamos las principales conclusiones del trabajo.

## II. RAZONES TÁCTICAS Y ESTRATÉGICAS DE LA EXTERNALIZACIÓN

Tradicionalmente la decisión de externalizar estaba basada en la reducción de los costes, no existiendo ningún motivo estratégico. Este tipo de externalización (basada en costes) ha dado lugar a lo que Rueda (1995) denomina la externalización táctica o tradicional. Sin embargo, los motivos del porqué las empresas externalizan han cambiado, pasando de un plano más táctico a un plano más estratégico. Según Johnson (1997) el *Outsourcing Institute* (1995) distinguen dos tipos de razones del porqué las empresas optan por externalizar sus actividades: razones tácticas y razones estratégicas que dan lugar a la externalización táctica y a la estratégica, respectivamente.

Para Canet *et al.* (2000), la externalización estratégica es una decisión estratégica al estar más relacionada con un proceso altamente racional, analizado desde un punto de vista externo (*i.e.*, características del entorno y del sector) y desde un punto de vista interno (*i.e.*, características de los recursos y capacidades) implicando para ello diferentes niveles jerárquicos. En cambio, si el proceso fuera más táctico, sería menos racional y más

intuitivo, estaría basado en un análisis parcial fundamentalmente de costes y no tendría en cuenta los beneficios y riesgos de la decisión y la toma de decisiones sería unilateral.

Otra característica que implica la externalización estratégica es la consideración de los proveedores como socios. Rueda (1995) señala que cuando la externalización pasa de un plano más táctico a un plano más estratégico, el vínculo pasa de una mera relación cliente-proveedor a una relación de socios, pues no sólo va a garantizar que el proveedor cumpla con las especificaciones y resultados esperados, sino que también va a participar en la planificación estratégica del servicio, pudiéndose establecer un sistema de remuneración en función de los resultados obtenidos (Greaver, 1998).

Dentro de las razones tácticas, la principal razón es la reducción de costes que se produce como consecuencia del aprovechamiento de las economías de escala del proveedor, pues las empresas subcontratistas que prestan los servicios al estar más especializadas, son más eficientes que la empresa-cliente. Por otra parte, se consigue una flexibilización del coste, convirtiendo los costes fijos en variables de acuerdo con las necesidades estacionales de la empresa. Además, el incremento en la externalización, reduce los costes de producción y disminuye las inversiones en instalaciones y equipos (Bettis *et al.*, 1992). De esta forma, las organizaciones que externalizan sus actividades pueden disponer de la última tecnología sin necesidad de invertir (Lei y Hitt, 1995). Blumberg (1998) estima que la externalización puede crear varias ventajas económicas que pueden llegar a reducir los costes entre un 20% y un 40%)

Sin embargo, tener en cuenta sólo las consideraciones de coste puede ser peligroso para la empresa. Autores como Probert (1996) señalan que incrementos en la externalización pueden llegar a producir incrementos inesperados en los costes. Esta situación puede ocurrir cuando muchos de los procesos del servicio están dispersos y sin ningún orden y la empresa se hace más dependiente de un mayor número de suministradores, lo que puede provocar que no consiga el ahorro de costes esperado (McIvor, 2000).

Por otra parte, en la literatura teórica también se afirma la necesidad de que las razones de la externalización sean fundamentalmente estratégicas (Lonsdale y Cox 1997, Ford y Farmer 1986). En el pasado las decisiones de externalizar se llevaban a cabo con una «miopía», realizando sólo un análisis de costes (Welch y Nayak, 1992). Para Canet *et al.* (2000) las consideraciones de una externalización estratégica van más allá de considerar sólo el coste como determinante a la hora de externalizar. Los directivos deben comprender cada vez más que elegir la externalización por el ahorro de costes a corto plazo no genera los sistemas de conocimiento a largo plazo o los beneficios estratégicos que puede producir la externalización como son: un mayor acceso intelectual, una mejor oportunidad de visualización, un aumento de la innovación, una mejora de la fiabilidad y calidad, y una búsqueda más acertada de soluciones que añadan valor (Quinn, 1999).

La externalización desde un punto de vista estratégico implica tener en cuenta una serie de aspectos importantes como son: las com-

petencias básicas, las actividades de la cadena de valor y las relaciones suministrador-cliente. Así, considerar a la externalización bajo esta perspectiva supone ampliar los motivos para externalizar, considerados tradicionales, como son el ahorro de costes o la capacidad insuficiente en un momento determinado, a motivos relacionados con la ventaja competitiva a largo plazo.

En los últimos años ha habido un incremento de las alianzas estratégicas para adquirir nuevas capacidades necesarias para obtener y sostener la ventaja competitiva. Muchas organizaciones dependen de un socio externo para el conocimiento y la adquisición de habilidades y capacidades, siendo esta cuestión especialmente importante, ya que en muchos casos las alianzas estratégicas pueden crear desintencionadamente la adquisición de conocimiento y la absorción de capacidades (Hamel y Prahalad, 1989; Reich y Manking, 1986). A menudo, esas capacidades del suministrador se producen por el resultado de elevadas inversiones en tecnología, en metodología y en recursos humanos realizadas a lo largo del tiempo. En otros casos las capacidades del vendedor del servicio incluyen el conocimiento especializado del sector, obtenido a través de trabajar con muchos clientes. El conocimiento del suministrador, sea cual sea su origen, puede ser trasladado a las empresas u hoteles que optan por externalizar y de esta forma pueden aprovecharse de las habilidades, procesos o tecnologías que son especialmente capaces de satisfacer las necesidades de sus clientes (Johnson, 1997).

