

El *outsourcing* y su influencia en los objetivos de la estrategia de operaciones. Una aplicación empírica

TOMÁS FCO. ESPINO RODRÍGUEZ

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Recibido en febrero de 2003; aceptado en abril de 2003

Resumen:

El outsourcing de servicios permite mejorar los recursos y capacidades de la empresa, al obtener una mejor calidad de los servicios externalizados y un mejor resultado, ya que permite a la empresa centrarse en lo que realmente sabe hacer. Este artículo trata de ver las percepciones que tienen los directivos del sector hotelero acerca de la influencia que puede tener la externalización en la estrategia de operaciones y concretamente en los objetivos de operaciones relacionados con la reducción del coste, la mejora de la calidad, el aumento de la flexibilidad y el aumento del servicio. El estudio demuestra que los directivos consideran que la externalización tiene un gran potencial al presentar una influencia no sólo en la reducción del coste, sino también en los otros objetivos de la estrategia de operaciones, dando así un carácter más estratégico a la externalización.

Palabras clave:

outsourcing, operaciones de servicio, objetivos de operaciones, hoteles.

Abstract:

The outsourcing of services permits the firm's resources and capabilities to be improved by achieving better quality services and a better performance and so focus on their main business or core competences. This article deals with hotel sector manager's perceptions of the influence of outsourcing on the operations strategy, and particularly on the objectives of operations such as cost reduction related, improved quality, flexibility and better service. The study shows that managers consider that outsourcing has great potential to exert an influence, not only on cost reduction, but also on other objectives of operations strategy, thus giving outsourcing a more strategic nature.

Key words:

outsourcing, operations services, objectives of operations, hotels

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, se observa como los entornos empresariales han dejado de ser estables y predecibles, pues la globalización de la economía, la madurez de los mercados, el cambio tecnológico, la necesidad de responder a unas exigencias del cliente cada vez

más elevadas y una competencia cada vez más intensa hacen que el nuevo entorno competitivo sea más difícil de predecir en el futuro, lo que aumenta la complejidad de la dirección de las empresas. Así pues, las empresas han de plantearse nuevas formas de gestionar las organizaciones. La necesidad de responder de un día para otro al cambio requerido en los mercados e incluso la dificultad en adivinar hacia dónde tenderá ese cambio, aconsejan que las organizaciones se centren en sus competencias y capacidades básicas, dando paso a la estrategia de *outsourcing* en aquellas áreas que pueden ser mejoradas por empresas especializadas; es decir, acudir a fuentes externas para lograr un fin deseado (Quinn y Hilmer, 1994). Por tanto, la empresa que acomete un proceso de *outsourcing* deja de gestionar internamente la operativa de una serie de funciones o procesos, que no están relacionados con sus competencias básicas, para adquirirlos a un proveedor externo.

Por otra parte, la estrategia de operaciones es un plan a largo plazo que determina la mejor forma de utilizar los recursos de la empresa (Davis *et al.*, 2001), de forma que la finalidad del uso de los recursos sea compatible con la estrategia corporativa. Por otra parte, la estrategia de operaciones es básica para desarrollar y mantener la ventaja competitiva (Domínguez Machuca *et al.*, 1995). Uno de los aspectos que debe tener en cuenta la empresa al desarrollar una estrategia de operaciones, entre otros aspectos, es el grado de externalización frente al de internalización de sus operaciones, es decir, en qué medida los recursos que necesita para desarrollar las operaciones provienen de fuentes externas o internas. El *outsourcing* de materiales, servicios y componentes ha sido reconocido como una fuente de ventaja competitiva (Gupta y Zhender, 1994, Jenning, 1997, Quinn, 1999), tratando de conseguir para la organización un alto valor.

En la literatura sobre servicios y especialmente en la industria turística existe una ausencia de trabajos empíricos que analicen la influencia que tiene la externalización en las prioridades competitivas de la estrategia de operaciones. Es por ello, y dada la importancia estratégica que tiene este sector para la economía española, por lo que nos centramos en estudiar las principales ventajas que perciben los directivos hoteleros desde el punto de vista de la estrategia de operaciones. Además, podemos indicar que el sector hotelero se configura como uno de los principales sectores candidatos a emplear la externalización de servicios (Espino Rodríguez, 2002).

2. EL OUTSOURCING. CONCEPTO Y TIPOS

2.1. Concepto de *outsourcing*

Se suele reconocer al término *outsourcing* cuando las empresas optan por la desintegración de actividades o la desintegración vertical. El *outsourcing* es un término acuñado a finales de los años 80 para la subcontratación de los sistemas de información. Su origen 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 empresarial significa que se va a desarrollar fuera ciertas actividades de la empresa. En el pasado, la mayoría de los servicios subcontratados hacían referencia a componentes de fabricación y a los sistemas de información, si bien en los últimos años muchas otras funciones de diferentes sectores están siendo externalizadas (servicios administrativos, actividades

de recursos humanos, telecomunicaciones, servicios de *catering*, servicios al cliente, seguridad, servicios de logística, etc.) (Greaver, 1999).

