



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
Departamento de Economía y Dirección de Empresas

**D^a JULIA NIEVES RODRÍGUEZ, SECRETARIA DEL
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN
CANARIA**

CERTIFICA,

Que el Consejo de Doctores del Departamento, en su sesión de fecha veintiocho de Octubre de dos mil quince, tomó el acuerdo de dar el consentimiento para su tramitación a la tesis doctoral titulada "La externalización de servicios en los hoteles: los factores determinantes y la gestión de las relaciones interorganizativas", presentada por el doctorando Don Juan Carlos Ramírez Fierro y dirigida por el doctor Don Tomás Francisco Espino Rodríguez.

Y para que así conste, y a efectos de lo previsto en el artículo 6 del Reglamento para la elaboración, tribunal, defensa y evaluación de tesis doctorales de esta Universidad, firmo la presente en Las Palmas de Gran Canaria a veintiocho de Octubre de dos mil quince.



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
Departamento de Economía y Dirección de Empresas

Programa de Doctorado: Gestión en la Nueva Economía

TESIS DOCTORAL

**LA EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS EN LOS
HOTELES: LOS FACTORES DETERMINANTES Y LA
GESTIÓN DE LAS RELACIONES
INTERORGANIZATIVAS**

Tesis Doctoral presentada por D. Juan Carlos Ramírez Fierro

Dirigida por el Dr. D. Tomás Francisco Espino Rodríguez

Las Palmas de Gran Canaria, Octubre de 2015

A Xavi y Daniela, el motor de mi día a día

Esta tesis es el resultado de un largo trabajo que no hubiera sido posible sin el ánimo, ayuda, colaboración y compromiso de algunas personas a las que quiero agradecerse.

Primeramente, a Tomás, mi director de tesis, cuyo compromiso, esfuerzo y dedicación han sido fundamental, sin olvidarme de sus consejos y ánimos en los momentos más duros.

A todos los amigos y ex compañeros de Universidad que movieron cielo y tierra para que el mayor número posible de directivos hoteleros aceptaran participar en este trabajo.

A todos aquellos directivos hoteleros que han participado en el trabajo, fueron seis meses de duro trabajo de campo, pero enriquecedores, no solamente cumplieron los cuestionarios sino que intercambiamos perspectivas, ideas y conocimientos, permitiéndome crecer personal y profesionalmente.

A mi familia, a mis padres y en especial a Elena, por su apoyo y paciencia

Índice

CAPÍTULO 1

Introducción a la tesis doctoral.....07

CAPÍTULO 2

La percepción directiva de la externalización y su relación con la
orientación estratégica como factores determinantes.....29

CAPÍTULO 3

La externalización de las actividades hoteleras. Un enfoque basado
en la ventaja competitiva.....85

CAPÍTULO 4

Los determinantes de la calidad de las relaciones interorganizativas y
el éxito de la externalización hotelera.....131

CAPÍTULO 5

La influencia de la percepción de la justicia en las dimensiones de
comportamiento y la mejora proactiva en las relaciones de externalización...163

CAPÍTULO 6

Conclusiones de la tesis.....207

Capítulo 1

Introducción a la tesis doctoral

El turismo se ha convertido en un sector económico clave a nivel mundial, representando el 9% del PIB y empleando a 1 de cada 11 trabajadores (Informe Anual OMT, 2014). Las llegadas de turistas internacionales a Europa se han incrementado en más de un 3% en 2014, alcanzando un total de 582 millones de turistas. Europa es la región más visitada del mundo e incluye muchos de los destinos más grandes y más maduros, representa a nivel mundial el 51% de todas las llegadas internacionales y el 41% de los ingresos por turismo internacional de todo el mundo (Panorama del Turismo Internacional OMT, 2015). Este crecimiento de la industria turística ha contribuido de manera destacada en la recuperación económica de Europa. El norte, el sur y la Europa mediterránea han incrementado sus cifras tanto en llegadas como en ingresos económicos. España se ha afianzado en 2014 como el primer destino de Europa en cuanto a ingresos por turismo y segundo a escala mundial con 65.000 millones de dólares. La cifra de 65 millones de llegadas internacionales (un crecimiento del 7% con respecto al 2013) posiciona a España como el segundo destino de Europa y como el tercero a nivel mundial (Panorama del Turismo Internacional OMT, 2015). El turismo representa el 10,9% del PIB español y 11,9% del empleo (Estudio IMPACTUR, Exceltur, 2014).

En el contexto económico canario, el turismo representa el 31,4% del total del PIB (13.032 millones de euros) y un 35,9% del total del empleo en Canarias (273.982 puestos de trabajo). El turismo ha ejercido de motor de la economía canaria en los cuatro últimos años, con un crecimiento medio anual del 2% en el período 2011-2014, representando el 30,4% del total de impuestos recaudados (1.827 millones de euros) en Canarias en 2014 (Estudio IMPACTUR, Exceltur, 2014). Dentro de este contexto, Gran Canaria ocupa gracias al favorable comportamiento de la demanda de sus principales mercado internacionales con un crecimiento del 3,8% de media cada año, el quinto puesto a nivel nacional con 3.580.000 turistas en 2014 y 16.442.176 pernотaciones en plazas hoteleras según el Instituto Nacional de Estadística (2014). Por tanto, las

investigaciones sobre diferentes cuestiones que afecten al sector turístico son prioritarias en la actualidad.

A lo largo de los años el contexto turístico ha cambiado, el turista ha transformado sus hábitos y comportamientos, tiene cada vez un mayor nivel cultural y es consciente de sus necesidades, expectativas y derechos. Esta evolución del turista lo ha convertido en un cliente que exige un alto grado de calidad de los servicios y que demanda la experiencia del consumo mucho más que el propio consumo. Los entornos empresariales de hoy en día se han convertido en inestables e impredecibles debido a la globalización económica, la madurez del mercado, el cambio tecnológico, el aumento de la competencia y la necesidad de responder a las crecientes demandas de los clientes (Wan y Su, 2010). Además las empresas hoteleras se encuentran en una posición difícil para mantener y desarrollar las múltiples habilidades y conocimientos necesarios para ser productivos y rentables.

El dinamismo del mercado y la alta competitividad han convertido al turismo en un fenómeno multidisciplinar y complejo, por lo que se hace necesario disponer de herramientas de análisis y el desarrollo de estrategias que se centren tanto en el éxito actual como en la inversión en las actividades que promuevan la ventaja competitiva. La externalización cobra especial importancia en el sector turístico, donde existe un gran número de empresas suministradoras que ofrecen diferentes servicios a los hoteles. Los servicios que se ofrecen en la actualidad abarcan casi la totalidad de las actividades necesarias para ofrecer el producto hotelero. La decisión de externalizar o no, puede permitir a la empresa liberar los recursos necesarios para centrarse en los aspectos más importantes e invertir en nuevos o mayores procesos de retorno o nuevas oportunidades (Powell *et al.*, 2006).

Como consecuencia de la importancia estratégica que tiene el sector turístico en nuestra economía y del incremento del uso de suministradores externos en los establecimientos hoteleros; esta tesis doctoral revisa la literatura y define modelos para analizar aspectos relacionados con los factores determinantes de la externalización y las relaciones del comportamiento entre las empresas hoteleras y sus proveedores. Para ello, se han recabado información de 77 directivos pertenecientes a 63 hoteles de categorías de 3,4 y 5 estrellas considerados como de sol y playa presentes en el destino de la isla de Gran

Canaria. Esto nos permitirá obtener conocimiento teórico actualizado y proponer implicaciones prácticas conducentes a la optimización y mejora de los procedimientos de la externalización de los servicios en los hoteles.

La estrategia de externalización

Corbett (2004) en su libro “*The Outsourcing Revolution*” describe la externalización como un fenómeno que no es nuevo, pero que ha aumentado significativamente en los últimos años en términos de volumen y de importancia como estrategia para el éxito general de las empresas. Los inicios de la externalización como estrategia empresarial se remontan a la década de los 50 (Dibbern *et al.*, 2004; Quinn y Hilmer, 1994), sin embargo, fue en la década de los 80 cuando se extendió su uso con la externalización de los centros de atención al cliente y otras actividades relacionadas con servicios (Lacity y Hirschheim, 1993). En estos inicios del uso recurrente de la estrategia de externalización los motivos para llevarla a cabo eran puramente económicos, se externalizaban actividades no básicas con objetivo de ahorro en costes. En estos inicios la externalización era sinónimo de una herramienta para hacer de las organizaciones unidades económicas más eficientes y maximizar el beneficio (Hätönen y Eriksson, 2009).

Es en la década de 1990 cuando la externalización alcanzó su momento álgido (Morgan, 1999). En esta época Hamel y Prahalad (1990) con su trabajo “*The core competence of the corporation*”, introducen un nuevo enfoque en la gestión de empresas que reemplaza al pensamiento de unidad estratégica de negocio. Los directivos se replantearon su estrategia competitiva y como consecuencia de ello se comenzaron a externalizar funciones que no estaban en el área de especialización de las empresas (Hätönen y Eriksson, 2009). Como resultado de la teoría de las competencias básicas de Hamel y Prahalad (1990) las empresas implementan la externalización como una estrategia para asegurar sus competencias básicas y no solamente como una herramienta de reducción de costes (Kang *et al.*, 2009; Kremic *et al.*, 2006; Quinn, 1999). La idea de “céntrate en las competencias básicas y externaliza el resto” (Porter, 1996) fue adoptada por multitud de directivos de distintas industrias. Este enfoque estratégico adoptado de la externalización tiene distintos beneficios, como el rápido acceso a las capacidades de

los proveedores, lo que puede ser muy costoso o imposible de desarrollar internamente a corto plazo (Argyres, 1996), o que le puede permitir a la empresa reducir los riesgos, reducir los ciclos de tiempo y menores inversiones, como por ejemplo, cuando se adopta nueva tecnología (Bailey *et al.*, 2002).

El término externalización es ampliamente utilizado y existen numerosas definiciones. Debido a la evolución en la práctica de la externalización, su concepto y definición ha cambiado drásticamente durante los años (Hätönen y Eriksson, 2009). Desde el nacimiento del concepto en sí varios autores han señalado la dificultad de establecer la externalización como un concepto (Alexander y Young, 1996; Embleton y Wright, 1998; Gilley y Rasheed, 2000 ; Loh y Venkatraman, 1992; Morgan, 2003). La literatura actual ve la externalización como un término que implica la provisión externa de bienes o servicios que previamente eran realizados en el seno de las organizaciones (véase entre otros Gilley y Rasheed, 2000; Campos, 2001; Ecerkale y Kovanci, 2005; Bustinza, 2008; Leeman y Reynolds, 2012). Este denominador común en las definiciones nos conduce al hecho de que la externalización implica la transferencia de la titularidad de una actividad, y el grado en que se transfiere varía, lo que supone la causa principal que ha llevado a los investigadores a perfeccionar y ampliar el concepto de externalización (Hätönen y Eriksson, 2009).

En el entorno empresarial actual, caracterizado por su gran dinamismo, ninguna empresa puede pretender competir exclusivamente con sus capacidades internas, por lo que la externalización se ha incrementado para incluir algunas funciones básicas (e.g., comercialización) (Kaipia y Tanskanen, 2003; Gottfredson *et al.*, 2005). Los cambios que se producen en el entorno conllevan a que las empresas deban ofrecer mayor calidad en sus productos y servicios, destacándose del resto para poder competir (Redondo-Cano y Canet-Giner, 2010). Las empresas también tienen que ser más eficientes y los productos deben incorporar los últimos y más recientes avances en tecnología y know-how, asegurando también unos costes de producción lo más bajo posible (Bartlett y Ghoshal, 1987). Como sugieren Kremic *et al.* (2006) y Quinn (1999), el objetivo de la estrategia de externalización es asegurar y desplegar múltiples ventajas competitivas como la reducción de costes, la innovación o la flexibilidad, en un entorno de mercado turbulento. La externalización permite también el acceso a empresas

especializadas que pueden añadir calidad al producto o servicio (Redondo-Cano y Canet-Giner, 2010).

La externalización se ha convertido para muchas empresas en una prioridad estratégica de suma importancia para la obtención de una ventaja competitiva (Gottfredson *et al.*, 2005). Su uso es recurrente en multitud de sectores, hasta el punto, como señalan Gewald (2010) y Willcocks (2011), que es vista en ciertos sectores como un mecanismo esencial para prestar un servicio excelente. El uso de la externalización se ha extendido en sectores como la logística (Richardson, 1990; Razzaque y Sheng, 1998; Berglund *et al.*, 1999;), los sistemas y tecnologías de la información (Clark *et al.*, 1995; Lacity *et al.*, 1996; Costa, 2001), el I+D (Chiesa *et al.*, 2004), los recursos humanos (Ordini y Silvestri, 2008), el sector servicios (Bustinza *et al.*, 2010) o la fabricación de componentes en la industria automovilística (Walker y Weber, 1984). Esto muestra lo extendida que está la práctica de la externalización en un número cada vez mayor de sectores y actividades, especialmente las relacionadas con los servicios y conocimientos especializados (Quinn *et al.*, 1990; Quinn y Hilmer, 1994; Quinn, 1999). La externalización es una forma adecuada de adaptar los límites de la empresa mediante la reestructuración de sus actividades con el objetivo de estimular el crecimiento de su negocio principal (Bustinza *et al.*, 2010).

La variedad tan amplia de actividades realizadas en un hotel, junto a la necesidad de un gran número de recursos humanos para llevarlas a cabo y la alta volatilidad de la demanda, hacen que los hoteles sean organizaciones especialmente adecuadas para llevar a cabo la estrategia de externalización (Lamminmaki, 2011). Yıldız y Demirel (2014) apoyan la idea apuntada por Lamminmaki (2011) de que los hoteles son adecuados para el uso de la externalización por la naturaleza de su estructura, y los resultados de su trabajo señalaban que los hoteles prefieren utilizar la externalización en diferentes departamentos. El protagonismo que ha adquirido la externalización en los hoteles es indiscutible. A finales de 2014 se establecía que un 30% de los cerca de 260.000 empleados que trabajan en los hoteles españoles estaban externalizados, las previsiones son de un incremento medio anual de entre el 10% y el 15%, elevando al 60% los trabajadores externalizados para el año 2020 (Hosteltur, 2015). La heterogeneidad de actividades que tienen lugar en un hotel lo convierten en una empresa cuya dirección es compleja, pues el directivo tiene que gestionar esta multitud de

servicios y actividades análogas pero complementarias entre sí. La externalización supone una opción para minimizar el problema de la complejidad hotelera, ya que muchas de las actividades del hotel pueden ser subcontratadas.

En la literatura existen diversos trabajos que nos muestran los efectos positivos que la externalización puede tener en el sector hotelero (Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2005; Bolat y Yilmaz, 2009; Yildiz y Hatun, 2014). Los resultados muestran que la externalización conlleva a una reducción de costes y convierte los costes fijos en variables (Espino-Rodríguez *et al.*, 2012), reduce el volumen de recursos humanos necesario (Delmotte y Sels, 2008), puede proporcionar una solución a la volatilidad del mercado por el carácter cíclico y estacional de la industria hotelera (Lamminmaki, 2009) y minimiza la complejidad derivada de la variedad de actividades y funciones en la prestación de servicios (González *et al.*, 2011).

Investigaciones previas sobre externalización hotelera

El auge de la estrategia de externalización de actividades en las empresas se ha convertido en un tema de interés para el mundo académico. Desde la década de los 80 ya se investigaban los factores que determinan que una actividad o servicio sea externalizada (Monteverde y Teece 1982; Harrigan 1986; Walker y Weber 1984; John y Weitz 1988, Quinn y Hilmer 1994). Estos estudios coincidieron con el desarrollo notable que experimentó la teoría basada en los recursos en la década de los 90, en la que se llevaron a cabo el mayor número de investigaciones (Argyres 1996; Poppo y Zenger 1998; Combs y Ketchen 1999; Lorenzoni y Lipparini 1999). Un gran número de investigaciones sobre externalización se han centrado en el sector servicios, y se han planteado numerosas preguntas a lo largo del tiempo (Saorín-Iborra *et al.*, 2015). La investigación sobre externalización hotelera ha tenido un incremento notable desde el año 2005 (Gonzalez *et al.*, 2011). En el siguiente cuadro podemos ver la investigaciones más relevantes desarrolladas en el ámbito de la externalización hotelera.

Cuadro 1. Principales investigaciones realizadas en externalización hotelera

Autores	Temas Tratados
Hemmington y King (2000)	Este trabajo busca identificar y analizar las dimensiones clave de la externalización de los restaurantes en los hoteles. El estudio cualitativo usa entrevistas semi-estructuradas con 55 informantes clave entre los que se encontraban representantes de compañías hoteleras y de restauración, así como consultores. Se analiza la complejidad de la relación y sus efectos en la prestación del servicio.
Paraskevas y Buhalis (2002)	Se estudia la percepción de los directivos en establecimientos hoteleros de reducidas dimensiones (entre 50 y 150 habitaciones), de los beneficios y riesgos en la externalización de los sistemas de información/tecnologías de la información.
Lamminmaki (2005,2007,2008,2009,2011)	Su primer trabajo en el 2005 aplica las seis dimensiones de Williamson de la especificidad de los activos como marco teórico para evaluar la naturaleza de las actividades de externalización en los hoteles. En el 2007 se centra en conocer los factores que afectan a la externalización del hotel tomando como contexto teórico principal la teoría de los costes de transacción. Su siguiente contribución a la literatura sobre externalización hotelera es un estudio de la naturaleza y antecedentes de los sistemas contables involucrados en la decisión de externalización del hotel y su control (2008). Posteriormente, se basa nuevamente en la teoría de los costes de transacción para examinar la externalización hotelera en el 2009. Este trabajo se centra en los atributos de incertidumbre y frecuencia, como factores determinantes de la externalización. La conjugación de la teoría de los costes de transacción, la teoría de la agencia, y una amplia literatura sobre externalización, le llevan a realizar en el 2011 un estudio de 20 razones o motivos para externalizar actividades o desarrollarlas internamente.
Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina (2004,2005a,2005b, 2006)	En el trabajo de 2004 se investiga la percepción directiva sobre la influencia de la externalización en la estrategia de operaciones y particularmente sobre los objetivos de reducción de costes operacionales, la mejora de la calidad, la flexibilidad y un mejor servicio. En el trabajo del año 2005a analizan la percepción de los directivos hoteleros sobre las principales ventajas e inconvenientes del uso de esta estrategia para determinar cuál de ellas influye en su predisposición a externalizar. Desde una perspectiva estratégica, el trabajo de 2005b estudia las características que tienen que tener las actividades hoteleras para poder ser externalizadas y su influencia en el resultado organizativo.

Autores	Temas Tratados
Espino-Rodríguez y Gil-Padilla (2005,2007)	El objetivo del trabajo de 2005 es determinar los factores que afectan a la externalización de actividades relativas a los sistemas de información/tecnología de la información en los hoteles desde el punto de vista de la visión de la empresa basada en los recursos. En su siguiente investigación del 2007 analizan la estrategia de externalización de los sistemas de información y tecnología de la información, considerando las diferentes actividades que comprende esta área. Además analizan la influencia que tiene la externalización en el desarrollo de capacidades y recursos del área de sistemas de información.
Lam y Han (2005)	Investigan la estrategia de externalización según la percepción de los directivos hoteleros de Shanghai e identifican la relación existente entre los factores determinantes en la adopción de la estrategia de externalización con el tipo de propiedad de los hoteles y el nivel de cualificación de los directivos.
Barrows y Giannakopoulos (2006)	Investigan las prácticas de externalización en las operaciones de alimentos y bebidas de tres hoteles canadienses independientes determinando: las distintas prácticas de externalización y las razones de los hoteles para llevarlas a cabo; la percepción de beneficios de la externalización; y los factores que el hotel considera cuando contempla la posibilidad de externalizar su servicio de alimentos y bebidas.
Rodríguez-Díaz y Espino-Rodríguez (2006)	Presentan una metodología basada en el análisis de los procesos con el fin de crear y fortalecer las capacidades relacionales y propone un modelo con tres dimensiones que analiza de forma conjunta este fenómeno en relación con la externalización de las actividades y las relaciones colaterales mantenidas entre los diferentes hoteles.
Burgess (2007)	Investiga si el uso de la estrategia de externalización de los departamentos financieros en los hoteles puede llegar a generalizarse y, en caso afirmativo, el impacto que tendrá en la estructura organizativa y en el papel que jugará el director financiero del hotel, planteando preguntas sobre las necesidades de formación necesarias para afrontar la externalización del departamento.
Espino-Rodríguez <i>et al.</i> (2008,2012)	En el trabajo de 2008 se analizan las decisiones de “hacer” o “comprar” desde una perspectiva de la teoría de los costes de transacción y los recursos y capacidades de la empresa en una muestra de hoteles de Escocia. Analizan si la externalización modera la relación entre activos específicos y resultado. En el 2012 se examina el uso de la externalización de actividades en los establecimientos hoteleros de Escocia y Taiwan. Este trabajo se centra en identificar empíricamente el papel de la estrategia de externalización en los hoteles y se realiza una comparación entre estas dos regiones.

Autores	Temas Tratados
Shang <i>et al.</i> (2008)	Es el primer trabajo en aplicar un modelo DEA de tres etapas (técnica envolvente de datos) para analizar el impacto de la externalización en el resultado de los hoteles.
Donada y Nogatchewsky (2009)	Analizan el papel que tienen las emociones positivas y negativas en las decisiones sobre el cambio de proveedor en la industria hotelera.
Bolat y Yilmaz (2009)	Investigan empíricamente los impactos de la externalización y examinan la relación entre el proceso de externalización y el resultado organizativo en los hoteles.
Chatzoglou y Sarigiannidis (2009)	Investigan empíricamente la estrategia de externalización llevada a cabo por los hoteles griegos. Estudian la influencia de la externalización en la consecución de los objetivos operacionales y financieros del hotel, la mejora de la flexibilidad, el acceso a nuevas formas de gestión y métodos de abastecimiento, así como la mejora de la calidad. Adicionalmente también se investiga el impacto de la externalización en el rendimiento financiero y no financiero del hotel desde el aspecto del valor estratégico de las actividades
Wan y Su (2010)	Se realizaron dos estudios en este trabajo para examinar los factores que afectan a la externalización en Taiwan. En el primer estudio se realizaron entrevistas con directivos hoteleros en las que se analizaron los factores determinantes de la externalización en diferentes servicios. Los resultados de este cuestionario fueron usados en el segundo estudio para determinar los porcentajes actuales y deseados de externalización en los hoteles.
Leeman y Reynolds (2012)	Examinan como los esfuerzos de externalización de la empresa pueden estar influenciados por la confianza, y como la percepción de la confianza puede influir en la fidelización del cliente con el proveedor de servicios.
Su, Li-Chia y Hsu ,Shu-Kuan (2012)	A través del estudio de casos y de una revisión de la literatura existente, esta investigación analiza la influencia de las características del servicio y las capacidades del suministrador en la toma de las decisiones de externalización.
HanShen Chen y Tsuifang Hsieh (2013)	Este trabajo se centra en hoteles turísticos y aplica la teoría de los costes de transacción para establecer un modelo integrado de aprendizaje relacional, tiene como objetivo: (a) identificar la teórica relación entre aprendizaje relacional, confianza relacional y rendimiento de la relación, y (b) verificar el grado en el que el modelo propuesto se ajusta a los datos, utilizando técnicas de modelado de ecuaciones estructurales.
Martins <i>et al.</i> (2014)	El objetivo de este trabajo es determinar cómo y por qué los hoteles externalizan sus servicios y actividades a través de un estudio cualitativo de caso comparativo, usando análisis de contenido.

Autores	Temas Tratados
Yıldız y Demirel (2014)	Se investiga si los beneficios, riesgos y resultado de la externalización, así como los departamentos externalizados, difieren entre hoteles de 4 y 5 estrellas de costa y hoteles de ciudad.
Espino-Rodríguez y Chun-Lai (2014)	Analizan la externalización hotelera en Taiwan desde una perspectiva de la estrategia competitiva y los recursos específicos. Analizan la influencia de las estrategias de liderazgo en coste y diferenciación en el grado de externalización de una actividad y como modera la especificidad de los activos en la relación entre estrategia competitiva y grado de externalización.
Hodari <i>et al.</i> (2014)	Investigan los niveles de dos factores de estrés en los directivos de hoteles que han externalizado el spa frente a aquellos que no han externalizado el servicio.
DeVita y Tekaya (2015)	Se estudia el rendimiento de la externalización en los hoteles de Túnez. Se aplica la teoría de los costes de transacción para examinar las relaciones de externalización bajo los recursos específicos.
Promsivapallop <i>et al.</i> (2015)	Examinan los efectos de las variables en las decisiones de externalización en la industria hotelera en Tailandia. Tratan de probar y evaluar un marco teórico que combina la teoría de los costes de transacción con los factores que afectan al nivel de externalización identificados en una investigación preliminar.

Fuente: Elaboración propia

La literatura sobre externalización hotelera ha sido desarrollada desde la perspectiva del cliente, es decir, desde la contratación de los servicios por los hoteles, y es el directivo hotelero la unidad de análisis más usual en este tipo de trabajos (Gonzalez *et al.*, 2011). Se puede comprobar que la investigación empírica de tipo cuantitativa es la que predomina en la mayoría de los trabajos sobre externalización hotelera. Los investigadores han formulado y comprobado hipótesis, dándole un alto grado de rigor científico a sus trabajos.

La teoría de los costes de transacción, y principalmente la teoría de los recursos y capacidades, son los marcos teóricos utilizados en un gran número de los trabajos para estructurar la investigación de los factores relacionados con la externalización. La teoría de los costes de transacción propone que una empresa se organice de una manera que minimice los costes de transacción. De acuerdo con esta teoría, la probabilidad de que

una actividad sea externalizada se reduce si la actividad se lleva a cabo con frecuencia, se asocia con una alta incertidumbre o tiene alta especificidad de los activos.

La teoría de los recursos y capacidades hace referencia en sus planteamientos a la especificidad de los activos y particularmente a los activos humanos que están implicados en las rutinas específicas de la organización, el lenguaje y las habilidades. Las explicaciones de la externalización bajo la perspectiva de recursos y capacidades dependen del grado en el que las actividades permitan explotar distintos conocimientos, capacidades y rutinas dentro de la organización, pues desde esta perspectiva la empresa debe tener un conjunto de rutinas y habilidades específicas, y cuanto mayor sea el acceso a un conjunto de rutinas valiosas más bajos serán los costes de su desarrollo y mejor su calidad, no optando por externalizar (Poppo y Zenger, 1998). Por otra parte, la perspectiva de los recursos y capacidades aporta el enfoque de las competencias básicas que proporciona uno de los marcos más poderosos para explicar las razones de la externalización (Gilley y Rasheed, 2000). Este enfoque sugiere que una organización debería invertir en aquellas actividades que constituyen las competencias básicas y externalizar el resto (Prahalad y Hamel, 1990; Quinn, 1992; Quinn y Hilmer, 1994). La utilización de estas teorías, junto con el amplio número de referencias bibliográficas de los trabajos, constituyen dos buenos ejemplos del rigor científico que han caracterizado a las investigaciones sobre externalización hotelera (Gonzalez *et al.*, 2011).

Son cuatro los tópicos en la literatura existente sobre externalización hotelera: las áreas funcionales externalizadas, el rendimiento, las razones y los factores de riesgo determinantes, y las relaciones interorganizativas. Varios son los trabajos que se centran principalmente en un área funcional, es decir, alguna actividad hotelera específica externalizada y se estudia la decisión de externalización y las posibles ventajas e inconvenientes de aplicar la estrategia. Una de las variables más analizadas en los estudios empíricos sobre externalización es la especificidad de los activos (Murray *et al.*, 1995; Aubert *et al.*, 2004). Algunos han analizado la relación entre los activos específicos de las actividades del hotel y la contratación de servicios externos (Lamminmaki, 2005), otros han analizado la relación entre especificidad y la ejecución de las operaciones en función de si la operación está externalizada o se desarrolla internamente (Espino-Rodríguez *et al.*, 2008). El segundo tópico es el impacto de la externalización en el resultado organizativo de los hoteles. El resultado organizativo es

analizado considerando tanto el rendimiento económico (volumen de negocio, margen bruto de explotación, ahorro en costes, etc.) como otros resultados no financieros (mejora de la calidad, nivel de satisfacción de la externalización, mejora de recursos y capacidades del hotel, etc.) (Bolat y Yilmaz, 2009). El tercer tópico es el análisis de las razones, ventajas y desventajas de la externalización. El estudio de estos factores es recurrente por la importancia que adquieren en la decisión de externalizar, ya que las ventajas y desventajas de esta estrategia predisponen a un mayor o menor uso de la estrategia (Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2005a). Finalmente podemos encontrar investigaciones sobre relaciones interorganizativas. Esta línea de investigación se analiza desde la perspectiva en que se desarrollan las capacidades relacionales en los acuerdos de externalización entre proveedores y hoteles, y por otro lado la perspectiva de las relaciones entre el hotel y el proveedor, más concretamente de los costes resultantes del cambio de proveedor y cómo influyen en estos costes las emociones y sentimientos (negativos o positivos) que tenga el hotel sobre el proveedor (Leeman y Reynolds, 2012).

Por otra parte el trabajo de Espino-Rodríguez y Chun-Lai (2014) analiza la externalización hotelera desde una perspectiva de la estrategia competitiva y los recursos específicos. Este estudio es el primer trabajo en el sector hotelero que estudia la relación entre la estrategia competitiva de liderazgo en costes y de diferenciación y su relación con los activos específicos y la externalización. Existe por tanto una carencia de estudios en el sector hotelero que analice la relación entre tipos de estrategia u orientación estratégica y externalización.

Muchas de las investigaciones existentes sobre externalización hotelera están realizadas en el ámbito hotelero de Gran Canaria, UK, y Taiwán realizadas por el Dr. Tomás Francisco Espino Rodríguez, profesor de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y director de esta tesis doctoral. Desde su tesis doctoral en 2002, el Dr. Espino-Rodríguez ha publicado multitud de artículos sobre externalización hotelera tanto de manera individual como resultado de co-autorías, lo que sugiere una consolidación de la línea de investigación sobre externalización hotelera en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Los estudios realizados en Queensland (Australia) y el Reino Unido le siguen en orden de importancia por número de investigaciones realizadas.

Gonzalez *et al.* (2011) sugieren la necesidad de incrementar la investigación sobre externalización hotelera debido a la importancia que esta estrategia ha adquirido en el sector, y esta tesis doctoral se enmarca en un ámbito idóneo para ello; una línea de investigación consolidada desde la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria en un destino turístico consolidado como es Gran Canaria y con una importante planta hotelera con presencia de las principales cadenas hoteleras tanto a nivel nacional como internacional. Para ello esta tesis doctoral realiza una revisión de la literatura existente y pretende cubrir los gaps detectados con el objetivo de contribuir a una mejor comprensión de la estrategia de externalización en los establecimientos hoteleros. La gestión de la relaciones interorganizativas entre suministradores y hoteles y su relación con el éxito de la externalización y la mejora proactiva, así como los factores determinantes de la externalización basados en la ventaja competitiva y la orientación estratégica, son aspectos poco tratados en el ámbito de la externalización de los servicios en los hoteles que merecen una especial atención en la literatura académica y profesional.

Estructura de tesis doctoral y objetivos a investigar

Como hemos señalado anteriormente, la externalización juega un papel fundamental en la actualidad en el funcionamiento de las empresas, pudiendo comprometer el resultado a nivel de una actividad o incluso la ventaja competitiva del negocio. Por tanto, es una estrategia que usan las empresas hoteleras y que merece un mayor análisis e investigación. Siguiendo la línea de investigación de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, esta tesis trata de actualizar los resultados de las investigaciones realizadas previamente en la isla de Gran Canaria, revisamos los tópicos estudiados y detectamos lagunas en la literatura a estudiar por los investigadores. La tesis doctoral pretende estudiar empíricamente los principales beneficios y riesgos que perciben los directivos de la externalización y su relación con la propensión a externalizar. Asimismo, se analiza en qué medida la orientación estratégica del hotel puede determinar el grado de externalización. Por otra parte, el trabajo intenta determinar qué actividades son más externalizadas y cuáles son menos externalizadas, tratando de ver su relación con la ventaja competitiva y el resultado de la actividad. Desde el punto de vista de la gestión de las relaciones interorganizativas analizamos qué factores pueden influir en la calidad de la asociación y como ésta influye en el éxito de la

externalización. Además esta tesis doctoral intenta completar el vacío existente en la literatura sobre la calidad en las relaciones de externalización hotelera y la influencia que la percepción de justicia tiene sobre las dimensiones de comportamiento en las relaciones de externalización y la mejora proactiva de los proveedores. En este sentido, el trabajo pretende dar respuesta al ¿por qué se externaliza?, ¿qué se externaliza?, ¿y cómo se debe externalizar?

Con estos objetivos acometimos los cuatro trabajos que conforman la estructura de la tesis y que presentamos a continuación. Su apuesta empírica se sustenta en una base de datos obtenida mediante la administración de 77 cuestionarios que se distribuyeron personalmente entre los directivos de los hoteles de sol y playa de la isla de Gran Canaria.

En el Capítulo 2 se presenta el trabajo titulado “La percepción directiva de la externalización y su relación con la orientación estratégica como factores determinantes”. En primer lugar, este capítulo determina los principales beneficios y riesgos que perciben los directivos de la externalización. En segundo lugar se plantean diferentes hipótesis de investigación con el objetivo de poder comprobar en qué medida la propensión a externalizar del directivo está influenciada por los beneficios tácticos y estratégicos y riesgos percibidos por la estrategia de externalización; y por otro lado establecer en qué medida la orientación estratégica del hotel influye en su grado de externalización. La percepción directiva sobre la externalización es fundamental para explicar la propensión a externalizar. De esta manera, las ventajas o inconvenientes que perciban los directivos condicionan en parte la adopción de la estrategia a seguir. Dichas percepciones acerca de la externalización estarán determinadas por la creencia por parte de los directivos de que la estrategia de externalización influye positivamente en el resultado. Por otro lado se trata de analizar la relación entre la orientación estratégica y el nivel de externalización. En este trabajo usamos las dimensiones estratégicas de Venkatraman (1989) para analizar la relación entre estrategia y grado de externalización.

En el Capítulo 3, titulado “La externalización de las actividades hoteleras. Un enfoque basado en la ventaja competitiva”, intentamos determinar los niveles de externalización de las principales actividades hoteleras con la intención de identificar los factores que determinan el uso de suministradores externos. La mayoría de los trabajos existentes

analizan como variable clave la especificidad de activos; sin embargo, en este trabajo usamos la ventaja competitiva e intentamos comprender la relación existente entre ésta y la externalización de la actividad, así como responder a la cuestión de cómo varía el resultado de la actividad en función de que se adopten diferentes formas de gobiernos. Para ello se desarrolla un modelo que analiza la relación entre ventaja competitiva y externalización y cómo influye que una actividad esté externalizada o no en la relación entre ventaja competitiva y resultado de la actividad. Por otra parte, el trabajo construye dos matrices denominadas “externalización y ventaja competitiva” y “ventaja competitiva y resultados” con la finalidad de situar a cada una de las actividades. El estudio fue diseñado para 749 actividades pertenecientes a los diferentes departamentos del hotel.

En el Capítulo 4, “Los determinantes de la calidad de las relaciones interorganizativas y el éxito de la externalización hotelera”, examinamos a través de un modelo estructural la influencia que tienen los factores en la etapa de pre-implementación de la relación que condicionan una asociación de calidad. Son pocos los trabajos que han analizado los determinantes de la calidad de las relaciones interorganizativas en la externalización y su impacto sobre los factores de éxito de la externalización, por lo que una mayor investigación en este aspecto es necesaria. Tradicionalmente los factores que han sido considerados como los determinantes de la calidad en las relaciones de externalización son los beneficios estratégicos y el grado de externalización, pero nuestro trabajo basa la calidad de la asociación en relaciones que están regidas por la confianza, el compromiso, la comprensión del negocio, los beneficios y riesgos compartidos y la solución de conflictos. En el modelo también se estudia la influencia de la calidad de la asociación entre el suministrador y el hotel en el éxito de la externalización considerado bajo la perspectiva financiera, estratégica y la satisfacción global.

En el Capítulo 5 se presenta una investigación que pretende cubrir uno de los vacíos existentes en la literatura sobre externalización hotelera. Lo titulamos “La influencia de la percepción de la justicia en las dimensiones de comportamiento y la mejora proactiva en las relaciones de externalización”. La justicia no ha sido investigada como determinante de éxito en las relaciones con los suministradores de servicios de los establecimientos hoteleros. Este trabajo se centra en el papel de la justicia como factor de éxito desde la perspectiva de los establecimientos, más concretamente analiza como

influye la percepción de justicia en elementos de comportamiento de las relaciones de externalización, como la confianza y la orientación a largo plazo, y el impacto de estos elementos de comportamiento en la mejora proactiva del proveedor. El concepto clave de este trabajo es analizar si el comportamiento colaborativo ayuda al proveedor de una forma directa o indirecta a ser proactivo y por tanto analizar en qué medida ayuda a mejorar su relación con el establecimiento.

Finalmente, la tesis presentará a modo de resumen las conclusiones más importantes y las implicaciones prácticas que se derivan de la investigación que hemos realizado a través de sus cuatro trabajos de investigación.

Bibliografía

Alexander, M., Young, D. (1996). Strategic outsourcing. *Long Range Planning*, 29 (1), 116-119.

Argyres, N. (1996). Evidence on the role of firm capabilities in vertical decisions. *Strategic Management Journal*, 17 (2), 129-150.

Aubert, B.A., Rivard, S., Patry, M. (2004). A transaction cost model of itoutsourcing. *Information & Management*, 41(7), 921-932.

Bailey, W., Masson, R., Raeside, R. (2002). Outsourcing in Edinburgh and the Lothians. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 8 (2), 83-95.

Bartlett, C., Ghoshal, S. (1987). Managing across borders: new strategic requirements. *Sloan Management Review*, 29(1), 7-17.

Barrows, C.W., Giannakopoulos, E. (2006). An exploratory study of outsourcing of foodservice operations in Canadian hotels. *Tourism*, 54 (4), 375-383.

Berglund, M., Van Laarhoven, P., Sharman, G., Wandel, S. (1999). Third party logistics: is there a future?. *The International Journal of Logistics Management*, 10 (1), 59-68.

Bolat, T., Yilmaz, O. (2009). The relationship between outsourcing and organizational performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(1), 7-23.

Burgess, C. (2007). Is there a future for hotel financial controllers? *International Journal of Hospitality Management*, 26 (1), 161-174.