Otra de las razones estratégicas es referida al incremento de la concentración en las competencias básicas que se asocia con altos nive-

les de externalización (Dess *et al.*, 1995; Kotabe y Murray, 1990; Quinn, 1992). La externalización de procesos no clave permite a la organización incrementar la atención directiva en aquellas tareas que sabe hacer bien y confiar en equipos directivos de otras organizaciones aquellas actividades en las que existe un suministrador que pueda realizar las mismas mejor que la empresa usuaria. Asimismo, como señala Blumberg (1998), la externalización permite aumentar el tiempo libre para que la dirección pueda centrarse en otras prioridades de naturaleza estratégica, por lo que se liberan recursos para otros propósitos.

Finalmente, otra de las razones o ventajas estratégicas de la externalización es la dispersión del riesgo entre varios proveedores en lo que se refiere a perfeccionamientos del servicio y la tecnología, ya que la empresa no tiene que invertir constantemente. Cuando las organizaciones optan por externalizar se hacen más flexibles, más dinámicas por lo que son capaces de afrontar mejor los cambios y las oportunidades que se les presentan. Los proveedores realizan inversiones no sólo para una compañía sino para muchas, distribuyendo así los riesgos. De esta manera, la externalización es un vehículo para distribuir los riesgos entre muchas organizaciones.

Para concluir este apartado podemos indicar que el planteamiento estratégico puede proporcionar a los hoteles un mejor resultado que cuando sólo se analizan los costes, pues tiene en cuenta qué tipos de actividades se deben externalizar y cuáles no para conseguir la ventaja competitiva, ya que según este enfoque se deben adquirir del exterior aquellos productos o servicios en los que se tiene una capacidad inferior que los mejores pro-

veedores (Quinn y Hilmer, 1994), lo cual va a permitir que el hotel pueda centrarse en aquellos procesos que realiza mejor que sus competidores o proveedores, es decir, en lo que realmente sabe hacer bien.

### **III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Objetivo 1. Identificar la propensión a externalizar de las actividades hoteleras y clasificarlas por grupos en función de la misma**

Con este objetivo tratamos de identificar tanto las diferentes actividades hoteleras que se externalizan en la actualidad, como aquellas otras que muestran una cierta predisposición a la externalización, así como el incremento en la externalización que se puede dar en las actividades que se desarrollan internamente. Posteriormente, agrupamos las actividades en función de su propensión a externalizar, lo que nos permite determinar cuáles son los servicios que más se demandan en el sector hotelero y cuáles son los departamentos que utilizan más esta estrategia. Todo ello, nos va revelar las diferentes oportunidades de negocio para los suministradores en el sector turístico.

#### **Objetivo 2. Analizar las diferentes ventajas de la externalización y estudiar su relación con la propensión a externalizar**

Con este objetivo pretendemos realizar una descripción de las diferentes ventajas que perciben los hoteleros de la externaliza-

ción de actividades con el fin de identificar cuáles son las ventajas más valoradas de la externalización de actividades. Asimismo, analizamos la relación de las diferentes dimensiones de la propensión a externalizar (grado de externalización actual, tendencia a la externalización y el incremento en la externalización de actividades) con las ventajas estratégicas y la reducción de los costes, como principal ventaja táctica. En función de la revisión de literatura existente, los hoteles deberían externalizar sus actividades por razones estratégicas valorando otros aspectos como la calidad de los servicios, la consideración de que el servicio externalizado no es clave para la ventaja competitiva y la posibilidad de centrarse en las competencias básicas. En este sentido, la propensión a externalizar va a estar en función de las diferentes percepciones que tengan los directivos de las ventajas de la decisión de externalizar, debiendo ser las mismas más estratégicas (Espino, 2002). En función de este razonamiento y del planteado en la literatura nos planteamos las siguientes hipótesis de investigación:

**Hipótesis a.** *El grado de externalización actual de actividades hoteleras está más condicionado por ventajas de tipo estratégico que por la reducción de los costes.*

**Hipótesis b.** *La tendencia a externalizar o la externalización deseada de las actividades hoteleras está más condicionada por ventajas estratégicas que por la reducción de los costes.*

**Hipótesis c.** *El incremento potencial en la externalización de actividades hoteleras está más condicionado por ventajas de tipo estratégico que por la reducción de los costes.*

#### IV. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO EMPÍRICO

##### IV.1. **Ámbito de la investigación y población objeto del estudio**

El ámbito de la investigación elegido fue el destino turístico de Canarias, que representa uno de los principales destinos turísticos de invierno de Europa. La selección un sólo destino turístico se debe a que desde un punto de vista estratégico y organizativo, el ámbito del destino está formado las relaciones que se establecen entre las empresas que se localizan en el mismo, participando de la actividad turística (Monfort, 2000). Por tanto el destino turístico vacacional es nuestra unidad de análisis a nivel macro, y las empresas que se localizan en el mismo nuestra unida de análisis a nivel individual. Por otra parte cuando se realizan estudios de externalización, hay que tener en cuenta que la externalización de servicios depende en gran medida de la oferta de servicios existente en la zona (Ono, 2001), por lo que el analizar diferentes zonas conjuntamente podía sesgar los resultados, ya que el desarrollo de los servicios en una determinada área turística puede condicionar en parte las estrategias de externalización aplicadas.

La elección del Sur de Gran Canaria como destino estuvo justificada por su relevancia. Así, el grado de ocupación en el año 2000, (momento en que se optó donde se iba a realizar el estudio) fue el más alto en la Comunidad Autónoma de Canarias y el segundo a nivel nacional con un 77,97%, según datos del Instituto Nacional de Estadística.