Por otra parte, la palabra *outsourcing* se emplea en muchos casos como sinónimo a la decisión de externalizar, utilizando expresiones para referirse a él como «hacer o comprar», «integración/desintegración de actividades» o «externalización» (Ford y Farmer, 1986; Perry, 1992; Gilley, 1997; Rothery y Robertson, 1996). Si bien existen autores que emplean este término al hacer referencia a las decisiones de integración vertical (Harrigan, 1985). El *outsourcing* viene a sustituir el concepto tradicional de subcontratación. En la revisión de la literatura académica destaca de forma importante el solapamiento conceptual que existe en la terminología básica. Efectivamente, en muchos casos se emplea la palabra *outsourcing* como sinónimo de subcontratación, aunque algunos autores se muestran partidarios de diferenciar ambos términos. Así, Van Mieghem (1999) considera aceptable definir la subcontratación como la adquisición de un ítem (producto, componente, servicio) que la empresa es capaz de desarrollar, mientras que el *outsourcing*, correspondería a la adquisición del ítem cuando la empresa no es capaz de producirlo internamente. Otros autores como Shaw y Fair (1997), Lacity y Hirschheim (1993) y Rothery y Robertson (1996) entienden la externalización como una forma de subcontratación empleada para aquellas actividades que previamente se desarrollan en el ámbito de la empresa, es decir, una sustitución de un servicio proporcionado internamente por la organización. Sin embargo, Gilley (1997) señala que la externalización no es una simple decisión de comprar, pues todas las empresas adquieren bienes o servicios en el exterior, considerando que la externalización implica el rechazo a realizar una actividad internamente. En definitiva, el *outsourcing* consiste básicamente en la contratación con un proveedor externo de una actividad que anteriormente se realizaba en el interior de la empresa, o incluso de nuevas actividades.

2.2. Tipología de *outsourcing*. El *outsourcing* táctico y estratégico

De las diferentes acepciones de externalización se puede concluir que existen diferentes tipos, que pueden ser agrupadas en función de varios criterios. Según lo encontrado en la literatura (Stukey y White, 1994; Lacity *et al.*, 1996), distinguimos diferentes tipos de externalización en función del nivel de análisis de la decisión, de la amplitud, del grado de integración, de la relación de propiedad, del grado de control administrativo y de la titularidad (véase cuadro 1).

Cuadro 1

Tipología de la externalización

Criterio de clasificación	Tipos de externalización
En función del nivel de análisis de la decisión	Externalización estratégica Externalización táctica o tradicional
En función de su amplitud	Externalización total Externalización selectiva o parcial
En función del grado de integración	Externalización Cuasi-externalización
En función de la relación de propiedad	Externalización grupal o interna Externalización no grupal o externa
En función del control administrativo	Externalización de resultados Externalización de recursos
En función de la titularidad	Externalización privada Externalización pública

Fuente: Elaboración propia.

De los distintos tipos de externalización existentes es el criterio de clasificación en función del nivel de análisis de la decisión en el que nos vamos a centrar para explicar su influencia en la estrategia de operaciones, ya que esta clasificación permite explicar las razones del porqué externalizan las empresas sus operaciones. Siguiendo este criterio se distinguen dos tipos, la externalización táctica y la externalización estratégica. El análisis que se realiza en la externalización táctica es muy simple al tomar la decisión en muchos casos de manera intuitiva y fundamentalmente en función de los costes, sin tener en consideración otros beneficios y riesgos de la decisión (Ford y Farmer, 1986). Por otra parte, el análisis que se realiza en la externalización estratégica es más pormenorizado, implicando a todos los directivos y siguiendo un enfoque racional del proceso de toma de decisiones (Canet *et al.*, 2000). Además, la externalización estratégica se diferencia de la externalización táctica en que se pueden externalizar actividades que pueden ser esenciales para la empresa, pero que no representan sus competencias clave, de forma que se produce una cooperación a medio o largo plazo con el proveedor (Jennings, 1997). La externalización táctica sugiere básicamente que se externaliza por costes, mientras que la externalización estratégica, además de considerar el aspecto coste, tiene en cuenta otros aspectos distintos como conseguir mejoras en la calidad de las operaciones, no disponer de recursos y habilidades para desarrollar las actividades y/o acceder a capacidades y conocimientos. De esta manera, la externalización estratégica supone una concepción más amplia y completa del proceso.

Son muchos los autores que han reconocido que la externalización tiene una importancia estratégica (Quinn *et al.*, 1990; Quinn y Hilmer, 1994; Venkatesan, 1992; Jennings, 1997). Como cualquier decisión estratégica, la externalización debe ser evaluada por sus efectos en la ventaja competitiva y su armonía con las decisiones que implican cambios en el entorno de la organización (Rumelt, 1980). El enfoque estratégico considera a la externalización como una estrategia y como tal debe formar parte de la dirección estratégica. La dirección estratégica es una disciplina encargada de estudiar cómo

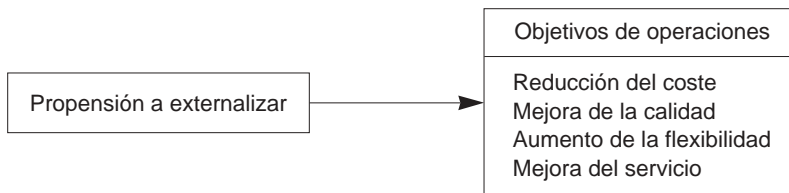
las organizaciones formulan e implementan estrategias para lograr los objetivos deseados (Hofer y Schendel, 1978).