Bustinza, O. (2008). Implicaciones del Outsourcing estratégico en la determinación del resultado empresarial: gestión del conocimiento y flexibilidad como variables moderadoras. *Tesis Dr. Univ. de Granada Fac. Cien. Ec. y Emp.* 373pp.

Bustinza, O.F., Arias-Aranda, D., Gutierrez-Gutierrez, L., (2010). Outsourcing, competitive capabilities and performance: an empirical study in service firms. *International Journal of Production Economics*, 126, 276-288.

Campos, B. (2001). El outsourcing de los sistemas y tecnologías de información. Un estudio empírico aplicado a la Comunidad Gallega. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 10, 43-56.

Chatzoglou, P.D., Sarigiannidis, L. (2009). Business outsourcing and organisational performance: The case of the Greek hotel industry. *International Journal of Services Technology and Management*, 11 (2), 105-127.

Chiesa, V., Manzini, R., Pizzurno, E. (2004). The externalisation of R&D activities and the growing market of product development services. *R&D Management*, 34 (1), 65-76.

Chin-Sheng Wan, Allan Yen-Lun Su (2010). Exploring the Factors Affecting Hotel Outsourcing in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 15 (1), 95-107.

Clark, T.D., Zmud, R.W., McCray, G.E., (1995). The outsourcing of information services: transforming the nature of business in the information industry. *Journal of Information Technology*, 10 (4), 221-237.

Combs, J.G., Ketchen, D.J. (1999). Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. *Strategic Management Journal*, 20 (9), 867-888.

Corbett, M.F. (2004). Outsourcing Revolution: Why it Makes Sense and How to Do it Right. *Dearborn Trade Publishing, Chicago*.

Costa, C. (2001). Information technology outsourcing in Australia: a literature review. *Information Management and Computer Security*, 9 (5), 213-224.

Delmotte, J., Sels, L. (2008). HR outsourcing: Threat or opportunity?. *Personnel Review*, 37 (5), 543-563.

DeVita, G., Tekayab, A. (2015). Hotel outsourcing under asset specificity: “The good, the bad and the ugly”. *Tourism Management*, 47, 97-106.

Dibbern, J., Goles, T., Hirschheim, R., Jayatilaka, B. (2004). Information systems outsourcing: a survey and analysis of the literature. *Data Base for Advances in Information Systems*, 35 (4), 6-102.

Donada, C., Nogatchewsky, G. (2009). Emotions in outsourcing. An empirical study in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (3), 367-373.

Ecerkale, K., Kovancı, A. (2005). Outsourcing in Human Resources. *Journal of Aviation and Space Technologies*, 2 (2), 69-75.

Embleton, P.R., Wright, P.C. (1998). A practical guide to successful outsourcing. *Empowerment in Organizations*, 6 (3), 94-106.

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.

Espino-Rodríguez, T.F., Gil-Padilla, A.M. (2007). The impact of outsourcing strategies on information systems capabilities in the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 27(6), 757-777.

Espino-Rodríguez, T.F., Lai, P-C., Baum, T. (2008). Asset specificity in make or buy decisions for service operations. An empirical application in the Scottish hotel sector. *International Journal of Service Industry Management*, 19 (1), 111-133.

Espino-Rodríguez, T.F., Padrón-Robaina, V. (2004). Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: A study of hotels in the Canary Islands. *International Journal of Hospitality Management*, 23 (3), 287-306.

Espino-Rodríguez, T.F., Padrón-Robaina, V. (2005a). The management perception of the strategic outsourcing of services: An empirical examination in the hotel sector. *The Service Industries Journal*, 25 (5), 689-708.

Espino-Rodríguez, T.F., Padrón-Robaina, V. (2005b). A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector. *Tourism Management*, 26 (5), 707-721.

Espino-Rodríguez, T.F., Padrón-Robaina, V. (2006). A review of outsourcing from the resource-based view of the firm. *International Journal of Management Reviews*, 8 (1), 49-70.

Espino-Rodríguez, T.F., Lai, P.C., Baum, T., (2012). Risks and benefits of outsourcing hotel operations: a comparison between Scotland and Taiwan. *Tourism Economics*. 18 (1), 95-120.

Espino-Rodríguez, T. F., Lai, P. C. (2014). Activity outsourcing and competitive strategy in the hotel industry. The moderator role of asset specificity. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 9-19.

Espino-Rodríguez, T.F., Gil-Padilla, A.M. (2005). Determinants of information systems outsourcing in hotels from the resource-based view: An empirical study. *The International Journal of Tourism Research*, 7 (1), 35-47.

Gewald, H. (2010). The perceived benefits of business process outsourcing: an empirical study of the German banking industry. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 3 (2), 89-105.

Gilley, M.K., Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 26 (4), 763-790.

Gottfredson, M., Puryear, R., Phillips, S. (2005). Strategic sourcing. From periphery to the core. *Harvard Business Review*, 83 (2), 132-139.

Gonzalez, R., Llopis, J., Gasco, J. (2011). What do we know about outsourcing in hotels? *The Service Industries Journal*, 31 (10), 1669-1682.

Hamel, G., Prahalad, C.K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.

Porter, M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6), 61-79.

HanShen Chen, Tsuifang Hsieh (2013). Using Transaction Cost Theory to Evaluate Outsourcing Decision-making in the Tourist Hotel Industry. *International Academic Workshop on Social Science (IAW-SC 2013)*, 267-271.

Harrigan, K.R. (1986). Matching vertical integration strategies to competitive conditions. *Strategic Management Journal*, 7 (6), 535-555.

Hätönen, J., Eriksson, T. (2009). 30+ years of research and practice of outsourcing - Exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management*, 15, 142-155.

Hemmington, N., King, C. (2000). Key dimensions of outsourcing hotel food and beverage services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12 (4), 256-261.

Hodari, D., Waldthausen, V., Sturman, M. (2014). Outsourcing and role stress: An empirical study of hotel spa managers. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 190-199.

Hosteltur (2015). La externalización en hoteles, tendencia al alza. Hosteltur, 3 de septiembre, 2015. http://www.hosteltur.com/112628_externalizacion-hoteles-tendencia-al-alza.html

Impacto Económico del Turismo en Canarias, IMPACTUR, Exceltur 2014 <http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2015/06/IMPACTUR-Canarias-2014.pdf>

Informe anual Organización Mundial de Turismo (OMT, 2014). <http://www2.unwto.org/annualreport2014>

Instituto Nacional de Estadística (2014). Encuesta de ocupación hotelera. <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft11%2Fe162eoh&file=inebase>

John, G., Weitz, B. (1988). Forward integration into distribution: an empirical test of transaction cost analysis. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4 (2), 337-355.

Kaipia, R., Tanskanen, K. (2003). Vendor managed category management - an outsourcing solution in retailing. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 9, 165-175.

- Kang, M.P., Mahoney, J.T., Tan, D. (2009). Why firms make unilateral investments specific to other firms: The Case of OEM Suppliers. *Strategic Management Journal*, 30, 117-135.
- Kremic, T., Icmeli, T.O., Rom, W.O. (2006). Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11 (6), 467-482.
- Lacity, M., Hirschheim, R. (1993). The information systems outsourcing bandwagon. *Sloan Management Review*, 35 (1), 73-83.
- Lacity, M., Willcocks, L., Feeny, D. (1996). The value of selective IT sourcing. *Sloan Management Review*, 37 (3), 13-25.
- Lam, T., Han, M.X.J. (2005). A study of outsourcing strategy: A case involving the hotel industry in Shanghai, China. *Hospitality Management*, 24 (1), 41-56.
- Lamminmaki, D. (2005). Why do hotels outsource? An investigation using asset specificity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (6), 516-528.
- Lamminmaki, D., (2007). Outsourcing in Australian Hotels: a transaction cost economics perspective. *Journal of Hospitality & Tourism Research* , 31 (1), 73-110.
- Lamminmaki, D. (2008). Accounting and the management of outsourcing. *Management Accounting Research*, 19 (2), 163-181.
- Lamminmaki, D. (2009). An investigation of the role played by frequency and uncertainty in hotel outsourcing decisions. *International Journal of Service Technology and Management*, 11 (2), 182-201.
- Lamminmaki, D., (2011). An examination of factors motivating hotel outsourcing. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 963-973.
- Leeman, D., Reynolds, D. (2012). Trust and outsourcing. Do perceptions of trust influence the retention of outsourcing providers in the hospitality industry?. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 601-608.
- Loh, L., Venkatraman, N. (1992). Diffusion of information technology outsourcing: influence sources and the Kodak effect. *Information Systems Research*, 3 (4), 334-358.
- Lorenzoni, G., Lipparini, A. (1999). The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 20, 317-338.
- Martins, T.S., Kato, H.T., Cruz, J.A.W., Sato, K.H. (2014). Terceirização de serviços em hotéis: um estudo comparativo de caso. *podium, sport, leisure and tourism review*, 3 (1) 74-93.
- Monteverde, K., Teece, D. J. (1982). Supplier Switching cost and vertical Integration in the automobile Industry. *Bell Journal of Economics*, 12, 206-213.

- Morgan, J. (1999). Purchasing at 100: where it's been, where it's headed?. *Purchasing* 127 (8), 72-94.
- Morgan, R.E. (2003). Outsourcing: towards the “shamrock organization”. *Journal of General Management*, 29 (2), 35-52.
- Murray, J.Y., Kotabe, M., Wildt, A.R. (1995). Strategic and financial implications of global sourcing strategy: a contingency analysis. *Journal of International Business Studies*, 26 (1), 181-202.
- Ordini, A., Silvestri, G. (2008). Recruitment and selection services: efficiency and competitive reasons in the outsourcing of HR practices. *International Journal of Human Resource Management*, 19 (2), 372-391.
- Paraskevas, A., Buhalis, D. (2002). Outsourcing it for small hotels. The opportunities and challenges of using application service providers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43 (2), 27-39.
- Poppo L, 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, 853-877.
- Porter, M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6), 61-79.
- Powell, S., Tatikonda, M., Liao, Y. (2006). A behavioural study of supply manager decision making: factors influencing make versus buy evaluation. *Journal of Operations Management*, 24 (6), 822-838.
- Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-93.
- Promsivapallop, P., Jones, P., Roper, A. (2015). Factors influencing hotel outsourcing decisions in Thailand: modifications to the transaction cost economics approach. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 39 (1), 32-56.
- Quinn, J.B., Doorley, T., Paquette, P. (1990). Beyond products: services-based strategy. *Harvard Business Review*, 68 (2), 58-67.
- Quinn, J. B. (1992). Intelligent enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry. *New York: FreePress*.
- Quinn, J.B., Hilmer, F.G. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35 (4), 43-55.
- Quinn, J.B. (1999). Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *Sloan Management Review*, 40 (4), 9-19.
- Razzaque, M.A., Sheng, C.C. (1998). Outsourcing of logistics functions: a literature survey. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28 (2), 89-07.

- Redondo-Cano, A., Canet-Giner, M.T., (2010). Outsourcing agrochemical services: economic or strategic logic? *Service Business*, 4, 237-252.
- Richardson, H.L. (1990). Explore outsourcing. *Transportation & Distribution*, July, 17-20.
- Rodríguez-Díaz, M., Espino-Rodríguez, T.F. (2006). Developing relational capabilities in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (1), 25-40.
- Saorín-Iborra, M. C., Redondo-Cano, A., Revuelto-Taboada, L., Vogler, É. (2015). Negotiating behavior in service outsourcing. An exploratory case study analysis. *Service Business*, 1-31. *Artículo in press*. DOI. 10.1007/s11628-014-0259-5.
- Shang, J-K., Hung, W-T., Wang, F.-Ch. (2008). Service outsourcing and hotel performance: Three-stage DEA analysis. *Applied Economic Letters*, 15 (13), 1053.
- Su, Li-Chia y Hsu, Shu-Kuan (2012). The research on service outsourcing and service characteristics; A case study of hotel. *Service Systems and Service Management (ICSSSM), 2012 9th International Conference on*, 495-498, DOI 10.1109/ICSSSM.2012.6252286.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. *Management Science*, 35 (8), 942-962.
- Walker, G., Weber, D. (1984). A transaction cost-approach to make-or-buy decisions. *Administrative Science Quarterly*, 29 (3), 373-391.
- Wan, C.S., Su, Y.S. (2010). Exploring the Factors Affecting Hotel Outsourcing in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 15 (1), 95-107.
- Willcocks, L. (2011). Machiavelli, management and outsourcing: still on the learning curve. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 4 (1), 5-12.
- Yıldız, S., Demirel, Z.H. (2014). The benefits, risks and effects on performance of the outsourcing: A comparative study of seasonal and permanent hotels. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 514-521.

Capítulo 2

La percepción directiva de la externalización y su relación con la orientación estratégica como factores determinantes

Resumen

Este trabajo se centra en identificar empíricamente el papel de la estrategia de externalización en los hoteles de sol y playa de Gran Canaria. Para ello se analiza en qué medida la propensión a externalizar del directivo está influenciada por los beneficios tácticos y estratégicos que aporta la estrategia de externalización. Asimismo, se analiza en qué medida los riesgos estratégicos determinan la propensión a externalizar en un hotel por parte del directivo. Por otro lado, se analiza en qué medida la orientación estratégica del hotel influye en su grado de externalización, un gap en la literatura que no ha sido cubierto hasta ahora. El estudio se realizó sobre una muestra representativa de 63 hoteles en Gran Canaria donde fueron encuestados 77 directivos. Los resultados indican que una percepción positiva de los beneficios tácticos por parte del directivo influye positivamente en la propensión a externalizar y que cuanto mayor es la percepción de los riesgos estratégicos menor será la propensión a externalizar del directivo. Se observa también que todas las dimensiones de la estrategia, excepto la futuridad, influyen de manera positiva o negativa en el nivel de externalización del hotel. Las dimensiones defensivas, proactiva y la de riesgos influyen positivamente en el nivel de externalización existente que percibe el directivo; mientras que las dimensiones de análisis competitivo y las relacionadas con la agresividad competitiva influyen de forma negativa. Este trabajo supone una contribución a la literatura sobre la externalización desde una perspectiva de los servicios en los hoteles.

Palabras clave: externalización, beneficios tácticos y estratégicos, riesgos, orientación estratégica.

Introducción

La globalización y el alto nivel de competitividad empresarial ha puesto a muchas empresas en una posición difícil para mantener y desarrollar las múltiples habilidades y conocimientos necesarios para ser productivos y rentables. Las empresas quieren desarrollar nuevos productos y servicios en el menor tiempo posible que satisfagan las necesidades de sus clientes, y esto se consigue a través de la innovación, aumentando todo ello la dificultad de llevar a cabo todo este desarrollo internamente (Chatzoglou y Sarigiannidis, 2009).

La demanda turística ha evolucionado, el consumidor del producto turístico ha transformado sus hábitos y comportamientos, tiene cada vez un mayor nivel cultural y es consciente de sus necesidades, expectativas y derechos. Esta evolución del turista lo ha transformado en un cliente que exige un alto grado de calidad de los servicios y que demanda la experiencia del consumo mucho más que el propio consumo. Por esta razón la industria hotelera, que ha estado tradicionalmente más centrada en la tangibilidad de los productos, debe centrarse en la actualidad en las necesidades y expectativas del cliente y en lo que espera de su experiencia turística. Al mismo tiempo el entorno se ha vuelto más competitivo, los establecimientos hoteleros compiten entre sí, y especialmente intensa se ha vuelto la competencia entre los destinos turísticos nuevos y los consolidados. Las zonas turísticas compiten por adaptarse a las necesidades de los turistas, intentando proporcionar un alto nivel de calidad, lo que les conduce al crecimiento y desarrollo de su territorio (Tardivo *et al.*, 2013; Shani *et al.*, 2014). El dinamismo del mercado y la alta competitividad requieren de estrategias en la gestión hotelera actual que se centren tanto en el éxito presente como en la inversión en las actividades que promuevan una ventaja competitiva para el éxito futuro. Esto supone que los hoteles deben rediseñar su estrategia, rediseñando sus procesos y externalizando las actividades que no sea capaz de desarrollar internamente (Rodríguez-Díaz y Espino-Rodríguez, 2006).

La externalización es una técnica ampliamente recomendada para mejorar la posición competitiva (Maiga y Jacobs, 2004). Como señala Özdoğan (2006), supone una oportunidad para la mejora de la eficiencia en las empresas, y es una forma adecuada de adaptar los límites de la empresa mediante la reestructuración de sus actividades con el

objetivo de estimular el crecimiento de su negocio principal (Bustinza *et al.*, 2010). La externalización también puede proporcionar competencias básicas esenciales en actividades tales como la fabricación y comercialización o funciones de apoyo en otras más especializadas como el servicio de alimentos, mantenimiento, sistemas de información y contabilidad (Gilley *et al.*, 2004).

El crecimiento de la externalización ha sido exponencial y muchas empresas la usan hoy en día (Maiga y Jacobs, 2004; Kakabadse y Kakabadse, 2005; Taylor, 2005). En los últimos tiempos hemos asistido a la sustitución del concepto tradicional de empresa, en el que las diferentes actividades de la cadena de valor se realizan internamente por los conceptos de la “organización de red” o incluso “organización virtual”, donde el número de actividades realizadas internamente es cada vez más bajo (Burn y Ash, 2000; Georgantzas, 2001; Tetteh y Burn, 2001).

En la gestión hotelera el uso de la externalización ha sido recurrente durante los últimos años (Donada y Nogatchewsky, 2009). Frente a una competencia más intensa, los hoteles tienen que sobrevivir mediante la mejora de la calidad y la satisfacción del cliente (Lam y Han, 2005). El protagonismo que ha adquirido la externalización en hoteles es indiscutible. A finales de 2014 se establecía que un 30% de los cerca de 260.000 empleados que trabajan en los hoteles españoles estaban externalizados, las previsiones son de un incremento medio anual de entre el 10% y el 15%, elevando al 60% los trabajadores externalizados para el año 2020 (Hosteltur, 2015).

La literatura académica sobre externalización hotelera, cuyos orígenes de las primeras investigaciones se sitúan en el año 2000, ha crecido de manera notable desde el año 2005 (Gonzalez *et al.*, 2011). La importancia que ha adquirido la estrategia de externalización en la gestión hotelera convierte en necesaria una mayor investigación en esta área. En este trabajo se plantean en primer lugar un conjunto de hipótesis que relacionan los beneficios y riesgos de la externalización con la propensión a externalizar del directivo; y en segundo lugar se analiza la relación entre la orientación estratégica y el grado de externalización.

La percepción sobre la externalización que tenga un directivo es clave para explicar su propensión a externalizar. Esta percepción que tenga del conjunto de ventajas e

inconvenientes de la externalización condicionarán el mayor o menor uso de la estrategia. Weich (1979) ya señalaba en su trabajo que eran las percepciones del entorno y las características internas, más que las características objetivas en sí mismas, las variables consideradas en el proceso de formulación de estrategias. Esto indica que los directivos de un mismo entorno no tienen que percibir necesariamente el mismo nivel de incertidumbre, ya que esta percepción está influenciada por la base cognitiva de cada individuo y sus valores. Esas diferencias en las percepciones de los directivos son el factor clave explicativo de la existencia de distintos marcos decisionales y estrategias seguidas en un mismo entorno (Anderson y Peine, 1975). Así, un directivo, o incluso un equipo de directivos, no puede captar cada uno de los aspectos de su organización y de su entorno al considerar sólo parte del fenómeno incluido en su campo de visión, estando restringido por poseer unas marcadas limitaciones o percepciones eventuales (Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2005). Por tanto, las percepciones en combinación con los valores ayudan al directivo a tomar una decisión estratégica (en nuestro caso, la externalización) (Hambrick y Mason, 1984). Partimos de la idea de que una percepción positiva del directivo en relación a las ventajas de la externalización podría tener un efecto positivo en su propensión a externalizar, y por el contrario, la percepción de los inconvenientes tendría un efecto negativo sobre dicha estrategia. Aunque esto ha sido investigado en otros estudios, nos interesa conocer en la actualidad la evolución que han tenido los beneficios y riesgos estratégicos, y comprobar si la percepción del directivo ha cambiado o se ha mantenido como en otros estudios (Espino-Rodríguez y Padrón Robaina, 2005; Espino-Rodríguez *et al.*, 2012). A diferencia de estos estudios realizados que estudian las percepciones directivas de la externalización, nuestra intención es medir la propensión a externalizar que tiene un directivo y no considerar el nivel de externalización del hotel. Este nivel de externalización puede ser impuesto en muchas ocasiones al directivo y por lo tanto puede que no refleje una relación real con los beneficios y riesgos de la estrategia.

Este trabajo no sólo establece como factores determinantes los beneficios y riesgos de la externalización, sino también considera la orientación estratégica como un factor que puede determinar el nivel de externalización de un hotel. Para ello, usaremos las diferentes dimensiones de estrategia usadas en el trabajo de Venkatraman (1989), ya que recoge factores relevantes a tener en cuenta en la estrategia de una empresa. Con el análisis de la relación entre la orientación estratégica y la externalización establecemos

la influencia que las dimensiones de la estrategia tienen en el nivel de externalización del hotel, un aspecto que prácticamente no ha sido investigado en la literatura sobre externalización de servicios.

Los objetivos de este capítulo pueden ser resumidos de la siguiente forma:

- a) Identificar los beneficios tácticos y estratégicos de la externalización y analizar su relación con la propensión a externalizar del directivo.
- b) Determinar los riesgos estratégicos de la externalización y estudiar su relación con la propensión a externalizar del directivo.
- c) Analizar el impacto de las dimensiones de la estrategia en el nivel de externalización percibido por el directivo en su hotel.

La externalización en las empresas hoteleras

La externalización surgió como práctica en los años 50, pero no fue hasta los años 80 cuando fue ampliamente adoptada como estrategia en las empresas, evolucionando los motivos relacionados con la reducción de costes a una naturaleza más cooperativa, en el cual el coste no es el único, incluso es secundario, criterio para tomar la decisión de externalizar. El término externalización es ampliamente utilizado tanto en el ámbito académico como empresarial. Existe un amplio debate en la literatura sobre su definición (Gilley y Rasheed, 2000). Distintos autores han establecido diferentes conceptos de externalización en la literatura. En el cuadro 1, se observan las definiciones más destacadas de las últimas décadas. Algunos de ellos se refieren en el concepto a las actividades o al tipo de actividades que pueden estar en manos de terceros. En esta línea se encuentran Leeman y Reynolds (2012) que definen la externalización como la utilización por una organización de empresas externas para realizar tareas que normalmente se han realizado internamente. Otros autores definen la externalización desde el punto de vista de la importancia de las actividades para la empresa, es decir, aquellas que no son estratégicas (Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2006). Asimismo, el factor empleo se ha utilizado para referirse a la externalización, definiéndolo como el proceso de contratación de una compañía externa para suministrar un servicio previamente realizado por el personal de la propia empresa (Moschuris y Kondylis, 2006). Chase *et al.* (2004) definen la externalización como la transferencia de algunas de las actividades internas y de responsabilidades de decisión

desde la empresa hacia suministradores externos. Otros autores como Bailey *et al.* (2002) la consideran como “una entrega de parte o la totalidad de una actividad y los servicios relacionados a una tercera parte para su gestión”.

Podemos seguir esbozando definiciones de externalización, pero no encontraremos en los autores unanimidad en la misma; sin embargo, las definiciones tienen un punto en común y es que la externalización implica la provisión externa de bienes o servicios que previamente eran realizados en el seno de las organizaciones (véase entre otros Gilley y Rasheed, 2000; Campos, 2001; Ecerkale y Kovanci, 2005; Bustinza, 2008; Leeman y Reynolds, 2012). Casi todos los autores coinciden también que las empresas deben centrarse en aquellas actividades en las que poseen una ventaja competitiva sostenible, externalizando aquellas otras en las que las compañías de la competencia posean a su vez dicha ventaja competitiva (Gilley y Rasheed, 2000; Lam y Ham, 2005; Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2006).

Este trabajo adopta la definición de Espino-Rodríguez *et al.* (2012) sobre la externalización como una estrategia hotelera a largo plazo que implica la contratación exterior de ciertas operaciones que son necesarias para proporcionar el servicio. Esto incluye los contratos o acuerdos con aquellos proveedores que son capaces de realizar las operaciones con mayor eficacia que el propio hotel, lo que supone una forma de mejorar la competitividad.

Cuadro 1. Evolución del concepto de externalización

Autor	Concepto de externalización
Gilley y Rasheed (2000)	Es la sustitución de actividades realizadas internamente por la adquisición externa de estas, aunque la firma posea las capacidades financieras y de gestión necesarias para realizarlas internamente.
Campos (2001)	Consiste en contratar a un proveedor externo una tarea que anteriormente se realizaba en la propia organización e incluso de nuevas actividades.
Bailey <i>et al.</i> (2002)	Entrega de parte o la totalidad de una actividad y los servicios relacionados a una tercera parte para su gestión para obtener el resultado requerido.
Quélin y Duhamel (2003)	La operación de cambio de una transacción previamente gobernada internamente a un proveedor externo a través de un contrato a largo plazo, y que implica la transferencia al vendedor.
McCarthy y Anagnostou (2004)	No consiste solamente en la compra de productos o servicios de fuentes externas sino que transfiere también la responsabilidad de funciones de negocio y a menudo el conocimiento asociado (tácito y codificado) a la organización externa.

Autor	Concepto de externalización
Chase <i>et al.</i> (2004)	Transferencia de algunas de las actividades internas y de responsabilidades de decisión desde la empresa hacia suministradores externos.
Mol <i>et al.</i> (2005)	La adquisición de suministros de entidades jurídicamente independientes (proveedores).
Ecerkale y Kovanci (2005)	La externalización consiste en que una empresa ofrece un servicio a través de otra empresa especializada en dicho servicio en vez de producirlo internamente.
Lam y Han (2005)	La externalización es una estrategia en la que una empresa utiliza un proveedor especializado, estableciendo una relación en forma de alianza, en la que el proveedor desempeñará ciertas funciones de la empresa, en un intento de reducir el riesgo y los costes y mejorar la eficiencia.
Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina (2006)	Es una decisión estratégica que supone la contratación externa de determinadas actividades no estratégicas de la empresa, necesarias para la fabricación de bienes o prestación de servicios, mediante el establecimiento de acuerdo o contratos con las empresas más capacitadas para realizar dichas actividades con el fin de mejorar la ventaja competitiva.
Moschuris y Kondylis (2006)	La externalización es el proceso de contratación de una compañía externa para suministrar un servicio previamente realizado por el personal.
Bustinza (2008)	Proceso o actividad que tradicionalmente se desarrollaba en el seno de la empresa, por otra empresa externa a nuestra organización, fruto de la necesidad que tienen las organizaciones de delimitar su campo de actuación.
Strange (2011)	La externalización se refiere a la provisión de servicios o productos de un proveedor externo
Oshri <i>et al.</i> (2011)	Es la contratación con un proveedor para la gestión y realización de una cierta cantidad de trabajo, por un período de tiempo especificado, coste y nivel de servicio.
González <i>et al.</i> (2011)	Entendemos la externalización como la relación contractual entre una empresa y su proveedor – suministrador de algún servicio- mediante la cual este proveedor asume el compromiso de prestarle el servicio
Leeman y Reynolds (2012)	La externalización es la utilización por una organización de empresas externas para realizar tareas que normalmente se han realizado internamente.
Dolgui y Proth (2013)	La externalización es definida como el acto de obtener productos semi-terminados, productos finales o servicios de una compañía externa si éstos han sido tradicionalmente realizados internamente.
Promsivapallop <i>et al.</i> (2015)	Es la realización por parte de proveedores independientes de la totalidad o parte de actividades internas de la empresa que podrían ser, o que previamente han sido, llevadas a cabo por la propia empresa.

Fuente: Elaboración Propia

Los hoteles son más competitivos no solamente por la reducción de costes de la externalización, sino también por la influencia de otras prioridades competitivas dentro de la estrategia de operaciones, tales como la calidad, la flexibilidad y un mejor servicio (Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2004). Anteriores estudios han demostrado que para que la estrategia de externalización tenga un uso más generalizado debe tener mayor efecto en otras prioridades competitivas diferentes a la reducción de costes (Lam y Han, 2005).

La externalización se ha convertido en una estrategia clave en la gestión hotelera durante los últimos años (Donada y Nogatchewsky, 2009), lo cual no es extraño teniendo en cuenta las peculiaridades de este sector (Lamminmaki, 2008). Los hoteles son organizaciones complejas por la diversidad de tareas que tienen lugar (limpieza, reservas, lavandería, animación, cocina, etc.) y que son análogas pero complementarias entre sí, lo que obliga al directivo a desarrollar múltiples funciones y habilidades, haciéndole muy difícil identificar sus competencias básicas o las ventajas competitivas derivadas de ellas. Por consiguiente la dirección de un hotel se torna compleja, y hay una gran necesidad de los directivos hoteleros de no distraer su atención de las actividades “*core*” o “básicas” (Domberger, 1998; Lamminmaki, 2008). La externalización supone una opción para minimizar el problema de la complejidad hotelera, ya que muchas de las actividades del hotel pueden ser subcontratadas (Crichton y Edgar, 1995).

Es necesario definir en primer lugar los límites de la organización para decidir las actividades que puede realizar internamente el hotel y cuales externamente (McIvor, 2005). La importancia de la externalización por motivo de las competencias básicas está ampliamente reconocido en las investigaciones realizadas en el área de la dirección hotelera (Guerrier y Lockwood, 1989; Hottman y Adams, 1996; Johns y Lee-Ross, 1996; Hemmington y King, 2000; Lam y Han, 2005; Espino-Rodríguez y Gil-Padilla, 2005; Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2005; Bolat y Yilmaz, 2009; Donada y Nogatchewsky, 2009). Los directivos deberían desarrollar sus competencias básicas como una estrategia de bloqueo de sus competidores y evitar externalizar estas competencias o facilitar el acceso a sus suministradores a los conocimientos y habilidades básicas de las mismas (Quinn y Hilmer, 1994). No todas las actividades pueden ser externalizadas ya que puede suponer una pérdida de ventaja competitiva

(Bettis *et al.*, 1992). Por ello, es de vital importancia tomar la decisión correcta con un enfoque estratégico a largo plazo (Şahin y Berberoglu, 2011). Se hace necesario por tanto que el directivo hotelero sea capaz de distinguir cuáles de sus actividades son básicas y las que no lo son, para no soportar riesgos innecesarios que puedan influir negativamente en la ventaja competitiva. Que el hotel se centre en sus actividades básicas es uno de los efectos positivos de la externalización ampliamente recogido en la literatura existente (Prahalad y Hamel, 1990; Dess *et al.*, 1995; Arnold, 2000). Estas actividades básicas, en las que el hotel es más eficiente, deben ser el centro de atención de los directivos, ya que su desarrollo interno supone una mayor flexibilidad y rapidez del hotel para adaptarse a los cambios del mercado (Quinn, 1999). Centrarse en este conjunto de operaciones basadas en el conocimiento y habilidades críticas permiten mejorar la calidad y diferenciar su servicio (Espino-Rodríguez *et al.*, 2012). Además la externalización de las actividades no básicas permite incrementar la atención en las actividades estratégicas, lo que puede repercutir en una mayor flexibilidad en las operaciones y la posibilidad de disponer de recursos para otros propósitos (Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2004).

En la literatura existen diversos estudios sobre los efectos positivos de la externalización en el sector servicios (Bolat y Yilmaz, 2009; Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2005; Yildiz y Hatun, 2014). Esta estrategia ha sido reconocida como una estrategia positiva que conlleva a una reducción de costes (Bengtsson y Dabholkar, 2009; Kroes y Ghosh, 2010), lo que supone también una mayor eficiencia (Özdoğan, 2006). Al mismo tiempo aporta al hotel una capacidad de adaptación a sus necesidades según la demanda, convirtiendo los costes fijos en variables (Espino-Rodríguez *et al.*, 2012).

Como señalan Delmotte y Sels (2008), la externalización es también una alternativa para reducir el volumen de personal en un sector caracterizado por un uso de mano de obra intensiva. También puede proporcionar una solución a la volatilidad del mercado por el carácter cíclico y estacional de la industria hotelera (Lamminmaki, 2009). Esta alta volatilidad de la demanda hotelera es evidente en el transcurso de un ciclo económico, durante un año, en el transcurso de una semana y también dentro de un solo día (Guilding, 2009).

Los beneficios tácticos y estratégicos de la externalización

Los beneficios que justifican el uso de la externalización se resumen en dos grandes grupos: el primero incluye factores relacionados con la reducción de costes y otros aspectos que tienen que ver con el corto plazo, dando lugar a los beneficios tácticos de la externalización, es decir, el enfoque económico de la externalización; y el segundo grupo de beneficios está relacionado con aspectos estratégicos de la empresa relacionados principalmente con la obtención de mejora de sus recursos y capacidades y la mejora de la ventaja competitiva (Quinn y Hilmer, 1994). Como señalan Redondo-Cano y Canet-Giner (2010) cada uno de estos enfoques (económico y estratégico), están asociados con diferentes perspectivas teóricas en el estudio de la externalización. Mientras que el enfoque económico está relacionado con la Teoría de los Costes de Transacción (TCE), el enfoque estratégico está vinculado con la visión de la empresa basada en los recursos (RBV). Estos son enfoques complementarios a la hora de explicar el fenómeno de la externalización.

El análisis de las principales razones que llevan a las empresas a externalizar algún tipo de actividades es una cuestión que ha sido suficientemente analizada en la literatura especializada (Quinn y Hilmer 1994; Klepper y Jones 1997; Poppo y Zenger 1998; Piachaud 2002; Kakabadse y Kakabadse 2005). Esta decisión de externalizar puede ser evaluada una y otra vez mediante multitud de factores (motivos) que pueden ser tanto de carácter estratégicos como tácticos y están en relación con las metas y estrategias de la organización como la reducción de costes, el enfoque en su negocio principal, el aseguramiento de la flexibilidad empresarial, la expansión, y la obtención de una ventaja estratégica para apoyar los objetivos de negocio (Varadarajan, 2009; Kroes y Ghosh, 2010).

Rhodes *et al.* (2014) identifican 14 motivos que pueden ser agrupados en 5 categorías que también son identificadas por otros autores Dabholkar *et al.* (2009) (Véase cuadro 2). Los factores económicos han sido siempre los principales protagonistas en las investigaciones sobre los motivos de la externalización (Holcomb y Hitt, 2007; Lamminmaki, 2011). La externalización mejora los costes de producción por las ventajas en coste o el aprovechamiento de las economías de escala que se pueden obtener por el nivel de producción del proveedor. Asimismo, con la externalización las

empresas pueden llegar a tener un menor punto de equilibrio por la reducción de los gastos generales ya que no tienen que invertir en ciertas instalaciones y equipamientos (Farrel, 2005; Bunyaratavej *et al.*, 2007; Lewin *et al.*, 2009).

Cuadro 2. Categorización de los motivos para externalizar servicios

Motivos	Fuentes
Relativos a motivos económicos Menor coste total Reducción de coste Control de coste/reducción de costes operativos Mejorar la eficiencia de las operaciones	Kroes y Ghosh (2010) Bengtsson y Dabholkar (2009)
Relativos a motivos del enfoque Permitir que los recursos se dediquen a las competencias básicas Disponer de recursos para otros negocios	Gottfredson <i>et al.</i> (2005) Bengtsson y Dabholkar (2009)
Relativos a motivos de calidad Mejorar la satisfacción de la calidad Pronta resolución de las quejas/requerimientos de los clientes	Bengtsson y Dabholkar (2009) Kroes y Ghosh (2010)
Relativos a motivos de flexibilidad Incrementar la flexibilidad Falta de capacidad Capacidad para adaptarse a lo inesperado	Bengtsson y Dabholkar (2009) Kroes y Ghosh (2010)
Relacionados con motivos de innovación Acceso a personal y/o tecnología experta Capacidad de innovación del proveedor Bajo coste de desarrollo	Lewin <i>et al.</i> (2009) Bengtsson y Dabholkar (2009)

Fuente: Rhodes *et al.* (2014)

Estos factores económicos también suponen una mejora en la capacidad de respuesta a la variabilidad de la demanda gracias a las economías de escala de los proveedores, al reducir al mínimo las inversiones financieras (Bengtsson y Dabholkar, 2009). Algunas investigaciones empíricas han sugerido también que las empresas que externalizan incluso alcanzan mejoras superiores en costes que las empresas integradas verticalmente (Gilley y Rasheed, 2000; Gilley *et al.*, 2004). Las razones de tipo económico o tipo táctico incluyen el ahorro de costes y la eficiencia o los problemas de capacidad a corto plazo (Redondo-Cano y Canet-Giner, 2010). En nuestro trabajo centramos la percepción de estos beneficios tácticos en que la externalización permite al hotel la reducción de costes, ser más eficiente, cubrir las necesidades urgentes de personal e incrementar la rentabilidad del hotel.

Para externalizar en el mercado actual se hace necesario considerar otros aspectos y no solamente de tipo económicos y operacionales (Hu y Cai, 2004). Aunque el ahorro en costes es el argumento más utilizado en muchos casos de externalización, la búsqueda de flexibilidad, así como la obtención de ventajas estratégicas están adquiriendo una gran relevancia (Redondo-Cano y Canet-Giner, 2010). La decisión de externalizar puede ayudar a la empresa a liberar los recursos necesarios para centrarse en los aspectos más importantes e invertir en nuevos o mayores procesos de retorno o en nuevas oportunidades (Powell *et al.*, 2006). Aspectos como calidad, flexibilidad o la implementación de nuevas tecnologías juegan un papel fundamental para mantener la competitividad de la empresa. Al mismo tiempo es necesario proporcionar servicios de calidad y prestar especial atención a las necesidades y satisfacción del cliente (Santoro, 2015). Los beneficios estratégicos de la externalización están en relación con la adquisición de recursos, capacidades y habilidades que proporciona el proveedor, con mayor conocimiento, experiencia y habilidades organizativas en la prestación del servicio. La externalización permite el acceso a empresas especializadas que pueden añadir calidad al producto o servicio, hacerlas más flexibles, reducir su tamaño y los costes burocráticos innecesarios (Redondo-Cano y Canet-Giner, 2010). La externalización influye en la mejora de los conocimientos y la innovación al aprovechar los recursos y capacidades de los suministradores (Tallman y Chacar, 2011). Según Redondo-Cano y Canet-Giner (2010), una consideración estratégica de la externalización considera todas las razones que una organización emplea para apoyar su ventaja competitiva y consolidar su posición en el mercado. En nuestro trabajo se analizan varios beneficios estratégicos de la externalización que abarcan desde la posibilidad de que el hotel se centre en sus actividades básicas hasta el incremento de la calidad de los servicios, pasando por la mejora del desempeño o la posibilidad de que el personal del hotel pueda disponer de más tiempo para dedicarlo a las actividades básicas del establecimiento.