Una vez determinado el ámbito de la investigación, se identificó el número de esta-

blecimientos hoteleros (1) de 1 a 5 estrellas que existían en el destino turístico elegido. Para ello comenzamos a elaborar una lista de hoteles de la zona turística pertenecientes a los municipios de San Bartolomé de Tirajana y Mogán. Para identificar el nombre, categoría, dirección y teléfono de cada uno de los hoteles conciliamos y actualizamos diversas bases de datos (Instituto Canario de Estadística, Tourspain y Federación de Empresarios y Hostelería y Turismo de la provincia de Las Palmas), obteniéndose una población de 58 hoteles registrados.

A la población objeto del estudio nos dirigimos a los directores de los mismos con el fin de realizar una encuesta personal, siendo

la muestra final de contactos válidos de 50 hoteles, lo que supone para un nivel de confianza del 95,5% un error muestral de un 5,2%. El trabajo de campo fue realizado entre el 20 de septiembre y el 20 de diciembre de 2001, incluyendo en este tiempo la fase de *pretest*. El tratamiento estadístico de los datos fue realizado con el programa SPSS versión 10.0.

Con respecto a la categoría de los hoteles que participaron en el estudio, como ilustra la tabla 1, los hoteles vacacionales que más predominan en la isla de Gran Canaria son de tres y cuatro estrellas, pues conjuntamente abarcan el 82,7% de la población real, porcentaje muy parecido al de la muestra obtenida (84%).

**Tabla 1**  
**Distribución de la población y de la muestra**

Categoría	MUESTRA		POBLACIÓN	
	N	%	N	%
1 estrella	2	4,00	2	3,44
2 estrellas	4	8,00	4	6,89
3 estrellas	23	46,00	25	43,10
4 estrellas	19	38,00	23	39,60
5 estrellas	2	4,00	4	6,80
TOTAL	50	100,00	58	100,00

Fuente: Elaboración propia.

## IV.2. Medición de variables

La elaboración del cuestionario comenzó con la revisión de la literatura empírica y teórica acerca de medir la externalización de actividades y las diferentes razones de la externalización, para así extraer cuestiones de medición válidas y fiables para cada una de las variables que queríamos medir.

### Actividades hoteleras

A este respecto, hemos tenido en cuenta aquellas actividades que se realizan fre-

cuentemente en el hotel y que son necesarias para la prestación del servicio hotelero. Fruto de las revisiones de la literatura (Cerra *et al.*, 1997; Martín Rojo, 2000), las entrevistas realizadas y del pretest decidimos elegir 20 actividades hoteleras para el estudio, pertenecientes a los diferentes departamentos hoteleros (2) (departamento de recepción, pisos, alimentación y bebidas, mantenimiento, administración y contabilidad, ocio, seguridad y vigilancia del establecimiento). La clasificación de las actividades elegidas en función del departamento o área se encuentran en el cuadro 1

**Cuadro 1**  
**Actividades y servicios de los hoteles**

Departamento	Actividades incluidas en el cuestionario
Recepción	Recepción Reservas
Pisos	Limpieza de habitaciones Limpieza de zonas comunes y nobles Lavandería (3)
Alimentación y bebidas	Economato Restaurantes Bares Cocina
Mantenimiento	Servicio técnico (instalaciones básicas, excepto aspectos obligatorios por la ley) Mantenimiento de piscinas Servicios de jardinería
Administración y contabilidad	Administración contable Recursos humanos: formación y selección de personal Actividad comercial Promoción y publicidad Sistemas de información
Ocio	Animación hotelera
Seguridad y vigilancia del establecimiento	Seguridad y vigilancia

Fuente: Elaboración propia.

### *Propensión a externalizar*

Para cumplir con los objetivos propuestos, nos interesaba conocer cuál era la propensión a externalizar de cada una de las actividades así como la intensidad de externalización del hotel. Para ello tratamos de evaluar no sólo el grado de externalización actual del hotel sino también cuál es su tendencia o deseo a externalizar las actividades, es decir, independientemente de que estén externalizadas en la actualidad o no. A continuación explicamos como medimos el grado de externalización actual y la tendencia a externalizar.

### *Grado de externalización actual*

En el cuestionario realizado pretendíamos obtener para cada una de las actividades objeto del estudio una medida del nivel de externalización actual. En este sentido y a partir de las entrevistas desarrolladas en el sector y de los diferentes estudios sobre externalización, optamos por pedirles a los encuestados que cuantificaran el grado en el cual la actividad estaba externalizada en una escala tipo Likert de 1 a 7, donde el 1 significa que no está externalizada y el 7 que lo está totalmente. Esta forma de medir la externalización es empleada por Hamilton (1997) y Patry *et al.*, (1999). Una actividad puede estar totalmente externalizada o sólo parcialmente, ya que a su vez está formada por un conjunto de tareas o sub-actividades (Poppo y Zenger, 1998; Greaver, (1998), por lo que es conveniente el empleo de una escala más que una pregunta dicotómica de sí o no. Otros autores como Gilley (1997) y Poppo y Zenger (1998) preguntan por el porcentaje

en el que la actividad está externalizada, pero ante la dificultad para fijar un porcentaje de la actividad empleamos la escala numérica.

Para cada una de las 20 actividades objeto del estudio obtuvimos un indicador del grado de externalización de cada una de las actividades. Asimismo, obtuvimos un indicador que medía el grado de externalización total, es decir, en qué medida el hotel acude al mercado para la realización de sus actividades. Al igual que en el trabajo de Gilley (1997), este indicador fue calculado mediante la media aritmética de cada una de las actividades.