Por su parte, Bettis *et al.* (1992) argumentan que la externalización debe ser vista como un componente de la estrategia y no como una «decisión incremental». Según estos autores los directivos deben tratar las decisiones de externalización como estratégicas, considerando los costes y la calidad como las variables clave en cualquier decisión de operaciones. Como señala Greaver (1999), la externalización estratégica considera que las decisiones de «hacer y comprar» son de un alto nivel, planteándose cuestiones fundamentales de la empresa como la visión de futuro, las competencias básicas, la estructura, los costes y la ventaja competitiva. Por lo que la decisión de externalización debería estar incluida en la estrategia de la empresa, revisando los procesos y midiendo sus consecuencias tanto en términos estratégicos como financieros.

Estas consideraciones nos hace pensar que la externalización en un sentido amplio, considerando su carácter táctico y estratégico, tiene una influencia en la estrategia de operaciones, concretamente en los objetivos de operaciones. En este sentido, la externalización de actividades de la empresa puede tener una influencia en los objetivos de operaciones, como la reducción del coste, la mejora de la calidad, el aumento de la flexibilidad y el servicio (véase figura 1).

Figura 1

La propensión a externalizar y su influencia en los objetivos de operaciones



Fuente: Elaboración propia.

3. LOS OBJETIVOS DE OPERACIONES Y LA EXTERNALIZACIÓN

La clave para desarrollar una estrategia de operaciones eficaz está en entender cómo crear o añadir valor para los clientes. Este valor añadido se puede conseguir enfatizando las distintas prioridades competitivas (Krajewski y Ritzman, 2000; Davis *et al.*, 2001). Estas prioridades competitivas son las capacidades deseables que deben tener las empresas para alcanzar la ventaja competitiva. En la literatura de la dirección de operaciones se distinguen principalmente cinco tipos de prioridades competitivas, las cuales hacen referencia a: la reducción de los costes, la mejora de la calidad, la flexibilidad, el aumento del servicio y el cumplimiento en las entregas¹ (Skinner, 1969; Hayes y Wheelwright, 1984;

¹ En este trabajo obviamos el objetivo de cumplimiento en las entregas, por considerarlo una parte más del objetivo de mejora del servicio y de la mejora de la calidad. Puesto que en las empresas del servicio, el cumplimiento de las entregas está relacionado con la realización del servicio en el menor tiempo posible, afectando directamente a la percepción de la calidad.

Adam y Swamidas, 1989; Leong *et al.*, 1990; Domínguez Machuca *et al.*, 1995; Davis *et al.*, 2001). Las ventajas competitivas de liderazgo en coste o en diferenciación se pueden conseguir mediante el cumplimiento de estos objetivos de la función de operaciones.

Tradicionalmente la decisión de externalizar estaba basada en la reducción de los costes. Sin embargo, los motivos del porqué las empresas externalizan han cambiado, abarcando otros relacionados con objetivos de operaciones, como calidad, flexibilidad y servicio, proporcionando a las empresas distintas ventajas estratégicas ya que las empresas deben perseguir distintas prioridades competitivas simultáneamente, para conseguir el éxito (Ferdows y De Meyer, 1990).

Reducción del coste. Esta prioridad competitiva supone que una empresa está empleando de una manera eficiente sus recursos. Todos los negocios, incluidos los que compiten a través de la diferenciación necesitan conseguir un nivel bajo de costes. Una estrategia de bajo coste implica también alcanzar una ventaja desde el punto de vista del cliente, ya que le permite ofrecer un servicio más barato. En esta línea, uno de los beneficios de la externalización es la eficiencia en el coste (Jennings, 1997). La externalización puede producir inmediatamente una reducción del coste al disminuir las inversiones en capital que se pueden requerir para mejorar los procesos. Así, el objetivo de la reducción de costes se produce como consecuencia del aprovechamiento de las economías de escala del proveedor, ya que las empresas subcontratistas que prestan los servicios están más especializadas y consiguen una flexibilidad del coste de la empresa cliente, convirtiendo los costes fijos en variables de acuerdo con las necesidades estacionales. Por tanto, las organizaciones que externalizan sus actividades pueden disponer de la última tecnología sin necesidad de invertir (Lei y Hitt, 1995). Por su parte, Blumberg (1998) considera que la externalización puede crear varias ventajas económicas que pueden llegar a reducir los costes entre un 20% y un 40%. Además, la externalización puede implicar transferencias de activos del cliente al suministrador (e.g. equipos informáticos, vehículos, máquinas de lavandería, etc.), que dependiendo del valor de los activos, la venta puede significar una importante entrada de flujos monetarios para la empresa que opta por externalizar. Las actividades que desarrolla el suministrador externo constituyen sus competencias clave por lo que es más probable que sea capaz de suministrar el servicio a la organización a un menor coste que si ésta lo desarrollara internamente. De esta forma, los suministradores están especializados en sus negocios y generalmente acceden a una tecnología más avanzada, que la organización obtendría, pero sólo mediante su compra.

Por tanto, en función de estos razonamientos podemos establecer que la estrategia de externalización puede influir en el objetivo de reducir los costes, por lo que planteamos la hipótesis siguiente:

Hipótesis 1

Los directivos consideran que la propensión a externalizar operaciones de servicio hoteleras influye positivamente en el objetivo de operaciones «reducción del coste».