La literatura existente nos muestra que en la mayoría de las decisiones de externalización las razones estratégicas son más relevantes que las tácticas. Sin embargo, como señalan Redondo-Cano y Canet-Giner (2010), algunas actividades combinan ambas razones, como en el caso de las actividades de selección y reclutamiento en la investigación de Ordini y Silvestri (2008) o los servicios hoteleros en el trabajo de Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina (2005). A pesar del enfoque

estratégico que ha adquirido la externalización, los motivos tácticos no pueden ser obviados en la decisión de externalizar, de hecho ambos enfoques son compatibles en muchas actividades (Redondo-Cano y Canet-Giner, 2010). En este sentido, la investigación de Kakabadse y Kakabadse (2005) ya sugería que se debe prestar atención tanto al carácter táctico como estratégico de la externalización para lograr una mayor ventaja competitiva.

Los riesgos estratégicos de la externalización

La estrategia de externalización puede conllevar determinadas ventajas, pero también puede suponer factores de riesgos que han sido reconocidos en la literatura y que pueden desmotivar su uso (Espino-Rodríguez *et al.*, 2012). Los beneficios de la externalización pueden verse disminuidos fácilmente por varios factores de riesgos cuando se externalizan actividades relacionadas con las tecnologías de la información (Tafti, 2005). Un uso inapropiado de la externalización y un incremento en la misma, ocasionados en muchos casos por una falta de competitividad o deficientes capacidades del suministrador, pueden originar que los hoteles puedan iniciar un proceso de declive que puede dejarlos sin las capacidades y habilidades necesarias para competir y/o ofrecer un servicio de calidad (Espino-Rodríguez *et al.*, 2012). Con el fin de eliminar los posibles efectos negativos de la externalización se debe de tomar en cuenta todas las variables en el proceso de la toma de decisiones de la externalización (Yildiz y Hatun, 2014). El cuadro 3 realiza una revisión de autores que exponen los principales riesgos estratégicos que supone externalizar actividades en la organización.

Estos posibles efectos negativos pueden aparecer por ejemplo cuando se han externalizado actividades críticas (Quélin y Duhamel, 2003; Hoecht y Trott, 2006) que suponen un gran riesgo para la ventaja competitiva como las que suponen un contacto directo con el cliente o aquellas que pueden derivar en competencias básicas, encontrándonos ante una posible pérdida de destrezas o habilidades críticas para la innovación (McIvor, 2005). A este respecto, Espino-Rodríguez y Gil-Padilla (2007) señalan que la externalización de los sistemas de información en los establecimientos hoteleros les priva de las capacidades y conocimientos necesarios para obtener una ventaja competitiva. Una vez que se limita o cesa la inversión en capacidades críticas puede ser difícil su renovación o la generación de otras (Espino-Rodríguez *et al.*, 2012).

Por lo tanto la externalización puede erosionar el potencial de la organización para el aprendizaje, especialmente en aquellas actividades que son necesarias para desarrollar su negocio principal (Lei y Hitt, 1995).

Esto puede suponer un menor rendimiento para el hotel, menor capacidad de innovación y mayores riesgos que podrían influir en la capacidad requerida para identificar y explotar nuevas oportunidades de negocio (Espino-Rodríguez *et al.*, 2012). Sin embargo, este riesgo puede disminuir si por parte de la dirección del hotel se ha realizado un profundo análisis de las actividades y su grado de influencia en la ventaja competitiva. La externalización de actividades críticas puede suponer también la pérdida de cierta flexibilidad para introducir nuevos productos o servicios en el hotel, ya que a menudo se pierde la capacidad de aprender y explotar los cambios tecnológicos, dependiendo el hotel del proveedor totalmente. Esta excesiva dependencia del proveedor puede dificultar la creación del conocimiento y la transferencia del mismo a través de las diferentes funciones o departamentos de la empresa, al verse limitado con la externalización el surgimiento de nuevas e inesperadas soluciones que surgen de las interacciones entre las personas especializadas en diferentes actividades o departamentos (Quinn y Hilmer, 1994). Sin embargo, si el hotel y el proveedor establecen una relación fluida y bidireccional entre los empleados de ambas partes, la base de conocimiento puede ser mucho mayor.

La externalización puede suponer también una pérdida de control y autonomía en el desarrollo del servicio. Puede llegar a ocurrir que el hotel externalice actividades que el proveedor no llegue a suministrar en los términos de cantidad y calidad acordados. Llegado a este caso, y ante la intención de recuperar la actividad internamente, podemos encontrarnos ante la incapacidad de reconstruir la operación subcontratada al haber perdido las habilidades y capacidades necesarias para volver a desarrollarla internamente. Con el fin de evitar futuros problemas con el proveedor, el acuerdo de externalización debe incluir todos los detalles, condiciones y precauciones necesarias que permitan a ambas partes cumplir con lo estipulado en dicho acuerdo (Yildiz y Hatun, 2014). Esta pérdida de control también puede estar relacionada con el bajo número de proveedores existentes.

La difusión de secretos industriales o información confidencial es también un riesgo importante que la empresa adquiere a la hora de decidir externalizar una actividad (Redondo-Cano y Canet-Giner, 2010). El proveedor puede usar la información en contra del hotel, sometiéndole a presión o chantaje para modificar las condiciones establecidas (por ejemplo un incremento de precios), la aparición del oportunismo conduce a un incremento de los costes de transacción (Lamminmaki, 2011). A este respecto, Lamminmaki (2007) indica que algunos directivos hoteleros perciben riesgos para externalizar actividades, como las que tienen que ver con la limpieza de zonas comunes y habitaciones debido a la incertidumbre de que estas tareas se realicen adecuadamente.

Cuadro 3. Principales inconvenientes de la externalización

Riesgos	Autores
Pérdida de capacidades o habilidades básicas	Bettis <i>et al.</i> (1992) Quinn y Hilmer (1994) Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina (2005) González <i>et al.</i> (2005) Espino-Rodríguez y Gil-Padilla (2007) Espino-Rodríguez <i>et al.</i> (2012)
Disminución de la capacidad de aprendizaje	Lei y Hitt (1995) Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina (2005) Espino-Rodríguez <i>et al.</i> (2012)
Menor capacidad para identificar y explotar nuevas oportunidades de negocio	Espino-Rodríguez <i>et al.</i> (2012)
Excesiva dependencia del proveedor	Quinn y Hilmer (1994) Gonzalez <i>et al.</i> (2005) Gonzalez <i>et al.</i> (2010) Espino-Rodríguez <i>et al.</i> (2012) Yildiz y Hatun, (2014)
Difusión de secretos industriales o información confidencial	Grover y Teng (1993) Grover <i>et al.</i> (1994) Alner (2001) González <i>et al.</i> (2005) González <i>et al.</i> (2010) Redondo-Cano y Canet-Giner (2010)
Pérdida del control de actividades y autonomía en el desarrollo del servicio	Venkatesan (1992) Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina (2005) Espino-Rodríguez <i>et al.</i> (2012)
Malestar en la plantilla de trabajadores	Grover <i>et al.</i> (1994) Gonzalez <i>et al.</i> (2005) Brooks (2006) Belcourt (2006) González <i>et al.</i> (2010)
Costes ocultos	Barthélemy (2001)
Pérdida de diferenciación de productos y servicios	Venkatesan (1992) Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina (2005)
Decisiones irreversibles	Fink (1994) Earl (1996) Harland <i>et al.</i> (2005) Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina (2005) González <i>et al.</i> (2005)

Fuente: Elaboración propia

Toda externalización supone una reestructuración en la empresa que lleva a cabo esta estrategia y puede provocar malestar en la plantilla de trabajadores (Belcourt, 2006). Muchas de las decisiones de externalización pueden ser irreversibles ya que habremos perdido las habilidades y capacidades, sobre todo si prescindimos del personal experimentado. El personal puede ver su puesto de trabajo amenazado; por tanto no es extraña esta posible oposición a la externalización (González *et al.*, 2005; Brooks, 2006). Puede ocurrir también que la situación de incertidumbre que puede generar la externalización conlleve a una bajada de productividad, desmotivación, inseguridad, etc. en el personal del departamento en dónde se va a llevar a cabo la estrategia de externalización (González *et al.*, 2005). En otras ocasiones la externalización puede conllevar una serie de costes ocultos que son aquellos costes que de manera explícita no aparecen en el contrato de externalización pero que se darán inevitablemente a lo largo de la vida del contrato, como por ejemplo: costes de búsqueda del proveedor correcto, costes de transición (el tiempo invertido en traspasar tareas de cliente a proveedor), y los costes de coordinación y control (Barthélemy, 2001).

En algunas ocasiones las decisiones son irreversibles si no se dispone de la infraestructura y los recursos humanos necesarios para desarrollar internamente de nuevo las actividades y servicios externalizados (Barthélemy, 2001). Existen tres razones fundamentales para la irreversibilidad de la decisión de externalizar: el alto coste de recuperar la actividad para desarrollarla internamente, la dificultad para atraer los recursos humanos necesarios y el tiempo requerido en el proceso (Clark *et al.*, 1995).

Relación entre la percepción de los beneficios y riesgos con la externalización

La mayoría de las investigaciones realizadas miden el grado de externalización existente y no la propensión a externalizar. La propensión a externalizar indica la orientación o predisposición que tiene un directivo para que las actividades de su hotel sean externalizadas. La percepción de los directivos condicionan en parte las estrategias a seguir. Una percepción positiva de la externalización puede influenciar a los directivos a realizar un mayor uso de la estrategia de externalización (Espino-Rodríguez *et al.*, 2012). Por lo tanto, es importante saber qué beneficios y riesgos pueden determinar el mayor o menor uso de la externalización (Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2005).

El análisis del entorno puede suponer un factor clave para la ventaja competitiva sostenida, la exploración del entorno supone la primera etapa del proceso de vinculación de la estrategia y el entorno (Espino-Rodríguez *et al.*, 2012). Los directivos llevan a cabo sus actividades según sus percepciones del entorno, lo que constituye información externa que se usa en cualquier proceso estratégico (Yanes, 2003), incluyendo las estrategias de externalización. El análisis del entorno en el uso de proveedores externos puede determinar los beneficios y riesgos percibidos, y consecuentemente puede determinar un mayor o menor nivel de uso de la externalización (Espino-Rodríguez *et al.*, 2012). Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina (2005) muestran que una mayor percepción de beneficios influye positivamente en el deseo de externalizar actividades. Del mismo modo, una mayor percepción de los riesgos produce el efecto opuesto y reduce la propensión a externalizar. En base a lo expuesto planteamos las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1

Cuanto mayor es la percepción directiva de las razones tácticas de la externalización mayor será la propensión a externalizar del directivo

Hipótesis 2

Cuanto mayor es la percepción directiva de las razones estratégicas de la externalización mayor será la propensión a externalizar del directivo

Hipótesis 3

Cuanto mayor es la percepción directiva de los riesgos estratégicos de la externalización menor será la propensión a externalizar del directivo

La orientación estratégica del hotel y su influencia en el nivel de externalización

Los entornos altamente competitivos provocan cambios en las organizaciones y obligan a sus directivos a buscar estrategias que permitan mantener su ventaja competitiva (Avcı *et al.*, 2010). La orientación estratégica es un conjunto de comportamientos para llevar a cabo la estrategia de la empresa (Han, 2012). Como la cultura, la orientación estratégica está considerada como un factor crítico que puede determinar el éxito o fracaso de la empresa. Esto tiene implicaciones que afectan particularmente a los

directivos, porque la orientación estratégica está considerada como una variable controlable, y por lo tanto se puede actuar sobre ella si existen evidencias de que se puede mejorar de manera general el rendimiento empresarial. Diversas investigaciones en el sector del marketing nos muestran que prestar especial atención a la orientación estratégica nos puede conducir a un rendimiento superior en economías emergentes (Zhou y Li, 2007). La orientación estratégica se centra en cómo las empresas deben interactuar con el entorno, los clientes, competidores y la tecnología, para lograr su objetivo de hacer negocios (Day, 1994; Gatignon y Xuereb, 1997). La eficacia de la estrategia de una empresa depende de la adecuación entre las opciones estratégicas y el dinamismo del mercado (Ginsberg y Venkatraman, 1985). Venkatraman (1989) en su trabajo conceptualizó seis dimensiones claves de la orientación estratégica:

-Agresividad competitiva: es la forma en que la empresa asigna sus recursos para mejorar la posición en el mercado a un ritmo relativamente más rápido que los competidores, es decir, el objetivo es tener mayor cuota de mercado que sus competidores (Abiodun, 2009). Esto puede ocurrir mediante la estrategia de liderazgo en costes (Porter, 1980; Chang *et al.*, 2002; Hitt *et al.*, 2007), la estrategia de explosión y expansión (e.g., mejorar la posición competitiva en el corto plazo) descrita por Wissema *et al.* (1980), la innovación (Schuler y Jackson, 1987; Miller, 1988), o la diferenciación y precio (Mintzberg, 1988).

-Análisis competitivo: es la capacidad de analizar en profundidad las causas principales de los problemas y diseñar la mejor solución alternativa. Está relacionado con el grado de consistencia interna logrado en la asignación de los recursos para el logro de los objetivos de la empresa.

-Defensiva: esta dimensión está relacionada con el comportamiento defensivo descrito por Miles y Snow (1978) y se manifiesta en términos del énfasis con que se buscan métodos para la reducción de costes y la eficiencia operativa. Está relacionada también con la defensa de la tecnología principal de la empresa (Thompson, 1967) y el concepto de acciones defensivas de Miles y Cameron (1982) (e.g., preservar sus propios productos, mercados y tecnologías).

-Futuridad: es el grado en que las decisiones están fuertemente influenciadas por acontecimientos futuros. Refleja temas como los objetivos de ventas, posibles cambios en los gustos de los clientes o cambios medioambientales. Se manifiesta con la

adopción por parte de la empresa de una visión más estratégica (Stambaugh *et al.*, 2011).

-Proactiva: refleja la constante búsqueda de nuevas oportunidades de mercado (Miles y Snow, 1978) que pueden estar relacionadas o no con las operaciones actuales de la empresa (Abiodun, 2009) mediante el valor de la innovación de productos (Ayodotun y Hezakiah, 2015). La proactividad explica el esfuerzo de la empresa por alcanzar la primera posición en el mercado (Chang *et al.*, 2002), superando a sus competidores y gestionando la madurez de un producto o su ciclo de vida (Abiodun, 2009).

-Riesgos: esta dimensión mide el grado de riesgo de la empresa. Esto refleja su criterio de elección de su estrategia de asignación de recursos y de su modelo general de toma de decisiones.

Nuestro estudio trata de analizar la relación entre la orientación estratégica y el nivel de externalización. En la literatura hay estudios que analizan la relación entre la estrategia competitiva y externalización (Harrigan, 1984, Mariotti y Cainarca, 1986; Espino-Rodríguez y Chun-Lai, 2014) aunque no se han analizado la influencia de otros tipos de estrategias. González *et al.* (2013) analizan en el sector público la relación de externalización de los ayuntamientos españoles y las diferentes dimensiones de la estrategia de Miles y Snow (1978). Estos autores demuestran que los que siguen una estrategia defensiva tienen un menor nivel de externalización que los que siguen una estrategia prospectiva o reactiva. Estudios realizados en el sector hotelero indican que el tipo de estrategia competitiva influye en el nivel de externalización del hotel (Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2005; Espino-Rodríguez y Chun-Lai 2014). Espino-Rodríguez y Chun-Lai (2014) demuestran que la externalización de una actividad puede depender del tipo de estrategia competitiva seguida, estrategia de liderazgo en coste o diferenciación. Aunque la clasificación empleada de estrategia en este trabajo es diferente, puede ser razonable señalar que la estrategia puede condicionar el nivel de externalización, por lo que dependiendo del énfasis que el hotel muestre en cada una de las dimensiones estratégicas de Venkatraman (1989) el nivel de externalización puede ser diferente. Por ello, planteamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4

La orientación estratégica del hotel influye en el nivel de externalización

Metodología

Ámbito de la investigación y muestra

El ámbito de investigación elegido fue el destino turístico de Canarias, que representa uno de los principales destinos de invierno de Europa y que obtuvo un máximo histórico de casi 13 millones de turistas en el año 2014, lo que representa un aumento de casi ochocientos cincuenta mil turistas con respecto al ejercicio anterior (FRONTUR 2014, Instituto de Estudios Turísticos). Dentro de la Comunidad Autónoma de Canarias se seleccionó la isla de Gran Canaria que ocupa el quinto puesto a nivel nacional con 3.580.000 turistas en 2014 (FRONTUR, 2014), y con 16.442.176 pernoctaciones en plazas hoteleras, una ocupación del 72,73% y una estancia media de 6,34 días conforme a los datos aportados por el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2014). Nuestra investigación se centró en los establecimientos de sol y playa de categorías 3,4 y 5 estrellas de los municipios turísticos de San Bartolomé de Tirajana y Mogán. Cabe destacar que el municipio de San Bartolomé de Tirajana, en el que se encuentra el grueso de la oferta alojativa, es el tercer municipio español por número de pernoctaciones con 11.339.224 (INE, 2014). Esta limitación geográfica de nuestra investigación constituye una limitación a la misma, pero al establecer un tipo de muestra personal, se hacía inviable la ampliación a otra área geográfica por el elevado coste que ello supondría.

Determinado el ámbito de investigación, procedimos a identificar el número de establecimientos hoteleros de 3 a 5 estrellas de sol y playa existentes. Se elaboró un listado con datos de estos hoteles en los que se recogió el nombre, categoría, dirección y teléfono de cada uno de los establecimientos, con lo que conciliamos y actualizamos diversas bases de datos (Sistema Informático Turístico TURIDATA de la Consejería de Turismo del Gobierno de Canarias y Patronato de Turismo de Gran Canaria, 2014), obteniéndose un número de hoteles registrados igual a 71.

Para obtener los datos de la investigación nos dirigimos a los hoteles mediante una encuesta personal en la que los directivos contestaron a diferentes cuestiones planteadas sin intervención directa del investigador, salvo para realizar algún tipo de aclaración o duda suscitada en la realización del mismo. El trabajo de campo fue realizado íntegramente por el investigador usando su red de contactos para conseguir la

participación de los directivos hoteleros. En primer lugar contactamos mediante correo electrónico y posteriormente mediante llamada telefónica con aquellos directores de hotel con los que se tenía algún tipo de relación, bien porque habían sido compañeros de estudios o porque se había tenido algún tipo de relación profesional por la actividad laboral del investigador. Estos directores nos pusieron en contacto con otros directivos para que participaran en el estudio, lo que nos facilitó el acceso a los mismos. Una vez que el directivo accedía a mantener una entrevista, le pedíamos una cita (día y hora) para acudir a su lugar de trabajo (el hotel).

De los 71 hoteles que configuraban la población de análisis de esta investigación, 63 hoteles participaron en el estudio con 77 encuestas personales realizadas por sus directivos. La unidad de análisis para nuestro estudio es el director y subdirector, pero nos hemos encontrado durante la realización del trabajo de campo con una realidad en la gestión hotelera actual muy distinta a los organigramas y estructuras gerenciales tradicionales. En la actualidad el sector hotelero, bien por eficacia operativa, costes o la situación de crisis vivida en los últimos años, tiende a una estructura más sencilla, con organigramas más planos, es por ello que se obtuvieron 77 encuestas de 63 establecimientos. Nos hemos encontrado con casos muy llamativos durante la realización del trabajo de campo, como el del director que gestionaba 3 hoteles de una misma cadena y que no disponía de la figura de subdirector para ayudarle en su labor, o los de una cadena hotelera que había suprimido la figura de subdirector en los establecimientos de menos de 400 habitaciones, sin olvidarnos de varios casos en que los directores eran responsables de dos establecimientos al mismo tiempo, encontrando incluso algún caso en que esos establecimientos se encontraban en localidades distintas (San Bartolomé de Tirajana y Mogán).

A pesar de estas particularidades en la gestión hotelera actual, obtuvimos una tasa real de respuesta del 88,73%, que incluye la mayoría de los hoteles turísticos de San Bartolomé de Tirajana y Mogán, por lo que la representatividad de la muestra es alta. En las encuestas realizadas se encuentran representadas 18 cadenas hoteleras, la mayoría de carácter internacional, lo que le confiere un valor añadido a los datos obtenidos en nuestra investigación y sugiere que el perfil de los encuestados es el adecuado para la validez de nuestro estudio.

Medida de las variables

Para la elaboración del cuestionario se realizó una revisión de la literatura empírica y teórica acerca de cómo medir la propensión a externalizar del directivo, el grado de externalización percibido, los diferentes beneficios tácticos, estratégicos y los riesgos de externalizar así como la orientación estratégica del hotel. Antes de la recogida de los datos, el cuestionario fue pre-testado para la validez de contenido (Hult *et al.*, 2007). El cuestionario fue pre-testado por investigadores con experiencia en el sector hotelero y directivos, lo que permitió mejorar la claridad y la redacción de los ítems usados en el cuestionario.

Propensión a externalizar del directivo. Pocos estudios encontrados miden la propensión a externalizar, usando la mayoría el grado de externalización. La propensión a externalizar indica la orientación o predisposición que tiene un directivo para que las actividades del hotel sean externalizadas. La creencia de que esta estrategia puede funcionar bien, puede verse correspondida con una mayor propensión o deseo a externalizar. No hemos encontrado prácticamente escalas que midan esta cuestión para el sector hotelero, ya que las encontradas miden el nivel de externalización de las actividades o departamentos del hotel. Sólo en el contexto de externalización de los sistemas de información y en los servicios bancarios hemos encontrado escalas que nos han ayudado a medir la propensión a externalizar del directivo (Gewald y Dibbern, 2009). Para ello hemos usado una escala de 7 ítems donde se ha pedido a los encuestados que expresaran el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones (véase Anexo).

Grado de externalización del hotel percibido por el directivo. Existen diferentes formas de medir el grado de externalización de una organización. Algunos trabajos usan para medir el grado de externalización las actividades de su proceso productivo (Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2005; Wan y Yen-Lun Su, 2010; Espino-Rodríguez y Chun-Lai, 2014). Sin embargo, dado los objetivos del modelo de investigación planteados nos interesaba conocer que percepción tenía el directivo sobre el nivel de externalización que existe en el hotel, es decir, si perciben que su hotel está muy externalizado, el grado de dependencia de los departamentos del hotel de las empresas externas, porcentaje de trabajadores externos, etc. Para ello, los encuestados expresaron el grado de acuerdo o desacuerdo en una escala numérica tipo Likert de 1 a 7 en 5

afirmaciones que tratan de medir el grado de externalización que percibe un directivo que hay en su hotel (véase Anexo).

Beneficios tácticos y estratégicos de la externalización. El propósito de este conjunto de preguntas era identificar los principales beneficios que percibían los directivos de la estrategia de externalización de actividades. La revisión de la literatura teórica y empírica sobre los principales beneficios estratégicos y tácticos que permite la externalización (Ford y Farmer, 1986; Saunder *et al.*, 1997; Espino-Rodríguez y Padrón Robaina, 2005; Bustinza *et al.*, 2010; Espino-Rodríguez *et al.*, 2012) nos ha permitido crear una escala multidimensional que incorpora ítems relacionados con la reducción de los costes, la flexibilidad, el acceso a recursos y capacidades y el enfoque en las competencias básicas entre otros. 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 4 afirmaciones para los beneficios tácticos y 8 afirmaciones para los beneficios estratégicos (véase Anexo).

Riesgos estratégicos. Para medir los riesgos estratégicos que supone externalizar actividades se añadió una pregunta en el cuestionario. Para ello, y después de la revisión de la literatura teórica y empírica relacionada con los principales riesgos de la externalización como son la pérdida del control de actividades y de su calidad, así como la pérdida de recursos y capacidades (Venkatesan, 1992; Lei y Hitt, 1995; Quinn y Hilmer, 1994; Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2005; Espino-Rodríguez *et al.*, 2012), presentamos a los encuestados un conjunto de 10 afirmaciones en una escala subjetiva numérica tipo Likert de 7 puntos en el que el directivo tenía que expresar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada uno de los riesgos presentados (véase Anexo).

Orientación estratégica del hotel. Este constructo está compuesto por las cuestiones que miden la orientación estratégica del hotel siguiendo la escala de Venkatraman (1989). Dicha escala fue adaptada para el sector hotelero por Han (2012) y tomada como referencia en este trabajo. Las dimensiones clave han sido tenidas en cuenta, donde diferentes ítems fueron considerados para cada una de las dimensiones. Para ello 19 indicadores repartidos en las 6 dimensiones clave fueron desarrollados en términos de percepciones directivas. Estos indicadores fueron presentados a los encuestados en una escala tipo Likert de 1 a 7, donde el 1 indica que los directivos dan un escaso apoyo y el

7 indica que los directores del hotel dan un fuerte reconocimiento y apoyo a los aspectos de la orientación estratégica (véase Anexo).

Análisis y resultados

Antes de contrastar las hipótesis hemos realizado un análisis de los principales beneficios tanto tácticos como estratégicos de la externalización. En la tabla 1 se muestran las 12 afirmaciones con sus respectivas medias, medianas y modas obtenidas con el fin de analizar el grado de acuerdo que manifiestan los directivos de los hoteles en relación a los distintos beneficios. Se puede apreciar que son cuatro los beneficios de la externalización que más se perciben entre los directivos, destacando del resto tanto en la media, como en la mediana y en la moda. Estos beneficios son: la externalización ayuda a cubrir necesidades más urgentes del personal (media=4.53), la externalización de servicios favorece la reducción de costes del hotel (media=3.77), la externalización permite incrementar la rentabilidad del hotel (media= 3.65) y la externalización de servicios permite ser más eficiente al hotel (media=3.45). Por el contrario aquellas menos percibidas y que tienen una puntuación por debajo de 3, son los beneficios relacionados con: la externalización permite incrementar la calidad de los servicios del hotel (media=2.58), la externalización nos ayuda a sacar más trabajo adelante y nuestro personal puede hacer más cosas (media=2.79; media 2.83) y la externalización nos permite liberar más tiempo para emplearlo en otras tareas (media =2.84).

Con respecto a los riesgos, planteamos a los encuestados una pregunta en la que incluimos 10 afirmaciones destinadas a conocer la percepción de los directivos sobre los posibles inconvenientes que pueden tener la externalización de actividades. En la tabla 2 se muestran las afirmaciones con sus respectivas medidas de tendencia central (media, mediana y moda), con el fin de analizar el grado de acuerdo que manifiestan los directivos de los hoteles en relación a los distintos riesgos planteados. Los resultados indican que los principales riesgos estratégicos que perciben los directores de los hoteles son aquellos relacionados en primer lugar con la pérdida de diferenciación de los productos y servicios (media= 4.61), seguidos de que la externalización puede dañar los resultados del hotel (media=3.94). En tercer y cuarto lugar, se perciben como riesgos estratégicos el desconocimiento de la forma de trabajar de los suministradores del servicio (media= 3.81) y la posible pérdida de control de las actividades

(media=3.70). Como menores inconvenientes o riesgos estratégicos percibidos figuran el desconocimiento de los beneficios de la externalización (media=2.22), la pérdida de autonomía que supone externalizar (media=2.81) y el hecho que supone la dificultad en la coordinación y el control de este tipo de decisiones (media=2.87, media=2.90).

Tabla 1. Beneficios de la externalización

Beneficios de la externalización	Tendencia central		
	Media	Mediana	Moda
Gracias a la externalización disponemos de más tiempo para realizar las tareas	2.87	3.00	1.00
Desempeñamos mejor nuestras tareas gracias a la externalización	2.82	3.00	1.00
La externalización de servicios permite ser más eficiente al hotel	3.45	3.00	3.00
La externalización ayuda al hotel a cubrir necesidades urgentes de personal	4.53	5.00	5.00
Que este hotel externalice facilita que nuestro personal pueda hacer más cosas	2.83	2.00	1.00
La externalización ayuda a centrarse en actividades clave del hotel	3.38	3.00	1.00
Con la externalización sacamos más trabajo adelante con menos esfuerzo	2.79	3.00	3.00
La externalización de servicios favorece la reducción de costes del hotel	3.77	4.00	1.00
La externalización aporta cualificación y experiencia al trabajo diario	3.10	3.00	3.00
La externalización nos permite liberar tiempo para emplearlo en otras tareas	2.84	3.00	3.00
La externalización permite incrementar la rentabilidad del hotel	3.65	3.00	2.00
La externalización permite incrementar la calidad de los servicios del hotel	2.58	2.00	1.00

Tabla 2. Riesgos de la externalización

Riesgos de la externalización	Tendencia central		
	Media	Mediana	Moda
Con la subcontratación se puede perder diferenciación de productos y servicios	4.61	5.00	5.00
La subcontratación puede suponer una pérdida en el control de actividades	3.70	3.00	5.00
Desconocemos si la forma de trabajar de las empresas de subcontratación es la mejor	3.81	4.00	4.00
Desconocemos los beneficios que puede suponer una subcontratación de actividades	2.22	2.00	1.00
Es difícil coordinar las actividades subcontratadas con las actividades realizadas por el hotel	2.87	3.00	1.00
Es difícil controlar las operaciones realizadas por las empresas a las que se subcontrata	2.90	2.00	1.00
Las decisiones de subcontratar suelen no tener marcha atrás en el hotel	2.95	2.00	1.00
Con las decisiones de subcontratación se pierde autonomía en la toma de decisiones	2.81	2.00	1.00
Las decisiones de subcontratación pueden perjudicar a los recursos y capacidades del hotel	3.22	3.00	1.00
La subcontratación puede dañar los resultados del hotel	3.94	4.00	1.00

Para contrastar los modelos de investigación planteados (modelo A, referente a la percepción directiva y modelo B, referente a la orientación estratégica) realizamos un modelo de ecuaciones lineales estructurales para establecer la relación entre los constructos y el poder predictivo del modelo estructural propuesto en este capítulo. Para ello usamos la técnica PLS, Partial Least Squares (PLS), específicamente el programa estadístico SmartPLS 2.0. M3 (Ringle *et al.*, 1995). PLS es una técnica bien establecida de análisis de ecuaciones estructurales que está siendo usada en una diversidad de estudios sobre dirección estratégica y externalización (Robins *et al.*, 2002; Tsang, 2002; Gray y Maister, 2004; Claver-Cortes *et al.*, 2011).

PLS tiene como objetivo la predicción de variables latentes a partir de la varianza, mediante la estimación de mínimos cuadrados ordinarios (*Ordinary Least Square*, OLS) y análisis de componentes principales. Esta técnica es menos exigente respecto a los requisitos mínimos sobre el tamaño de muestra necesario, el carácter de las escalas de medida y la distribución de las variables observables, en comparación con otras herramientas de modelos de ecuaciones estructurales como LISREL o EQS (Fornell y BooksKein, 1982; Chin *et al.*, 2003; Haenlein y Kaplan, 2004). PLS es más apropiado también para el desarrollo de teoría y para temas de investigación donde existen escasos estudios (Barclay *et al.*, 1995). El análisis y la interpretación de un modelo PLS requiere la evaluación en dos etapas. En la primera etapa se ha evaluado el modelo de medida, permitiendo así la evaluación de las variables no observables y los conceptos teóricos no especificados con muestras medianas o pequeñas, no siendo exigibles condiciones de normalidad (Chin, 1998a; Roldan *et al.*, 2012). En esta etapa se realiza una valoración de los niveles de fiabilidad y validez convergente y discriminante del modelo de medida; y en la segunda etapa se realiza la estimación del modelo estructural donde se contrastan las hipótesis y se analiza la capacidad predictiva del modelo (Falk y Miller, 1992; Barclay *et al.*, 1995).

Modelo de medida (A)

En esta etapa se analiza si los conceptos teóricos están medidos correctamente a través de las variables observadas. Esto es valorado en PLS en términos de los coeficientes de fiabilidad individual del ítem, validez convergente y validez discriminante (Chin, 1998a). Para analizar la fiabilidad individual de las escalas de cada ítem se ha evaluado las cargas de los indicadores en su respectivo constructo. Los datos de la tabla 3 muestran que una gran mayoría de las cargas superan el umbral de 0.707 propuesto por Carmines y Zeller (1979). Algunas variables no alcanzan este nivel, ocurriendo esto cuando se emplean ítems en diferentes contextos teóricos y de investigación (Claver-Cortes *et al.*, 2011). Los investigadores creen que esta regla general del umbral de 0.707 es un poco inflexible (Chin, 1998b), siempre y cuando no existan desviaciones significativas. Algunos autores rebajan este umbral a 0.50 (Hasan y Ali, 2007; Falk y Miller, 1992), porque la inclusión de indicadores en el PLS con baja carga factorial puede facilitar la obtención de útil información, sin perder capacidad predictiva del modelo. Los ítems con valores inferiores a 0.50 fueron eliminados. En la evaluación de la fiabilidad de los constructos se ha considerado la fiabilidad compuesta (CR),

considerada como una medida superior al alpha de Cronbach (Fornell y Lacker, 1981). En la tabla 3 se muestra que todos los constructos son fiables superando el valor de referencia de 0.7, alcanzando la fiabilidad compuesta (CR) valores entre 0.836 y 0.961. Por otra parte, los alpha de Cronbach de cada uno de los constructos superaban el valor de 0.7 recomendado, alcanzando valores entre 0.753 y 0.951 (Nunnally, 1978). Además, los autores emplean para examinar la validez convergente la varianza extraída media (AVE), que hace referencia a la varianza media compartida entre el constructo y sus indicadores. La varianza extraída media (AVE) de todos los constructos excede del umbral exigido de 0.5, estando sus valores entre 0.567 y 0.778, por lo que se puede afirmar que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores. De forma conjunta se muestra que los resultados del modelo demuestran que tiene validez convergente.

Por su parte, la existencia de validez discriminante se ha comprobado en el modelo. Fornell y Lacker (1981) y Roldan y Sánchez-Franco (2012) señalan que para garantizar la validez discriminante la raíz cuadrada de la medidas del AVE tiene que ser superior a todas las correlaciones entre todos los constructos. Como muestra la tabla 4 la raíz cuadrada del AVE (diagonal principal) es en todos los casos superior a las correlaciones entre los constructos, por lo que se comprueba la validez discriminante. Por otra parte, O'Cass y Ngo (2007) indican que la validez discriminante es evidente cuando la correlación entre dos constructos no es más alta que su respectiva fiabilidad compuesta. La tabla 4 muestra que las correlaciones toman valores inferiores a sus respectivas fiabilidades (0.836-0.961). De acuerdo a esto las escalas usadas presentan validez discriminante.

Modelo estructural (A)

El modelo estructural resultante del análisis PLS se encuentra en la tabla 5 y figura 2. El modelo estructural se evalúa examinando la varianza explicada (R^2) y los coeficientes *path* estandarizados (β) de cada una de las relaciones predichas en las hipótesis del modelo, con los valores de t observados obtenidos en la prueba no paramétrica de remuestreo *bootstrap* con 5000 muestras siguiendo las indicaciones de Hair *et al.* (2011) y Hesenler *et al.* (2009).

A partir de la figura 1 (modelo A) y la tabla 5, se observa que una percepción positiva de los beneficios tácticos por parte del directivo influyen positivamente en la propensión a externalizar, ($\beta=0.339$, $p<0.01$), por lo tanto la hipótesis 1 es apoyada. Por otra parte, se observa que los beneficios estratégicos no influyen de forma significativa en la propensión a externalizar del directivo ($\beta=0.114$, $p>0.05$). En relación a la hipótesis 3 que predecía un efecto negativo de los inconvenientes o riesgos de la externalización percibidos por el directivo en la propensión a externalizar, los resultados confirman esta predicción por lo que podemos confirmar la hipótesis 3 de nuestro modelo A ($\beta=-0.333$ $p<0.001$). La varianza explicada conjuntamente por las tres variables que tomamos como referencia para la predicción de la propensión a externalizar del directivo explican un 39.9%, superando el umbral del 10% establecido por Falk y Miller (1992), por lo que el modelo tiene capacidad predictiva.

Para contrastar la validez del modelo hemos usado el test de Stone-Geisser Q^2 (Stone, 1974; Geisser, 1975) para medir la relevancia predictiva de la variable dependiente (propensión a externalizar del directivo). El test de Stone-Geisser acepta de manera general que un modelo tiene relevancia predictiva cuando Q^2 es mayor que cero (Chin, 1998a; Pinto *et al.*, 2006). En el modelo el valor del Q^2 es 0.246 superior a cero, lo que nos indica que el modelo tiene relevancia predictiva.