### *Tendencia a externalizar o externalización deseada e incremento potencial de la misma*

Con esta pregunta del cuestionario obtuvimos para cada una de las actividades la opinión de los encuestados sobre cual sería el nivel de externalización deseada de la actividad en el hotel si encontrara el proveedor ideal. Posteriormente, realizamos la media aritmética que nos permitió obtener un indicador global de la tendencia o externalización deseada del hotel. En cuanto al incremento, éste fue calculado como la diferencia entre la externalización deseada o tendencia y el grado de externalización para cada una de las actividades estudiadas, obteniéndose así un indicador medio de incremento potencial en la externalización.

### *Ventajas de la externalización*

El propósito de este conjunto de preguntas era identificar las principales ventajas que percibían los directivos en la externalización

de actividades. A partir de la revisión de la literatura teórica y empírica sobre las principales ventajas estratégicas y tácticas de la externalización (Ford y Farmer, 1986; Johnson, 1997; Saunder *et al.*, 1997) se elaboró una escala multidimensional que incorporaba la información perteneciente a las ventajas financieras o tácticas, las estratégicas y las relacionadas con la satisfacción. Además se añadió otras ventajas de la externalización relacionadas con la perspectiva de los recursos y capacidades, con el fin de mejorar su validez de contenido y fiabilidad. A este respecto, pedimos a los encuestados que expresaran el grado de acuerdo o desacuerdo en una escala numérica tipo Likert de 1 a 7 con 14 afirmaciones.

saran el grado de acuerdo o desacuerdo en una escala numérica tipo Likert de 1 a 7 con 14 afirmaciones.

## V. ANÁLISIS Y RESULTADOS

### V.1. Objetivo 1

En la tabla 2 se muestra para cada una de las principales actividades agrupadas por departamentos del hotel, las medias de las diferentes medidas empleadas de la propensión a externalizar.

**Tabla 2**  
**Propensión a externalizar de las actividades hoteleras**

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

Nota: La escala utilizada es de 1 a 7 puntos.

Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de poder realizar una interpretación de la propensión a externalizar de las diferentes actividades, agrupamos las actividades mediante un análisis *cluster* para obtener grupos de actividades en función de su propensión a externalizar (*i.e.*, externalización actual, deseada e incremento de la externalización). El algoritmo utilizado para la formación de grupos ha sido el no jerárquico para el método K- medias que permite la reasignación de grupos a lo largo del todo el proceso. Esa técnica requiere que previamente se fije el número de grupos. En nuestro caso se eligió tres grupos por considerar que cumplía los criterios de convergencia de este método para ser válido y reflejaba las diferencias respecto a la propensión a externalizar entre cada grupo de actividades. Así, observamos

que las distancias entre los conglomerados son relativamente grandes respecto a las distancias dentro de los conglomerados.

Los resultados presentados en la tabla 3 reflejan la existencia de tres grupos, dos de ellos están formados por 9 actividades o servicios hoteleros y un tercer grupo está formado por 2 actividades. La distancia entre los centroides indican que los tres grupos están bien diferenciados en cuanto a la propensión a externalizar.

Asimismo, tal y como se refleja en la tabla 4 en la que se recogen el valor medio de cada uno de los grupos en relación a cada uno de los factores, los tres grupos no mostraron igual acuerdo en relación a las diferentes me-

**Tabla 3**  
**Distancia entre los centroides**

Grupos	1	2	3
1	0,000		
2	2,248	0,000	
3	5,374	3,662	0,000

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4**  
**Valor medio de la externalización de los grupos de actividades**

Propensión a externalizar	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	F	Sig.
Externalización actual	1,26	2,29	5,27	61,324	0,000
Externalización deseada	2,18	4,01	5,74	33,389	0,000
Desequilibrio en la externalización	0,92	1,72	0,47	11,47	0,001

Fuente: Elaboración propia.

didadas de la propensión a externalizar como demuestra el resultado del estadístico *F* de *Snedecor*.

En la tabla 5 se muestran las actividades que componen cada uno de los grupos. A

continuación realizaremos una descripción más detallada de los tres grupos obtenidos teniendo en cuenta las consideraciones anteriores.

**Tabla 5**  
**Identificación de los grupos de actividades en función de su propensión a externalizar**

Grupo	Actividad
Grupo 1. «Actividades con una baja propensión a externalizar»	Recepción
	Reservas
	Economato
	Cocina
	Restaurante
	Bares
	Actividad comercial
	Selección del personal
	Administración
Grupo 2. «Actividades con un desequilibrio entre la externalización actual y la deseada»	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

Fuente: Elaboración propia.

*Grupo 1: «Actividades con una baja propensión a externalizar»*

Está compuesto por las actividades principales del servicio hotelero, y en ellas se generan probablemente las competencias básicas. En este grupo se encuentran las actividades del «*front-office*», es decir, aquellas en las que existe un elevado contacto entre el cliente y el personal del hotel. Las actividades de este grupo presentan una menor externalización actual, y una menor tendencia a ser externalizadas, incluso en el caso de que existiera un suministrador adecuado.

*Grupo 2: «Actividades con un desequilibrio entre la externalización actual y la deseada»*

Este grupo se caracteriza por incluir actividades cuya externalización deseada es alta y la externalización actual es aún baja pero mayor que la del grupo 1. Por tanto, son actividades donde la externalización puede incrementarse más, siempre y cuando existan proveedores adecuados que ofrezcan servicios con una buena relación calidad-precio. Este grupo está formado principalmente por actividades del «*back-office*», en las que no existe un contacto directo entre el cliente y el personal del hotel (exceptuando la animación que puede considerarse una actividad complementaria)

*Grupo 3: «Actividades con una alta propensión a externalizar».*

Las actividades de este grupo son las que presentan en la actualidad una externalización considerable, pues son las que en primer

lugar los hoteleros se han planteado externalizar como la lavandería y la seguridad y vigilancia del establecimiento). A diferencia de las actividades del grupo anterior, estas han llegado casi prácticamente al máximo en su externalización, por lo que la oferta de este tipo de servicios no debería crecer en cantidad aunque sí en calidad.