Mejora de la calidad. La calidad es un objetivo que permite mejorar las operaciones de la empresa. La calidad desde el punto de vista del cliente significa obtener un producto o servicio que satisfaga sus necesidades y desde el punto de vista de la empresa significa conformidad con las especificaciones y hacer las cosas bien a la primera (Garvin, 1988). Si las empresas optan por externalizar sus procesos, supone que están reconociendo

do que existen en el mercado suministradores capaces de realizar parte de sus operaciones en mejores condiciones que si se desarrollaran en la misma. Siguiendo por tanto este argumento uno de los beneficios que debe perseguir la externalización no es sólo una reducción de los costes, sino también una mejora de la calidad. A menudo esas mejores 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 muchos casos las capacidades del vendedor del servicio incluyen el conocimiento especializado de la industria, obtenido a través de trabajar con muchos clientes. El conocimiento del suministrador puede ser trasladado a las empresas que optan por externalizar ya que con sus habilidades, procesos o tecnologías serán especialmente capaces de satisfacer las necesidades de sus clientes (Johnson, 1997). Estos aspectos se traducen en que el servicio externalizado tiene una mejor calidad que si se desarrolla internamente, lo que va repercutir en la percepción de la calidad de los clientes finales. En función de este razonamiento las empresas tenderán a externalizar más, cuando perciban que pueden mejorar la calidad de sus operaciones, por lo que planteamos la hipótesis siguiente:

Hipótesis 2

Los directivos consideran que la propensión a externalizar operaciones de servicios hoteleras influye positivamente en el objetivo de operaciones « mejora de la calidad».

Aumento de la flexibilidad. La flexibilidad hace referencia a la capacidad de responder ante los cambios y al grado de adaptabilidad para hacer frente a las circunstancias cambiantes. En el mundo de los servicios, la aparición de nuevas tecnologías, el cambio cultural de los clientes y una competencia cada vez más intensa, en definitiva, un entorno cada vez más cambiante, ha ocasionado que muchas organizaciones hayan reducido su tamaño así como el nivel de integración vertical, para así centrarse en sus negocios principales o competencias básicas, es decir, externalizando los servicios secundarios. Este planteamiento viene flexibilizando, dinamizando y en definitiva, virtualizando la empresa actual (Chesbrough y Teece, 1996). Cuando las organizaciones optan por externalizar se hacen más flexibles, más dinámicas y son capaces de afrontar mejor los cambios y las oportunidades que se les presentan. En el caso que nos ocupa, el servicio hotelero, la flexibilidad es muy importante, ya que las empresas consiguen reducir el riesgo, pues la empresa suministradora puede dispersar el riesgo de la empresa entre varios proveedores en lo que se refiere a perfeccionamientos del servicio y de la tecnología, ya que la empresa no tiene que invertir en capacidades de producción constantemente. Por otra parte la baja o infrecuente demanda, puede hacer que la provisión interna de servicios puede llegar a ser ineficiente y no factible (Coe, 2000), por lo que el *outsourcing* puede dotar a la función de operaciones de una mayor flexibilidad. También hay que tener en cuenta que altos niveles de externalización se asocian con un mayor incremento de la concentración en las competencias básicas (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 puede realizarlas mejor que la empresa usuaria. Además, 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 puede disponer de recursos para otros

propósitos, consiguiendo una mayor flexibilidad en las operaciones. En este sentido, las empresas pueden externalizar las actividades que no son de su competencia básica y así incrementar la atención en las actividades estratégicas, lo que puede repercutir en una mayor flexibilidad funcional o numérica, pudiendo emplear incluso las empresas de trabajo temporal. (Arroyo, 2001). Por tanto, en función de las consideraciones anteriores planteamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3

Los directivos consideran que la propensión a externalizar operaciones de servicios hoteleras influye positivamente en el objetivo de operaciones « aumento de la flexibilidad».

Mejora del servicio. Los ciclos de vida de los servicios son cada vez más cortos, donde los servicios de una empresa tienden a asemejarse a los de otras empresas, alcanzando prácticamente la consideración de servicios estandarizados, en los que el precio es el factor fundamental para decidir cuál comprar (Davis *et al.*, 2001). Por esta razón, las empresas proporcionan servicios con valor añadido para conseguir la ventaja competitiva. Las organizaciones con la externalización pueden mejorar el servicio que, constituye otros de los objetivos básicos de la estrategia de operaciones habiendo adquirido en los últimos años un rol de enorme importancia entre las prioridades competitivas de las empresas hoteleras. Algunos estudios apuntan que la externalización está más relacionada con las dificultades a la hora de adquirir un buen servicio, que con los aspectos relacionados con los costes (Teng *et al.*, 1995). Si una empresa obtiene con la externalización un mejor servicio más rápido y más eficaz, puede mejorar y ampliar los servicios ofrecidos al cliente y por consiguiente mejorar el valor recibido por los mismos. La externalización facilita que una empresa pueda acometer nuevos proyectos puesto que dispone de más recursos lo que facilita especialmente que la empresa añada al servicio básico otras funciones, como por ejemplo servicios complementarios (en el caso que nos ocupa podría considerarse por ejemplo, servicios de talasoterapia, servicios sanitarios, servicios deportivos, etc.) que añaden valor al servicio final percibido por el cliente. Por tanto, en función de lo anterior, se formula la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4

Los directivos consideran que la propensión a externalizar operaciones de servicios hoteleras influye positivamente en el objetivo de operaciones « mejora del servicio».

4. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO EMPÍRICO

4.1. 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 elección de un sólo destino turístico estuvo marcado porque la externalización depende en gran medida de la oferta de servicios existente en la zona (Ono, 2001), por lo que analizar diferentes zonas conjuntamente podía sesgar los resultados.

Una vez determinado donde se realizaría la investigación, el siguiente paso era averiguar el número de establecimientos hoteleros² de 1 a 5 estrellas. Para ello comenzamos a elaborar una lista de hoteles de la zona turística en la que identificamos el nombre, la categoría y la dirección y el teléfono de cada uno de los hoteles contrastando para ello diversas bases de datos (Instituto Canario de Estadística, Tourspain y Federación de Empresarios y Hostelería y Turismo de las Palmas), obteniéndose así un número de hoteles registrados igual a 58. Posteriormente nos dirigimos a sus directores con el fin de realizar una encuesta personal, obteniéndose un tamaño muestral de 50 hoteles, que aceptando un nivel de confianza del 95,5% supone 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 este tiempo la fase de *pretest*. El tratamiento estadístico de los datos fue realizado con el programa SPSS versión 10.0.

4.2. Variables empleadas

Objetivos de operaciones. El propósito con este constructo es identificar las principales ventajas que percibían los hoteleros en la externalización de actividades relacionadas con los objetivos de operaciones. Después de la revisión de la literatura teórica y empírica sobre las principales ventajas estratégicas y tácticas que permite la externalización (Ford y Farmer, 1986; Johnson, 1997; Saunder *et al.*,1997) hemos creado una escala multidimensional que incorpora información perteneciente a las diferentes ventajas que perciben los hoteleros. Por tanto, se han incluido las distintas ventajas de la externalización relacionadas con los principales objetivos de operaciones que se han tratado en el trabajo (reducción del coste, mejora de la calidad, aumento de la flexibilidad y mejora del servicio al cliente). A este respecto, pedíamos a los encuestados que expresaran el grado de acuerdo o desacuerdo en una escala numérica tipo Likert de 1 a 7 con 14 afirmaciones.

Propensión a externalizar. En aras de poder cumplir nuestro objetivo, nos interesaba conocer cual era la propensión a externalizar del hotel. De esta manera, tratamos de evaluar no sólo el grado de externalización actual del hotel sino también cuál era su tendencia o deseo a externalizar los servicios, es decir, independientemente de que estuviesen externalizados en la actualidad o no. 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 el servicio 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). Otros autores como Gilley (1997) y Poppo y Zenger (1998) preguntan por el porcentaje en el que el servicio está externalizado, pero ante la dificultad para fijar un porcentaje empleamos la escala numérica.

Con las actividades objeto del estudio obtuvimos un indicador para cada dimensión de la propensión a externalizar (grado actual y externalización deseada o tendencia), es decir, la predisposición que la empresa tiene para acudir al mercado para la realización

² En el presente trabajo seleccionamos los establecimientos hoteleros, exceptuando los hostales y pensiones, ya que éstos ofrecen servicios muy limitados.

de sus actividades. Al igual que en el trabajo de Gilley (1997), este indicador se obtuvo por la realización de la media aritmética de cada una de las actividades.

Las operaciones de servicios que hemos tenido en cuenta son las que se realizan frecuentemente 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 operaciones de servicios para el estudio, pertenecientes a los diferentes departamentos hoteleros (departamento de recepción, pisos, alimentación y bebidas, mantenimiento, administración y contabilidad, ocio, seguridad y vigilancia del establecimiento).

5. ANÁLISIS Y RESULTADOS

Antes de contrastar las hipótesis de investigación se muestra en la tabla 1 se muestra, las medias de las diferentes medidas empleadas de la propensión a externalizar (externalización actual y deseada) para cada una de las principales servicios agrupados por departamentos del hotel.

Tabla 1
Propensión a externalizar de las actividades hoteleras

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

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

Fuente: Elaboración propia.

Se observa cómo las operaciones de servicio que más se externalizan son aquellas relacionadas con la lavandería, seguridad y vigilancia, animación, jardinería, formación del personal, sistemas de información y limpieza de zonas nobles. Así mismo, se observa cómo a los hoteleros les gustaría externalizar más actividades de las que están en la actualidad externalizando, pero condicionado a que existan suministradores capaces de ofrecer buenos servicios.

5.1. Contraste de las hipótesis de la investigación

Para contrastar estas hipótesis 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.

De esta manera, calculamos la fiabilidad interna de los 14 ítems pertenecientes a las ventajas de operaciones, que alcanzó 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 $\Pi^2 = 339,915$ ($p = 0,000$) 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. De los resultados del análisis se deriva que existen cuatro dimensiones que explican el 74,19% de la varianza total, presentando un *alpha* de Cronbach de 0,851, que denominamos: mejora de la calidad, aumento de la flexibilidad, mejora del servicio y reducción de costes (véase tabla 2)

Una vez realizado el análisis de componentes principales de la escala que mide las diferentes objetivos de operaciones procedimos a contrastar las hipótesis planteadas mediante el test de la *r* de Pearson, a fin de demostrar sobre qué objetivos puede influir más la propensión a externalizar (véase tabla 3). La propensión a externalizar la definimos como la predisposición de una empresa a externalizar sus actividades, por lo que consideramos no sólo la externalización actual, sino también la externalización deseada o tendencia que pueda tener la empresa en un momento determinado.