Por último, valoramos la bondad del ajuste del modelo. La técnica PLS carece de un índice que pueda proporcionar una validación del modelo, autores como Tenenhaus *et al.* (2005) proponen un criterio global de validación del mismo. En concreto, aplicamos el indicador Goodness-of-fit (GoF) que consiste en la media geométrica de la media de las comunales por la media del R^2 . La Gof que exceda de 0.36 es considerado un modelo con buen ajuste (Chin, 1998a). En nuestro caso el valor es 0.502 (véase tabla 5), por lo que podemos afirmar que el modelo posee suficiente calidad predictiva.

$$\text{GoF} = \sqrt{\text{Communality} \times \bar{R}^2}$$

Tabla 3. Evaluación del modelo de medida (A)

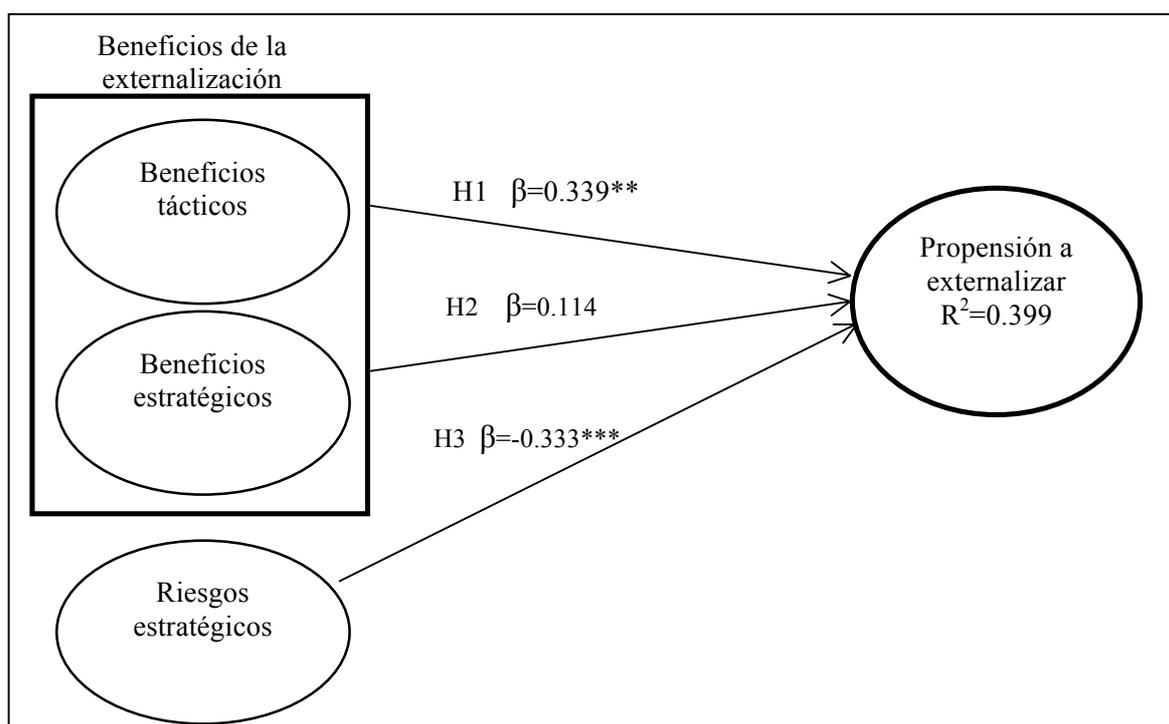
Factores	Cargas factoriales	t	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída AVE	Alpha
Beneficios tácticos					
BT1	0.753	8.153	0.836	0.568	0.753
BT2	0.543	3.397			
BT3	0.790	9.435			
BT4	0.887	33.50			
Beneficios estratégicos					
BE1	0.736	8.623	0.944	0.680	0.932
BE2	0.839	12.53			
BE3	0.837	18.03			
BE4	0.850	13.68			
BE5	0.882	22.17			
BE6	0.751	11.74			
BE7	0.881	19.78			
BE8	0.809	13.77			
Riesgos de la externalización					
R1	0.747	11.83	0.888	0.500	0.864
R2	0.679	6.483			
R3	0.658	6.209			
R4	0.643	4.907			
R5	0.667	5.023			
R6	0.712	7.204			
R7	0.764	9.377			
R8	0.768	10.93			
Propensión a externalizar					
P1	0.870	23.93	0.961	0.778	0.951
P2	0.768	12.32			
P3	0.955	98.46			
P4	0.930	39.44			
P5	0.911	32.98			
P6	0.913	31.43			
P7	0.812	14.02			

Tabla 4. Raíz cuadrada de la varianza media extraída (AVE) y matriz de correlaciones

Variables	1	2	3	4
1.Razones tácticas	(0.753)			
2.Razones estratégicas	0.703	(0.824)		
3.Riesgos estratégicos	-0.367	-0.3071	(0.707)	
4.Orientación a externalizar	0.5414	0.454	-0.493	(0.882)

Nota. Los elementos de la diagonal (valores entre paréntesis representan la raíz cuadrada de la varianza extraída (AVE) y los valores fuera de la diagonal representan las correlaciones entre los constructos

Figura 1. Modelo estructural (A)



*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

Tabla 5. Resultados del modelo estructural (A)

Hipótesis	Modelo estructural		
	Coefficientes estandarizados	t-valor	(R^2 ; Q^2)
Beneficios tácticos → propensión a externalizar	0.339**	2.460	(39.9%; 0.246)
Beneficios estratégicos → propensión a externalizar	0.114	0.954	
Riesgos → propensión a externalizar	-0.333***	3.619	
GoF (Goodness-of-fit criterion)	0.5021		

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$ basado en $t(4999)$, $t(0.05, 4999) = 1.6451$, $t(0.01, 4999) = 2.3270$, $t(0.001, 4999) = 3.091$

Modelo de medida (B)

Al igual que en el modelo A, en primer lugar realizamos una valoración de los coeficientes de fiabilidad individual del ítem, validez convergente y validez discriminante (Chin, 1998a). En función de los criterios seguidos anteriormente usamos los ítems que tenga una carga factorial superior a 0.5 (Hasan y Ali, 2007; Falk y Miller, 1992). Los que no alcanzaron este umbral fueron eliminados. Con respecto a la fiabilidad (CR), en la tabla 6 se muestra que todos los constructos son fiables superando

el valor de referencia de 0.7, alcanzando la fiabilidad compuesta (CR) valores entre 0.831 y 0.910. Por otra parte, los alpha de Cronbach de cada uno de los constructos superaban el valor de 0.7 recomendado, alcanzando valores entre 0.818 y 0.906 (Nunnally, 1978). La varianza extraída media (AVE) de todos los constructos excede del umbral exigido de 0.5, estando sus valores entre 0.51 y 0.71, por lo que se puede afirmar que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores. Por tanto, los resultados del modelo B también presentan validez convergente.

En la tabla 7 se comprueba que la raíz cuadrada del AVE (diagonal principal) es en todos los casos superior a las correlaciones entre los constructos, por lo que se garantiza la validez discriminante. Como se observa en la tabla 7, las correlaciones toman valores inferiores a sus respectivas fiabilidades (0.831-0.910). De acuerdo a esto todos los constructos apoyan una validez discriminante de las escalas usadas para medir el modelo B.

Tabla 6. Evaluación del modelo de medida (B)

Factores	Cargas factoriales	t	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída AVE	Alpha
Ámbito de Análisis Competitivo					
C1	0.729	5.337	0.891	0.576	0.863
C2	0.803	6.574			
C3	0.782	4.841			
C4	0.790	4.471			
C5	0.738	4.190			
C6	0.708	3.702			
Agresividad					
A1	0.884	2.810	0.854	0.665	0.818
A2	0.894	2.815			
A3	0.645	1.807			
Defensiva					
D1	0.694	2.420	0.878	0.648	0.873
D2	0.696	2.240			
D3	0.885	3.237			
D4	0.917	3.232			
Futuridad					
F1	0.541	1.762	0.831	0.510	0.906
F2	0.620	2.113			
F3	0.777	2.717			
F4	0.987	2.719			
F5	0.545	1.651			
Proactiva					
P1	0.700	3.036	0.878	0.710	0.829
P2	0.984	3.642			
P3	0.820	3.200			

Factores	Cargas factoriales	t	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída AVE	Alpha
Riesgo					
R1	0.737	6.287	0.891	0.673	0.845
R2	0.742	4.647			
R3	0.876	6.255			
R4	0.913	7.168			
Nivel de externalización					
N1	0.842	10.051	0.91	0.665	0.872
N2	0.694	9.533			
N3	0.728	9.224			
N4	0.908	11.127			
N5	0.884	10.858			

Tabla 7. Raíz cuadrada de la varianza media extraída (AVE) y matriz de correlaciones

Variables	1	2	3	4	5	6	7
1. Ambito de análisis competitivo	(0.759)						
2. Agresividad	-0.015	(0.816)					
3. Defensiva	0.602	0.084	(0.804)				
4. Futuridad	0.349	0.061	0.459	(0.714)			
5. Proactividad	0.413	-0.052	0.389	0.616	(0.842)		
6. Dimensión de riesgos	0.202	0.338	0.271	0.168	0.022	(0.820)	
7. Externalización	-0.317	-0.149	0.119	0.193	0.202	0.290	(0.816)

Nota. Los elementos de la diagonal (valores entre paréntesis representan la raíz cuadrada de la varianza extraída (AVE) y los valores fuera de la diagonal representan las correlaciones entre los constructos

Modelo estructural (B)

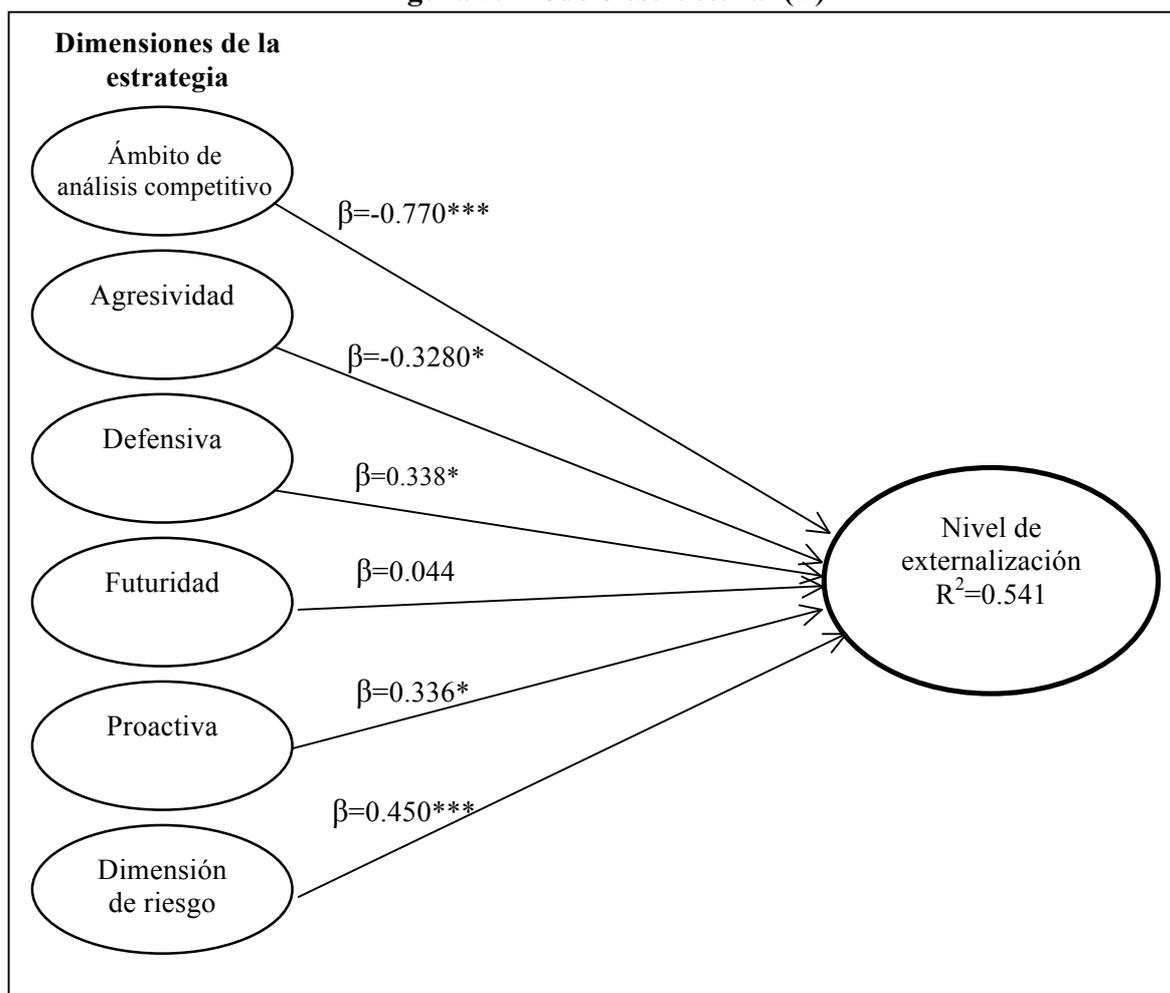
El modelo estructural B resultante del análisis PLS se encuentra en la tabla 8 y en la figura 2. Se observa que algunas dimensiones de la estrategia influyen en el nivel de externalización del hotel. Así se comprueba que influyen negativamente el ámbito de análisis competitivo ($\beta=-0.770$, $p<0.001$) y la dimensión relacionada con la agresividad competitiva ($\beta=-0.328$, $p<0.01$). Por otra parte, los resultados sugieren que las dimensiones defensiva ($\beta=0.338$, $p<0.05$), proactiva, ($\beta=0.336$, $p<0.05$), y la dimensión de riesgos ($\beta=0.450$, $p<0.001$), influyen positivamente en el nivel de externalización que percibe el directivo que hay en su hotel. La dimensión relacionada con la futuridad no está asociada de forma significativa con el nivel de externalización percibido. Considerando los resultados de forma conjunta sugerimos el apoyo de la hipótesis 4.

Tabla 8. Resultados del modelo estructural (B)

Hipótesis	Modelo estructural		
	Coefficientes estandarizados	t-valor	(R ² ; Q ²)
Ámbito de análisis competitivo → nivel de externalización	-0.770***	4.985	(54.06%;0.153)
Agresividad→ nivel de externalización	-0.328*	2.245	
Defensiva → nivel de externalización	0.338*	1.845	
Futuridad → nivel de externalización	0.044	0.317	
Proactividad → nivel de externalización	0.336*	1.730	
Dimensión de riesgos → nivel de externalización	0.450***	4.127	
GoF (Goodness-of-fit criterion)	0.5821		

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05 basado en t(4999), t(0.05, 4999)=1.6451, t(0.01, 4999)=2.3270, t(0.001, 4999)= 3.091

Figura 2. Modelo estructural (B)



***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

La varianza explicada conjuntamente por las dimensiones de la estrategia explican un 54.4%, por lo que el modelo tiene una capacidad predictiva alta. Al igual que en el caso anterior para medir la relevancia predictiva hemos realizado el test de Stone-Geisser Q^2 (Stone, 1974; Geisser, 1975) de la variable dependiente (la orientación estratégica). En el modelo B el valor del Q^2 es 0.153 superior a cero, lo que nos indica que el modelo tiene relevancia predictiva. El indicador Goodness-of-fit (GoF) nos da un valor de 0.582 (véase tabla 8), por lo que el modelo tiene suficiente calidad predictiva ya que excede el umbral de 0.36 (Chin, 1998a).

Discusión

La percepción directiva sobre los beneficios y riesgos de la externalización es fundamental para explicar la propensión a externalizar, ya que esta percepción condiciona en parte la adopción de la estrategia a seguir en el hotel. En relación con los principales beneficios que perciben los directivos hoteleros encuestados podemos señalar que tienen una percepción más positiva de los beneficios de tipo táctico que de tipo estratégico a diferencia de otros estudios, donde los beneficios estratégicos son más valorados (Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2005). Los principales beneficios de la externalización percibidos por los directivos en nuestro trabajo son: (i) la externalización ayuda a cubrir las necesidades más urgentes de personal; (ii) favorece la reducción de costes; (iii) permite incrementar la rentabilidad del hotel; y (iv) permite ser más eficiente. Sin embargo, esta reducción de costes ha ocupado el segundo lugar como beneficio de la externalización a diferencia de otros estudios realizados en el sector, en los que ocupa uno de los lugares más bajos del ranking de los beneficios percibidos de la externalización (Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2005; Espino *et al.*, 2012). Esto nos indica que en los hoteles de sol y playa de Gran Canaria, bien por la situación económica de los últimos años, por el aumento de competencia, las características de la demanda están haciendo que la externalización esté obteniendo un carácter cada vez más táctico en consonancia con la búsqueda de la mejora de la eficiencia. Jiang *et al.* (2006) ya nos proporcionaban una evidencia empírica en su trabajo de que las empresas con actividades externalizadas son más eficientes en sus costes que aquellas que no han externalizado y González *et al.* (2013) nos señalan que la externalización hace posible el control de costes y se logra una mayor eficiencia.

Esto sugiere que estamos ante un cambio en la estrategia de externalización de los hoteles, que ha pasado de un enfoque más estratégico en el que prima la calidad, la capacidad de innovación y la capacidad de respuesta a los cambios del mercado, a un enfoque más táctico. Nuestra investigación señala un nuevo marco de la estrategia de externalización frente a otros estudios recientes en otras áreas turísticas (Espino-Rodríguez *et al.*, 2012) cuyos resultados establecen que la externalización permite al hotel complementar sus recursos y capacidades y acceder a un personal más cualificado y experimentado, mientras se benefician de la concentración en sus actividades clave o básicas. La externalización de los hoteles de sol y playa de Gran Canaria se rige por beneficios de naturaleza más táctica que estratégica. Los directivos hoteleros se rigen más por la reducción de costes que por los beneficios de la explotación de sus recursos y capacidades.

Con respecto a los inconvenientes, los resultados obtenidos avalan los obtenidos en otras investigaciones (Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2005; Espino-Rodríguez *et al.*, 2012), siendo los principales riesgos percibidos por los directivos la pérdida de diferenciación de los productos y servicios, el desconocimiento de la forma de trabajar de los suministradores del servicio, la posible pérdida de control de las actividades y el daño que puede suponer la externalización a los resultados del hotel. En cambio comprobamos que los directivos hoteleros no consideran irreversibles las decisiones de externalización si los resultados son insuficientes, incluso estarían dispuestos a recuperar la actividad para desarrollarla internamente de nuevo.

Este trabajo nos ha permitido identificar la taxonomía de los beneficios y riesgos de la externalización existente en la literatura. Esta taxonomía establece dos beneficios principales de la externalización: la mejora de los recursos y capacidades y la reducción de costes. Con respecto a los riesgos esta taxonomía establece también dos riesgos principales: la pérdida de control sobre el proveedor y la pérdida de ventaja competitiva relacionada con los recursos y capacidades. Por otra parte si analizamos globalmente las ventajas y los riesgos percibidos, observamos que existe una mayor tendencia de los directivos a dar una puntuación superior a los riesgos percibidos que a las ventajas, lo que nos indica que existirá un incremento en la externalización solamente en el caso de que se consigan reducir los riesgos, ya que estos tienen un mayor peso a la hora de tomar las decisiones relacionadas con los límites de la empresa.

El estudio demuestra que la percepción directiva de los beneficios tácticos determina la propensión a externalizar del directivo. En cambio, una percepción positiva de los beneficios estratégicos no determina de forma significativa la propensión a externalizar del directivo. Estos resultados están en consonancia con los obtenidos por Espino-Rodríguez y Padrón Robaina (2005) que indican que la externalización actual está determinada por razones más relacionadas con el coste. En cambio, Espino Rodríguez *et al.* (2012), que estudian esta relación a destinos como Taiwán y UK, obtienen que tanto los beneficios relacionados con la reducción de coste de tipo táctico y beneficios relacionados con la mejora de los recursos y capacidades de corte más estratégico determinan tanto la externalización actual como la deseada en el futuro.

Los resultados muestran una relación negativa entre la percepción directiva de los riesgos estratégicos y la propensión a externalizar. Otros estudios muestran que los riesgos no determinan la externalización actual, pero sí influyen negativamente en la externalización deseada (Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2005). Esta relación negativa supone que cuando los directivos perciben una mayor incertidumbre y riesgo con la externalización, más miedo tienen a dejar sus actividades en manos de terceros. Estos riesgos pueden reducirse mediante el desarrollo de capacidades a través del incremento del aprendizaje en las bases de la organización, los recursos específicos en la relación, el conocimiento y los recursos complementarios (Kale *et al.*, 2002; Leiblein y Miller, 2003).

Con respecto a las dimensiones de la estrategia, los resultados muestran que todas las dimensiones, menos la futuridad, influyen en el nivel de externalización del hotel. Así se observa que influyen de manera negativa: (i) análisis competitivo y (ii) agresividad competitiva. Las dimensiones que influyen positivamente en el nivel de externalización existente que percibe el directivo son: (i) defensiva, (ii) proactiva, y (iii) la dimensión de riesgos. La dimensión relacionada con la futuridad no está asociada de forma significativa con el nivel de externalización percibido, lo que reafirma nuestra propuesta de que la visión estratégica del hotel se ha transformado en una visión más táctica, donde priman los resultados financieros. En este sentido, la visión de la ventaja competitiva futura y los análisis sobre predicciones futuras no están en consonancia ni con niveles altos ni bajos de externalización.

Por otra parte que las dimensiones defensiva, proactiva y de riesgos influyan positivamente en el nivel de externalización está en concordancia con los resultados obtenidos en el primer objetivo de la investigación. Un mayor énfasis en los métodos para la reducción de costes, la eficiencia operativa y la calidad del servicio además de trabajar de manera proactiva en la búsqueda de nuevas oportunidades están relacionados con un mayor nivel de externalización. La mayor predisposición del hotel a asumir riesgos influye en la manera de asignar los recursos para alcanzar estos objetivos y en los procesos de toma de decisiones relacionados con la externalización.

Las dimensiones del análisis competitivo y la agresividad competitiva son las que influyen de manera negativa en el nivel de externalización del hotel. Cuanto mayor es la búsqueda de soluciones alternativas para la solución de sus problemas menor es el grado de externalización del hotel. Esto implica que los hoteles ven una solución a sus problemas en internalizar actividades más que externalizarlas. Este tipo de hoteles, que analizan con mayor detenimiento las causas a sus problemas y diseñan soluciones alternativas, presentan un menor grado de externalización, lo que indica que consideran que el acudir a externalizar actividades no les va a resolver sus problemas internos y prefieren diseñar alternativas que le permitan desarrollar las capacidades internamente. Asimismo, cuanto más agresivo es el hotel, en términos de mejorar su posición en el mercado mediante una estrategia competitiva a través de la reducción de precios, menor es el grado de externalización. A este respecto, Espino-Rodríguez y Chun-Lai (2014) no encontraron una relación positiva entre la estrategia de liderazgo en costes, que supone una oferta de menores precios, y el grado de externalización actual con la actividad. Este resultado nos lleva a la necesidad de conocer de qué forma están los hoteles reduciendo precios, ya que existen múltiples formas para ello y así ganar cuota de mercado. Así, por ejemplo, la reducción de precios y costes obtenida mediante la innovación puede ser en algunas ocasiones contradictoria con el uso de una estrategia de externalización. La tabla 9 resume el cumplimiento o no de las hipótesis planteadas en este trabajo.

Tabla 9. Contraste de hipótesis

Variables independientes	Hipótesis	Variable dependiente	Soportada
Beneficios tácticos	H1	Propensión a externalizar	Sí
Beneficios estratégicos	H2	Propensión a externalizar	No
Riesgos estratégicos	H3	Propensión a externalizar	Sí
Orientación estratégica	H4	Grado de externalización	Sí

Implicaciones académicas y prácticas

Desde un punto de vista académico nuestro estudio amplía el marco teórico sobre los beneficios y riesgos de la externalización en el sector hotelero, construyendo un marco más completo para el estudio de la externalización. El trabajo verifica algunas hipótesis probadas previamente en la literatura sobre externalización, actualizando las mismas y presentando modificaciones en los resultados obtenidos en algunas de ellas. Además se ha demostrado que la medida del uso de la propensión a externalizar puede ser tan válida como el grado de externalización de las actividades usado en otros trabajos. Esto puede facilitar la elaboración de trabajos empíricos, ya que la escala que mide la propensión a externalizar es válida para explicar la percepción directiva de la externalización. Los resultados obtenidos han contrastado un cambio de tendencia en la estrategia de externalización, siendo los motivos para externalizar en la actualidad de carácter más tácticos que estratégicos. Además, se ha comprobado que las escalas obtenidas de las diferentes medidas relacionadas con los beneficios y riesgos de la externalización son fiables, por lo que podrían ser empleadas en otros estudios. Por otra parte, el trabajo demuestra que la orientación estratégica está relacionada con el uso de suministradores externos, lo que indica que la estrategia de la empresa puede ser determinante a la hora de fijar el grado de externalización de un hotel.

Desde un punto de vista práctico este trabajo nos ha permitido identificar las principales ventajas o beneficios que determinan la estrategia de externalización y los principales riesgos que limitan el uso de la misma, lo que proporciona conocimiento y ayuda a los directivos hoteleros en la toma de decisiones sobre la externalización de las actividades de su hotel. De las conclusiones del trabajo se deriva que la orientación estratégica puede guiar al directivo en la toma de decisiones relacionadas con la externalización. Nuestro trabajo nos indica un cambio en la tendencia de las razones para la

externalización hotelera, que ha pasado de tener un carácter estratégico a táctico. Sin embargo, los directivos deben de ser conscientes de que la decisión de externalizar una actividad es una decisión estratégica clave, por lo que deben evitar una perspectiva a corto plazo de ahorro en costes y adoptar un enfoque a largo plazo. El planteamiento estratégico puede proporcionar a los hoteles un mejor resultado que cuando sólo se analizan los costes, pues tiene en cuenta qué tipo de actividades se deben externalizar y cuáles no para conseguir la ventaja competitiva, ya que va a permitir al hotel centrarse en aquellos procesos que realiza mejor que sus competidores o proveedores, es decir, en lo que realmente sabe hacer bien. El conocimiento de los profesionales del sector, como son los proveedores de las empresas de servicios, de los riesgos percibidos por los directivos se hace imprescindible a la hora de la realización y ejecución del contrato con la finalidad de que se pueda reducir la incertidumbre a la hora de dejar los servicios hoteleros en manos de terceros.

A través de nuestro trabajo los directivos deben entender que si optan por externalizar actividades en sus hoteles conseguirán mayor flexibilidad y dinamismo, por lo que serán capaces de afrontar mejor los cambios y las oportunidades que presenta el sector turístico. Pero también nuestra investigación les muestra que externalizar actividades implica un riesgo para la ventaja competitiva, ya que puede ocurrir que el hotel dependa excesivamente del proveedor para la introducción de nuevos productos o servicios o la posibilidad de que disminuya el potencial de la organización para el aprendizaje organizativo, particularmente en aquellas actividades necesarias para el desarrollo de aquellos negocios y capacidades básicas. Los profesionales del sector deben tener en cuenta que un uso inapropiado de la externalización o el incremento de la misma, puede originar un proceso de declive que puede dejar al hotel sin las capacidades y habilidades necesarias para competir.

Limitaciones y futuras investigaciones

Nuestro trabajo presenta algunas limitaciones que pueden derivar en futuras investigaciones. En primer lugar, una limitación puede ser referida a que los resultados obtenidos están basados en las percepciones de los beneficios tácticos y estratégicos y de los riesgos de la externalización, así como su orientación estratégica de los directivos de establecimientos hoteleros de sol y playa de Gran Canaria. En este sentido, sería deseable una futura investigación aplicada a otros destinos turísticos que permita

contrastar los resultados aquí obtenidos. Esta línea de investigación puede ser también ampliable a otros sectores (logístico, marketing, sanitario, bancario, etc.).

En segundo lugar, otra limitación hace referencia a la percepción individual de los entrevistados sobre los beneficios y riesgos de la externalización, por lo que debemos ser cautelosos en lo referente a los indicadores de medición del rendimiento. En este aspecto puede ser interesante para futuras investigaciones incorporar mediciones reales del rendimiento y no medidas de tipo subjetivo. En tercer lugar nos encontramos con la limitación del instrumento de investigación empleado, la encuesta, por lo que es necesario la aplicación de otras técnicas cualitativas, como podría ser el estudio del caso, que permitan complementar los resultados aquí obtenidos.

En cuarto lugar, destacar que nuestro trabajo realiza un análisis de tipo transversal o estático, en el que no captamos la naturaleza dinámica de los factores determinantes de la relación entre los beneficios de la externalización y la orientación estratégica. Por esta razón, se hace necesaria la realización de estudios longitudinales que permitan comprobar la evolución de la externalización y la propensión del directivo a la externalización de actividades. Por otra parte, no queda probado que las variables seleccionadas sean las más determinantes para externalizar, pudiendo existir otros factores que sean los verdaderos antecedentes de las variables. Por lo tanto investigaciones futuras deben considerar esos otros factores determinantes que podrían tener una influencia positiva o negativa en el nivel de externalización.

En quinto lugar, se ha analizado la propensión a externalizar de los directivos en base a la percepción de los beneficios tácticos y estratégicos que suponen la externalización global del hotel; y es posible que lo que se percibe como un beneficio para una operación no sea percibido como tal para otra. Lo mismo puede ocurrir con los riesgos estratégicos de externalizar. Ante esta limitación de nuestro trabajo, una línea de investigación futura debería analizar la relación de los beneficios y riesgos de forma individual para cada departamento del hotel.

Finalmente, otra línea de investigación interesante sería estudiar los factores del éxito de la externalización de una operación en términos de satisfacción con el proveedor, y ver cómo influye esta satisfacción en la percepción de los beneficios y riesgos. Futuros

trabajos deberían también determinar cómo el hotel y proveedor pueden superar los obstáculos en su relación y aumentar sus beneficios.

Bibliografía

Abiodun, A.J. (2009). Exploring the Relationship Between Human Personal Values, Strategy Dimensions And Performance. *Annals of University of Bucharest, Economic and Administrative Series 3*, 237-24

Anderson, E., Paine, F.T. (1975). Managerial perceptions and strategic behavior. *Academy of Management Journal*, 18 (4), 811-823.

Arnold, U. (2000). New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 6 (1) 23-29.

Avcı, U., Madanoğlu, M., Okumus, F. (2010). Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country. *Tourism Management*, 31 (5), 1-11.

Ayodotun, I., Hezakah, F. (2015). Impact of Strategic Orientation Dimensions on New Product Development in Agro-based Nigerian Firms. *Economics and Management Research Projects: An International Journal*, 3 (1), 1-8.

Bailey, W., Masson, R., Raeside, R. (2002). Outsourcing in Edinburgh and the Lothians. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 8 (2), 83-95.

Barclay, D., Higgings, C., Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to casual modeling: personal computer adoption and use as illustration. *Technological Studies, Special Issue on Research Methodology*, 2 (2), 285-309.

Barthélemy, J. (2001). The hidden cost of IT Outsourcing. *MIT Sloan Management Review*, 42 (3), 60-69.

Belcourt, M. (2006). Outsourcing: the benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, 16 (2), 269-279.

Bengtsson, L., Dabholkar, M. (2009). Manufacturing outsourcing and its effect on plant performance - lessons for KIBS outsourcing. *Journal of Evolutionary Economics*, 19 (2), 231-57.

Bettis, R., Bradley, S., Hamel, G. (1992). Outsourcing and industrial decline. *Academy of Management Executive*, 6, 7-22.

Bolat, T., Yılmaz, Ö. (2009). The relationship between outsourcing and organizational performance: is it myth or reality for the hotel sector? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21, 7-23.

Brooks, N. (2006). Understanding IT Outsourcing and its potential effects on IT workers and their environment. *The Journal of Computer Information Systems*, 46 (4), 46-53.

Bunyaratavej, K., Hahn, E., Doh, J. (2007). International offshoring of services: A parity study. *Journal of International Management*, 13 (1), 7-21.

Burn, J., Ash, C. (2000). Knowledge management strategies for virtual organizations. *Information Resources Management Journal*, 13 (1), 15-23.

Bustinza, O. (2008). Implicaciones del Outsourcing estratégico en la determinación del resultado empresarial: gestión del conocimiento y flexibilidad como variables moderadoras. *Tesis Dr. Univ. de Granada Fac. Cien. Ec. y Emp.* 373pp.

Bustinza, O., Arias-Aranda, D., Gutierrez, L. (2010). Outsourcing, competitive capabilities and performance: an empirical study in service firms. *International Journal of Production Economics*, 126 (2), 276-288.

Campos, B. (2001). El outsourcing de los sistemas y tecnologías de información. Un estudio empírico aplicado a la Comunidad Gallega. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 10, 43-56.

Carmines, E., Zeller, R. (1979). Reliability and Validity Assessment. *Newbury Park, CA: Sage Publications*.

Chang, S.C., Lin, N.P., Wea, C.L., Sheu, C. (2002). Aligning manufacturing strategy with business strategy: an empirical study in high-tech industry. *International Journal of Technology Management*, 24, 70-87.

Chase, R., Jacobs, F., Aquilano, N. (2004). Operations Management for Competitive Advantage. 10 th ed., *Irwin/McGraw-Hill, Boston, MA*.

Chatzoglou, P.D., Sarigiannidis, L. (2009). Business outsourcing and organisational performance: the case of the Greek hotel industry. *International Journal of Services Technology and Management*, 11, 105-127.

Chin, W. (1998a). The partial least squares approach for structural equation modeling. in G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–236). *London: Lawrence Erlbaum Associates*.

Chin, W. (1998b). “The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling,” in *Modern Methods for Business Research*, G. A. Marcoulides (ed.), *Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.*, 295-336.

Chin, W., Marcolin, B., Newsted, P. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a monte carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, 14 (2), 189-217.

Consejería de Turismo del Gobierno de Canarias (2014). Plazas y establecimientos autorizados según modalidad y categoría.

http://www.gobiernodecanarias.org/presidencia/turismo/estadisticas_y_estudios/

Clark, T.D., Zmud, R.W., McCray, G.E. (1995). The Outsourcing of Information Services: Transforming the nature of business in the information industry. *Journal of Information Technology*, 10, 221-237.

Claver-Cortes, E., Pertusa-Ortega, E., Molina-Azorín, J. F. (2011). Estructura organizativa y resultado empresarial: un análisis empírico del papel mediador de la estrategia. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14 (1,2-13).

Crichton, E., Edgar, D. (1995). Managing complexity for competitive advantage: An IT perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7 (2/3), 12-18.

Day, G.S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58 (4), 37-52.

Dabholkar, M., Bengtsson, L., Von Haartman, R., Ahlström, P. (2009). Supplier selection or collaboration? Determining factors of performance improvement when outsourcing manufacturing. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15 (3), 143-53.

Delmotte, J., Sels, L. (2008). HR outsourcing: Threat or opportunity?. *Personnel Review*, 37 (5), 543-563.

Dess, G., Rasheed, A., McLaughlin, K., Priem, R. (1995). The new corporate architecture. *Academy of Management Executive*, 9, 7-20.

Dolgui, A., Proth, J.M. (2013). Outsourcing: definitions and analysis. *International Journal of Production Research*, 51, (23-24), 6769-6777.

Domberger, S. (1998). *The Contracting Organization: A Strategic Guide to Outsourcing*. Oxford University Press, Oxford.

Donada, C., Nogatchewsky, G. (2009). Emotions in outsourcing. An empirical study in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (3), 367-373.

Earl, M.J. (1996). The risk of Outsourcing IT. *Sloan Management Review*, 37 (3), 26-32.

Ecerkale, K., Kovancı, A. (2005). Outsourcing in Human Resources. *Journal of Aviation and Space Technologies*, 2 (2), 69-75.

Espino-Rodríguez, T., Padrón-Robaina, V. (2004). Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: A study of hotels in the Canary Islands. *International Journal of Hospitality Management*, 23 (3), 287-306.

Espino-Rodríguez, T., Padrón-Robaina, V. (2005). The management perception of the strategic outsourcing of services: An empirical examination in the hotel sector. *The Service Industries Journal*, 25 (5), 689-708.

- Espino-Rodríguez, T., Padrón-Robaina, V. (2005). A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector. *Tourism Management*, 26, 707-721.
- Espino-Rodríguez, T., Gil-Padilla, A. (2005). Determinants of information systems outsourcing in hotels from the resource-based view: An empirical study. *The International Journal of Tourism Research*, 7 (1), 35-47.
- Espino-Rodríguez, T., Padrón-Robaina, V. (2006). A review of outsourcing from the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 8 (1), 49-70.
- Espino-Rodríguez, T.F., Gil-Padilla, A.M. (2007). The impact of outsourcing strategies on information systems capabilities in the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 27(6), 757-777.
- Espino-Rodríguez, T., Chun-Lai, P., Baum, T. (2012). Risks and benefits of outsourcing hotel operations: a comparison between Scotland and Taiwan. *Tourism Economics*, 18 (1), 95-120.
- Espino-Rodriguez, T., Chun-Lai, P. (2014). Activity outsourcing and competitive strategy in the hotel industry. The moderator role of asset specificity. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 9-19.
- Falk, R., Miller, N. (1992). A Primer for Soft Modeling. *Akron, Ohio: The University of Akron Press*.
- Farrell, D. (2005). Offshoring: Value creation through economic change. *Journal of Management Studies*, 42, 675-683.
- Fink, D (1994). A Security Framework for Information Systems Outsourcing. *Information Management & Computer Security*, 2 (4), 3-8.
- Ford, D., Farmer, D. (1986). Make or Buy -A key strategic issue. *Long Range Planning*, 19 (5), 54-62.
- Fornell, C., Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Fornell, C., Bookstein, F. (1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, 19, 440-452.
- Gatignon, H., Xuereb, J.M. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*. 34 (1), 77-90.
- Geisser, S. (1975). The predictive sample reuse method with applications. *J. Amer. Statist. Assoc.*, 70, 320-328.
- Georgantzias, N. (2001). Virtual enterprise networks: The fifth element of corporate governance. *Human System Management*, 20 (3), 171-188.

- Gewald, H., Dibbern, J. (2009). Risks and benefits of business process outsourcing: A study of transaction services in the German banking industry. *Information & Management*, 46, 249-257.
- Gilley, K., Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 26, 763-790.
- Gilley, K., Greer, C., Rasheed, A. (2004). Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 57, 232-240.
- Ginsberg, A., Venkatraman, N. (1985). Contingency perspectives of organizational strategy: A critical review of empirical research. *Academy of Management Review*, 10 (4), 21-34.
- Gonzalez, R., Gasco, J., Llopis, J. (2005). Information Systems Outsourcing reasons in the largest Spanish firms. *International Journal of Information Management*, 25 (2), 117-136.
- Gonzalez, R., Gasco, J., Llopis, J. (2005). Information systems outsourcing risks: A study of large firms. *Industrial Management & Data Systems*, 105 (1), 45-62.
- Gonzalez, R., Gasco, J., Llopis, J. (2010). Information Systems Outsourcing reasons and risks: A new assessment. *Industrial Management & Data Systems*, 110 (2), 284-303.
- Gonzalez, R., Gasco, J., Llopis, J. (2011). What do we know about outsourcing in hotels? *The Service Industries Journal*, 31 (10), 1669-1682.
- Gonzalez, R., Gasco, J., Llopis, J. (2013). Outsourcing and strategy in Spanish town halls: a field study. *Management Decision*, 51 (1), 97-119.
- Gottfredson, R.P., Puryear, R., Phillips, S. (2005). Strategic sourcing from periphery to the core. *Harvard Business Review*, 83 (2), 132-139.
- Gray, P., Meister D. (2004). Knowledge sourcing effectiveness. *Management Science*, 50 (6), 821-834.
- Grover, V., Cheon, M.J., Teng, T.C. (1994). A descriptive study on the Outsourcing of Information systems functions. *Information & Management*, 27 (1), 33-44.
- Guerrier, Y., Lockwood, A. (1989). Core and peripheral employees in hotel operations. *Personnel Review*, 18 (1), 9-15.
- Guilding, C. (2009). Accounting Essentials for Hospitality Managers. *Butterworth - Heinemann, Oxford*.
- Haenlein, M., Kaplan, A. (2004). A beginner's guide to partial least squares analysis. *Understanding statistics*, 3 (4), 283-297.