## V.2. Objetivo 2

En la tabla 6 se muestran 14 afirmaciones, con sus respectivas medias, medianas y modas en orden de mayor a menor, que tratan de medir la percepción de los directivos de los hoteles sobre las ventajas de la externalización. Podemos apreciar que son tres las ventajas que más se perciben entre los directivos, destacando del resto tanto en la media (más cerca del 5 que del 4) como en la mediana y en la moda (5 frente a 4). Estas ventajas son: la externalización permite complementar los recursos y capacidades del hotel (V01), la satisfacción de las actividades externalizadas (V02) y la externalización incrementa la flexibilidad en las operaciones del hotel (V03). Al final del *ranking* con una puntuación muy por debajo de la puntuación media de la escala (4), se encuentran: la externalización permite acceder a un personal con más experiencia y cualificado (V13) y la externalización permite obtener un servicio de más calidad que en el hotel (V14).

Para contrastar las hipótesis que nos hemos planteado, realizamos en primer lugar un análisis de fiabilidad de la escala utilizada así como un análisis factorial de componentes principales, a fin de reducir la dimensión de la escala.

**Tabla 6**  
**Principales ventajas de la externalización**

Ventajas de la externalización	TENDENCIA CENTRAL		
	Media	Mediana	Moda
V01 Complementar los recursos y capacidades	4,86	5	5
V02 Satisfacción de las actividades externalizadas	4,7	5	6
V03 Flexibilidad en las operaciones del hotel	4,68	5	4
V04 Centrarse en las actividades básicas	3,98	4	4
V05 Reducir los costes del hotel	3,76	4	5
V06 Mejorar los resultados del hotel	3,74	4	3
V07 Liberar recursos para otros propósitos	3,74	3,5	3
V08 Las empresas del mercado ofrecen buenos servicios	3,72	4	4
V09 Facilitar la realización de actividades internas	3,46	4	4
V10 Obtener habilidades y capacidades que son difíciles de acceder	3,4	3	4
V11 Obtener un servicio más barato	3,32	3	2
V12 Ayudar a reducir inversiones	3,3	3	1
V13 Acceder a un personal con experiencia	2,84	2	1
V14 Obtener un servicio de más calidad	2,5	2	1

Nota: escala de 1 a 7.

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, calculamos la fiabilidad interna de los 14 ítems pertenecientes a las ventajas obteniendo un *alpha* de Cronbach de 0,8511, por lo que podemos considerar que la escala es bastante fiable. Como la escala estaba formada por un elevado número de ítems procedimos a continuación a reducir la dimensión de la misma a través del método descriptivo denominado «análisis factorial de componentes

principales». Pero antes de realizar el análisis de componentes principales, realizamos el test de esfericidad de Barlett y el test de adecuación de la medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que con valores de  $\chi^2=339,915$  ( $p=0,0000$ ) y 0,703 respectivamente, verificaron la idoneidad de la estructura de la matriz de correlaciones y por tanto reforzaron la necesidad de realizar el análisis factorial (véase tabla 7)

**Tabla 7**  
**Análisis de componentes principales y grado de fiabilidad de las escalas que miden la percepción directiva de las razones de la externalización**

KMO= 0,703 $\chi^2=339,915$ , (p=0,0000)					
RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES					
	ÍTEMES	COM.	C.F.	Alpha	
<b>FACTOR 1:</b> <b>AUMENTAR LA CALIDAD DEL SERVICIO</b>	V13 Acceder a un personal con experiencia	0,892	0,935	0,8434	
	V14 Obtener un servicio de más calidad	0,894	0,923		
	V09 Facilitar la realización de actividades internas	0,534	0,578		
	V07 Liberar recursos para otros propósitos	0,679	0,57		
	VALOR PROPIO			5,03	
VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR 1A			35,9%		
<b>FACTOR 2:</b> <b>MAYOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES BÁSICAS</b>	V03 Flexibilidad en las operaciones del hotel	0,735	0,853	0,7426	
	V04 Centrarse en las actividades básicas	0,709	0,782		
	V01 Complementar los recursos y capacidades	0,479	0,625		
	V12 Ayudar a reducir inversiones	0,574	0,543		
	V10 Obtener habilidades y capacidades que son difíciles de acceder	0,686	0,488		
VALOR PROPIO			1,89		
VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR 2A			13,5%		
VARIANZA ACUMULADA			49,4%		
<b>FACTOR 3:</b> <b>MEJORAR EL RESULTADO</b>	V02 Satisfacción de las actividades externalizadas	0,647	0,790	0,7017	
	V06 Permite mejorar los resultados del hotel	0,805	0,785		
	V08 Las empresas del mercado ofrecen buenos servicios	0,529	0,576		
	VALOR PROPIO			1,561	
VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR 3A			11,2%		
VARIANZA ACUMULADA			60,6%		
<b>FACTOR 4:</b> <b>REDUCIR LOS COSTES</b>	V11 Obtener un servicio más barato	0,730	0,809	0,6453	
	V05 Permite reducir los costes del hotel	0,659	0,550		
	VALOR PROPIO				1,077
	VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR 4A				7,7%
VARIANZA ACUMULADA			68,3%		
ANÁLISIS DE FIABILIDAD					
Escala completa	0,8511				

Fuente: Elaboración propia.