Como podemos observar en la tabla 3 la externalización actual tiene una influencia en el objetivo de reducción de los costes al estar correlacionada positiva y significativamente, por lo que no rechazamos la hipótesis 1. Sin embargo, no existe un acuerdo en cuanto a que la tendencia a la externalización influya en el objetivo de la reducción de los costes, pues la externalización deseada por los hoteles no está condicionada por esta prioridad competitiva.

Con respecto a la hipótesis 2, «la influencia de la propensión a externalizar en la mejora de la calidad», observamos que existe una correlación positiva pero débil de 0,199; siendo con la externalización deseada más fuerte (0,305) y significativa, lo que quiere decir que existe una percepción positiva por parte de los directivos encuestados de que la externalización con un proveedor adecuado puede mejorar la calidad de las operaciones. En relación con la hipótesis 3 referida al objetivo de flexibilidad, podemos indicar que

Tabla 2

Análisis de componentes principales y grado de fiabilidad de las escalas que miden las ventajas relacionadas con los objetivos de operaciones

KMO = 0,703 $\chi^2=339,915$, (p = 0,0000)				
Resultados del análisis de componentes principales				
<i>Factor 1:</i>	Ítems	Com.	C.F.	<i>Alpha</i>
Mejora de la calidad	Acceder a un personal con experiencia	0,892	0,935	0,8434
	Obtener un servicio de más calidad	0,894	0,923	
	Facilitar la realización de operaciones internas	0,534	0,578	
	Liberar recursos para otros propósitos	0,679	0,57	
	Valor propio	5,03		
Varianza explicada por el factor 1		35,9%		
<i>Factor 2:</i>	Ítems	Com.	C.F.	<i>Alpha</i>
Aumento de la flexibilidad	Flexibilidad en las operaciones del hotel	0,735	0,853	0,7426
	Centrarse en las actividades básicas	0,709	0,782	
	Complementar los recursos y capacidades	0,479	0,625	
	Ayudar a reducir inversiones	0,574	0,543	
	Obtener habilidades y capacidades que son difíciles de acceder	0,686	0,488	
Valor propio		1,89		
Varianza explicada por el factor 2		13,5%		
Varianza acumulada		49,4%		
<i>Factor 3:</i>	Ítems	Com.	C.F.	<i>Alpha</i>
Mejora del servicio	Satisfacción de los servicios	0,647	0,790	0,7017
	Permite mejorar los servicios del hotel	0,805	0,785	
	Las empresas del mercado ofrecen buenos servicios	0,529	0,576	
	Valor propio	1,561		
	Varianza explicada por el factor 3		11,2%	
Varianza acumulada		60,6%		
<i>Factor 4:</i>	Ítems	Com.	C.F.	<i>Alpha</i>
Reducción de costes	Obtener un servicio más barato	0,730	0,809	0,6453
	Permite reducir los costes del hotel	0,659	0,550	
	Valor propio	1,077		
	Varianza explicada por el factor 4		7,7%	
Varianza acumulada		68,3%		
Análisis de fiabilidad				
Escala completa	0,8511			

COM. = comunialidades C.F. = carga factorial

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3

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

Dimensiones de los objetivos de operaciones	Propensión a externalizar	
	Grado de externalización <i>r</i>	Externalización deseada <i>r</i>
F1: Mejora de la calidad	0,199	0,305*
F2: Aumento de la flexibilidad	0,06	0,442*
F3: Mejora del servicio	0,047	0,397*
F4: Reducción de los costes	0,259**	0,151

*p < 0,01 ** p < 0,10

Fuente: Elaboración propia.

hay una percepción positiva de que la externalización puede influir en la flexibilidad del hotel, al permitir concentrarse en las actividades básicas, complementar los recursos y capacidades del hotel y obtener habilidades y capacidades que son difíciles de obtener, pues la correlación con la externalización deseada es positiva y significativa, siendo la más alta de todos los objetivos (0,44). Finalmente podemos observar que también existe una correlación positiva y significativa con el objetivo «mejorar el servicio» de 0,397 (hipótesis 4), lo que se configura como el segundo objetivo en el *ranking* más valorado en el que puede influir la externalización.

Como las hipótesis son referidas a la propensión a externalizar, en el que se tiene en cuenta la predisposición de la empresa en un momento determinado a externalizar sus actividades, y dado que muchas de las correlaciones son significativas para la externalización deseada, aceptamos las hipótesis anteriores, por lo que consideramos que la estrategia de externalización puede tener una influencia en la estrategia de operaciones y más concretamente en las distintas prioridades competitivas.