- Hair, J.F., Christian, M.R., Marko, S. (2011). "PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet". *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19 (2), 139-151.
- Hambrik, D.C. y Mason, P.A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9 (2), 193-206.
- Han, H. (2012). The Relationship among Corporate Culture, Strategic Orientation, and Financial Performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53 (3), 207-219.
- Harland, Ch., Knight, L., Lamming, R., Walker, H. (2005). Outsourcing: Assessing the risks and benefits for organisations, sectors and nations. *International Journal of Operations & Production Management*, 25 (9), 831-850.
- Harrigan, K.R., (1984). Formulating vertical integration strategies. *Academy of Management Review* 9 (4), 638-652.
- Hasan, B., y Ali, J. (2007). An empirical examination of factors affecting group effectiveness in information systems projects. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 5 (2), 229-243.
- Hemmington, N., King, C. (2000). Key dimensions of outsourcing hotel food and beverage services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12 (4), 256-261.
- Heseler, J., Ringle, C., Sinkovics, R. et (2009). The Use of Partial Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-320.
- Hitt, M., Hoskisson, R., Ireland, D. (2007). Management of strategy: Concepts and cases. *Thomson/South Western: Australia*.
- Hoecht, A., Trott, P. (2006). Innovation risks of strategic outsourcing. *Technovation*, 26, 672-681.
- Holcomb, T. R., Hitt, M. A. (2007). Toward a model of strategic outsourcing. *Journal of operations management*, 25 (2), 464-481.
- Hosteltur (2015). La externalización en hoteles, tendencia al alza. Hosteltur, 3 de septiembre, 2015.
- Hottman, R., Adams, J. (1996). Go with what you know: outsourcing - reality or myth? *Bottomline*, 11 (7), 22-23.
- Hu, B., Cai, L. (2004). Hotel labor productivity assessment: a data envelopment analysis. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 16, 27-38.
- Hult, G.T., Ketchen, D.J., Arrfelt, M., (2007). Strategic supply chain management: improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development. *Strateg. Manag. J.* 28, 1035-1052.

- Instituto Nacional de Estadística (2014). Encuesta de ocupación hotelera. <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft11%2Fe162eoh&file=inebase>
- Instituto de Estudios Turísticos (2014). Encuesta de movimientos turísticos en fronteras, FRONTUR. <http://www.iet.tourspain.es/WebPartInformes/paginas/rsvisor.aspx?ruta=%2FFrontur%2FEstructura%2FAnual%2FEntradas+de+turistas+seg%u00fan+Comunidad+aut%u00f3noma+de+destino+principal.+--+Ref.204&par=1&idioma=es-ES&anio=2014>
- Jiang, B., Frazier, G., Prater, E. (2006). Outsourcing effects on firms' operational performance: an empirical study. *International Journal of Operations and Production Management*, 26, 1280-1300.
- Johns, N., Lee-Ross, D. (1996). Strategy, risk and decentralization in hospitality operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8 (2), 14-16.
- Kakabadse, A., Kakabadse, N. (2005). Outsourcing: current and future trends. *Thunderbird International Business Review*, 47 (2), 183-204.
- Kale, P., Dyer, J., Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and longterm alliance success: the role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23 (8), 747-767.
- Klepper R., Jones W. (1997). Outsourcing information technology, systems and services. *Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ*.
- Kroes, J., Ghosh, S. (2010). Outsourcing congruence with competitive priorities: impact on supply chain and firm performance. *Journal of Operations Management*, 28, 124-143.
- Lam, T., Han, M. X. (2005). A study of outsourcing strategy: a case involving the hotel industry in Shanghai, China. *International Journal of Hospitality Management*, 24(1), 41-56.
- Lamminmaki, D. (2007). Outsourcing in Australian hotels: a transaction cost economics perspective. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(1), 73-110.
- Lamminmaki, D. (2008). Accounting and the management of outsourcing. *Management Accounting Research*, 19 (2), 163-181.
- Lamminmaki, D. (2009). An investigation of the role played by frequency and uncertainty in hotel outsourcing decisions. *International Journal of Service Technology and Management*, 11 (2), 182-201.
- Lamminmaki, D. (2011) An examination of factors motivating hotel outsourcing. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 963-973.
- Leeman, D., Reynolds, D. (2012). Trust and outsourcing. Do perceptions of trust influence the retention of outsourcing providers in the hospitality industry?. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 601-608.

- Lei, D., Hitt, M. (1995). Strategic restructuring and outsourcing: The effect of mergers and acquisitions and LBOs on building firm skills and capabilities. *Journal of Management*, 21(5), 835-859.
- Leiblein, M., Miller, D. (2003). An empirical examination of transaction and firm-level influences on the vertical boundaries of the firm. *Strategic Management Journal*, 24 (9), 839-859.
- Lewin, A., Massini, S., Peeters, C. (2009). Why are companies offshoring innovation? The emerging global race for talent. *Acad Int Bus*, 40, 901-925.
- Maiga, A., Jacobs, F. (2004). The association between benchmarking and organizational performance: an empirical investigation. *Managerial Finance*, 30 (8), 13-33.
- Mariotti, S., Cainarca, G., (1986). The Evolution of Transaction Governance in the Textile-Clothing Industry. *Journal of Economic Behavior and Organization* 7, 351-374.
- McCarthy, I., Anagnostou, A. (2004), The impact of outsourcing on the transaction costs and boundaries of manufacturing. *International Journal of Production Economics*, 88 (1) 61-71.
- McIvor, R. (2005). The Outsourcing Process. Strategies for Evaluation and Management. *Cambridge University Press, Cambridge*.
- Miles, R., Snow, C. (1978). Organisational Strategy, Structure and Process. New York: McGraw-Hill.
- Miles, R., Cameron, K. (1982). Coffin Nails and Corporate Strategies. *Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall*.
- Miller, D. (1988). Relating porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *Academy of Management Journal*, 31(2), 280-308.
- Mintzberg, H. (1988). Generic strategy: Toward a comprehensive framework. *Advances in Strategic Management* 5, 1-67.
- Mol, M., Van Tulder, R., Beije, P. (2005). Antecedents and performance consequences of international outsourcing. *International Business Review*, 14, 599-617.
- Moschuris, S., Kondylis, M. (2006). Outsourcing in public hospitals: a Greek perspective. *Journal of Health Organization and Management*, 20 (1), 4-14.
- Nunnally, J. (1978). Psychometric theory (2nd ed.). *New York, NY: McGraw-Hill*.
- O' Cass, A., Viet Ngo, L. (2007). Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing*, 41 (7/8), 868-887.

Ordini, A., Silvestri, G. (2008). Recruitment and selection services: efficiency and competitive reasons in the outsourcing of HR practices. *International Journal of Human Resource Management*, 19 (2), 372-391.

Oshri, I., Kotlarsky, J., Gerbasi, A. (2011). Can Client Firms Achieve Radical Innovation in IT Outsourcing? *ICIS 2011 Proceedings. Paper 4*.

Özdoğan, O. (2006). Outsourcing in terms of Activity Periods in Hotel Enterprises and its Effects on the Financial Performance, PHD Thesis. *Dokuz Eylül University, Institute of Social Sciences, Izmir*.

Patronato de Turismo de Gran Canaria (2014). Oferta alojativa de Gran Canaria. http://www.grancanaria.com/patronato_turismo/Listados-de-establecimientos.26171.0.html

Piachaud, BS. (2002). Outsourcing in the pharmaceutical manufacturing process: an examination of the CRO experience. *Technovation*, 22, 81-90.

Pinto Jiménez, J.D.J., Fernández Ortea, R. Martínez Cerna, L. Kauffman, P. (2006). Análisis del énfasis en la innovación en la implantación del " Middle-Up-Down Management Model": Un estudio evolutivo en las empresas manufactureras del País Vasco. Aspectos metodológicos y empíricos. *Estudios Gerenciales*, 22 (101), 37-59.

Poppo L, 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, 853-877.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

Powell, S., Tatikonda, M., Liao, Y. (2006). A behavioural study of supply manager decisionmaking: factors influencing make versus buy evaluation. *Journal of Operations Management*, 24 (6), 822-838.

Prahalad, C., Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79-93.

Promsivapallop, P., Jones, P., Roper, A. (2015). Factors influencing hotel outsourcing decisions in Thailand: modifications to the transaction cost economics approach. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 39(1), 32-56.

Quélin, B., Duhamel, F. (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: outsourcing motives and risks. *European Management Journal*, 21 (5), 647-661.

Quinn, J., Hilmer, F. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35 (4), 43-55.

Quinn, J. (1999). Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *Sloan Management Review*, 40 (4), 9-21.

- Redondo-Cano, A., Canet-Giner, M.T., (2010). Outsourcing agrochemical services: economic or strategic logic? *Service Business*, 4, 237-252.
- Rhodes, J., Lok, P., Loh, W., Cheng, V. (2014). Critical success factors in relationship management for services outsourcing. *Service business*, pp. 1-28. DOI: 10.1007/s11628-014-0256-8.
- Ringle, C., Wende, S., Will, A. (2005). SmartPLS 2.0 (M3) beta. *Hamburg, Germany*.
- Robins, J. A., Tallman, S., Fladmoe, Lindquist, K. (2002). Autonomy and dependence of international cooperative ventures: An exploration of the strategic performance of US ventures in Mexico. *Strategic Management Journal*, 23(10), 881-901.
- Rodríguez-Díaz, M., Espino-Rodríguez, T. F. (2006). Developing relational capabilities in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(1), 25-40.
- Roldán, J.L., Leal-Rodríguez, A., Leal, A. (2012). The influence of organisational culture on the Total Quality Management programmer performance. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18, 183-189.
- Roldán, J.L., Sánchez-Franco, M. (2012). Variance-Based Structural Equation Modeling: Guidelines for Using Partial Least Squares in Information Systems Research. *Research Methodologies, Innovations and Philosophies in Software Systems Engineering and Information Systems*, 193-221.
- Santoro, G. (2015). Evaluating performance in the hotel industry: An empirical analysis of Piedmont. *Journal of Investment and Management*, 4, 17-22.
- Şahin, A., Berberoglu, N. (2011). Decision Making Process of Logistic Outsourcing and 3PL Company Selection Criteria, Online Academic. *Journal of Information Technology*, 2 (5), 33-50.
- Saunders, C., Gebelt, M., Hu, Q. (1997). Achieving success in information systems outsourcing. *California Management Review*, 39 (2), 63-79.
- Schuler, R., Jackson, S. (1987). Linking competitive strategy with human resource management practices. *The Academy of Management Executive* 1, 207-219.
- Shani, A., Uriely, N., Reichel, A., Ginsburg, L. et al., (2014). Emotional labor in the hospitality industry: The influence of contextual factors. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 150-158.
- Strange, R. (2011). The outsourcing of primary activities: theoretical analysis and propositions. *Journal of Management & Governance*, 15, 249-269.
- Stambaugh, J., Yu, A., Dubinsky, A. (2011). Before the Attack: A Typology of Strategies for Competitive Aggressiveness. *Journal of Management Policy and Practice*, 12, 49-63.

- Stone, M. (1974). Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. *J. Roy. Statist. Soc. Ser. B*, 36, 111-147.
- Tafti, M. (2005). Risks factors associated with offshore IT outsourcing. *Industrial Management and Data Systems*, 105 (5), 549-560.
- Tallman, S., Chacar, A. (2011). Communities, alliances, networks and knowledge in multinational firms: a micro-analytic framework. *Journal International Management*, 17, 201-210.
- Tardivo, G., Bresciani, S., Cugno, M. et al., (2013). Sviluppo economico ed infrastrutture: un'analisi empirica delle Province italiane. *Sinergie rivista di studi e ricerche*.
- Taylor, T. (2005). In defense of outsourcing. *Cato Journal*, 25 (2), 367-77.
- Tenenhaus, M., Esposito Vinci, V., Chatelin, Y., Lauro, C. (2005). PLS Path Modeling. *Computational Statistics and Data Analysis*, 48 (1), 159-205.
- Tetteh, E., Burn, J. (2001). Global strategies for SME-business: Applying the small framework. *Logistic Information Management*, 14 (1/2), 171-180.
- Thompson, J. (1967). Organizations in action. *New York: MacGraw-Hill*.
- Tsang, E. W. (2002). Acquiring knowledge by foreign partners from international joint ventures in a transition economy: Learning-by-doing and learning myopia. *Strategic management journal*, 23(9), 835-854.
- Varadarajan, R. (2009). Outsourcing: think more expansively. *Journal of Business Research*, 62, 1165-1172.
- Venkatesan, R. (1992). Strategic Sourcing: To make or not to make. *Harvard Business Review*, 70 (6), 98-107.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. *Management Science*, 35 (8), 942-962.
- Wan, C. S., & Su, A. Y. L. (2010). Exploring the factors affecting hotel outsourcing in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 15 (1), 95-107.
- Weich, K. (1979). The Social Psychology of Organization. Addison-Wesley.
- Wissema, J., Van der Pol, H., Messer, M. (1980). Strategic management archetypes. *Strategic Management Journal*, 1, 37-47.
- Yanes, E.V. (2003). Percepciones del entorno y riesgo estratégico asumido: la influencia de lo exterior en el proceso estratégico. *Management*, 6 (2), 49-71.

Yildiz, S., Hatun, Z. (2014). The benefits, risks and effects on performance of the outsourcing: A comparative study of seasonal and permanent hotels. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 109, 514-521.

Zhou, K., Li, C. (2007). How does strategic orientation matter in Chinese firms? *Asia Pacific Journal of Management*, 24, 447-466.

Anexo

Beneficios tácticos de la externalización

- BT1.La externalización de servicios permite ser más eficiente al hotel
- BT2.La externalización ayuda al hotel a cubrir necesidades urgentes de personal
- BT3.La externalización de servicios favorece la reducción de costes del hotel
- BT4.La externalización de servicios permite incrementar la rentabilidad del hotel

Beneficios estratégicos de la externalización

- BE1. Gracias a la externalización disponemos de más tiempo para realizar las tareas
- BE2. Desempeñamos mejor nuestras tareas gracias a la externalización
- BE3. Que este hotel externalice facilita que nuestro personal pueda hacer más cosas
- BE4. La externalización ayuda a centrarse en actividades clave del hotel
- BE5. Con la externalización sacamos más trabajo adelante con menos esfuerzo
- BE6. La externalización aporta cualificación y experiencia al trabajo diario
- BE7. La externalización nos permite liberar tiempo para emplearlo en otras tareas
- BE8. La externalización permite incrementar la calidad de los servicios del hotel

Riesgos de la externalización

- R1.Con la subcontratación se puede perder diferenciación de productos y servicios
- R2.La subcontratación puede suponer una pérdida en el control de actividades
- R3.Desconocemos si la forma de trabajar de las empresas de subcontratación es la mejor
- R4.Es difícil coordinar las actividades subcontratadas con las actividades realizadas por el hotel
- R5.Es difícil controlar las operaciones realizadas por las empresas a las que se subcontrata
- R6.Con las decisiones de subcontratación se pierde autonomía en la toma de decisiones
- R7.Las decisiones de subcontratación pueden perjudicar a los recursos y capacidades del hotel
- R8.La subcontratación puede dañar los resultados del hotel
- Desconocemos los beneficios que puede suponer una subcontratación de actividades
- Las decisiones de subcontratar suelen no tener marcha atrás en el hotel

Propensión a externalizar

- P1. Pienso que el hotel hace bien en externalizar sus actividades
- P2. Tengo una buena opinión sobre la externalización hotelera
- P3. Me gusta que mi hotel externalice servicios
- P4. Me muestro ante otros partidario de que mi hotel externalice servicios
- P5. Considero que mi hotel externalice como una estrategia positiva y eficaz
- P6. Apoyo la externalización de servicios en mi hotel
- P7. Me satisfaría que mi hotel externalizara más actividades

Orientación estratégica del hotel

Ámbito de análisis competitivo

- C1. Mi hotel insiste mucho en la coordinación eficaz de sus diferentes áreas funcionales
- C2. En mi hotel los sistemas de información son básicos para tomar decisiones
- C3. Antes de tomar una decisión clave, mi hotel analiza exhaustivamente la situación
- C4. Mi hotel utiliza técnicas de planificación empresarial
- C5. Mi hotel utiliza los datos que aportan la información gerencial y los sistemas de control
- C6. Mi hotel planifica sus recursos humanos y evalúa el rendimiento de sus altos directivos

Agresividad

- A1. Mi hotel sacrifica beneficios con tal de ganar cuota de mercado
- A2. Mi hotel abarata precios si con ello incrementa su cuota de mercado
- A3. Para posicionarse bien en el mercado, mi hotel llega a sacrificar beneficios y resultados
- Mi hotel fija precios por debajo de la competencia

Defensiva

- D1. Mi hotel cambia de forma importante sus procesos de servicio
- D2. Mi hotel aplica sistemas de control de coste para regular su rendimiento
- D3. Mi hotel utiliza técnicas de dirección en la producción de sus servicios
- D4. Mi hotel pone el énfasis en la calidad de servicio mediante el uso de grupos de mejora

Futuridad

- F1.El criterio de mi hotel para asignar sus recursos es a largo plazo
- F2.Mi hotel estudia básicamente la forma de conseguir una ventaja competitiva futura
- F3.Mi hotel hace predicciones de los indicadores claves de su actividad
- F4.Mi hotel sigue formalmente las tendencias generales importantes del mercado
- F5.Mi hotel estudia posibles actuaciones ante situaciones críticas que pudieran surgir

Proactividad

- P1.Mi hotel busca constantemente nuevas oportunidades en su actividad diaria
- P2.Mi hotel suele ser de los primeros hoteles en lanzar nuevos servicios
- P3.Mi hotel en general lleva siempre la delantera a sus competidores
- Mi hotel busca constantemente nuevas oportunidades de negocio
- Como estrategia habitual, mi hotel retira productos o servicios excesivamente maduros

Dimensión de riesgo

- R1.La forma de operar de mi hotel puede ser en general considerada de “bajo riesgo”
- R2.Mi hotel aprueba sus nuevos proyectos cautelosamente, sin asumir excesivos riesgos
- R3.Mi hotel se inclina por proyectos en donde los beneficios son seguros
- R4.Mi hotel escoge formas de operar bien probadas que comportan un riesgo mínimo
- Mi hotel parece tomar decisiones conservadoras, y no decisiones de amplio calado

Nivel de externalización

- N1. Una gran parte del personal de este hotel proviene de servicios contratados
- N2.Muchos departamentos de mi hotel dependen de empresas externas
- N3.El volumen de servicios que este hotel ha externalizado es alto
- N4.Un gran número de mis compañeros son trabajadores subcontratados
- N5.Un alto porcentaje de trabajadores de plantilla son trabajadores externos

Nota: Los ítems que no tienen numeración fueron eliminados del análisis por no superar la carga factorial de 0.50.

Capítulo 3

La externalización de las actividades hoteleras. Un enfoque basado en la ventaja competitiva

Resumen

El propósito de este estudio es determinar los niveles de externalización de las principales actividades hoteleras con la intención de identificar los factores que determinan el uso de proveedores externos. La mayoría de los trabajos analizan como variable clave la especificidad de activos; sin embargo, en este trabajo hemos usado la ventaja competitiva. Para ello se ha desarrollado un modelo que analiza la relación entre ventaja competitiva y externalización y cómo influye que una actividad esté externalizada o no en la relación entre ventaja competitiva y resultado de la actividad. Por otra parte, el trabajo construye dos matrices denominadas “externalización y ventaja competitiva” y “ventaja competitiva y resultados” con la finalidad de situar a cada una de las actividades. El estudio fue diseñado para 749 actividades pertenecientes a los diferentes departamentos del hotel. Los resultados del estudio indican que existe una relación positiva entre la ventaja competitiva de una actividad y su resultado. Asimismo, los hallazgos muestran que la relación entre ventaja competitiva y resultado de la actividad es más fuerte cuando la actividad se desarrolla internamente que cuando está externalizada. El trabajo avala una relación negativa entre el grado de externalización de una actividad y la ventaja competitiva. Además se comprueba que un cambio en la forma de gobierno de la actividad está determinado por su resultado. Finalmente se han expuesto las implicaciones académicas y prácticas.

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

Introducción

Las organizaciones deben considerar diferentes opciones estratégicas para desarrollar sus actividades como por ejemplo la externalización. En los últimos años muchos hoteleros han mostrado un elevado interés por la estrategia de externalización movidos por la creencia de que en ella pueden encontrar una vía rápida y sin elevados riesgos para mejorar su competitividad. A través de la estrategia de externalización pretenden reducir los costes fijos para moderar las bajadas de precios de los servicios prestados producidos por la crisis económica, flexibilizar y simplificar la estructura organizativa para paliar los efectos de la estacionalización de la demanda, introducir nuevas tecnologías de la mano de empresas especializadas, y diversificar la oferta incorporando servicios externos y mejorando la calidad centrando sus esfuerzos en las actividades clave del negocio. En este sentido, es una estrategia que pocos hoteles pueden ignorar. Uno de los aspectos que debe tener en cuenta el hotel en su proceso productivo es el grado de externalización versus internalización de sus actividades, es decir, en qué medida los recursos que necesita para desarrollar las operaciones provienen de fuentes externas o internas. La externalización de materiales, servicios y componentes ha sido reconocida como una fuente de ventaja competitiva (Gupta y Zhender, 1994; Jennings, 1997; Quinn, 1999; Bustinza *et al.*, 2010) y una decisión relevante del área de operaciones capaz de influir en la prioridades competitivas de la estrategia de operaciones (Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2004). Las decisiones de externalización son de tipo infraestructural dentro del área de la integración vertical que permiten el diseño del área de operaciones de un hotel (Espino-Rodríguez *et al.*, 2008). Un hotel tendrá que ser capaz de discernir dentro de su proceso productivo que actividades debe externalizar y cuales retener internamente.

La externalización es definida como el acto de obtener productos semi-terminados, productos terminados o servicios de una compañía externa si esos productos o servicios eran tradicionalmente realizados internamente (Dolgui y Proth, 2013). La naturaleza de la externalización es compleja donde las organizaciones tratan de centrarse en sus competencias básicas y emplean suministradores externos en aquellas actividades o servicios para cubrir los gaps o lagunas en los recursos y capacidades con la intención de aprovecharse de un mejor coste y de un mayor talento (Sia *et al.*, 2008). La externalización tiene un papel cada día más importante en el sector servicios y

concretamente en el sector hotelero (Promsivapallop *et al.*, 2015). En la industria hotelera una amplia gama de actividades están siendo externalizadas como la lavandería, la seguridad, la limpieza de habitaciones, la tecnología y los sistemas de información, etc. (Espino-Rodríguez *et al.*, 2012). Sin embargo, en la población objeto de estudio no se ha realizado ningún análisis del nivel de externalización desde hace más de una década, por lo que puede ser muy útil para académicos y profesionales investigar el nivel de externalización actual en el nuevo contexto empresarial.

Por otra parte, la investigación que ha analizado las características o los atributos de las actividades externalizadas y su impacto en el resultado ha sido limitada. Uno de los atributos más analizados en la literatura es la especificidad de activos (Murray *et al.*, 1995, Poppo y Zenger, 1998; Aubert *et al.*, 2004; De Vita *et al.*, 2010). Existen trabajos en la literatura en el sector hotelero que analizan la relación entre la especificidad de activos de las actividades del hotel y la externalización (Lamminmaki, 2005; Espino-Rodríguez *et al.*, 2008; Espino-Rodríguez y Chun-Lai, 2014), pero no hay estudios que analicen la ventaja competitiva como atributo de la actividad. La ventaja competitiva es un atributo importante y más completo que puede definir su externalización, ya que se trata de comprobar si la actividad en cuestión tiene capacidad para mejorar el resultado del hotel y puede ser un aspecto diferenciador de la organización.

Estudios previos han analizado la relación entre activos específico y resultado de la actividad, dependiendo si la actividad está externalizada o desarrollada internamente (Poppo y Zenger, 1998; Espino-Rodríguez *et al.*, 2008). Sin embargo, no se encuentran trabajos que analicen la relación entre ventaja competitiva de una actividad, su nivel de externalización y el resultado de la actividad. En este sentido, existe un gap en la literatura que se pretende cubrir analizando la relación entre ventaja competitiva de la actividad y resultado de la actividad, dependiendo si la actividad está externalizada o realizada internamente. Los procesos del negocio están formados por las actividades y deberían ser analizados para ver su efecto en el resultado (Ray *et al.*, 2004).

Cuando los hoteles planifican externalizar están en una disposición de aprovechar nuevas oportunidades estratégicas y mejorar su resultado (Raff, 2000; Salimath *et al.*, 2008). Aunque tales relaciones pueden crear dependencias del exterior (Pfeffer y Salancik, 1978) podrán influir negativamente o positivamente en el resultado. Por ello,

se hace necesario comprobar no sólo si la externalización modera la relación entre ventaja competitiva de la actividad y resultado de la actividad, sino averiguar la relación directa entre ventaja competitiva y resultado. Por tanto, este trabajo también trata de cubrir este gap en la literatura sobre hoteles y apoyar las presunciones teóricas de la visión de la empresa basada en los recursos (RBV) y la teoría de los costes de transacción (TCE). El carácter que puede obtener una actividad para ser fuente de ventaja competitiva puede ser analizado por las presunciones de la TCE y por la visión de la empresa basada en los recursos (RBV), especialmente cuando se analiza el resultado de la actividad. El análisis de estas dos perspectivas teóricas es necesario para analizar la externalización. En los últimos 25 años la TCE ha emergido como una teoría predominante a la hora de explicar el resultado de las actividades cuando son externalizadas. La TCE argumenta y demuestra empíricamente que las decisiones de externalización están relacionadas con la especificidad de los activos de un intercambio (Argyres, 1996, Poppo y Zenger, 1998). Por otra parte, varios investigadores consideran que la RBV es también una perspectiva adecuada para explicar las decisiones de externalización (McIvor, 2009). Esta corriente de la literatura se centra en recursos organizativos, competencias y resultado. En esta perspectiva, se enfatiza que las mejoras en el resultado provienen de la valoración de las capacidades y competencias que son importantes para comprender las decisiones de los límites de la empresa (Argyres, 1996; Gulbrandsen *et al.*, 2009). Los investigadores consideran que una presunción de la RBV es que la organización que posee los mejores recursos tiene una mayor ventaja competitiva y un mejor resultado. Tampoco se ha analizado en la literatura el nivel de satisfacción que tienen los directivos con los costes operativos y con la calidad de las actividades y su relación con la ventaja competitiva.

Este trabajo también clasifica las actividades de acuerdo a su ventaja competitiva, el resultado de la actividad y la externalización, y diseña una matriz ventaja competitiva-externalización. Esta matriz puede constituir una herramienta que ayude a los hoteles a posicionar las actividades y a tomar decisiones sobre qué opción estratégica pueden elegir con respecto a la posibilidad o no de externalización. A este respecto diferentes matrices han sido propuestas en la literatura (McIvor, 2005), pero poco han sido aplicadas empíricamente en el sector hotelero (Espino-Rodríguez y Chun-Lai, 2014).

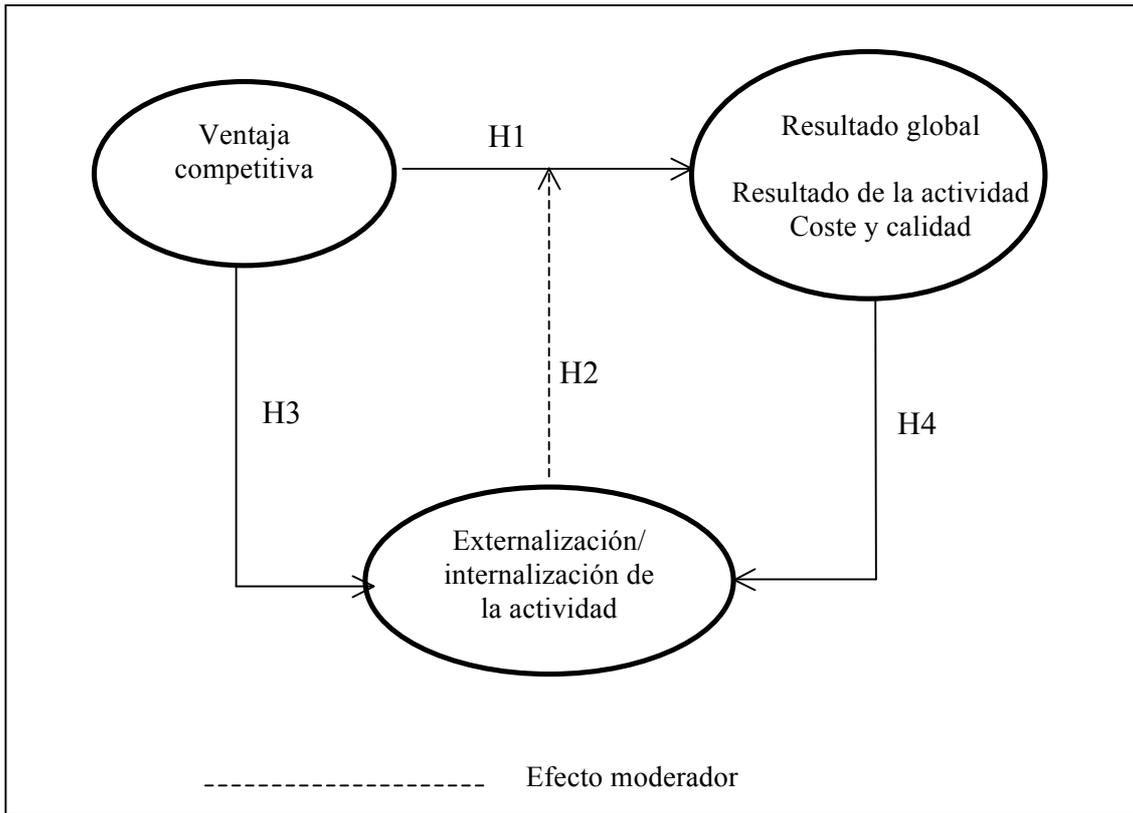
Los objetivos de este capítulo pueden ser resumidos de la siguiente forma:

- a) Analizar la relación entre ventaja competitiva y el resultado de la actividad (coste, calidad) moderada por la forma de gobierno de la actividad.
- b) Estudiar los factores que determinan un cambio en la forma de gobierno de la actividad en referencia a los desequilibrios existentes en el resultado de la actividad.
- c) Clasificar las actividades de acuerdo a su nivel de ventaja competitiva y externalización y resultado de la actividad. Con esta clasificación construiremos una matriz denominada “externalización - ventaja competitiva” y otra matriz “ventaja competitiva - resultado de la actividad” que permita a los hoteleros definir las opciones estratégicas con respecto a la externalización.

Revisión teórica y modelo de investigación

Los objetivos de investigación propuestos anteriormente nos permiten proponer un modelo que analiza la externalización desde la perspectiva de la ventaja competitiva y el resultado de la actividad. Este modelo es analizado a nivel de actividad o proceso requerido para la prestación del servicio. El modelo toma como referencia los procesos de negocio, los cuales son definidos como las acciones que las organizaciones realizan para lograr algún propósito u objetivo del negocio (Ray *et al.*, 2004). En este trabajo los procesos del negocio están formados por las actividades hoteleras pertenecientes a los diferentes departamentos de un hotel. A nivel de actividad se analiza la relación entre la ventaja competitiva y el resultado de la actividad y la relación entre la capacidad de una actividad para ser fuente de ventaja competitiva y su relación con el grado de externalización de la actividad. Por otra parte el modelo analiza en qué medida el grado de externalización modera la relación entre ventaja competitiva y resultado de la actividad, y como el resultado de la actividad puede influir en el cambio de la forma de gobierno de la misma (véase figura 1).

Figura 1. Modelo Conceptual



Las actividades formadas por recursos que son valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (Barney, 1991), permitirán obtener la ventaja competitiva, y es donde más probable estén las competencias básicas. La ventaja competitiva se puede definir según Prajogo y McDermott (2008) como la capacidad que tiene una empresa para conseguir una superioridad sobre otra en alguna dimensión de rendimiento o en diferentes prioridades competitivas (coste, calidad, flexibilidad). La ventaja competitiva es generalmente definida como la implementación de una estrategia que facilita la reducción de costes, la explotación de las oportunidades del mercado y la neutralización de las amenazas competitivas (Barney, 1991). Por su parte, el resultado es definido como las rentas que una organización consigue gracias a la aplicación de sus estrategias (Rumelt *et al.*, 1994).

Esto indica que las actividades que tengan estas características pueden ser caracterizadas como únicas, formadas por activos específicos los cuales no son fácilmente transferibles y limitados para ser aplicados en otros entornos (De Vita *et al.*, 2011). Estas características son las deseadas para obtener fuentes de ventajas

competitivas. Para que los recursos sean fuentes de ventaja competitiva deberán estar heterogéneamente distribuidos entre las organizaciones que compiten y esa heterogeneidad persistir en el tiempo (Peteraf, 1993). La RBV señala que la ventaja competitiva, particularmente los activos humanos (un gran número de servicios hoteleros son intensivos en mano de obra), están incrustados en rutinas específicas, lenguaje, habilidades y capacidades que son críticos para el resultado (Barney, 1986, 1991). Los recursos pueden ser fuente de ventaja competitiva si son usados como una función y tienen utilidad como por ejemplo las actividades o los procesos del negocio (Ray *et al*, 2004). Los activos específicos y el término competencias básicas son usados de forma intercambiable en el contexto de la externalización y constituyen activos estratégicos (Cox, 1996; Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2006). Hamel y Prahalad (1994) usan el término competencias básicas para describir las estrategias que comprenden las actividades que las organizaciones usan mejor que los competidores.

Las competencias básicas son aquellos procesos que implican una combinación de activos físicos o humanos que son responsables del conocimiento tácito y explícito de la organización, las cuales pueden derivar en un mayor resultado. En este sentido, los activos que dan lugar a las ventajas competitivas son activos superiores que dan lugar a un menor coste y a una mayor calidad, así como un posible mayor resultado organizativo. Cuando las habilidades o el conocimiento no son la clave para el desarrollo de la rentabilidad, no son fuente de ventaja competitiva (Cox, 1996). Esto sugiere que las organizaciones tienen que defender sus competencias básicas o habilidades si quieren sobrevivir y prosperar en un mercado (Hamel y Prahalad, 1994). Para obtener la ventaja competitiva las organizaciones intentarán conseguir más beneficios que sus competidores (Newbert, 2008). Esto debería indicar que este tipo de actividades, que suponen la ventaja competitiva, deben ser más competitivas y generar mayores rentas. En este sentido, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1

Cuanto mayor sea la capacidad de una actividad para ser fuente de ventaja competitiva mayor será su resultado

Las organizaciones están formadas por personas que tienen racionalidad limitada ocasionada por una carencia de información, por lo que las decisiones de

externalización pueden no ser siempre las mejores (Thouin *et al.*, 2009). La TCE puede ser usada para explicar por qué las organizaciones eligen algunas veces la externalización de una forma equivocada. Aunque esta teoría no explica la ventaja competitiva, si se centra en los activos específicos que en cierta medida están relacionados con la capacidad para obtener la ventaja competitiva. La TCE indica que los directivos deberían decidir sobre que estructura de gobierno (externalización versus internalización) y que grado de integración es el apropiado para conseguir un resultado adecuado (Cruz *et al.*, 2014). Por ejemplo, la TCE predice que, cuanto más integradas están las estructuras de gobierno, se obtiene un resultado más alto cuando existe un alto grado de activos específicos. Bajo estas circunstancias se reduce la posibilidad de oportunismo (Williamson, 1979). Los activos físicos y humanos específicos permiten a la organización reducir los costes, innovar y cumplir con las especificaciones del producto o servicio, es decir, la calidad es lo que les confiere capacidad para generar ventaja competitiva (Klein *et al.*, 1978; Williamson, 1985). Sin embargo, de acuerdo a la TCE los activos específicos perjudican o hacen disminuir el resultado cuando la actividad es ejecutada en el mercado (externalización). Un activo específico incrementa los costes asociados cuando el mercado es usado como forma de gobierno de la actividad (David y Han, 2004). Las actividades específicas están formadas por rutinas, habilidades y un lenguaje cuyo aprendizaje es muy difícil de articular y demasiado costoso transferirlo a otras organizaciones (Teece, 1981). La probabilidad de comportamiento oportunista es más alta cuando un intercambio requiere por una de las dos partes hacer inversiones específicas. Con esta circunstancia, las rentas son apropiadas por el comportamiento oportunista de los suministradores o compradores (Leiblen y Miller, 2003). Esto implica que tales transacciones, cuando hay inversiones específicas unilaterales, tendrán consecuencias económicas y cualitativas negativas sobre el resultado de las relaciones interorganizativas (De Vita *et al.*, 2010).

Sin embargo, otras estructuras como el mercado o un gobierno híbrido, son adecuadas cuando los activos específicos o aquellos que ayudan a la ventaja competitiva no están presentes, porque las organizaciones pueden encontrar suministradores que les permitan reducir los costes de transacción y los costes de cambio, y por tanto mejorar el resultado (Cruz *et al.*, 2014).

Mientras la TCE enfatiza las características de la transacción y la probabilidad del comportamiento oportunista ex post, la RBV está enfocada en la oportunidad de crear y mantener la ventaja competitiva (Leiblein y Miller, 2003). La externalización se ha convertido en una importante estrategia de negocios en la que una ventaja competitiva puede ser obtenida cuando los productos o servicios son suministrados de una forma más eficiente por proveedores externos (McCarthy y Anagnostou, 2004). Sin embargo, esta afirmación anterior puede variar dependiendo del tipo de actividad en cuanto a su capacidad para ser fuente de ventaja competitiva. Cuando una actividad tiene una alta capacidad para ser fuente de ventaja competitiva es más probable que esté formada por rutinas y lenguaje específico, y por tanto es más eficiente su gobierno interno.

Según la RBV es la influencia en la ventaja competitiva, más que el oportunismo y los fallos del mercado, lo que puede determinar el nivel de externalización de una actividad. Así, cuando las organizaciones consiguen un conjunto de funciones y rutinas valiosas capaces de influir en la ventaja competitiva permiten a la vez que sus actividades sean valiosas y específicas, consiguiendo que los costes sean más bajos y una mayor calidad (Poppo y Zenger, 1998; Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2005). Estos argumentos anteriores podrían ser extrapolables al caso del atributo de la actividad “ventaja competitiva” que indica que un incremento de externalización de la actividad podrá afectar negativamente a la relación entre ventaja competitiva y resultado de la actividad. Esto indica que cuando las actividades con una alta capacidad para ser fuente de ventaja competitiva están desarrolladas internamente podrían tener un resultado más alto que cuando están desarrolladas externamente. En este sentido, el nivel de externalización modera la relación entre capacidad de una actividad para ser ventaja competitiva y su resultado. En este sentido, planteamos la hipótesis siguiente:

Hipótesis 2

El nivel de externalización de una actividad modera la relación entre la capacidad de una actividad para ser fuente de ventaja competitiva y el resultado de la actividad

Los investigadores de la TCE y la RBV están de acuerdo sobre la predicción de la externalización cuando analizan la ventaja competitiva aunque con diferentes presunciones. La TCE enfatiza la relación entre las características de la transacción

enfocándose principalmente en el rol de un gobierno eficiente analizando por qué las empresas existen; mientras que la visión de la empresa basada en los recursos está enfocada en la búsqueda de la ventaja competitiva a través del análisis de los recursos y capacidades (Espino-Rodríguez y Chun-Lai, 2014).