#### *Factor 1: Aumentar la calidad del servicio*

El primer factor extraído explica el 35,94% de la varianza total y tuvo un valor propio de 5,032. Este factor está formado por cuatro ítems, mostrando un *alpha* de Cronbach de 0,8434. Los dos primeros ítems hacen referencia a la posibilidad de mejora que se puede conseguir con las actividades que se externalizan, incluyendo la oportunidad de acceder a un personal más cualificado y con mayor experiencia (V13), así como la obtención de un servicio de más calidad con su externalización que si se desarrolla internamente (V14). Los dos restantes ítems recogen como la externalización contribuye a la mejora de aspectos internos mediante la ayuda que puede proporcionar a la realización de las actividades internas, es decir, aquéllas que no están externalizadas (V09), y mediante la liberación de recursos para otros propósitos (V07). Por lo tanto, una alta puntuación en este factor, supone que los directivos consideran que la externalización puede mejorar tanto la realización de las actividades que se externalizan como aquéllas que se desarrollan internamente, lo cual puede suponer un aumento de la calidad del servicio hotelero.

#### *Factor 2: Mayor aprovechamiento de los recursos y capacidades básicas*

Este factor, con un valor propio de 1,886, explica un 13,47% de la varianza total y su estadístico *alpha* de Cronbach alcanza un valor de 0,7426. Como se muestra en la tabla 7, el factor incluye cinco ítems entre los cuales se encuentran: la flexibilidad en las operaciones del hotel (V03), la concentración en las actividades básicas del hotel (V04), la

complementariedad de los recursos y capacidades (V01), la reducción de las inversiones (V12) y la posibilidad de obtener habilidades y capacidades que son difíciles de acceder (V10). De la interpretación de este factor se desprende que los directivos que dan una puntuación alta al mismo consideran que la externalización permite un mayor aprovechamiento de los recursos y capacidades del hotel.

#### *Factor 3: Mejorar los resultados*

Con un valor propio de 1,561, el tercer factor explica un porcentaje de la varianza del 11,15%. Este factor parece medir la mejora en el resultado que se puede conseguir con la externalización, ya que abarca tres ítems que hacen referencia a la satisfacción con las actividades externalizadas (V02), a la mejora de los resultados del hotel que se puede alcanzar con la externalización (V06) y a la capacidad para ofrecer buenos servicios al hotel por parte de las empresas suministradoras (V08). Una alta puntuación en este factor indica que los directivos están satisfechos con la externalización y que además ésta puede influir en la mejora de sus resultados.

#### *Factor 4: Reducir los costes*

El último factor obtiene un valor propio de 1,077 y explica un 7,69%, por lo que la varianza total acumulada explicada conjuntamente por los cuatro factores asciende a un 68,25%. Este factor está compuesto por dos ítems que hacen referencia a la posibilidad de que se pueda obtener un servicio a un coste más bajo

(V11) y a que se puedan reducir los costes del hotel con la externalización de actividades (V05). Por esta razón hemos denominado a esta dimensión «reducir de costes», ya que una puntuación alta en este factor indica que la externalización permite reducir los costes tanto del servicio como del hotel en su conjunto, lo que constituyen las ventajas de tipo táctico.

Una vez realizado el análisis de componentes principales a la escala que mide las diferentes razones o ventajas, procedimos a contrastar las hipótesis planteadas mediante el test de la  $r$  de *Pearson*, a fin de demostrar qué razones determinan más la propensión a externalizar las distintas actividades (véase tabla 8).

**Tabla 8**  
**Grado de relación entre las ventajas de la externalización y la propensión a externalizar**

Dimensiones de las de las ventajas de la externalización	PROPENSIÓN A EXTERNALIZAR		
	Grado de externalización	Externalización deseada	Incremento en la externalización
	$r$	$r$	$r$
F1: Aumentar la calidad del servicio	0,199	0,305*	0,212**
F2: Mayor aprovechamiento de los recursos y capacidades básicas	0,06	0,442*	0,439*
F3: Mejorar los resultados	0,047	0,397*	0,389*
F4: Reducir los costes	0,259**	0,151	0,01

\* $p < 0,01$ .

\*\*  $p < 0,10$ .

Fuente: Elaboración propia.

*Hipótesis a.* El grado de externalización actual se relaciona positivamente con el factor 4 (reducción de los costes), es decir, cuanto mayor sea la percepción directiva de que la externalización reduce los costes, mayor es el grado de externalización en la actualidad. Con el resto de las dimensiones la correlación

con la externalización no es significativa. En este sentido, rechazamos la hipótesis relativa a que la externalización actual está más condicionada por ventajas de tipo estratégico que por la reducción de costes. Por tanto, la externalización actual está influenciada principalmente por la «reducción de los costes».

*Hipótesis b.* En relación con la tendencia a externalizar o la externalización deseada, podemos indicar que se relaciona de forma significativa y positiva con los factores F1 (aumentar la calidad del servicio), F2 (mayor aprovechamiento de los recursos y capacidades básicas) y F3 (mejorar los resultados); pero no con el factor F4 (reducción de los costes). Por lo tanto, la externalización deseada se relaciona más con las ventajas de tipo estratégico que con las ventajas de tipo táctico (*i.e.*, la reducción de costes). Así que cuanto mayor sea la percepción directiva de las ventajas estratégicas mayor será el nivel de externalización deseada. De esta manera, aceptamos la hipótesis b, es decir, la externalización deseada está más condicionada por ventajas de tipo estratégico que táctico.