6. CONCLUSIONES

El estudio permite descubrir la influencia de la externalización actual en la reducción de los costes, mientras que no se detecta una influencia de la externalización actual en el resto de los objetivos. Este resultado puede ser debido a que el nivel de externalización actual no es muy elevado, mientras que la percepción de que esta estrategia puede influir en los distintos ítems empleados para medir los objetivos de la estrategia de operaciones sí era bastante alta; lo cual es consecuente con el alto deseo de externalizar más servicios, siempre y cuando existan proveedores capaces de ofrecer buenos servicios y esta estrategia pueda influir en las distintas prioridades competitivas. De esta manera nos encontramos con hoteles que a pesar de tener un grado de externalización muy bajo tienen una percepción positiva de que la externalización tiene una influencia en los distintos objetivos de la estrategia de operaciones.

Este estudio demuestra que la externalización tiene un gran potencial para la estrategia de operaciones y concretamente para los objetivos que no están relacionados con el

coste, ya que la externalización futura tendrá una mayor influencia en otros objetivos distintos a los relacionados con el coste, como son los objetivos de mejora de la calidad, aumento de la flexibilidad y aumento en el servicio. Por tanto, son estos tres objetivos los que pueden determinar una mayor propensión a la externalización y no la reducción de los costes.

Estos resultados avalan el nuevo concepto de externalización, en el sentido de que su influencia debe ir más allá de una simple reducción de los costes, dejando paso a una externalización más estratégica que táctica o tradicional, fundamentada sólo en costes. Los directivos comprenden 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, una mejor innovación, fiabilidad y calidad, y una mejor búsqueda de soluciones que añaden valor (Quinn, 1999).

Este estudio tiene importantes implicaciones prácticas. En primer lugar, se ha contrastado que la externalización no sólo influye positivamente en la reducción de los costes, sino que ejerce un impacto favorable sobre los otros objetivos de operaciones, es decir, calidad, flexibilidad y servicio), razón por la cual muchos hoteles están comenzando a externalizar actividades relevantes para su negocio, siempre y cuando encuentren suministradores que ofrezcan garantías (e.g. proveedores que cumplan con las especificaciones o normas de calidad), pues dichas actividades, al tener una influencia importante en la satisfacción del cliente finales, no pueden dejarse en manos de cualquier suministrador. Por tanto, las relaciones entre la empresa cliente y el suministrador deben producirse en un clima de confianza que permita aprovechar las distintas ventajas que ofrece la externalización y mejorar los objetivos de operaciones.

Otra de las implicaciones prácticas hace referencia a que las empresas deberían perder el miedo a externalizar servicios que no supongan una pérdida de habilidades y capacidades, es decir, aquellos que no sean de fuente de ventaja competitiva. Los servicios que son fuentes de ventaja competitiva son aquéllos que contribuyen a la formación de competencias básicas, es decir, los que están formados por recursos valiosos, raros, inimitables e insustituibles; el resto de servicios son candidatos a ser externalizados a proveedores que demuestren que tienen una mayor capacidad que el hotel para desarrollar los mismos.

No obstante, esta nueva línea de investigación que relaciona el *outsourcing* y la estrategia de operaciones requiere que en el futuro se amplíe a diferentes zonas geográficas y a otros sectores económicos, que permita profundizar en los resultados aquí alcanzados y que se consideren otros aspectos distintos de la estrategia de operaciones, como por ejemplo, las distintas decisiones estratégicas, tácticas y operativas así como la influencia en el resultado organizativo. Por otra parte en una investigación futura sería interesante demostrar cómo influye la externalización en la evolución de las distintas etapas de la eficacia de la función de operaciones diseñadas de Hayes y Wheelwright (1984), además de su influencia en las distintas dimensiones de la estrategia de operaciones en los hoteles.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ADAM, E. E. Y SWAMIDASS, P. (1989): «Assessing operations management from a strategic perspective». *Journal of Management*, 15, (2), pp. 181-203.
- ARROYO, S. (2001): «La flexibilidad numérica en el sector hotelero. Un estudio empírico.» *Estudios turísticos*. N.º 147, pp. 3-21.
- BETTIS, R. A.; BRADLEY, S.; Y HAMEL, G. (1992): «Outsourcing and industrial decline». *Academy of Management Executive*, 6 (1), pp. 7-22.
- BETTIS, R. A. Y PRALAHAD, C. K. (1995): «The dominant logic: restrospective and extension». *Strategic Management Journal*, 16, pp. 5-14.
- BLUMBERG, D. F. (1998): «Strategic assessmet 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.
- CASANI, F.; LUQUE, M.^a A.; LUQUE, J. Y SORIA, P. (1998): El *outsourcing* y sus consecuencias en sobre los recursos humanos en el sector financiero español». *Capital humano* n.º 111, (suplemento empleo), 36-44.
- CERRA, J.; DORADO, J.; ESTEPA, D. Y GARCÍA, P. (1997): *Gestión de la producción de alojamientos y restauración*. Editorial Síntesis. Madrid
- CHESBROUGHT H. Y TEECE, D. J. (1996): «When is virtual virtuous? Integrated alliances virtual». *Harvard-Business Review*. Enero-Febrero.74 (1). pp.65-73-
- COE, N.M. (2000): The externalization of producer services debate: The UK computer services sector». *The Services Industries Journal*, 20 (2), pp. 64-81.
- DAVIS, M., AQUILANO, N. Y CHASE, R. (2001): *Fundamentos de Dirección de Operaciones*. Tercera edición. McGraw-Hill.
- DESS, G. G.; RASHEED, A.; MCLAUGHLIN, K. Y PRIEM, R. (1995): «The new corporate architecture». *Academy of Management Executive*, 9 (3), pp. 7-20.
- DOMÍNGUEZ MACHUCA, J. A.; ÁLVAREZ, M. J.; DOMÍNGUEZ, M. A.; GARCÍA, S. Y RUÍZ, A. (1995): *Dirección de operaciones. Aspectos estratégicos en la producción y los servicios*. McGraw-Hill.
- 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.
- FERDOWS, K. Y DE MEYER, A. (1990): «Lasting improvements in manufacturing performance: in seach of the theory». *Journal of operations Management*, Vol. 9, n.º2, pp.168-182.
- FORD, D. Y FARMER, D. (1986): «Make or buy- A key strategic Issue». *Long Range Planning*, 19 (5), pp. 54-62.
- GARVIN, D.A. (1988): «Managing Quality». New York: The Free Press
- GIDRÓN G. Y RUEDA, B. (1998): *Nuevos modelos de gestión empresarial. El outsourcing de procesos de negocios*. Circulo de empresarios, monografía n.º 5. Madrid.
- GILLEY, K. M. (1997): *An Analysis of the determinants and performance implications of outsourcing decisions (manufacturing, cost leadership, environmetal dynamism)*. Thesis published by UMI.
- GREAVER II, M. F. (1999): *Strategic outsourcing. A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. Amacon. New York.
- GUPTA, M. Y ZHENDER, D. (1994): «Outsourcing and its impact on operations strategy». *Production and Inventory Management Journal*, Third Quarter, pp. 70-76.
- HAMILTON, R. H. (1997): *Outsourcing of information systems as strategic decision: An empirical analysis of the banking industry*. Thesis published by UMI.
- HARRIGAN, K. (1984): «Formulation Vertical Integration Strategies». *Academy of Management Review*, 9 (4), pp.638-652