Según la teoría de los costes de transacción, cuando una actividad tenga un alto nivel de especificidad es menos probable que sea externalizada (Ellram *et al.*, 2008). Si las actividades que están formadas por activos específicos son más proclives a desarrollar fuente de ventaja competitiva, serán menos externalizadas. Por tanto, las actividades que son fuente de ventaja competitiva al igual que aquellas que están formadas por activos específicos pueden causar dependencia en las relaciones entre comprador y suministrador afectando a la gestión de las operaciones (Dekkers, 2011). Esta situación puede crear un problema donde una de las partes se puede hacer vulnerable al comportamiento oportunista de la otra parte, y los ahorros de costes de transacción de internalizar la actividad pueden exceder los costes de producción que pueden existir si la actividad se desarrolla internamente (Gulbrandsen *et al.*, 2009). Tales actividades pueden no ser buenas candidatas a la externalización debido a que la organización podría desarrollar un alto nivel de dependencia del suministrador para construir su ventaja competitiva, pudiendo incrementar precios y reduciendo niveles del servicio.

De acuerdo a la RBV, las actividades que están directamente relacionadas con la ventaja competitiva deberían ser gestionadas internamente dado que las decisiones de elección de gobierno están relacionadas con los intentos de aprovechar y proteger las capacidades idiosincrásicas (Barney, 1999; Leiblein y Miller, 2003). El desarrollar las actividades internamente está relacionado con la intención y la capacidad de la organización para aprovechar las competencias básicas adyacentes al valor de las actividades. Cuando una organización dispone de los recursos requeridos para desarrollar una capacidad que son difíciles de imitar, las actividades deberían ser desarrolladas internamente (McIvor, 2009). Los activos específicos y las capacidades distintivas que forman la ventaja competitiva son difíciles de imitar. Los recursos y capacidades de una organización están directamente relacionados con su ventaja competitiva o sus resultados (Newbert, 2007). En este sentido, serán menos externalizados los procesos o funciones que estén relacionados con la ventaja competitiva.

Investigadores que han estudiado la externalización han clasificado las actividades de acuerdo a una variedad de perspectivas. Gilley y Rasheed (2000) han clasificado las actividades en dos tipos denominados actividades básicas y actividades no básicas o periféricas. Power *et al.*, (2006) han dividido las actividades de acuerdo a si están orientadas a los procesos u orientadas a los proyectos, basadas en los atributos de cada tarea. Por su parte, McIvor (2005) clasifica las actividades en actividades críticas y actividades no críticas, basadas en la capacidad de una actividad para alcanzar la ventaja competitiva. Las actividades críticas tienen un alto impacto en la ventaja competitiva; mientras que las actividades no críticas tienen un impacto más limitado en la capacidad de una organización de alcanzar la ventaja competitiva (McIvor, 2009). Las organizaciones deben realizar internamente aquellas actividades que están más cerca de las competencias básicas; mientras que las actividades que no forman parte de las competencias básicas o conforman capacidades complementarias podrían estar más externalizadas (Nicholson *et al.*, 2006). Un producto, función o proceso que tiene incrustadas las competencias básicas, es decir, es importante para la ventaja competitiva sostenible de la empresa, será menos probable que sea externalizada que una actividad periférica (McIvor, 2005, 2008; Powel *et al.*, 2006). Los hoteles deberán poner más esfuerzos en concentrar más recursos en las actividades críticas, ya que tendrán capacidad para reducir los costes y mejorar la calidad de un hotel. Por ello, planteamos la hipótesis siguiente:

Hipótesis 3

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

Por otra parte, las actividades fueron clasificadas en función del nivel de resultado (resultado alto y resultado bajo) y por tipo de resultado (coste y calidad). El resultado de una actividad determina si una empresa es menos o más capaz de realizar las actividades. La combinación de estos dos factores determinan la opción elegida por la empresa para decidir si externaliza o no una actividad (McIvor, 2009). La figura 2 proporciona 4 cuadrantes con las opciones estratégicas que pueden ser llevadas a cabo en cuanto a externalizar o no las actividades. El resultado puede determinar si una organización es más capaz de realizar la actividad internamente o por el contrario necesita de fuentes externas. Asimismo para las actividades que son críticas y que

tienen un resultado bajo serán preferibles realizarlas internamente e invertir en mejorarlas o deshacer inversiones y externalizarlas mediante alianzas estratégicas.

Figura 2. Opciones estratégicas para el gobierno de la actividad

Fuente: elaboración propia a partir de McIvor (2005)

		Ventaja competitiva	
		Baja	Alta
Resultado de la actividad (coste y calidad)	Baja	● Externalización	● Invertir en mejoras para desarrollar internamente ó Externalización estratégica
	Alta	● Externalización o mantener internamente	● Desarrollar internamente o externalización estratégica

Según la perspectiva de la TCE, las organizaciones buscan reducir los costes (directos y de apoyo asociados) mediante la formación de alianzas o seleccionando estructuras o prácticas que le permitan mejorar la eficiencia (McCarthy y Anagnostou, 2004). De acuerdo a Oraa (1994), las competencias básicas es donde la organización es competitiva en calidad, precio y servicio, además en donde tiene una experiencia adecuada y conocimiento. Por tanto, las actividades que no presentan un resultado adecuado en estos términos podrían ser externalizadas. Esto supone que la externalización es una decisión estratégica que puede ser usada para cubrir desfases de recursos o desequilibrios, tanto en los resultados como en la percepción de la calidad o en los costes. Loh y Venkatraman (1992) consideran que las decisiones de externalización están relacionadas con las percepciones de los directivos de los resultados de los recursos empleados, ya que las organizaciones tienden a externalizar aquellas actividades que tienen un peor resultado, es decir aquellas que no forman parte de las competencias básicas. Según Wan y Yen-Lun Su (2010) antes de que el hotel

decida externalizar una actividad, debería evaluar los recursos que sostienen la actividad en cuestión.

Una organización evalúa el resultado de las actividades externalizadas mediante la comparación de los costes y la calidad de los recursos adquiridos en el mercado con aquéllos resultados cuando los recursos son desarrollados internamente (Teng *et al.*, 1995; Poppo y Zenger, 1998; Greaver, 1999; McIvor, 2009). Así de acuerdo con la RBV, la estrategia de externalización puede surgir cuando el resultado de las actividades existentes no obtiene lo esperado. Cuando la organización carece de los recursos y capacidades para llevar a cabo las actividades podría ser más eficiente externalizarlas a un suministrador especializado que aprender por sí misma a realizarlas adecuadamente (Sink y Langley, 1997).

Según Teng *et al.*, (1995) las decisiones estratégicas de externalización dependen de dos condiciones: a) los resultados de las actividades no alcanzan las expectativas y b) el suministrador puede mejorar significativamente el resultado. Esto último es debido a que la externalización abre la posibilidad de obtener rentas con el suministrador (Linder, 2004; Kotabe y Mol, 2009). Una estrategia de externalización permite un mayor resultado organizativo, incrementa la productividad, mejora los costes de innovación y disminuye los riesgos y mejora la competitividad organizativa (Elmuti, 2003). En este sentido, la organización busca complementar ineficiencias internas de recursos y habilidades, tratando de cubrir o reemplazar éstos mediante relaciones con otras organizaciones (Salimath *et al.*, 2008). El impacto que tiene las decisiones de externalización en el desarrollo de capacidades es lo que crea una mayor ventaja competitiva ligada a un mejor resultado organizativo (Bustinza *et al.*, 2010). En este sentido la externalización puede ser atractiva para mejorar alguna de las dimensiones del resultado (Bolat y Yilmaz, 2009). Por tanto, si se produce un bajo resultado en las actividades podrá ser un indicativo y un efecto motivador para un incremento en el uso de suministradores externos para llevar a cabo las actividades. Estudios previos en la literatura sobre hoteles demuestran que un incremento en la externalización de las actividades está relacionado con un resultado bajo en calidad (Espino-Rodríguez *et al.*, 2008).

Es importante conocer que las explicaciones anteriores empleadas para justificar que un incremento de externalización se produce cuando existe un desfase en el resultado de las actividades tanto en el coste como en la calidad, también se pueden producir en el sentido contrario, es decir, una integración de la actividad que previamente había sido externalizada. Tomando como referencia el modelo de Grant (1991) que establece que las empresas aplicarán las estrategias adecuadas para obtener sus recursos y capacidades, podrán optar por su internalización cuando no encuentran externamente los recursos que necesitan (Cheon *et al.*, 1995; Barney, 1999). En este caso el hotel no necesitaría de suministradores externos para aquellas actividades que se desarrollan internamente y se prestan con unos costes menores, o una calidad mayor o el hotel dispone de buenos resultados. En cuanto a las actividades que se desarrollan externamente y tienen un resultado bajo, el hotel preferirá recuperarlas para llevarlas a cabo internamente (Espino-Rodríguez *et al.*, 2008). Según Cabral *et al.* (2014) cuanto más baja sea la calidad de la evaluación de la experiencia del suministrador, más alta es la probabilidad de que existan problemas con la externalización, lo cual conlleva al fracaso y por tanto a que la empresa recupere la gestión de la actividad. Esto puede ser definido como una reintegración que es definida como la reincorporación de una actividad que formalmente tenía transferida a un suministrador externo (Cabral *et al.*, 2014). Las actividades cambiarán su estado de gobierno (de gobierno interno a gobierno a través del mercado o viceversa) cuando perciban que con su forma actual de gestionar la actividad, bien sea internamente o externamente, no tengan un buen nivel de costes o de calidad. Por tanto, siguiendo este razonamiento proponemos la hipótesis siguiente:

Hipótesis 4

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

Metodología

Ámbito de la investigación y muestra

Nuestra investigación se centró en los establecimientos de sol y playa de categorías 3,4 y 5 estrellas de los municipios turísticos de San Bartolomé de Tirajana y Mogán. Cabe destacar que el municipio de San Bartolomé de Tirajana, en el que se encuentra el grueso de la oferta alojativa de Gran Canaria, es el tercer municipio español por número

de pernoctaciones con 11.339.224 (INE, 2014). Esta limitación geográfica de nuestra investigación constituye una limitación a la misma, pero al establecer un tipo de muestra personal se hacía inviable la ampliación a otra área geográfica por el elevado coste que ello supondría.

Determinado el ámbito de investigación, procedimos a identificar el número de establecimientos hoteleros de 3 a 5 estrellas de sol y playa existentes. Se elaboró un listado con datos de estos hoteles en los que se recogió el nombre, categoría, dirección y teléfono de cada uno de los establecimientos, con lo que conciliamos y actualizamos diversas bases de datos (Sistema Informático Turístico TURIDATA de la Consejería de Turismo del Gobierno de Canarias y Patronato de Turismo de Gran Canaria, 2014), obteniéndose un número de hoteles registrados igual a 71.

Para obtener los datos de la investigación nos dirigimos a los hoteles mediante una encuesta personal en la que los directivos contestaron a diferentes cuestiones planteadas sin intervención directa del investigador, salvo para realizar algún tipo de aclaración o duda suscitada en la realización del mismo. El trabajo de campo fue realizado íntegramente por el investigador usando su red de contactos para conseguir la participación de los directivos hoteleros. Primeramente contactando mediante correo electrónico y posterior llamada telefónica con aquellos directores de hotel con los que se tenía algún tipo de relación, bien porque habían sido compañeros de estudios o por que se había tenido algún tipo de relación profesional por la actividad laboral del investigador. Estos directores nos pusieron en contacto con otros directivos para que participaran en el estudio, lo que nos facilitó el acceso a los mismos. Una vez que el directivo accedía a mantener una entrevista, le pedíamos una cita (día y hora) para acudir a su lugar de trabajo (el hotel). De los 71 hoteles que configuraban la población de análisis de esta investigación, se obtuvo información de 63 hoteles. En este caso, para ello usamos la información ofrecida por el director general de hotel, obviando las respuestas del resto de directivos, ya que la unidad de análisis del estudio en este caso es la actividad, no el directivo, ya mucha información de la que necesitábamos era bastante objetiva como los niveles de externalización y la satisfacción con el resultado de las actividades, además de contar con un amplio número de actividades lo que nos garantizaba representatividad más que suficiente. Para ello contamos con 12 actividades de diferentes departamentos (véase anexo) de cada uno de los hoteles analizados, lo que

conforman un total de 756 actividades aunque finalmente 7 actividades de ellas estaban incompletas, por lo que la muestra final está formada por 749 actividades.

Medida de las variables

Varias cuestiones fueron planteadas a los encuestados sobre cada una de las 12 actividades o procesos del hotel identificados para medir el nivel de externalización actual y deseado, la capacidad de la actividad para obtener la ventaja competitiva y el resultado de la actividad (coste y calidad). Los procesos o actividades empleados en el estudio son los más relevantes del hotel para la prestación del servicio (véase Anexo).

Grado de externalización de la actividad. Una actividad puede estar total o parcialmente externalizada, dado que puede estar formada por un conjunto de tareas o sub-actividades (Poppo y Zenger, 1998; Carey *et al.*, 2006; McIvor, 2008). Para cumplir con los objetivos propuestos, identificamos el nivel de externalización actual y deseado de cada una de las 12 actividades usadas en el estudio. Como en estudios previos de externalización (Espino-Rodríguez *et al.*, 2008, 2012; Espino-Rodríguez y Chun-Lai, 2014; Wan y Yen-Lun Sun, 2010), se preguntó a los encuestados que indicaran el grado de externalización de una actividad en una escala tipo Likert de 1 a 7, donde el 1 significa que ninguna parte de la actividad está externalizada y el 7 que la actividad está totalmente externalizada. Para la externalización deseada planteamos una cuestión que indicara el grado de externalización que debería tener esa actividad, también en una escala de 1 a 7, donde 1 indicaría que no externalizaría la actividad y el 7 que externalizaría la actividad totalmente. Posteriormente, se creó otra variable para determinar el incremento potencial de la externalización que fue calculada mediante la diferencia entre el nivel actual y el deseado para cada una de las actividades del estudio.

Ventaja competitiva de la actividad. Para medir en qué medida la actividad tenía capacidad para ser fuente de ventaja competitiva preguntamos a los directivos una cuestión para cada una de las 12 actividades referida a en qué medida la actividad es fuente de ventaja competitiva para el hotel. Una cuestión similar para medir el grado de competencia básica de la actividad fue usada en el trabajo de Gilley y Rasheed (2000).

Resultado de la actividad. Para medir el resultado de una actividad usamos dos ítems, uno referido al coste y otro referido a la calidad de las 12 operaciones (Teng *et al.*,

1995; Poppo y Zenger, 1998; Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2005; Espino-Rodríguez *et al.*, 2008). Siguiendo los trabajos de la literatura relacionados con la externalización, los resultados fueron medidos en torno a las expectativas usando una escala tipo Likert de 1 a 7, donde el 1 indica que es mucho peor de lo esperado y el 7 indica mucho mejor de lo esperado. Esta medida nos permite definir el resultado de la actividad, así como los posibles desequilibrios y gaps que se producen en las diferentes actividades consideradas en el estudio. Una puntuación más alta indicará una alta satisfacción con el coste y con la calidad de la actividad. Además, se calculó una puntuación media de las dos variables para cada una de las actividades para obtener una puntuación global del resultado.

Análisis y resultados

Dado que en este trabajo la base de datos a utilizar es la de las actividades contamos con 749 actividades, una muestra lo suficientemente grande, por lo que hemos usado para contrastar las hipótesis el programa SPSS versión 23.0 que nos permite realizar contrastes de medias, ANOVAs, análisis de medias y medianas, regresiones, siendo este tipo de análisis más que los modelos estructurales los más adecuados para contrastar las hipótesis planteadas anteriormente.

Contraste de las hipótesis 1 y 2

Para contrastar las hipótesis 1 y 2, se ha usado el análisis regresión múltiple jerárquica. Hemos considerado tres modelos de regresión múltiple con las diferentes medidas del resultado de la actividad (modelo 1a, 1b y 1c) como variables dependientes. En la primera fase se ha introducido la variable de control, y en la segunda fase las variables independientes que miden los efectos principales. Los resultados de la fase dos permiten contrastar si la ventaja competitiva tiene un impacto positivo en el resultado de la actividad (coste, calidad y resultado global). Finalmente, en la etapa 3 para contrastar el efecto moderador (hipótesis 2) se ha añadido el término interacción entre las dos variables, internalización y ventaja competitiva (Véase tabla 1).

En la tabla 1, modelo 1a, 1b y 1c, se muestra que la ventaja competitiva influye positivamente en el resultado de la actividad bajo la perspectiva de la calidad ($\beta = 0.438$; $p < 0.001$), la perspectiva del coste ($\beta = 0.244$; $p < 0.001$) y la perspectiva del

resultado global de la actividad ($\beta = 0.381$; $p < 0.001$). Estos resultados apoyan la hipótesis 1 que establece una relación positiva entre la ventaja competitiva y el resultado de la actividad.

Para contrastar la hipótesis 2 se ha añadido el término interacción. Un efecto interacción existe y es significativo si hace una contribución más allá de efecto principal del modelo. Los modelos 1a y 1c muestran como el término interacción (ventaja competitiva x internalización) explica una parte significativa del incremento de varianza en el caso de la calidad ($\Delta R^2 = 0.014$, modelo 1a). Para el caso del coste de la actividad el incremento de la varianza es muy pequeño y no significativo. Por otra parte una inspección individual del término interacción también revela un efecto moderador significativo en el caso de la calidad ($\beta = 0.478$, $p < 0.001$) y el resultado global (si consideramos conjuntamente el coste y la calidad) ($\beta = 0.314$, $p < 0.05$). En el caso del coste el término interacción no es significativo. Estos resultados apoyan la hipótesis 2 parcialmente, que sugiere que el nivel de externalización de una actividad modera la relación entre ventaja competitiva y resultado de la actividad. Esto supone que cuanto mayor es la ventaja competitiva de una actividad su internalización da un resultado positivo en la calidad, mientras que si se opta por la externalización el resultado es menos positivo. Esto se produce también para el resultado global de la actividad aunque no para el coste.

La hipótesis anterior demuestra el efecto de la moderación, pero además se realizaron otros análisis para su confirmación. A este respecto, llevamos a cabo un análisis donde se comparó la relación entre ventaja competitiva y resultado de la actividad para las actividades externalizadas y para las actividades realizadas internamente. En este caso los efectos significantes de la variable moderadora fueron analizados de forma aislada. Para ello transformamos la variable grado de externalización actual en una variable dicotómica que toma el valor 1 si la actividad está totalmente externalizada (puntuaciones 6 y 7) y valor 0 si no está externalizada o lo está sólo parcialmente (puntuaciones menores o iguales a 5). Cuando la variable moderada es dicotómica, Baron y Kenny (1986) indican que se deben utilizar los coeficientes no estandarizados de la regresión para medir el efecto de variables moderadoras.

Tabla 1. Resultado del análisis de las regresiones jerárquicas

Y	Modelo 1a		Modelo 1b		Modelo 1c	
	Calidad de la actividad		Coste de la actividad		Resultado global de la actividad	
	B	t	B	t	B	t
Step 1: Variable de control						
Número de habitaciones	0.113**	3.10	0.145***	4.04	0.142***	3.92
R ²	0.011		0.020		0.020	
Step 2: Efecto principal						
Ventaja competitiva	0.438***	13.27	0.244***	6.86	0.381***	11.24
Externalización	-0.059†	-1.77	0.011	0.30	-0.028	-0.82
R ²	0.207		0.079		0.166	
Step 3: término interacción variable moderadora)						
Ventaja competitiva x	0.478***	3.381	0.076	0.481	0.314*	2.094
Internalización	0.221		0.080		0.171	
R ²	0.011		0.001		0.005	
ΔR ²	0.217		0.075		0.167	
R² Ajustado	52.9**		16.1***		38.37***	
F						

*** p<0.001 **p<0.01 *p<0.05 †p<0.1

Teniendo en cuenta la transformación de la variable externalización a dicotómica se han realizado tres regresiones para las actividades no externalizadas y otras tres para las actividades que son externalizadas cuyas variables dependientes eran las empleadas para medir las diferentes dimensiones del resultado (el coste, la calidad y el resultado global de la actividad). La tabla 2 muestra los coeficientes no estandarizados para las actividades desarrolladas internamente y aquellas que han sido externalizadas.

En relación a la calidad de la actividad el coeficiente β es de 0.491 y significativo para las actividades desarrolladas internamente y de 0.232 y significativo para las actividades externalizadas. La comparación entre los dos beta ($\beta=0.491$ y $\beta=0.232$) indica que incrementos en la ventaja competitiva tienen un efecto más positivo sobre la calidad si la actividad está desarrollada internamente que si está externalizada.

En cuanto al coste, se observa que para las actividades no externalizadas existe una relación positiva entre la ventaja competitiva y el coste de la actividad ($\beta=0.239$, $p<0.000$), mientras que para las actividades externalizadas la relación es positiva y significativa ($\beta=0.209$, $p<0.000$). La comparación entre los dos beta ($\beta=0.239$, $\beta=0.209$) indica que no hay diferencias importantes entre las actividades externalizadas y las actividades no externalizadas. Si consideramos globalmente performance, la relación entre ventaja competitiva y resultado global de la actividad es mayor y significativa para las actividades desarrolladas internamente ($\beta=0.365$, $p<0.000$) que con respecto a las actividades que están externalizadas ($\beta=0.220$, $p<0.000$). Estos resultados avalan el hecho de que una actividad esté externalizada o no modera la relación entre ventaja competitiva y resultado de la actividad. La figura 3 muestra el efecto moderador de la externalización en la relación entre ventaja competitiva y resultado de la actividad.

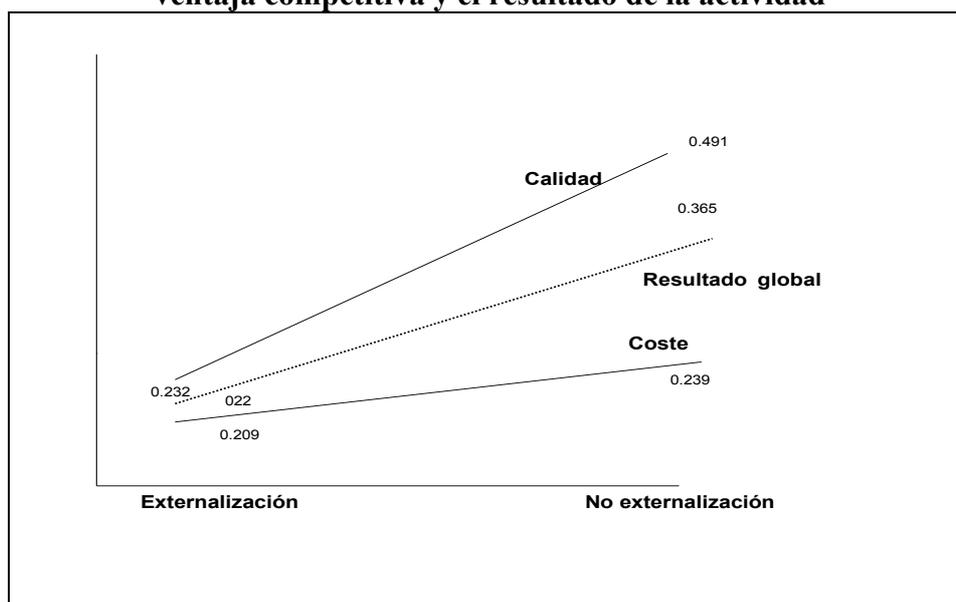
Tabla 2.- Análisis de la relación entre ventaja competitiva y resultado de la actividad con externalización versus internalización de la actividad como variable moderadora

Variable Moderadora	Estadísticos	Variable independiente: ventaja competitiva		
		Variables dependientes		
		Calidad	Coste	Resultado global
Internalización	Coefficiente no estandarizado (error estandarizado)	0.491 (0.037)	0.239 (0.037)	0.365 (0.033)
	t (p)	13.407 (0.000)	6.383 (0.000)	10.936 (0.000)
Externalización	Coefficiente no estandarizado (error estandarizado)	0.232 (0.057)	0.209 (0.056)	0.220 (0.049)
	t (p)	11.437 (0.000)	3.732 (0.000)	4.511 (0.000)
	Chow test F p	6.38 (0.000)	0.61 0.544	2.32 (0.099)

Para contrastar si existen diferencias significativas entre los valores de beta de los dos grupos de regresión aplicamos el test de Chow. El test de Chow es un test econométrico que determina si los dos coeficientes de dos regresiones de dos grupos distintos son iguales. El test de Chow revela que el valor del estadístico asociado F de Snedecor es significativo para la calidad y para el resultado global de la actividad ($F=6.38$, $p=0.00$;

2.32, $p=0.099$), y no significativo para el coste ($F=0.61$, $p=0.544$) (Véase tabla 2). Esto nos sugiere que los coeficientes beta de los dos grupos de regresión (actividades externalizadas y no externalizadas) son diferentes para la calidad y para el resultado global de la actividad, aunque este último al estar afectado por el coste es menos significativo.

Figura 3. Externalización como variable moderadora en la relación entre la ventaja competitiva y el resultado de la actividad



Contraste de la hipótesis 3

Para contrastar esta hipótesis realizamos tres análisis de regresión simple entre la ventaja competitiva y las diferentes medidas del grado a externalizar de la actividad (grado de externalización actual, grado deseado de externalización e incremento de la externalización) siendo estas las variables dependientes. En la tabla 3 se muestran los resultados de las tres regresiones que avalan que existe una relación negativa entre la ventaja competitiva y las diferentes medidas del grado de externalización ($\beta=-0.086$, $p<0.05$; $\beta=-0.233$, $p<0.001$; $\beta=-0.194$, $p<0.001$). Esto indica que cuanto mayor sea la capacidad de una actividad para ser fuente de ventaja competitiva menos externalizada estará la actividad tanto en el momento actual como en el momento futuro, lo que sugiere el apoyo de la hipótesis 3. Además, para contrastar esta hipótesis las actividades del hotel han sido clasificadas en actividades críticas o aquellas que forman parte de las competencias básicas y aquellas no críticas o que no forman parte de las competencias básicas. Para ello usamos la mediana con el fin de identificar las actividades que forman

parte de las competencias básicas y las actividades periféricas que no están formadas por las competencias básicas. Aquellas actividades cuyo valor es superior a la mediana son consideradas actividades que forman parte de las competencias básicas y las que presentan un valor inferior a la mediana conforman las actividades periféricas o no básicas.

Tabla 3. Resultado de análisis de regresión simple

Y	Modelo 2a	Modelo 2b		Modelo 2c		
	Externalización actual de la actividad	Externalización deseada de la actividad		Incremento de la externalización de la actividad		
	B	t	B	t	B	t
Ventaja competitiva	-0.086*	-2.229	-0.233***	-6,548	-0.194***	-5.402
R ²	0.007	0.054		0.038		
R ² Ajustado	0.005	0.053		0.036		
F	4.970	42.87		29.18		

*** p<0.001 **p<0.01 *p<0.05 †p<0.1

La tabla 4 refleja la existencia de diferencias significativas, obtenida mediante la realización del contraste de diferencias de medias t de *student* realizado entre la externalización actual, la deseada y el incremento de la externalización con respecto a los dos tipos de actividades (competencias básicas y periféricas).

Tabla 4. Relación entre la propensión a externalizar y los niveles de ventaja competitiva de la actividad

Grado de externalización	Ventaja competitiva	Media	t (p)
Externalización actual	Actividades básicas	1.86	-15.96 (0.000)
	Actividades periféricas	4.20	
Externalización deseada	Actividades básicas	2.95	-11.37 (0.000)
	Actividades periféricas	4.85	
Incremento de la externalización	Actividades básicas	1.08	2.651 (0.010)
	Actividades periféricas	0.64	

Los resultados indican que las actividades periféricas, es decir, que no forman parte de las competencias básicas, presentan un mayor nivel de externalización que las actividades que forman parte de las competencias básicas, lo que apoya los resultados anteriores de la regresión simple usada para el contraste de la hipótesis 3.

Clasificación de las actividades hoteleras. Matriz externalización-ventaja competitiva

El análisis anterior analiza todas las actividades conjuntamente sin identificar la actividad hotelera. Por ello el análisis siguiente identifica y clasifica las actividades del hotel. En la tabla 5 se observa la puntuación media de la ventaja competitiva de la actividad y el grado de externalización medio que tiene cada una de las 12 actividades analizadas. La mayoría de las puntuaciones de la ventaja competitiva son altas, dado que se han seleccionado las operaciones esenciales de la cadena de valor del hotel. Sin embargo, existen ciertas diferencias en las puntuaciones medias para cada una de las actividades que permiten diferenciar unas de otras. Para ello hemos considerado la aplicación de la mediana con el objeto de formar dos grupos de actividades como nos indica la teoría y posteriormente construir una matriz dos por dos, donde se reflejen niveles alto y bajo de ventaja competitiva y del grado de externalización de la actividad (Véase figura 4). Siguiendo el criterio de la mediana, las actividades que tienen mayor impacto en la ventaja competitiva y que son consideradas competencias básicas son la recepción, la limpieza de habitaciones, la limpieza de zonas nobles, el departamento de alimentación y bebidas y el marketing y las ventas; mientras que las actividades consideradas periféricas son la lavandería, la formación, la selección del personal y el reclutamiento, los sistemas de información y la seguridad y vigilancia. En cuanto a la externalización usamos el mismo criterio de la mediana. Las actividades que están por encima de la mediana y que consideramos que tienen una externalización alta en comparación con el otro grupo son: la lavandería, el mantenimiento, la formación, los sistemas de información, la animación y la seguridad y vigilancia; mientras que las actividades que tienen un nivel más bajo y que están por debajo de la mediana son: la recepción, la limpieza de zonas nobles, la limpieza de habitaciones, el departamento de alimentación y bebidas, la selección del personal y el marketing y las ventas.

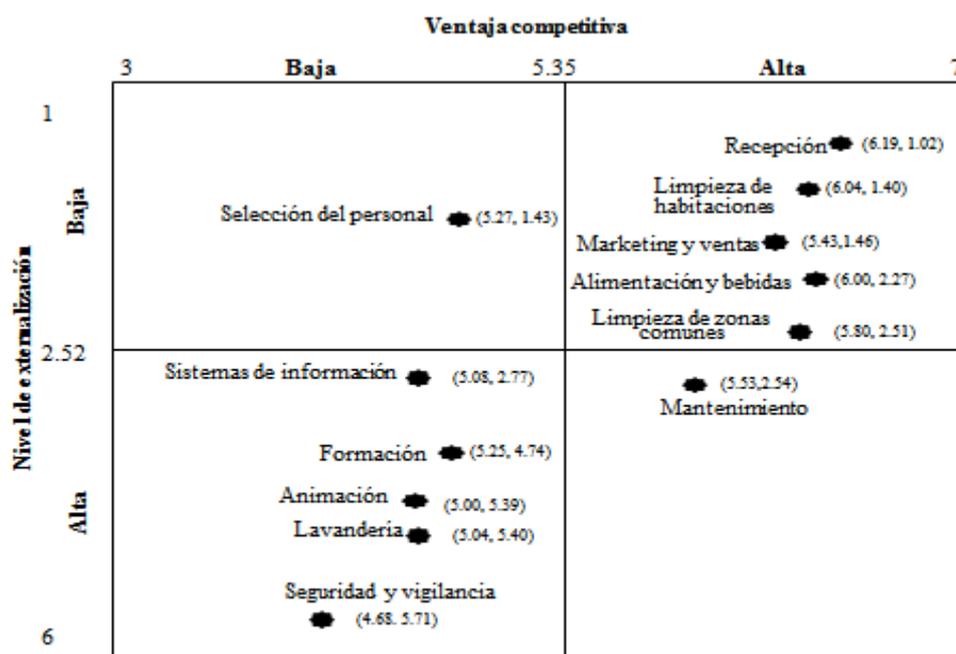
Tabla 5. Nivel de ventaja competitiva y externalización de acuerdo a tipo de operación y clasificación

Actividades	Ventaja competitiva	Nivel de ventaja competitiva	Externalización actual	Nivel de externalización
Recepción	6.19	Competencia básica	1.02	Bajo
Limpieza de habitaciones	6.04	Competencia básica	1.40	Bajo
Limpieza de zonas nobles y comunes	5.80	Competencia básica	2.51	Bajo
Lavandería	5.04	Competencia periférica	5.40	Alto
Alimentación y bebidas	6.00	Competencia básica	2.27	Bajo
Mantenimiento (exterior, interior, jardinería)	5.53	Competencia básica	2.54	Alto
Formación	5.25	Competencia periférica	4.74	Alto
Selección del personal y reclutamiento	5.27	Competencia periférica	1.43	Bajo
Marketing y ventas	5.43	Competencia básica	1.46	Bajo
Sistemas de información	5.08	Competencia periférica	2.77	Alto
Animación	5.00	Competencia periférica	5.39	Alto
Seguridad y vigilancia	4.68	Competencia periférica	5.71	Alto

Nota: mediana ventaja competitiva = 5.35; mediana externalización=2.52

La relación entre la ventaja competitiva y la externalización establecida anteriormente indicaría que las actividades tendrían que estar ubicadas de la siguiente manera: las actividades que tienen una alta implicación en la ventaja competitiva deberían tener un bajo nivel de externalización y las actividades que tienen una baja implicación en la ventaja competitiva deberían tener un alto nivel de externalización. En la figura 4 se observa que las mayorías de las actividades están bien ubicadas, siguiendo las presunciones teóricas, excepto la selección del personal y el mantenimiento. Con respecto a selección del personal tiene una baja implicación en la ventaja competitiva según los encuestados, pero el nivel de externalización es bajo y en relación al mantenimiento tienen una alta implicación en la ventaja competitiva y su nivel de externalización es alto.

Figura 4. Matriz externalización-ventaja competitiva



Si analizamos los niveles de externalización actual se destaca que el nivel de externalización actual es alto en actividades como la animación, la formación, la seguridad y vigilancia y lavandería, presentan todas ellas valores medios superiores a 4.5. Aquellas actividades que tienen un nivel de externalización más bajo son aquellas relacionadas con la recepción, la limpieza de habitaciones, la selección del personal y el marketing y ventas, con valores menores a 2 en una escala de 1 a 7. En cambio, las actividades que presentan un nivel de externalización actual no muy alto pero destacable (entre 2 y 4 de media) son: la limpieza de zonas comunes, el departamento de alimentación y bebidas, el mantenimiento y los sistemas de información (véase tabla 6). Concretamente en la tabla 7 se analiza la frecuencia del grado de externalización actual de las 749 actividades analizadas en todos los hoteles y se observa que un 47,5% tiene externalizadas alguna parte y un 52.5% no tiene externalizada ninguna parte, lo que refleja la importancia que tiene la externalización en estos momentos.

Si comparamos el nivel de externalización actual y deseado, la tabla 6 muestra que existen diferencias significativas en todas las actividades analizadas excepto en la animación, que tiene un nivel de externalización actual bastante alto y en la alimentación y bebidas que no presenta un nivel de externalización deseada muy diferente del que existe en la actualidad.

Tabla 6. Nivel deseado de externalización actual y deseado y diferencias de medias (t-test)

Actividades	Externalización deseada	Externalización actual	t
Recepción	1.57	1.02	3.10**
Limpieza de habitaciones	2.90	1.40	5.59***
Limpieza de zonas nobles y comunes	4.15	2.51	4.59***
Lavandería	5.90	5.40	2.52*
Alimentación y bebidas	2.49	2.27	0.95
Mantenimiento (exterior, interior, jardinería)	3.68	2.54	4.53***
Formación	5.31	4.74	2.11*
Selección del personal y reclutamiento	2.11	1.43	3.44***
Marketing y ventas	2.90	1.46	5.51***
Sistemas de información	3.92	2.77	4.90***
Animación	5.66	5.39	1.02
Seguridad y vigilancia	6.30	5.71	2.21*

*** p<0.001, **p<0.01 *p<0.05

Tabla 7. Grado de externalización de las actividades analizadas en el estudio

Grado de externalización	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1 nada externalizado	393	52.5	52.5
2	45	6.0	58.5
3	41	5.5	64.0
4	43	5.7	69.7
5	35	4.7	74.4
6	26	3.5	77.8
7 Totalmente externalizado	166	22.2	100.0
Total actividades	749¹	100	

¹ valores perdidos= 7

Los resultados indican que el nivel de externalización deseado es más alto que el nivel de externalización actual para el resto de las actividades. Tienen más potencial de incremento las actividades donde la t de *student* es mayor, ya que muestran mayores diferencias significativas entre la externalización deseada y la externalización actual; entre ellas se encuentran la limpieza de habitaciones y zonas nobles, el mantenimiento, el marketing y ventas y los sistemas de información. Estas actividades tienen un mayor potencial de incremento en el futuro. Menos potencial de incremento presentan las actividades que tienen un mayor nivel de externalización actual como son la lavandería, seguridad y vigilancia, animación y la formación.

Contraste de la hipótesis 4

Para contrastar la hipótesis 4 se hizo necesario obtener una nueva variable formada por la diferencia entre la externalización deseada y la externalización actual de cada una de las actividades. Con esta variable se pretendía calcular la intención futura o deseada respecto a la forma de gobierno de la actividad (mercado o empresa). De esta manera nos encontramos con tres posibles grupos de actividades. El grupo 1 que está compuesto por actividades que no cambian de valor, es decir, que desean mantener su estado actual, bien de externalización o de internalización. El grupo 2 está formado por actividades cuya diferencia es positiva, es decir, son procesos que desearían incrementar su externalización respecto a la situación actual; y el grupo 3 constituyen actividades cuya diferencia es negativa, y que por tanto se desearía disminuir su externalización con respecto a la situación actual (véase tabla 8).