*Hipótesis c.* Con respecto al incremento de la externalización, podemos considerar que las empresas lo harían más por razones estratégicas que por las razones exclusivamente de costes; más concretamente cuando perciben que con la externalización se puede aumentar el resultado (F3) y aprovechar mejor los recursos y capacidades básicas (F2), por lo que se acepta la hipótesis. Sin embargo, destaca el hecho de que este incremento no se producirá especialmente por considerar que la misma puede aumentar la calidad del servicio (F3), pues esta dimensión presenta una menor correlación, siendo sólo significativa al 7%.

## VI. CONCLUSIONES

En cuanto al primer objetivo, podemos indicar que las empresas externalizan en la actualidad aquellas actividades que tienen un

menor contacto directo con el personal del hotel, es decir, las actividades relacionadas con el «*back-office*», especialmente aquellas que tienen que ver con el alojamiento; mientras que las actividades que tienen que ver con el «*front-office*» son las que presentan una menor propensión a externalizar, ya que probablemente sean las que tengan un mayor valor para el cliente y por esa razón existe una mayor resistencia por parte de los hoteleros a dejarlas en manos de terceros. Sin embargo, se observa que la externalización tiene un gran potencial en la mayoría de las actividades analizadas y sobre todo las del grupo 2.

En cuanto a las razones que motivan la externalización de actividades, podemos indicar que la externalización actual está condicionada sólo por una reducción de los costes, lo que nos hace pensar que la externalización actual es más táctica que estratégica, lo que dificulta en gran medida su aplicación. Sin embargo, la externalización deseada o el incremento de la externalización está condicionada más por ventajas de tipo estratégico que táctico, lo que indica que la externalización puede tener un futuro condicionado a que sea capaz de generar ventajas estratégicas para los hoteles.

En este sentido, se contrasta que aunque la mayoría de los encuestados conocen las diferentes ventajas que tiene la externalización, existe cierta desconfianza en que con una mayor externalización se puedan realizar las actividades mejor o se puedan acceder a habilidades y capacidades no disponibles, lo que corrobora el hecho de que la externalización no sea muy alta. No obstante, sí existe una alta demanda de buenos proveedores ca-

paces de ofrecer servicios de apoyo a la gestión hotelera.

Finalmente, el presente estudio tiene tanto implicaciones prácticas como académicas. Desde un punto de vista práctico este trabajo nos ha permitido conocer qué actividades se demandan en el sector hotelero para su posible externalización; así como detectar la existencia de nichos de mercado u oportunidades de negocio que pueden ser aprovechados por los suministradores. Además, esta investigación sugiere que los hoteleros podrían quedarse sólo gestionando las actividades del grupo I y externalizar el resto de las actividades hoteleras. Sin embargo, el tipo de relación interorganizativa que el hotel tenga con el suministrador va a depender del valor estratégico que la actividad, pudiendo ser algunas externalizadas casi dentro de los límites de la organización mediante alianzas estratégicas. Llegados a este punto, podemos decir que la externalización hotelera tiene un gran potencial ya que sus beneficios son bastante conocidos; sin embargo, queda un paso más, la existencia de suministradores capaces de ofrecer buenos servicios que permitan mejorar la calidad ofertada por los hoteles.

Desde un punto de vista académico se ha comprobado empíricamente que para que la externalización tenga una continuidad en su aplicación tiene que ser estratégica, lo que demuestra lo establecido en la literatura teórica de que la externalización debe ser más estratégica que táctica. Desde un punto de vista metodológico, el estudio ha permitido obtener una escala de medición fiable para medir las diferentes razones de la externalización de la que se ha obtenido varias dimensiones perfectamente diferenciadas que

son capaces de predecir la externalización hotelera.

Sin embargo, a pesar de la relevancia que pueden tener los resultados alcanzados, sería necesario en una investigación futura determinar dentro de cada establecimiento qué actividades se deben externalizar y cuales retener internamente teniendo en cuenta los diferentes recursos y capacidades que sustentan a las actividades. Los resultados de este trabajo indican que la externalización puede llegar a convertirse en estratégica más que táctica. Por lo tanto, sería necesario profundizar en otros estudios empíricos que traten de averiguar las pautas que siguen las empresas hoteleras al externalizar sus actividades o si verdaderamente la externalización tiene una influencia en la ventaja competitiva como sugiere la externalización estratégica.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BETTIS, R. A.; BRADLEY, S., y HAMEL, G. (1992): «Outsourcing and industrial decline», *Academy of Management Executive*, 6 (1), pp. 7-22.
- BLUMBERG, D. F. (1998): «Strategic assessment of outsourcing and downsizing in the service market», *Managing service Quality*, 8 (1), pp. 5-18.
- CANET, T.; PERIS, F., y REDONDO, A. (2000): «El proceso estratégico asociado a la decisión de desintegrar actividades». X Congreso Nacional ACEDE, Oviedo.
- CERRA, J.; DORADO, J.; ESTEPA, D., y GARCÍA, P. (1997): *Gestión de la producción de alojamientos y restauración*, Editorial Síntesis, Madrid.
- DESS, G. G.; RASHEED, A.; McLAUGHLIN, K., y PRIEM, R. (1995): «The new corporate architecture», *Academy of Management Executive*, 9 (3), pp. 7-20.