- HARRIGAN, K. (1985): «Strategies for intrafirm transfers and outside sourcing». *Academy of management Journal*, 28 (4), pp. 914-925.
- HAYES, R. H. Y WHEELWRIGHT, S. C. (1984): *Restoring our competing edge: competing through manufacturing*. John Wiley & Sons, New York, NY.
- HOFER, C. W. Y SCHENDEL, D. (1978): *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publishing Co.
- JENNIGS, D. (1997): «Strategic guidelines for outsourcing decisions». *Strategic Change*, 6, pp. 85-96.
- 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.
- KRAJEWSKI, L. Y RIZMAN, L. (2000): «Administración de operaciones. Estrategia y análisis. Quinta edición. Pearson Education. Obra publicada originariamente en inglés por Addison Wesley Longman, Inc.
- LACITY, M.; WILLCOCKS, L.P. Y FEENY, D.F. (1996): «The value of selective outsourcing». *Sloan Management Review*, spring, 13-25.
- LACITY, M. Y HIRSCHHEIM, R. (1993): *The information systems outsourcing: Myths, metaphors, and realities*. New York: John Wiley 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.
- LEONG, G.; SNYDER, D. Y WARD, P. (1990): «Research in the process and content of manufacturing strategy». *Omega*, 18, (2), pp. 109-122.
- 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.
- MARTÍN ROJO, I. (2000). *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. Ediciones Pirámide.
- MATA, S. (1997): *Outsourcing. El futuro de la empresa*. Ecopress Ediciones.
- 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>
- PERRY, M. (1992): «Flexible production, externalisation and the interpretation of business service growth». *The Services Industries Journal*, 12 (1), pp.1-16.
- 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.
- QUINN, J. B.; DOORLEY, T. L.; Y PAQUETTE, P. C. (1990): «Technology in services: rethinking strategic focus». *Sloan Management Review*, (winter), pp. 79-87.
- ROTHERY, B. Y ROBERTSON, I. (1996): *Outsourcing*. Editorial Limusa. México.
- RUMELT, R. P. (1980): *The evaluation of business strategy* en Glueck, W.f (ed.), *Business Policy and Strategic Management*. McGraw-hill, New York
- SACRISTÁN, N.M.^a (1999): «Consideraciones teóricas del outsourcing». *Boletín económico del ICE* n.º 2606, Febrero, pp. 27-41.

- SÁIZ, J.; LOMBARDO E. y JOYANES, L. (2002): «Hacia una nueva clasificación del *outsourcing*». I Congreso Internacional Sociedad de la información. Las Palmas.
- SAUNDERS, C., M.GELBET Y QING H. (1997): «Achieving success in informations systems outsourcing». *California Management Review*, 39 (2), pp-63-79.
- SHAW, S. Y FAIR H. (1997): «Outsourcing the HR function-personal threat or valuable opportunity?». *Strategic Change*, 6, pp. 459-468.
- SKINNER, W. (1969): «Manufacturing-missing link in corporate strategy». *Harvard Business-Review*, mayo-junio, pp.136-145.
- STUCKEY, J. Y WHITE, D. (1994): «Integration vertical. Oportunidades y desventajas». *Harvard Deusto Business Review*, 59, pp.14-28.
- VENKATESAN, R. (1992): «Strategic Sourcing: to make or not to make». *Harvard Business Review*, 70 (6) pp-98-107.
- VENTURA, V. J. (1995): «Análisis estratégico de los límites de la empresa: Grado de integración vertical». *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 4 (1), pp. 79-87.