Tabla 8. Diferencias significativas con respecto del resultado de la actividad entre las diferentes formas de gobierno de la actividad

Resultado de la actividad	Forma de gobierno deseada	N ¹	ANOVA ² F (p)	t (p)		
Calidad	1. No cambian la forma de gobierno	435	9.27 (0.00)	1-2	1-3	2-3
	2. Aumenta el grado de externalización	253		2.91	3.79	1.90
	3. Disminuye el grado de externalización	61		(0.00)	(0.00)	(0.06)
Coste	1. No cambian la forma de gobierno	435	5.58 (0.004)	1-2	1-3	2-3
	2. Aumenta el grado de externalización	253		2.25	2.90	
	3. Disminuye el grado de externalización	61		1.50 (0.02)		(0.00)
				(0.13)		
Resultado global de la actividad	1. No cambian la forma de gobierno	435	9.06 (0.000)	1-2	1-3	2-3
	2. Aumenta el grado de externalización	253		2.88	3.71	
	3. Disminuye el grado de externalización	61		1.89 (0.00)		(0.00)
				(0.06)		

¹7 datos perdidos. La suma total se corresponde con las 749 operaciones analizadas

²Nota los resultados obtenido para el test de Tukey y Scheffé son similares que t de medias para muestras independientes

Para el cumplimiento total de la hipótesis debería existir diferencias significativas de las variables de resultado entre las actividades que desean mantener su estado actual de la forma de gobierno que constituyen el grupo 1 con las que cambiarían en el futuro su forma de gobierno, que constituyen el grupo 2 y 3. Con respecto al grupo 1 y 2 existen

diferencias significativas de la variable calidad, el coste y el resultado global de la actividad. En concreto, las actividades que no desean cambiar su estado de la forma actual de gobierno están más satisfechas con la calidad, el coste y el resultado global de la actividad que las actividades del grupo 2 que son las que incrementarían el nivel de externalización ($t=2.91$, $p=0.00$; $t=2.25$, $p=0.02$; $t=2.88$, $p=0.00$). Esto indica que las actividades que aumentarían su nivel de externalización es decir, cambiarían la forma de gobierno de la actividad, tienen un menor resultado.

Con respecto al grupo 1 y 3 se observa que existen diferencias significativas en relación a la calidad, el coste y el resultado de la actividad global. En concreto, las actividades del grupo 1 (aquellas que no cambiarían su estado de forma de gobierno) están más satisfechas con todas las dimensiones del resultado y el hotel tiene un mejor resultado que aquellas que disminuirían el nivel de externalización. Con respecto a las diferencias entre el grupo 2 y 3 observamos que sólo hay diferencias significativa en relación a la calidad y el resultado global ($t=1.90$; $p=0.06$; $t=1.89$, $p=0.06$). Este resultado indica que el cambio de gobierno hacia un incremento en la externalización está determinado por un peor resultado en la calidad de la actividad mientras que un cambio hacia una mayor internalización de la actividad no está determinado por un peor resultado. Estos resultados apoyan la hipótesis 4.

Matriz ventaja competitiva- resultado

Siguiendo a McIvor (2009) como señalamos anteriormente, clasificamos las actividades en dos niveles, actividades críticas que muestran un impacto en la ventaja competitiva y actividades no críticas que tienen un bajo impacto en la ventaja competitiva. Por su parte, Greaver (1999) identifica las actividades con un resultado positivo y las actividades con un resultado negativo. Para ello, y con la intención de obtener dos grupos de actividades, hemos agrupado las actividades usando la mediana. La Tabla 9 muestra los niveles de resultado de cada uno de los departamentos. Además fue usada una matriz de dos x dos para cada tipo de resultado (coste y calidad) para representar gráficamente la posición de cada departamento en función del grado de ventaja competitiva de la actividad y su nivel de resultado para el coste y para la calidad (Véase figura 5).

La relación entre ventaja competitiva y resultado de la actividad indicaría que la posición de las actividades dentro de la matriz debería seguir un patrón aproximado que refleje que las actividades que tienen un resultado bajo tengan un bajo impacto en la ventaja competitiva, y las actividades que muestren un alto impacto en la ventaja competitiva deberían tener un resultado alto.

Tabla 9. Clasificación de actividades por niveles de resultado global y satisfacción con el coste y con la calidad

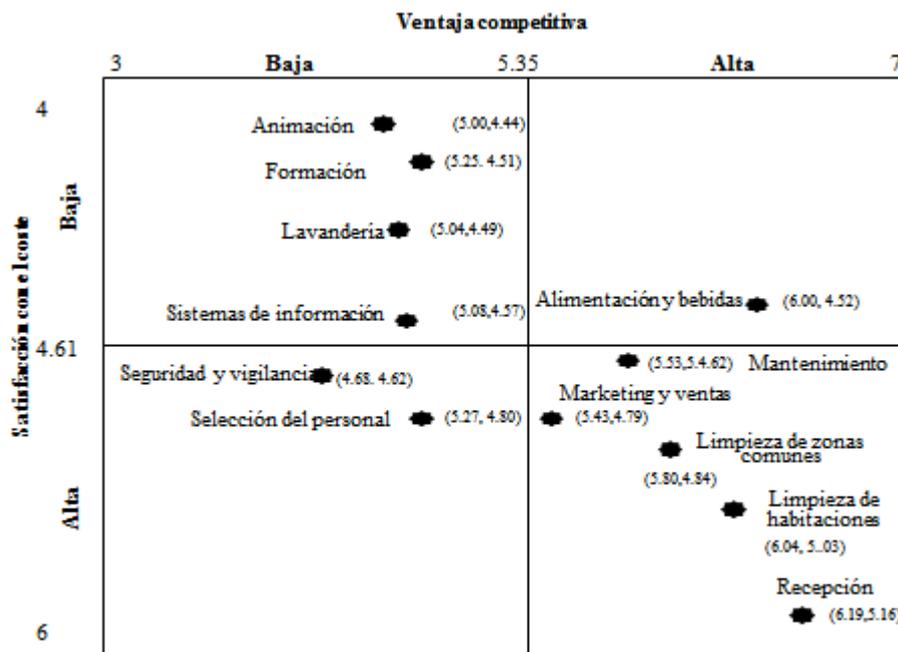
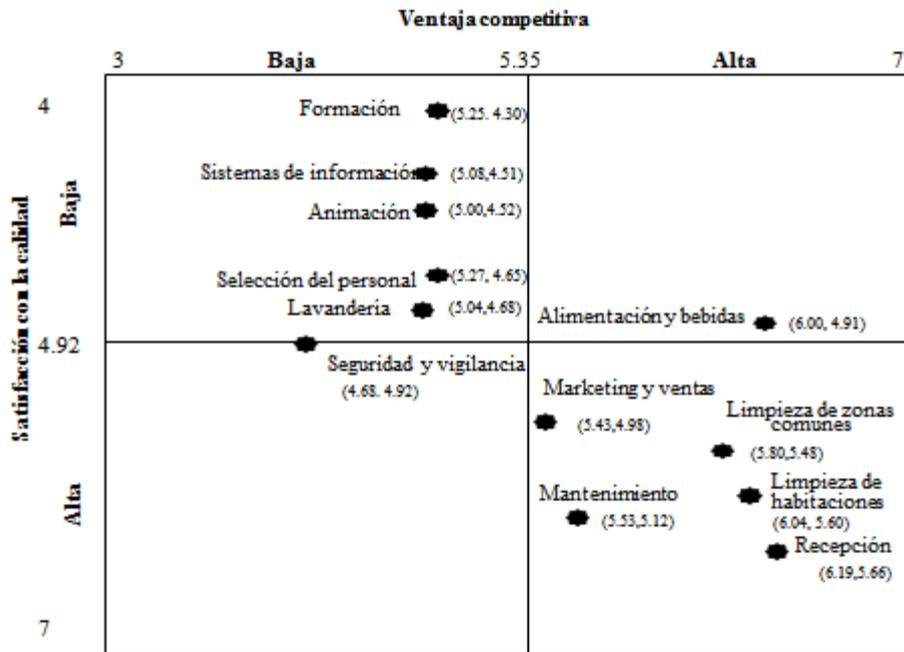
Actividades	Resultado de la actividad global	Nivel de resultado global	Satisfacción con el coste	Nivel del coste	Satisfacción con la Calidad	Nivel de la calidad
Recepción	5.41	Alto	5.16	Alto	5.66	Alto
Limpieza de habitaciones	5.32	Alto	5.03	Alto	5.60	Alto
Limpieza de zonas nobles y comunes	5.16	Alto	4.84	Alto	5.48	Alto
Lavandería	4.59	Bajo	4.49	Bajo	4.68	Bajo
Alimentación y Bebidas	4.72	Bajo	4.52	Alto	4.91	Bajo
Mantenimiento (exterior, interior, jardinería)	4.87	Alto	4.62	Bajo	5.12	Alto
Formación	4.40	Bajo	4.51	Bajo	4.30	Bajo
Selección del personal y reclutamiento	4.73	Bajo	4.80	Alto	4.65	Bajo
Marketing y ventas	4.89	Alto	4.79	Alto	4.98	Alto
Sistemas de información	4.54	Bajo	4.57	Bajo	4.51	Bajo
Animación	4.48	Bajo	4.44	Bajo	4.52	Bajo
Seguridad y vigilancia	4.77	Alto	4.62	Bajo	4.92	Alto

Nota: mediana resultado global = 4.75; mediana satisfacción con el coste=4.61; mediana satisfacción con la calidad=4.92;

Observamos que este patrón se cumple prácticamente para el coste y para la calidad exceptuando en algunas actividades. En el caso de la calidad no se cumple para el departamento de alimentación y bebidas, lo que indica que es un departamento que tiene un alto impacto en la ventaja competitiva pero su resultado no es el adecuado. En relación al coste tampoco se cumple para el departamento de alimentación y bebidas que muestra una insatisfacción alta con el coste y un alto impacto en la ventaja

competitiva ni tampoco para la selección del personal y la seguridad y vigilancia que tienen una satisfacción alta en el coste y un bajo impacto en la ventaja competitiva.

Figura 5. Ventaja competitiva-resultado de la actividad



Finalmente, en los análisis planteamos un contraste de la t de *student* para ver si existen diferencias significativas en cuanto al resultado con respecto a los dos grupos de actividades básicas y periféricas. Los resultados muestran que las actividades que tienen

un alto impacto en la ventaja competitiva tienen mejor resultado a todos los niveles analizados que las actividades que no tienen un gran impacto en la ventaja competitiva (Véase tabla 10). Esto apoya que la matriz ventaja competitiva-resultado es válida.

Tabla 10. Contraste de la t para la diferencia de medias del resultado de la actividad dependiendo del tipo de actividad en función de la ventaja competitiva

Resultado de la actividad	Ventaja competitiva	Media	t (p)
Coste	Actividades básicas	5.83	7.51
	Actividades periféricas	5.05	p(0.000)
Calidad	Actividades básicas	5.29	8.55
	Actividades periféricas	4.59	p(0.000)
Resultado global de la actividad	Actividades básicas	5.56	9.14
	Actividades periféricas	4.82	p(0.000)

Discusión

Este capítulo intenta responder a la cuestión de cómo varía el resultado de la actividad en función de que se adopten diferentes formas de gobiernos, así como la relación entre la ventaja competitiva y la externalización de la actividad. Los resultados sugieren que cuanto más capacidad tiene una actividad para influir en la ventaja competitiva mejores son los resultados a nivel de calidad y coste. Aunque estos resultados no han sido demostrados empíricamente con el uso de las variables empleadas están en consonancia con los razonamientos teóricos que indican que las actividades básicas tienen un mejor resultado a nivel de coste y calidad, ya que es probable que tengan un alto nivel frente a sus competidores donde el conocimiento o las habilidades son la fuente de ventaja competitiva (Hamel y Prahalad, 1994). Por otra parte este tipo de actividades son las que generan mayores rentas. Los resultados si son demostrados a nivel de especificidad de los activos en los trabajos realizados por Cruz *et al.* (2014) y Frank y Obloj (2014).

En relación a la moderación de la forma de gobierno en la relación entre la ventaja competitiva y el resultado de la actividad, los hallazgos indican que un mayor nivel de internalización de la actividad implica una relación positiva entre ventaja competitiva y la calidad, no siendo significativa para el coste. Nuestros hallazgos coinciden con los del trabajo de Espino-Rodríguez *et al.*, (2008), aunque estos autores usaron también la especificidad de activos. En nuestro trabajo sólo era significativa la calidad, pero no el

coste, lo que indica que la hipótesis sólo fue apoyada parcialmente. Esto sugiere que el hecho de que una actividad no esté externalizada puede hacer más fuerte la relación entre la ventaja competitiva y el resultado de la actividad pero sólo a nivel de calidad y a nivel de resultado global de la actividad. Esto avala que la externalización se está realizando por costes y cuando se analiza la relación entre ventaja competitiva y calidad es un poco más débil, aunque sigue siendo significativa. Las presunciones de la RBV se cumplen especialmente para la calidad. El análisis de la figura 3 se puede comprobar que es en la calidad donde existe más diferencia entre las actividades externalizadas y las actividades no externalizadas. En el coste existe menor pendiente de la recta, lo que sugiere que no hay diferencias significativas entre las actividades externalizadas y las actividades no externalizadas.

Con respecto a la relación entre la propensión a externalizar la actividad y la ventaja competitiva, se demuestra que existe una relación negativa entre ambas variables. Esto indica que cuanto más capacidad tenga una actividad para ser fuente de ventaja competitiva menor será su grado de externalización actual, la externalización deseada y el incremento de la externalización de la actividad. Los resultados sugieren que las actividades que forman parte de las competencias básicas tienen un nivel de externalización menor que las actividades que no están formadas por las competencias básicas. Estos resultados están en consonancia con lo que señalan McIvor (2005) y Powell *et al.*, (2006), que indican que las actividades que son críticas tienen un menor nivel de externalización, requieren un conocimiento no especializado y por lo tanto se desarrollan internamente. Por otra parte, González *et al.* (2013) observan una relación positiva entre la importancia y el grado de externalización de los servicios en los ayuntamientos españoles. Este resultado es contrario al nuestro, lo que refleja que la importancia de una actividad puede favorecer la externalización en el sector público mientras que el sector privado, como por ejemplo el hotelero, la importancia implica un menor grado de externalización de la actividad. Aunque es de destacar que los hoteles también están comenzando a externalizar actividades que forman parte de las competencias básicas. Las actividades que fueron clasificadas como básicas son la recepción, la limpieza de habitaciones y de zonas nobles, el departamento de alimentación y bebidas y el marketing y las ventas. Estas actividades tienen un nivel de externalización actual menor. En cambio, las actividades periféricas tienen un nivel de externalización actual mayor entre las que se encuentran la lavandería, la formación, la

animación y la seguridad y vigilancia. Por otra parte, la actividad de mantenimiento tiene un nivel de externalización medio-alto, aunque a los directivos no les importaría incrementar su externalización aún más.

En cambio, si comparamos los resultados del nivel de externalización aplicados en el mismo destino de Gran Canaria realizado hace 13 años por Espino-Rodríguez (2002) se observa un incremento considerable de los niveles de externalización. En nuestro trabajo los resultados indican que casi un 47.5% de las actividades analizadas tienen alguna parte externalizada mientras que en el 2002, para el mismo destino, sólo había un 26.7% de las actividades que tenían alguna parte externalizada. En cuanto a la externalización de las actividades, la seguridad y vigilancia y la lavandería eran las actividades que más se externalizaban en el año 2002, según el trabajo de Espino-Rodríguez (2002) mientras que en nuestro trabajo se comprueba que las actividades que más se externalizan son la seguridad y vigilancia, y lavandería además de la animación y formación. Actividades estas dos últimas que tenían un bajo nivel de externalización en la pasada década.

Finalmente, los resultados indican que el nivel deseado de externalización es mayor que el nivel actual en todas las actividades, excepto en la animación y la alimentación y bebidas. Esto indica por un lado que la actividad de animación ya tiene un nivel alto en la externalización actual, mientras que el departamento de alimentación y bebidas es un proceso que está costando que los hoteles den el paso hacia la externalización, bien por desconocimiento o porque no confían en la externalización de esta actividad. En cuanto al resto de actividades destaca el deseo de externalizar las actividades por parte del directivo en caso de encontrar un suministrador adecuado.

En la matriz ventaja competitiva-externalización se observa que la mayoría de los departamentos analizados se encuentran en el cuadrante correspondiente, excepto la selección del personal y el mantenimiento. Esto implica que la ventaja competitiva para estas actividades no es determinante para el nivel de externalización de la actividad. En el caso del mantenimiento tiene un alto impacto en la ventaja competitiva y un nivel de externalización alto. Esta actividad requiere de un conocimiento específico y de determinadas habilidades, por lo que en muchas ocasiones es necesario acudir a fuentes externas ya que el hotel no dispone de recursos y capacidades para esta actividad. Como

señala McIvor (2009) las actividades candidatas a ser externalizadas son aquellas en las cuales la organización carece de los recursos o capacidades para desarrollar la actividad de forma adecuada. Con respecto a la selección del personal se sitúa en el cuadrante de bajo impacto en la ventaja competitiva y bajo nivel de externalización. Es una actividad que es considerada no crítica, sin embargo no tiene un alto nivel de externalización como las anteriores. Esta situación podría ser debida a que no existen suministradores suficientes capaces de ofrecer el servicio adecuadamente.

En relación a la hipótesis 4 los resultados muestran que las actividades que mantendrían su estado actual respecto a la forma de gobierno (mercado o empresa) presentan mejores resultados a nivel de coste y de calidad que las actividades que cambiarían de estado (en relación al incremento de la externalización). Esto quiere decir que los hoteles aplican una política racional de obtención de fuentes externas ya que tratan de cubrir sus gaps en recursos mediante el incremento de la externalización cuando no se están obteniendo los resultados esperados internamente. En la misma línea que los resultados de Teng *et al.*, (1995) y Espino-Rodríguez *et al.*, (2008) nuestro análisis refleja que el incremento de la externalización en el futuro de las actividades que actualmente se desarrollan internamente es mayor cuando los directivos de los hoteles están más insatisfechos con la calidad, el coste y el resultado global de la actividad. Esto indica que el deseo de externalizar viene dado tanto por un deseo de mejorar los costes y la calidad de la actividad, a diferencia del estudio de Espino-Rodríguez *et al.*, (2008) en el que el incremento de la externalización estaba determinado sólo por costes. Estos hallazgos son coherentes con los obtenidos por otros autores en el sector hotelero (Lamminmaki, 2007; Lam y Han, 2005; Promsivapallop *et al.*, 2015). Estos autores demuestran que el nivel de externalización tiende a incrementarse cuando hay más suministradores disponibles capaces de ofrecer buenos servicios. Un pobre performance en una actividad indicaría un mayor deseo por externalizar pero siempre y cuando existieran proveedores más capaces que el hotel.

En cambio no podemos indicar que un cambio hacia la internalización de la actividad esté determinado por el resultado de la actividad tanto a nivel de calidad como a nivel de costes. En este caso, habría que averiguar cuáles son las causas que derivan en que una actividad esté externalizada y se decida su reintegración en el hotel. En este sentido,

Cabral *et al.*, (2014) indica que las causas pueden ser diversas relacionadas en muchas ocasiones con riesgos contractuales.

En relación a la matriz ventaja competitiva-resultado destaca que tiene un ajuste conforme a los parámetros teóricos, es decir, una alta ventaja competitiva se corresponde con un alto resultado y un bajo impacto en la ventaja competitiva tiene su correspondencia con un bajo resultado. Sólo la actividad de alimentación y bebidas presenta una mayor insatisfacción del resultado a nivel de coste y calidad en relación con el nivel de ventaja competitiva que le correspondería. Esto supone que los hoteles deberían invertir más en esta actividad o realizar una externalización de tipo más estratégico que permite mantener la ventaja competitiva.

En relación a la seguridad y vigilancia y la selección de personal tienen una alta satisfacción con el coste y un bajo impacto en la ventaja competitiva por lo que son actividades que deberían mantener el estado actual. Esto cobra sentido si analizamos los niveles de externalización de estas dos actividades. En cuanto a la seguridad y vigilancia es una actividad que no se desea cambiar de estado, ya que presentan un nivel de externalización actual y deseado similar, y con respecto a la selección del personal el incremento en su externalización para el futuro es bastante modesto, lo que hace que los hoteles deseen desarrollarla internamente ya que su resultado es satisfactorio. De forma explícita la figura 6 sitúa a las actividades en el cuadrante y e indica la opción estratégica más conveniente en cuanto a la forma que la actividad debe ser gobernada.

Figura 6. Opciones estratégicas de los departamentos del hotel

		Ventaja competitiva	
		Baja	Alta
Resultado de la actividad (coste y calidad)	Baja	<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Externalización Animación, Formación, Sistemas de información, Lavandería 	<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Invertir en mejoras para desarrollar internamente ó Externalización estratégica Alimentación y bebidas
	Alta	<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Externalización o mantener internamente Seguridad y vigilancia Selección de personal 	<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollar internamente o externalización estratégica Mantenimiento, Marketing y ventas, Limpieza de zonas nobles y de habitaciones, Recepción

Las actividades que están en el cuadrante 1 podrían ser externalizadas según esta matriz y son la animación, la formación, los sistemas de información y la lavandería. Las actividades del cuadrante 2 son las actividades donde los hoteles deberían invertir en mejoras o realizar una externalización estratégica. En este caso los resultados indican que es el departamento de alimentación y bebidas el que está en este cuadrante. En el cuadrante 3 se encuentran las actividades que el hotel puede externalizar o desea mantener internamente, se encuentran la selección del personal y la seguridad y vigilancia. Finalmente, en el cuadrante 4 se encuentran las actividades que deben desarrollar internamente o realizar una externalización estratégica basada en la confianza y en el desarrollo de relaciones interorganizativas que generen rentas que apoyen la ventaja competitiva. Las actividades de este cuadrante son el mantenimiento, el marketing y ventas, la limpieza de zonas nobles, la limpieza de habitaciones y la recepción. A continuación en la tabla 11 se resumen los hallazgos encontrados con respecto a las hipótesis planteadas.

Tabla 11. Contraste de hipótesis

Variables independientes	Hipótesis	Variable dependiente	Soportada
Ventaja competitiva	H1	Resultado de la actividad (coste y calidad)	Sí
Ventaja competitiva	H2	Resultado de la actividad moderado por externalización versus internalización	Sí
Ventaja competitiva	H3	Grado de externalización de la actividad	Parcialmente
Resultado de la actividad	H4	Cambio en la forma de gobierno (internalización versus externalización)	Sí

Implicaciones académicas y prácticas

El trabajo comprueba que otras variables distintas a la especificidad de activos, como la ventaja competitiva, pueden ser determinantes a la hora de explicar la externalización de una actividad. Esta variable engloba más atributos y características de las actividades, por lo que su estudio lo puede hacer más interesante desde un punto de vista académico. Asimismo, el empleo de esta variable puede ser usada en estudios que analicen las relaciones interorganizativas y otros factores de éxito de la externalización, ya que el tipo de actividad externalizada en función de su carácter básico o periférico podría dar diferentes resultados en los diferentes trabajos sobre externalización. Otro carácter valioso del estudio es que se destaca la importancia de examinar la relación entre la ventaja competitiva y resultado de la actividad moderada por el nivel de externalización y analizado bajo diferentes perspectivas teóricas como son la RBV y la TCE. Finalmente otras de las implicaciones teóricas es la construcción de una matriz ventaja competitiva-externalización y ventaja competitiva-resultado de la actividad que, aunque se han validado las mayoría de las posiciones de las actividades, se ha comprobado que no siempre están en el lugar predicho por la teoría, ya que dependen de las características o atributos de la actividad. Por otra parte, este trabajo demuestra algunos resultados empíricos en el sector hotelero que contribuyen a ir creando un marco teórico que ayude a comprender mejor el fenómeno de la externalización. Asimismo, este estudio ha combinado diferentes variables y creado dos matrices que favorece una mejor comprensión de todos los departamentos de un hotel y su contribución a la ventaja competitiva.

Este estudio tiene diversas implicaciones para directivos y profesionales. Así, este trabajo contribuye a una mejor comprensión de como la externalización influye en la relación entre ventaja competitiva y resultado de la actividad. Esto puede ser relevante para ver el funcionamiento del hotel y sus relaciones con los suministradores. Esta investigación genera conocimiento y ayuda a los directivos a tomar decisiones sobre el proceso de externalización de las principales actividades de los hoteles. Además los resultados identifican nichos de mercados para algunos servicios cuya demanda de externalización es alta y aún no ha sido satisfecha como por ejemplo el mantenimiento, la limpieza, los sistemas de información o el marketing y las ventas. Otra de las implicaciones prácticas es la necesidad de un buen conocimiento sobre las actividades del hotel e identificar las necesidades de cada una de las actividades hoteleras para conseguir una mejor posición competitiva y seleccionar los suministradores adecuados en caso de su externalización. Asimismo, sería necesario potenciar las relaciones interorganizativas y la existencia de suministradores adecuados capaces de ofrecer buenos servicios. Los hoteles sólo podrán cubrir sus gaps en recursos si encuentran suministradores capaces de ofrecer servicios de calidad o si encuentran empleados internos formados cuando la extenalización no está dando los resultados esperados. Por otra parte con esta investigación cada hotel puede situar sus actividades en la matriz ventaja competitiva-externalización. Esta matriz puede ser usada para el posicionamiento estratégico a la hora de enfocar las relaciones interorganizativas con los suministradores y establecer diferencias con hoteles de la competencia, permitiendo a la externalización una mayor contribución a la ventaja competitiva. En cuanto a la matriz ventaja competitiva-resultado de la actividad es una herramienta muy útil para los hoteles, donde pueden situar a sus actividades. Aunque en este estudio hemos situado la media del sector, cada hotel podría situar su actividad en función de su nivel de ventaja competitiva y su resultado y posteriormente en función del cuadrante donde esté la actividad, decidir que alternativa elegir (externalización o internalización).

Limitaciones y futuras investigaciones

El estudio presenta algunas limitaciones que pueden derivar en futuros trabajos de investigación. El trabajo analiza la externalización como una de las estrategias que modera la relación entre ventaja competitiva y resultado de la actividad. Sin embargo, otros trabajos futuros podrían considerar otras estrategias usadas por los hoteles o incluso las estrategias competitivas que podrían ayudar a explicar los resultados aquí

obtenidos. Por otra parte otras variables clave de la RBV, podrían ser tenidas en cuenta en la relación con el resultado, como podrían ser los recursos y capacidades que dispone el hotel.

Con respecto a la metodología sólo son usados dos ítems para medir el resultado de la actividad, uno referido al coste y otro a la calidad. Esto puede suponer una limitación; sin embargo, se ha pretendido realizar un análisis más global que el uso de escalas más amplias, ya que no hubiera sido posible por la amplitud del cuestionario usado en el que se pretendía obtener diferentes objetivos. Por ello estudios futuros podrían concentrarse en un menor número de actividades y usar escalas más amplias para medir el resultado de las actividades desde diferentes puntos de vista, no sólo bajo la perspectiva del coste y la calidad.

En el estudio se han analizado los departamentos o actividades, sin embargo cada una de las actividades puede estar formada a su vez por sub-actividades. Los resultados indicaron que casi un 50% de las actividades analizadas tenían algún proceso externalizado, por lo que sería interesante en investigaciones futuras analizar los procesos más en profundidad y desglosarlo en sub-actividades. Esto supondría que el estudio debería centrarse en menos actividades, lo que perdería generalidad pero se podría obtener más precisión acerca de los factores que determinan su externalización.

Otras variables distintas a la ventaja competitiva como factor determinante de la externalización deberían ser analizados en futuros estudios, así la complejidad de la actividad o las habilidades requeridas podrían ser aspectos considerados. Futuros trabajos deberían analizar el impacto que puede tener la externalización de cada una de las actividades en la ventaja competitiva de la organización a través del resultado organizativo. Asimismo, los factores que terminan el incremento de la externalización deberían ser analizados más en profundidad que como aquí se han realizado. Finalmente este estudio podría ser tomado como modelo y aplicar la metodología a hoteles de negocio o a hoteles rurales, además de a otros destinos turísticos y comparar los resultados obtenidos.

Bibliografía

Argyres, N. (1996). Evidence on the role of firm capabilities in vertical decisions. *Strategic Management Journal*, 17 (2), 129-150.

Aubert, B.A., Rivard, S., Patry, M. (2004). A transaction cost model of IT outsourcing. *Information & Management*, 41, 921-932.

Barney, J.B. (1999). How a firm's capabilities affect boundary decisions. *Sloan Management Review*, 40 (3), 137-145.

Barney, J.B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy. *Management Science*, 32 (4), 1231-1241.

Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.

Baron, R.M., Kenny, D. (1986). The moderator-mediator Variable Distinction in social Psychological research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.

Bolat, T., Yilmaz, Ö. (2009). The relationship between outsourcing and organizational performance. Is it myth or reality for the hotel sector?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21 (1), 7-23.

Bustinza, O.F., Arias-Aranda, D., Gutierrez-Gutierrez, L. (2010). Outsourcing, competitive capabilities and performance: an empirical study in service firms. *International Journal Production Economics*, 126 (2), 276-288.

Cabral, S., Quelin, B., Maia, W. (2014). Outsourcing failure and reintegration: the influence of contractual and external factors. *Long Range Planning*, 47 (6), 365-378.

Carey, P., Subramaniam, N., Ching, K.C.W. (2006). Internal audit outsourcing in Australia. *Accounting & Finance*, 46 (1), 11-30.

Cheon, M. J., Grover, V., Teng, J. T. (1995). Theoretical perspectives on the outsourcing of information systems. *Journal of information Technology*, 10 (4), 209-219.

Consejería de Turismo del Gobierno de Canarias (2014). Plazas y establecimientos autorizados según modalidad y categoría.
http://www.gobiernodecanarias.org/presidencia/turismo/estadisticas_y_estudios/

Cox, A.W. (1996). Relational competence and strategic procurement management: towards an entrepreneurial and contractual theory of the firm. *European Journal of Purchasing and supply management*, 2 (1), 57-70.

Cruz, A.M., Haugan, G.L., Rincon, A.M.R. (2014). The effects of asset specificity on maintenance financial performance: an empirical application of Transaction Cost Theory to the medical device maintenance field. *European Journal of Operational Research*, 237 (3), 1037-1053.

David, R.J., Han, S.K. (2004). A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics. *Strategic Management Journal*, 25 (1), 39-58.

De Vita, G., Tekaya, A., Wang, C.L. (2010). Asset specificity's impact on outsourcing relationship performance: A disaggregated analysis by buyer–supplier asset specificity dimensions. *Journal of Business research*, 63 (7), 657-666.

De Vita, G., Tekaya, A., Wang, C.L. (2011). The many faces of asset specificity: a critical review of key theoretical perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 13 (4), 329-348.

Dekkers, R. (2011). Impact of strategic decision making for outsourcing on managing manufacturing. *International Journal of Operations & Production Management*, 31 (9), 935-965.

Dolgui, A., Proth, J. M. (2013). Outsourcing: definitions and analysis. *International Journal of Production Research*, 51(23-24), 6769-6777.

Ellram, L.M., Tate, W. L., Billington, C. (2008). Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective. *Journal of Operations Management* 26, 148-163.

Elmuti, D. (2003). The perceived impact of outsourcing on organizational performance. *American Journal of Business*, 18 (2), 33-42.

Espino-Rodríguez, T. (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.

Espino-Rodríguez, T., Chun-Lai, P. (2014). Activity outsourcing and competitive strategy in the hotel industry. The moderator role of asset specificity. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 9-19.

Espino-Rodríguez, T., Padrón-Robaina, V. (2004). Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in the Canary Islands. *International Journal of Hospitality Management*, 23 (3), 287-306.

Espino-Rodríguez, T., Padrón-Robaina, V. (2005). A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector. *Tourism Management*, 26 (5), 707-721.

Espino-Rodríguez, T., Chun-Lai, P., Baum, T. (2008). Asset specificity in make or buy decisions for service operations: An empirical application in the Scottish hotel sector. *International Journal of Service Industry Management*, 19 (1), 111-133.

Espino-Rodríguez, Chun- Lai, P., Baum, T. (2012). Risks and benefits of outsourcing hotel operations: a comparison between Scotland and Taiwan. *Tourism Economics*, 18 (1), 95-120.

- Espino-Rodríguez, T., Padrón-Robaina, V. (2006). A review of outsourcing from the resource-based view of the firm. *International Journal of Management Reviews*, 8 (1), 49-70.
- Frank, D.H., Obloj, T. (2014). Firm-specific human capital, organizational incentives, and agency costs: Evidence from retail banking. *Strategic Management Journal*, 35 (9), 1279-1301.
- Gonzalez, R., Llopis, J., Gasco, J. (2013). Outsourcing and strategy in Spanish town halls: a field study. *Management Decision*, 51(1), 97-119.
- Gilley, K. M., Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 26 (4), 763-79.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *Knowledge and strategy*, 33 (3), 3-23.
- Greaver II, M. F. (1999). Strategic outsourcing. A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives. *Amacon. New York*.
- Gulbrandsen, B., Sandvik, K., Haugland, S.A. (2009). Antecedents of vertical integration: Transaction cost economics and resource-based explanations. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 15 (2), 89-102.
- Gupta, M; Zhender, D. (1994). Outsourcing and its impact on operations strategy. *Production and Inventory Management Journal* 34, 70-76.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994). Competing for the Future. *Harvard Business School Press, Boston, MA*.
- Instituto Nacional de Estadística (2014). Encuesta de ocupación hotelera. <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft11%2Fe162eoh&file=inebase>
- Jennings, D. (1997). Strategic guidelines for outsourcing decisions. *Strategic Change*, 6 (2), 85-96.
- Klein, B., Crawford, R., Alchian, A. (1978). Vertical integration, appropriate rents and the competitive contracting process. *Journal of Law and Economics*, 21, 297-326.
- Kotabe, M., Mol, M.J. (2009). Outsourcing and financial performance: A negative curvilinear effect. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 15 (4), 205-213.
- Lam, T., Han, M. (2005). A study of outsourcing strategy: a case involving the hotel industry. *Handbook of Scales in Tourism and Hospitality Research*.
- Lamminmaki, D. (2007). Outsourcing in australian hotels: A transaction cost economics perspective. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31 (1) 73-110.
- Lamminmaki, D. (2005). Why do hotels outsource? An investigation using asset specificity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 17 (6), 516-528.

- Leiblein, M.J., Miller, D.J. (2003). An empirical examination of transaction and firm-level influences on the vertical boundaries of the firm. *Strategic Management Journal*, 24 (9), 839-859.
- Linder, J.C. (2004). Transformational outsourcing. *Sloan Management Review*, 45 (2), 52-58.
- Loh, L., Venkatraman, N. (1992). Determinants of information technology outsourcing: a cross-sectional analysis. *Journal of management information systems*, 7-24.
- McCarthy, I.P., Anagnostou, A. (2004). The impact of outsourcing on the transaction costs and boundaries of manufacturing. *International Journal of Production Economics*, 88 (1), 61-71.
- McIvor, R. (2005). The outsourcing process: strategies for evaluation and management. *Cambridge University Press*.
- McIvor, R. (2009). How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. *Journal of Operations Management*, 27 (1), 45-63.
- McIvor, R. (2008). What is the right outsourcing strategy for your process?. *European Management Journal*, 26, 24-34.
- Murray, J. Y., Kotabe, M., Wildt, A. R. (1995). Strategic and financial implications of global sourcing strategy: A contingency analysis. *Journal of International Business Studies*, 26 (1), 181-202.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic management journal*, 28 (2), 121-146.
- Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 29 (7), 745-768.
- Nicholson, B., Jones, J., Espenlaub, S. (2006). Transaction costs and control of outsourced accounting: Case evidence from India. *Management Accounting Research*, 17, 238-258.
- Oraa, J. (1994). El outsourcing, alternativa a una organización simplificada. *Dirección y Progreso*, 136, 57-61.
- Patronato de Turismo de Gran Canaria (2014). Oferta alojativa de Gran Canaria. http://www.grancanaria.com/patronato_turismo/Listados-de-establecimientos.26171.0.html
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic management journal*, 14 (3), 179-191.

Pfeffer, J., Salancik, G.R. (1978). The external control of organizations: a resource dependence perspective. *New York, Harper and Row Publishers.*

Poppo, L., 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 (9), 853-877.*

Powell M., Taikonda M. V., Liao, Y., (2006). A behavioural study of supply manager decision-making: Factors influencing make versus buy evaluation. *Journal of Operations Management, 24 (6), 822-838.*

Power, M., Desouza, K., Bonifazi, C. (2006). The outsourcing handbook: how to implement a successful outsourcing process. *Kogan Page Limited, USA.*

Prajogo, D. I., McDermott, C. M. (2008). The relationships between operations strategies and operations activities in service context. *International Journal of Service Industry Management, 19 (4), 506-520.*

Promsivapallop, P., Jones, P., Roper, A. (2015). Factors Influencing Hotel Outsourcing Decisions in Thailand: Modifications to the Transaction Cost Economics Approach. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 39 (1), 32-56.*

Quinn, J. B. (1999). Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *MIT Sloan Management Review, 40 (4), 9-21.*

Raff, D.M. (2000). Superstores and the evolution of firm capabilities in American bookselling. *Strategic Management Journal, 21 (10/11), 1043-1060.*

Ray. G., Barney, J.B., Muhanna, W.A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical test of the Resource-Based View. *Strategic Management Journal, 25 (1), 23-37.*

Rumelt, R. P., Schendel, D. E., Teece, D. J. (1994). Fundamental issues in strategy. *Fundamental issues in strategy: A research agenda, 9, 47.*

Salimath, M. S., Cullen, J. B., Umesh, U.N. (2008). Outsourcing and Performance in Entrepreneurial Firms: Contingent Relationships with Entrepreneurial Configurations. *Decision Sciences, 39 (3), 359-381.*

Sia, S.K., Koh, C., Tan, C.X. (2008). Strategic maneuvers for outsourcing flexibility: an empirical assessment. *Decision Sciences, 39 (3), 407-443.*

Sink, H.L., Langley, C. (1997). A managerial framework for the acquisition of third-party logistics services. *Journal of Business Logistics, 18 (2), 163-189.*

Teece, D. J. (1981). The market for know-how and the efficient international transfer of technology. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 458 (1), 81-96.*

Teng, J., Cheon, M., Grover, V. (1995). Decisions to outsource information systems functions: Testing a strategy-theoretic-discrepancy model. *Decision Sciences*, 26 (1), 75-103.

Thouin, M.F., Hoffman, J.J., Ford, E.W. (2009). IT outsourcing and firm-level performance: A transaction cost perspective. *Information & Management*, 46 (8), 463-469.

Wan, C.-S., Yen-Lun Su, A. (2010). Exploring the factors affecting hotel outsourcing in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 15 (1), 95-107.

Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of law and economics*, 22 (2), 233-261.

Williamson, O. E. (1985). *The economic Institutions of capitalism*: The Free Press, New York.