- ESPINO RODRÍGUEZ, T. F. (2002): *Un análisis estratégico de la externalización bajo la visión de la empresa basada en los recursos y capacidades: su aplicación empírica al sector hotelero*, Tesis Doctoral, Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- FORD, D. , y FARMER, D. (1986): «Make or buy- A key strategic Issue», *Long Range Planning*, 19 (5), pp. 54-62.
- GIDRÓN, G., y RUEDA, B. (1998): *Nuevos modelos de gestión empresarial. El outsourcing de procesos de negocios*, Círculo de empresarios, monografía núm. 5, Madrid.
- GILLEY, K. M. (1997): *An Analysis of the determinants and performance implications of outsourcing decisions (manufacturing, cost leadership, environmental dynamism)*, Thesis published by UMI.
- GREAVER II, M. F. (1998): *Strategic outsourcing. A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, Amacon, New York.
- HAMEL, G., y PHAHALAD, C. K. (1989): «Strategic intent», *Harvard Business Review*, 67 (3), pp. 67-76.
- HAMILTON, R. H. (1997): *Outsourcing of information systems as strategic decision: An empirical analysis of the banking industry*, Thesis published by UMI.
- INSTITUTO CANARIO DE ESTADÍSTICA (2000): Bases de datos. Directorio de Unidades Económicas. Hoteles y pensiones. <http://www.istac.rcanaria.es>.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2001): Directorio del Ine: establecimientos y plazas por categorías hoteleras y distribución de plazas hoteleras por comunidades autónomas. <http://ine.es/inebase/cgi/um>.
- JOHNSON, M. (1997): *Outsourcing... in brief*, Published in the institute of management Foundation. Butterworth Heinemann.
- KOTABE, M., y MURRAY, J. (1990): «Linking product and process innovations and models of international sourcing in global competition: A case of foreign multinational firms», *Journal of International Business Studies*, 21 (3), pp. 383-408.
- LACITY, M., y HIRSCHHEIM, R. (1993): *The information systems outsourcing: Myths, metaphors, and realities*, New York: John Willey and Sons.
- LEI, D., y HITT, M. (1995): «Strategic restructuring and outsourcing: the effect of mergers and acquisitions and LBOs on building skills and capabilities», *Journal of Management*, 21 (5), pp. 835-859.
- LOH, L., y VENKATRAMAN, N. (1992): «Determinants of information technology outsourcing: A cross sectional analysis», *Journal of Management Information Systems*, 9 (1), pp.7-24.
- LONSDALE, C., y COX, A. (1997): «Outsourcing: Risks and rewards», *Supply Management*, 2 (14), pp. 32-34.
- MARTÍN ROJO, I. (2000): *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*, Ediciones Pirámide.
- MCIVOR, R. (2000): «A practical framework for understanding the outsourcing process», *Supply Chain Management: An international Journal*, 5 (1), pp. 22-36.
- MONFORT, V. M. (2000): «Recursos y Capacidades de la hotelería de Litoral: Benidor y Peñíscola», *Estudios turísticos*, núm. 143, pp. 25-63.
- ONO, Y. (2001): *Outsourcing business services, the scope of local markets, and agglomeration economies*, Thesis published by UMI.
- PATRY, M.; TREMBLAY, M.; LANOIE, P., y LACOMBE, M. (1999): «Why firms outsource their human resources activities: an empirical analysis», Scientific Series Cirano. <http://www.cirano.unmontreal.ca/publications documents.html>.
- 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*, 19, pp. 853-877.
- PROBERT, D. R. (1996): «The practical development of a make or buy strategy: The issue of process positioning», *Integrated Manufacturing Systems*, 7, pp. 44-51.

QUINN, J. B. (1992): *Intelligent enterprise: A Knowledge and service based paradigm for industry*, New York: Free Press.

QUINN, J. B. (1999): «Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities», *Sloan Management Review* (summer), pp. 9-21.

QUINN, J. B., y HILMER, F. G. (1994): «Strategic Outsourcing», *Sloan Management Review* (summer), pp.43-55.

REICH, R., y MANKING, E. G. (1986): «Joint venture with Japan give away or future», *Harvard Business Review*, 64 (2), pp. 78-90.

RUEDA, B. (1995): «De la acción táctica a la iniciativa estratégica», *Harvard Deusto Business Review*, 1, enero, pp. 85-92.

SACRISTÁN, N. M.<sup>a</sup> (1999): «Consideraciones teóricas del outsourcing», *Boletín económico del ICE*, núm. 2606, febrero, pp. 27-41.

SAUNDERS, C.; GELBER, M., y QING, H. (1997): «Achieving success in informations systems outsourcing», *California Management Review*, 39 (2), pp. 63-79.

VAN MIEGHEM, J. A. (1999): «Coordinating investment, production and subcontracting», *Management Science*, 45 (7), pp. 954-970.

WELCH, J. A., y NAYAK, P. R. (1992): «Strategic sourcing; a progressive approach to the make or buy decision», *Academy of Management Executive*, 6 (1), pp. 23-30.

## NOTAS

(1) En el presente trabajo seleccionamos los establecimientos hoteleros, exceptuando los hostales y pensiones, ya que éstos ofrecen servicios muy limitados.

(2) En el servicio hotelero existen otras actividades que en su mayoría suelen estar externalizadas y que no fueron objeto de nuestro estudio, ya que no constituyen los servicios hoteleros necesarios, aunque si demandados en la actualidad, como son las galerías comerciales, los servicios sanitarios y las auditorias de seguridad e higiene. En las entrevistas realizadas observamos que los hoteles externalizan estas actividades; sin embargo, no todos los hoteles de la muestra disponen de tales servicios por lo que optamos por no incluirlos.

(3) En el cuestionario también incluimos la actividad de tintorería, sin embargo todos los hoteles de la muestra no disponían de este servicio, por lo que optamos por eliminarla de los análisis para evitar sesgos.