Anexo

Tabla A1. Actividades consideradas en el estudio

ACTIVIDADES HOTELERAS	
Recepción	Formación del personal
Limpieza de habitaciones	Selección de personal y reclutamiento
Limpieza de zonas comunes y nobles	Marketing y ventas
Lavandería	Sistemas de información
Alimentos y Bebidas	Animación hotelera
Mantenimiento (exterior, interior, jardinería)	Seguridad y vigilancia

Q1. Indique en qué medida están externalizadas las actividades siguientes sabiendo que el 1 indica que no está externalizada y el 7 que la actividad está totalmente subcontratada (véase tabla de actividades)

Q2. Indique cuál cree que debería ser el nivel de externalización si encontrara el proveedor ideal, el 1 indica que no externalizaría ninguna parte de la actividad y 7 que externalizaría totalmente la actividad (véase tabla de actividades)

Q3. Indique en qué medida cree que las actividades siguientes son fuentes de ventaja competitiva para su hotel, el 1 indica muy poco y el 7 indica extremadamente mucho (véase tabla de actividades)

Q4. Indique en qué medida la CALIDAD de las siguientes actividades alcanzan en la actualidad sus expectativas, el 1 indica mucho peor de lo espero y el 7 mucho mejor de lo esperado (Véase tabla de actividades)

Q5. Indique en qué medida los COSTES de las siguientes actividades alcanzan en la actualidad sus expectativas, el 1 indica mucho peor de lo espero y el 7 mucho mejor de lo esperado (Véase tabla de actividades)

Capítulo 4

Los determinantes de la calidad de las relaciones interorganizativas y el éxito de la externalización hotelera

Resumen

La investigación sobre externalización hotelera se ha ampliado en los últimos años y la tendencia es que continúe. Sin embargo, pocos estudios han analizado los determinantes de la calidad de las relaciones interorganizativas en la externalización. En este estudio un modelo de investigación examina la influencia que tienen algunos factores en la etapa de pre-implementación de la relación que condicionan una asociación de calidad. Los factores que han sido considerados como los determinantes de la calidad en las relaciones de externalización son los beneficios estratégicos y el grado de externalización. La calidad de la asociación está basada en relaciones que están regidas por la confianza, el compromiso, la comprensión del negocio, los beneficios y riesgos compartidos y la solución de conflictos. En el modelo también se estudia la influencia de la calidad de la asociación entre el suministrador y el hotel en el éxito de la externalización, considerado bajo la perspectiva financiera, estratégica y la satisfacción global. Los resultados del estudio confirman que los beneficios estratégicos y el grado de externalización percibido por el directivo son factores determinantes de la calidad de las relaciones de externalización. Además, se comprueba que relaciones más estrechas con los proveedores de servicios implican un mayor éxito en la externalización. Finalmente, se han discutido las implicaciones para la teoría y la práctica.

Palabras clave: grado de externalización, beneficios estratégicos, calidad de la asociación, éxito de la externalización, relaciones interorganizativas.

Introducción

Convencionalmente, las relaciones de externalización son vistas como una relación contractual y de acuerdo a la teoría de los costes de transacción, el éxito de la externalización depende de los atributos de la transacción (Wang, 2002). La reciente literatura sobre dirección de operaciones y los sistemas de información han señalado la importancia de desarrollar un entorno de estilos de relación profunda con los proveedores de servicio. Son varios los modelos que han sido propuestos de cómo se deben desarrollar las relaciones con los proveedores de externalización (Grover *et al.*, 1996; Lee y Kim, 1999; Ren *et al.*, 2010). La externalización está rápidamente transformándose de una simple reingeniería de apoyo a los procesos a relaciones o asociaciones más profundas entre organizaciones que permiten resultados sostenibles y mejores (Leeman y Reynolds, 2012).

Muchas organizaciones experimentan dificultades en la formación y dirección de una exitosa relación de externalización con los proveedores del servicio. En este sentido, Lee (2001) indica que la naturaleza de las relaciones de externalización necesita evolucionar desde un contrato entre el suministrador del servicio y la empresa que recibe el servicio a una relación o asociación más íntima entre las dos organizaciones. Una asociación es definida como una relación interorganizativa para conseguir los objetivos compartidos de los participantes (Lee, 2001).

Los investigadores creen que cuando las organizaciones tienen relaciones con otras empresas desean alcanzar un propósito estratégico, donde los socios buscan compartir objetivos, luchar por un beneficio mutuo y reconocer un alto nivel de interdependencia (Heide y John, 1992). A pesar de que el empleo de la estrategia de externalización hotelera es cada vez mayor, no se han realizado investigaciones que analicen estas cuestiones.

El nivel de externalización percibido por el directivo debería influir en el tipo de relaciones interorganizativas que se desarrollan. Los hoteles externalizan una parte de las actividades necesarias para prestar el servicio al cliente, por lo que en el proceso de transformación de recursos en bienes y servicios (*outputs*) se hace necesario incluir la gestión de las relaciones como parte del sistema productivo. Como consecuencia de este

incremento en la externalización de actividades, las tareas de los directivos se transforman y se convierten en gestores de relaciones interorganizativas; por lo que no sólo deben preocuparse por la dirección del sistema productivo sino también de la gestión de las relaciones con suministradores externos.

Estudios previos de las relaciones de externalización han usado teorías sociales basadas en la confianza y compromiso para explicar el fenómeno de la relación. Muy pocos analizan los antecedentes de las relaciones interorganizativas (Ren *et al.*, 2010). Los investigadores no analizan por lo general la importancia de las fases de la preimplementación, es decir, que condiciones deben darse para que la relación sea más estratégica y profunda. Los factores que pueden ser considerados son el nivel de externalización percibido por el directivo que hay en su hotel y los beneficios estratégicos de la externalización. Considerar las razones estratégicas de la externalización supone considerar las relaciones cliente-suministrador (Quinn, 1999). La influencia de los beneficios de la externalización en la calidad de las relaciones interorganizativas puede ser un requisito indispensable para que el proceso de externalización tenga éxito (Ren *et al.*, 2010). Por otra parte, un incremento en el nivel de externalización en los hoteles debería ocasionar que las relaciones interorganizativas sean gestionadas desde un punto de vista relacional, donde la calidad de la asociación puede tener un papel relevante (Grover *et al.*, 1996). En este sentido, la externalización supone riesgos estratégicos que pueden ser limitados si se tienen en cuenta estos aspectos. Esta cuestión no ha sido comprobada en la literatura empírica en el sector hotelero, y su estudio permitirá conocer el alcance que están teniendo las relaciones interorganizativas de los directivos de los hoteles que tienen un determinado nivel de externalización.

Las investigaciones se centran fundamentalmente en el impacto que tiene la calidad de la relación en el éxito de la externalización. Estudios previos han analizado las relaciones de externalización de los sistemas de información (Lacity y Hirschheim, 1993, Grover *et al.*, 1996; Lee y Kim, 1999). Por otra parte, los factores de éxito de la externalización de las pequeñas y medianas empresas pertenecientes a diferentes sectores son analizados recientemente en el estudio de Ren *et al.* (2010). Por su parte, Ee *et al.*, (2013) analizan en el sector bancario la relación entre la calidad de la relación y el éxito de la externalización. Sin embargo, este aspecto tampoco ha sido reconocido y

estudiado en la externalización hotelera, por lo que se hace necesario cubrir este gap en la literatura.

Los objetivos de este capítulo quedan resumidos de la siguiente forma:

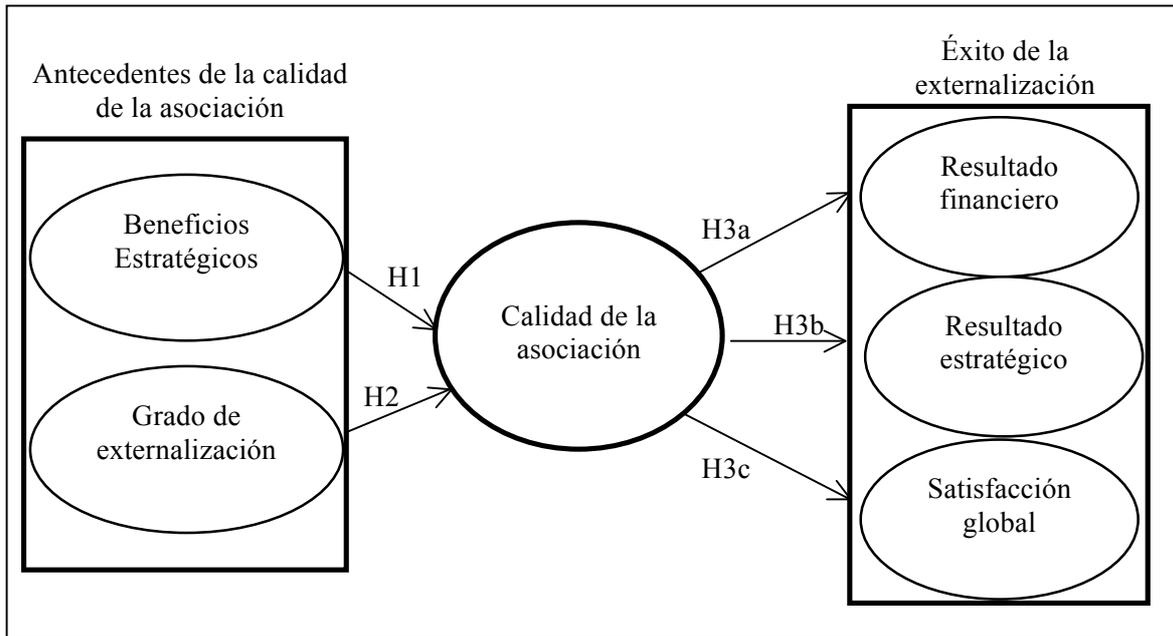
- a) Analizar el impacto que tiene el reconocimiento de beneficios estratégicos de la externalización y el nivel de externalización percibido en la calidad de la asociación de las relaciones interorganizativas.
- b) Analizar cómo influye el impacto que tiene la calidad de la relaciones interorganizativas en el éxito de la externalización.

Revisión teórica y modelo de investigación

Este trabajo examina e identifica dos factores determinantes de la calidad de la asociación o relación, como son los beneficios estratégicos de la externalización y el grado de externalización percibido por el directivo que hay en su hotel. Posteriormente se analiza la relación entre la calidad de las relaciones de externalización y su impacto en el éxito o resultado. El modelo de investigación se expone en la figura 1. Este modelo está formado por tres hipótesis y supone analizar el impacto que tienen la gestión de las relaciones de externalización en el sector hotelero.

El modelo parte de la premisa de analizar las relaciones entre suministradores y hotel bajo la perspectiva social que puede afectar al comportamiento de las empresas que participan en la relación (Cousins y Menguc, 2006). Construir relaciones interorganizativas exitosas se puede convertir en un problema para los hoteles. En muchas ocasiones las empresas que desean externalizar pueden carecer de conocimiento para seleccionar a sus proveedores y también existe una preocupación sobre como dirigir las relaciones de externalización (Gounaris *et al.*, 2003; Parker y Russell, 2004).

Figura 1. Modelo conceptual



El marketing de relaciones y los sistemas de información han investigado las relaciones entre clientes finales y vendedores, comprador y vendedor, fabricante y distribuidor, etc., y han sido analizados bajo diferentes perspectivas. Investigaciones previas clasifican las relaciones en dos tipos: relaciones transaccionales y relaciones de asociación (Henderson, 1990). Las relaciones transaccionales se desarrollan a través de contratos formales en los cuales las reglas están especificadas y cualquier incumplimiento de algunas de las partes es resuelta a través de penalizaciones o litigios. En cambio, las relaciones de asociación implican riesgos y beneficios compartidos, la necesidad de ver la relación sin una fecha de terminación y la necesidad de establecer un rango de mecanismos para controlar y ejecutar las operaciones (Lee, 2001). Este estilo de relación está basado en la teoría del intercambio social más que una perspectiva económica, como la teoría de los costes de transacción o la teoría de los costes de agencia (Dwyer *et al.*, 1987; Hallen *et al.*, 1991; Anderson y Narus, 1990; Rodríguez-Díaz y Espino-Rodríguez, 2006). La teoría del intercambio social es usada para explicar por qué las organizaciones eligen una relación más cerrada o estrecha. Esta teoría ve la relación como un proceso dinámico realizado a través de interacciones específicas y secuenciales donde los participantes llevan a cabo las actividades con un intercambio valioso de recursos. Esto indica que los procesos evolucionan con el tiempo, mientras los participantes muestran una confianza exigiendo acciones y

actividades de intercambio entre las organizaciones con un valor económico (Lacity y Hirschheim, 1993; Lee, 2001). La teoría del intercambio social está basada en el concepto de la “confianza” para explicar el intercambio de relaciones entre los participantes (Blau, 1964). En este tipo de relaciones una organización cree que la otra actuará con acciones que deriven en resultados positivos y no tomará acciones inesperadas que resulten en resultados negativos (Gulati, 1995). La confianza juega un rol importante en el desarrollo de relaciones a largo plazo y es el concepto básico que separa los dos estilos de relaciones.

Por su parte, Kedia y Lahiri (2007) identifican tres tipos de relaciones entre los proveedores-clientes en la externalización: en primer lugar, las relaciones tácticas de libre competencia que son usadas por las organizaciones principalmente para reducir el coste y mejorar la calidad; en segundo lugar, las relaciones estratégicas que aprovechan la experiencia acumulada del suministrador y el aprendizaje para adquirir nuevos recursos y capacidades; y en tercer lugar, las relaciones transformacionales que permiten reducir riesgos, mientras se incrementa la flexibilidad y se consigue la transformación del negocio.

Otra de las teorías prevalentes que ayudan a explicar las relaciones de externalización es la teoría de la dependencia de los recursos. Esta perspectiva ve a la organización como un conjunto de recursos (humanos, financieros, capital, tecnología, suelo) (Kotter, 1979). Las organizaciones adoptan estrategias que garanticen el acceso a los recursos críticos, para así asegurar las relaciones con el entorno y su supervivencia (Pfeffer y Salancik, 1978; Zeithaml y Zeithaml, 1984). La importancia o escasez de estos recursos determina el grado de dependencia de la organización con respecto a otras unidades externas. Por tanto los recursos de un suministrador pueden ser el camino para cubrir las carencias o gaps que tenga la organización en determinados recursos.

Hoffmann y Schlosser (2001) indican que en el desarrollo de relaciones o asociaciones estratégicas están implicadas cinco etapas: análisis estratégico y la decisión de formar una alianza, búsqueda y selección de socio, diseño de la relación, implementación y dirección de la relación, y fin de la relación. Ren *et al.* (2010) clasifican estas cinco etapas sólo en dos: la etapa de pre-implementación y la etapa de la post-implementación. Tuten y Urban (2001) consideran que la confianza y el compromiso no

son suficientes para el éxito de la relación. Factores previos como los beneficios estratégicos y el nivel de externalización pueden ser determinantes para la calidad de la asociación.

La calidad de la asociación tiene una influencia en la estabilidad a largo plazo en las relaciones cliente-suministrador (Ulaga y Eggert, 2006). Sin embargo, la simple existencia de una relación a largo plazo no necesariamente significa que la calidad de la asociación sea mayor (Rhodes *et al.*, 2015). Lee y Kim (1999) y Lee (2001) proponen que una asociación tiene sus propios factores que forman la calidad. Estos autores identifican cinco factores que conforman la calidad de la asociación: la confianza, la comprensión del negocio, los beneficios y riesgos compartidos, la resolución de conflictos, y el compromiso. Anderson y Narus (1990) indican que la confianza, la comunicación y la cooperación directiva permiten relaciones interorganizativas de alta calidad. Svensson *et al.* (2010) y Han *et al.* (2008) establecen que el compromiso y la confianza entre las organizaciones tienen un efecto más fuerte en la calidad de la asociación comparado con otros atributos como la cooperación y la coordinación. Blumenberg *et al.* (2009) señalan que el compromiso se refiere a una promesa implícita de la continuidad de la relación entre los socios.

Considerar la externalización desde un punto de vista estratégico implica tener en cuenta una serie de aspectos importantes como son: las competencias básicas, las actividades de la cadena de valor y las relaciones suministrador-cliente (Quinn, 1999). La empresa que adquiere el servicio externo puede centrarse en lo que realmente sabe hacer, es decir centrarse en sus competencias básicas (Schoenberr, 2010). Así, considerar a la externalización bajo esta perspectiva supone reconocer otros beneficios distintos a la reducción de costes como por ejemplo la flexibilidad, la concentración en competencias básicas y la mejora de la calidad (McIvor, 2005). Este tipo de motivos más estratégicos permiten considerar a las relaciones con los suministradores más cerradas y más profundas, basadas en la confianza y realizadas mediante alianzas estratégicas (Holcomb y Hitt, 2007). En este sentido, los directivos de los hoteles que consideren que la externalización permite estos beneficios a priori están más predispuestos a desarrollar una asociación de calidad basada en una mayor confianza, comunicación, mejores técnicas de resolución de conflictos y una mejor comprensión del negocio. Rhodes *et al.* (2015) indican que las razones de externalización

relacionadas con aspectos estratégicos como el enfoque en las competencias básicas, la calidad o la flexibilidad influyen en la interacción de la asociación relacionada con la comunicación y la resolución de conflictos. Si el directivo percibe que la externalización tiene efectos positivos para su hotel le confiere un mayor valor a esta estrategia cuando es negociada. Esto sugiere que el comportamiento del suministrador y del cliente está basado en una aproximación de integración (Saorín-Iborra *et al.*, 2015), lo que implica que las partes no están enfocadas en sus propios intereses, siendo la relación de una mayor calidad. Ren *et al.* (2010) consideran que los directivos que tienen una fuerte motivación por la externalización se esforzarán más en las relaciones de externalización tomando iniciativas en la selección del suministrador, el diseño de los acuerdos, en la negociación de los contratos, lo que beneficiará a la calidad de la relación entre suministrador-cliente. Estos razonamientos sugieren la hipótesis siguiente:

Hipótesis 1

Los beneficios estratégicos percibidos por los directivos están positivamente relacionados con la calidad de la asociación

El segundo factor pre-implementación que hemos considerado como determinante de la calidad de la asociación es el nivel de externalización. La investigación indica que un cierto nivel de externalización en los hoteles puede elevar los costes de transacción (Lamminmaki, 2007; Lamminmaki, 2011), lo que puede contrarrestar los beneficios que se derivan de la externalización. Por tanto, relaciones más estrechas, basadas en la mutua confianza y compromiso, pueden reducir los costes de transacción (Zaheer *et al.*, 1998). Las relaciones basadas en la mutua confianza, compromiso, una buena técnica de resolución de conflictos, la comprensión del negocio y los beneficios y riesgos compartidos, pueden tener un impacto positivo en el resultado. En este sentido, los directivos serán más proclives a desarrollar este tipo de relaciones cuando el nivel de externalización sea más alto en la empresa. Al depender más de proveedores externos se hace necesaria relaciones más estrechas entre el hotel y los suministradores que podrán derivar en un mejor resultado organizativo y éxito de la externalización. Por tanto, el nivel de externalización puede ser otro requisito de pre-implementación indispensable para la calidad de la asociación. Un nivel alto de externalización puede favorecer el desarrollo de capacidades relacionales (Espino-Rodríguez y Rodríguez-Díaz, 2008).

Estas capacidades relacionales están formadas en base a una buena calidad asociativa marcada por una buena comunicación y confianza entre las partes. Espino-Rodríguez y Rodríguez-Díaz (2008) señalan que altos niveles de externalización están asociados con la capacidad de la organización con la integración de procesos entre suministradores y clientes y la generación de competitividad relacional a través del desarrollo de rutinas interorganizativas y acuerdos de cooperación. Por otra parte, cuando existe un mayor nivel de externalización se externalizan actividades más críticas para el negocio, pues como indican Dyer y Singh (1998) los recursos críticos pueden ser desarrollados fuera de la organización y pueden ser gestionados con recursos interorganizativos, por lo que la calidad de la asociación medida en términos de una mejor confianza, comunicación y riesgos compartidos podrá ser más alta.

Mayores niveles de externalización conllevan más riesgos e incertidumbre para el hotel. Los riesgos de la cadena de suministro y la incertidumbre pueden provocar importantes interrupciones a lo largo de la cadena de suministro, lo que puede afectar gravemente a la capacidad de la organización de continuar sus operaciones y cumplir con el servicio adecuado para sus clientes finales (Srinivasan *et al.*, 2011). Esta situación de riesgo e incertidumbre puede provocar que las organizaciones se puedan beneficiar de relaciones más estrechas y de mayor calidad con sus suministradores. Asimismo, un mayor nivel de externalización implicará que la dirección está más preparada para la gestión de las relaciones y el miedo a perder la ventaja competitiva y la diferenciación de su marca, lo que le avocará a desarrollar una mayor calidad de las relaciones. Estos razonamientos anteriores nos llevan a proponer la hipótesis siguiente:

Hipótesis 2

Un mayor nivel de externalización percibido por los directivos en su hotel está positivamente relacionado con una mayor calidad en sus relaciones

El éxito en las relaciones permite a las organizaciones conseguir los objetivos y construir la ventaja competitiva (Han *et al.*, 2008). En este sentido la visión de la empresa basada en los recursos (RBV) argumenta que un resultado diferente de las empresas es fundamentalmente debido a la heterogeneidad de los recursos (Barney, 1991; Wenerfelt, 1984). Las organizaciones que son capaces de acumular recursos y capacidades que son valiosos, raros, no sustituibles y difíciles de imitar conseguirán la

ventaja competitiva. Como señalamos anteriormente la calidad de las asociaciones son recursos que pueden ayudar a la empresa a obtener la ventaja competitiva a través del éxito de la externalización. En este sentido, la calidad de la asociación constituye un recurso relacional que puede permitir el desarrollo de la ventaja competitiva mediante la colaboración entre empresas (Lado *et al.*, 2008, Lahiri *et al.*, 2011). El éxito en la externalización se refiere a la ventaja organizativa que se consigue cuando las empresas adquieren servicios de proveedores externos (Lee, 2001). Con la externalización se pueden conseguir resultados estratégicos y económicos. Dado que en nuestro trabajo analizamos la externalización conjunta, hemos usado además de los resultados estratégicos y financieros la satisfacción global (Saunders *et al.*, 1997) como otra medida importante para el éxito de la externalización. Los resultados económicos se refieren a la capacidad que tiene la externalización de reducir las inversiones y controlar los costes y aumentar la rentabilidad. Los resultados estratégicos muestran la capacidad de una organización de enfocarse en sus competencias básicas y obtener una mayor flexibilidad gracias a la externalización. Finalmente, la satisfacción global es vista como el grado de adecuación entre los requerimientos del cliente (en nuestro caso el hotel) y el resultado conseguido con la externalización (Ee *et al.*, 2013).

Estudios previos aplicados a los sistemas de información demuestran una relación significativa entre la calidad de la asociación y el éxito de la externalización (Grover *et al.*, 1996; Lee y Kim, 1999). Grover *et al.* (1996) consideran que la externalización permite a las dos partes conseguir los objetivos organizativos, desarrollar la ventaja competitiva y una buena relación con las empresas suministradoras son determinantes a la hora de conseguir el éxito en la externalización. Por otra parte, Ren *et al.* (2010) demuestran en el sector de pequeñas y medianas empresas que una buena calidad en las relaciones de externalización de los sistemas y tecnologías de información influye positivamente en el éxito de la externalización bajo diferentes puntos de vista (estratégico, financiero y tecnológico).

De acuerdo a Hansen *et al.* (2008) la flexibilidad, la capacidad de adaptarse del proveedor a un cambio de situación, favorece un mejor resultado en la externalización. Por su parte Srinivasan *et al.* (2011) indican que las relaciones estrechas basadas en la confianza, cooperación, riesgos y beneficios compartidos entre

el suministrador y el comprador, pueden ser beneficios para la cadena de suministro. En función de estos razonamientos planteamos las hipótesis siguientes:

Hipótesis 3

La calidad de las relaciones entre suministradores y el hotel influye positivamente en el éxito de la externalización

Hipótesis 3a

La calidad de las relaciones entre suministradores y el hotel influye positivamente en el éxito financiero de la externalización

Hipótesis 3b

La calidad de las relaciones entre suministradores y el hotel influye positivamente en el éxito estratégico de la externalización

Hipótesis 3c

La calidad de las relaciones entre suministradores y el hotel influye positivamente en la satisfacción global de la externalización

Metodología

Población y muestra

Las Islas Canarias son un destino turístico consolidado en el ámbito europeo que durante el pasado año 2014 recibieron a casi 13 millones de turistas (FRONTUR, 2014). Del total de estos casi 13 millones la isla de Gran Canaria acogió a 3.580.000 turistas (FRONTUR, 2014), lo que la convierte en un ámbito idóneo para la realización de nuestra investigación. Nuestro trabajo se centró en los establecimientos hoteleros de sol y playa de este destino turístico y de categoría 3, 4 y 5 estrellas. Los establecimientos hoteleros de Gran Canaria tuvieron 16.442.176 pernотaciones durante el último ejercicio registrado (2014), una estancia media de los turistas de 6,34 y una ocupación del 72,73% según los datos registrados por el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2014). Estos datos muestran la importancia de la actividad hotelera en Gran Canaria, su contribución a la economía local y regional, por lo que presenta un campo idóneo para la realización de investigaciones en el sector servicios. Los municipios de San

Bartolomé de Tirajana y Mogán representan el grueso de la oferta alojativa de la isla, por lo que nuestra investigación se centró en los establecimientos alojativos hoteleros de estos municipios. Tras la conciliación y actualización de distintas bases de datos existentes se identificaron 71 establecimientos hoteleros que cumplían las condiciones para la realización de nuestro estudio, de categoría entre 3 y 5 estrellas y del segmento sol y playa. Para la obtención de los datos nos dirigimos mediante una encuesta personal, y realizada directamente por el investigador, a los directivos de estos establecimientos. La unidad de análisis para nuestro trabajo son los directores y subdirectores de los establecimientos. De los 71 establecimientos identificados se obtuvo la participación de 63, lo que representa una tasa real de respuesta del 88,73%. Debemos de destacar que entre estos 63 hoteles que participaron tenemos una representación de 18 cadenas hoteleras, lo que le confiere un valor añadido a los datos obtenidos en nuestra investigación. Estos 63 establecimientos produjeron únicamente 77 encuestas de directivos por la distorsión que han sufrido las estructuras directivas hoteleras, estableciéndose organigramas más planos y estructuras directivas más sencillas. Nos hemos encontrado durante nuestra investigación directivos con más de un establecimiento a su cargo y con la ausencia de la figura de subdirección en muchos establecimientos. La mayoría de estos 77 directivos eran hombres, un total de 55 hombres y 22 mujeres participaron en las encuestas. El principal rango de edad de estos 77 directivos es entre 35 y 44 años (37,66%) seguido muy de cerca por el rango de entre 45 y 54 años (36,36%). El resto de directivos se dividían entre los 25 y 34 años (10,39%), entre 55 y 65 años (12,99%) y un 2,60% que sigue en activo con más de 65 años. Podemos señalar por tanto que el 74,02% de los directivos de establecimientos hoteleros de sol y playa de Gran Canaria tienen entre 35 y 54 años y la mayoría de ellos son varones (74,02%). Los directivos fueron preguntados mediante la encuesta su percepción sobre el grado de externalización del hotel, los beneficios estratégicos del hotel, la calidad de la asociación y el éxito de la externalización.

Medida de las variables

En primer lugar para la elaboración del cuestionario realizamos una revisión de la literatura empírica y teórica acerca de cómo medir el grado de externalización percibido por el directivo, los beneficios estratégicos de externalizar, la calidad de la asociación y el éxito de la externalización, con la intención de extraer cuestiones de medición válidas y fiables para cada una de las variables que queríamos medir. En segundo lugar

el cuestionario fue pre-testado para la validez de contenido (Hult *et al.*, 2007). Para ello, varios investigadores con experiencia en el sector hotelero y directivos profesionales fueron encuestados en una primera etapa con la finalidad de mejorar el cuestionario realizado.

Grado de externalización del hotel percibido por el directivo. La mayoría de los trabajos de externalización en hoteles miden el grado de externalización de la actividad o del proceso analizado (Espino Rodríguez y Padrón Robaina, 2005; Espino-Rodríguez y Gil-Padilla, 2007; Wan y Yen-Lun Su 2010; Espino-Rodríguez y Chun-Lai, 2014). Sin embargo, dado los objetivos del modelo de investigación nos interesaba conocer que percepción tenía el directivo sobre el nivel de externalización que existe en su hotel, es decir, si perciben que su hotel está muy externalizado o poco externalizado, considerando para ello el grado de dependencia de los departamentos del hotel de las empresas externas, número de trabajadores externos, volumen del servicio externalizado, etc. Para tal efecto una escala de 5 afirmaciones fue creada y en la que los directivos de los hoteles expresaron el grado de acuerdo o desacuerdo en una escala numérica tipo Likert de 1 a 7 en 5 afirmaciones, donde el 1 indica grado de desacuerdo y el 7 máximo acuerdo con la afirmación (véase Anexo).

Beneficios estratégicos de la externalización. Los beneficios estratégicos de la externalización están relacionados con un mejor acceso a un servicio de mayor cualificación y con más experiencia que si el servicio es realizado internamente. Todos los aspectos distintos a la reducción de los costes y relacionados con la ventaja competitiva son considerados en el estudio. Para la elaboración de este constructo realizamos una revisión de la literatura teórica y empírica sobre los principales beneficios estratégicos que permite la externalización (Ford y Farmer, 1986; Saunder *et al.*, 1997; Espino-Rodríguez y Padrón Robaina, 2005; Bustinza *et al.*, 2010; Espino-Rodríguez *et al.*, 2012). Para ello hemos creado una escala de 8 ítems que incorpora información relacionada con los beneficios estratégicos que supone externalizar. 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, donde el 1 indica grado de desacuerdo y el 7 máximo acuerdo con la afirmación establecida (véase Anexo).

Calidad de la asociación. Este constructo fue medido usando la escala original de Lee y Kim (1999) y Lee (2001). Esta escala ha sido empleada en estudios más recientes como el estudio de externalización de Ren *et al.* (2010) y sólo ha sido usada en estudios relacionados con los sistemas de información. La escala identifica 5 factores que estudian las relaciones interorganizativas que conforman la calidad de la asociación: confianza, comprensión del negocio, beneficios y riesgo compartidos, resolución de conflictos y compromiso. Los ítems fueron presentados en una escala tipo Likert de 1 a 7, donde el 1 indica un alto grado de desacuerdo y el 7 máximo acuerdo (véase Anexo).

Éxito de la externalización. Para medir el éxito de la externalización usamos tres medidas distintas (resultado estratégico, resultado financiero y satisfacción global). (Saunders *et al.*, 1997). Basados en los trabajos de Saunders *et al.* (1997), Grover *et al.* (1996), Lee (2001) y Ee *et al.* (2013) una escala multidimensional tipo Likert de 1 a 7 fue creada para medir el éxito de la externalización, donde el 1 indica alto grado de desacuerdo y el 7 fuerte acuerdo con la afirmación. Dicha escala original ha sido adaptada al contexto de esta investigación.

Resultado estratégico. El resultado estratégico lo medimos usando tres ítems que reflejan la capacidad del hotel de acceder a nuevas habilidades y capacidades, la mejora de la flexibilidad y el enfoque en las competencias básicas que ha permitido la externalización del hotel.

Resultado financiero. Para el resultado financiero empleamos tres cuestiones que reflejan como la externalización ha ayudado a reducir los costes y las inversiones, como ha contribuido a mejorar los resultados financieros y en qué medida a la externalización se le puede atribuir un incremento en las ventas de las plazas del hotel.

Satisfacción global. La satisfacción global es usada de forma individual también como una de las medidas del éxito o resultado de la relación entre el vendedor (suministrador) y el comprador (hotel) (Smith y Barclay, 1997). Los encuestados valoraron aspectos como que si los proveedores del servicio son una buena compañía para hacer negocios, si recomendarían a otros hoteles realizar negocios con los suministradores actuales, si los suministradores dan un servicio adecuado y si en general el hotel está satisfecho con los resultados de la externalización.

Análisis y resultados

Para contrastar las hipótesis realizamos un modelo de ecuaciones lineales estructurales para determinar las relaciones entre los constructos y el poder predictivo del modelo estructural propuesto en este capítulo. Para ello usamos la técnica PLS, Partial Least Squares (PLS), específicamente SmartPLS 2.0. M3 (Ringle *et al.*, 1995). PLS tiene como objetivo la predicción de variables latentes a partir de la varianza, mediante la estimación de mínimos cuadrados ordinarios (*Ordinary Least Square*, OLS) y análisis de componentes principales. PLS no realiza suposiciones restrictivas sobre las distribuciones de los datos, niveles de medida y tamaños muestrales (Chin, 1998a; Tenenhaus *et al.*, 2005). PLS es apropiado también para el desarrollo de teoría (Barclay *et al.*, 1995). El análisis y la interpretación de un modelo PLS requiere dos etapas: a) valoración de los niveles de fiabilidad y validez convergente y discriminante del modelo de medida; y b) estimación del modelo estructural (Barclay *et al.*, 1995).

Modelo de medida

El modelo de medida en PLS es valorado en términos de los coeficientes de fiabilidad individual del ítem, validez convergente y validez discriminante. Para analizar la fiabilidad individual de las escalas de cada ítem se ha evaluado las cargas de los indicadores en su respectivo constructo. Los datos muestran que la mayoría de las cargas superan el umbral de 0.707 propuesto por Carmines y Zeller (1979). Sólo uno presentaba una carga factorial de 0.676 y dado que su valor estaba muy cerca del umbral optamos por dejarlo en los análisis. En la evaluación de la fiabilidad de los constructos se ha considerado la fiabilidad compuesta (CR), considerada como una medida superior al alpha de Cronbach (Fornell y Larcker, 1981). En la tabla 1 se muestra que todos los constructos son fiables, ya que superan el valor de referencia de 0.7. De forma conjunta, se muestra que los resultados del modelo demuestran que tiene validez convergente. Por otra parte, los alpha de Cronbach de cada uno de los constructos superaban el valor de 0.7 recomendado (Nunnally, 1978). Además los autores emplean para examinar la validez convergente la varianza extraída media (AVE), que hace referencia a la varianza media compartida entre el constructo y sus indicadores. La varianza extraída media (AVE) debe superar en cada constructo 0.5 La varianza extraída media (AVE) de todos los constructos excede del umbral exigido de

0.5, estando sus valores entre 0.64 y 0.78, por lo que se puede afirmar que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores.

Tabla 1. Evaluación del modelo de medida

Factores	Cargas factoriales	t	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída AVE	Alpha
Beneficio estratégico					
B1	0.709	6.147	0.943	0.677	0.932
B2	0.836	9.920			
B3	0.817	9.462			
B4	0.846	9.986			
B5	0.874	11.111			
B6	0.792	11.191			
B7	0.882	11.420			
B8	0.812	11.657			
Nivel de externalización					
E1	0.837	6.414	0.907	0.662	0.871
E2	0.708	5.256			
E3	0.784	6.541			
E4	0.874	5.651			
E5	0.855	5.512			
Calidad de la asociación					
C1	0.811	16.647	0.900	0.644	0.861
C2	0.840	18.603			
C3	0.844	17.299			
C4	0.777	10.529			
C5	0.733	8.114			
Resultado financiero					
F1	0.676	4.667	0.813	0.594	0.693
F2	0.885	15.877			
F3	0.736	6.854			
Resultado estratégico					
E1	0.889	26.397	0.917	0.787	0.865
E2	0.881	17.947			
E3	0.893	25.871			
Satisfacción global					
S1	0.789	14.079	0.909	0.715	0.867
S2	0.850	11.635			
S3	0.896	29.139			
S4	0.845	19.369			

Por su parte, la existencia de validez discriminante se ha comprobado en el modelo. Siguiendo a Fornell y Larcker (1981) y Roldan y Sánchez-Franco (2012) para garantizar la validez discriminante la raíz cuadrada de la medidas del AVE tiene que ser superior a todas las correlaciones entre todos los constructos. Como muestra la tabla 2, la raíz cuadrada del AVE (diagonal principal) es en todos los casos superior a las correlaciones

entre los constructos, por lo que se comprueba la validez discriminante. Por otra parte, O’Cass y Ngo (2007) indican que la validez discriminante es evidente cuando la correlación entre dos constructos no es más alta que su respectiva fiabilidad compuesta. La tabla 3 muestra que las correlaciones toman valores inferiores a sus respectivas fiabilidades (0.813-0.943). De acuerdo a esto todos los constructos apoyan una validez discriminante de las escalas usadas.

Tabla 2. Raíz cuadrada de la varianza media extraída (AVE) y matriz de correlaciones

Variables	1	2	3	4	5	6
1. Beneficio estratégico	(0.823)					
2. Nivel de externalización	0.242	(0.814)				
3. Calidad de la asociación	0.319	0.245	(0.802)			
4. Resultado estratégico	0.670	0.244	0.451	(0.887)		
5. Resultado financiero	0.498	0.427	0.420	0.704	(0.771)	
6. Satisfacción global	0.527	0.135	0.541	0.556	0.488	(0.846)

Nota. Los elementos de la diagonal (valores entre paréntesis representan la raíz cuadrada de la varianza extraída (AVE) y los valores fuera de la diagonal representan las correlaciones entre los constructo

Modelo estructural

El modelo estructural resultante del análisis PLS se encuentra en la tabla 3 y la figura 2. El modelo estructural se evalúa examinando la varianza explicada (R^2) y los coeficientes *path* estandarizados (β) de cada una de las relaciones predichas en las hipótesis del modelo, con los valores de *t*, obtenidos en la prueba no paramétrica de remuestreo *bootstrap* con 5000 muestras siguiendo las indicaciones de Hair *et al.* (2011) y Henseler *et al.* (2009).

A partir de la figura 2 y la tabla 3, se observa que los beneficios estratégicos influyen positivamente en la calidad de la asociación ($\beta=0.276$, $p<0.01$), por lo tanto, la hipótesis 1 es apoyada. Por otra parte, se observa que un mayor nivel de externalización influye positivamente en la calidad de la asociación. En relación a la hipótesis 2 que predecía un efecto positivo del nivel de externalización percibido por el directivo en la calidad de la asociación, los resultados confirman esta predicción, por lo que podemos confirmar la hipótesis 2 de nuestro modelo ($\beta=0.178$, $p<0.05$). La varianza explicada conjuntamente por las dos variables que tomamos como referencia para la predicción de la calidad de la asociación explican un 13.6%. En relación a la influencia de la calidad de la asociación

en el éxito de la externalización, los resultados indican una relación positiva entre la calidad de la asociación y las diferentes medidas del resultado contribuyen al éxito de la externalización. En concreto, la calidad de la asociación influye positivamente en el resultado financiero ($\beta=0.420$, $p<0.001$), en el resultado estratégico ($\beta=0.451$, $p<0.001$) y en la satisfacción global ($\beta=0.540$, $p<0.001$). Por tanto, la hipótesis 3a, 3b y 3c son aceptadas. Todas las medias de R^2 superan el umbral del 10%, (resultado financiero, 17.7%; resultado estratégico, 14.3%; satisfacción global, 29.2%) fijado por Falk y Miller (1992), por lo que el modelo tiene capacidad predictiva.

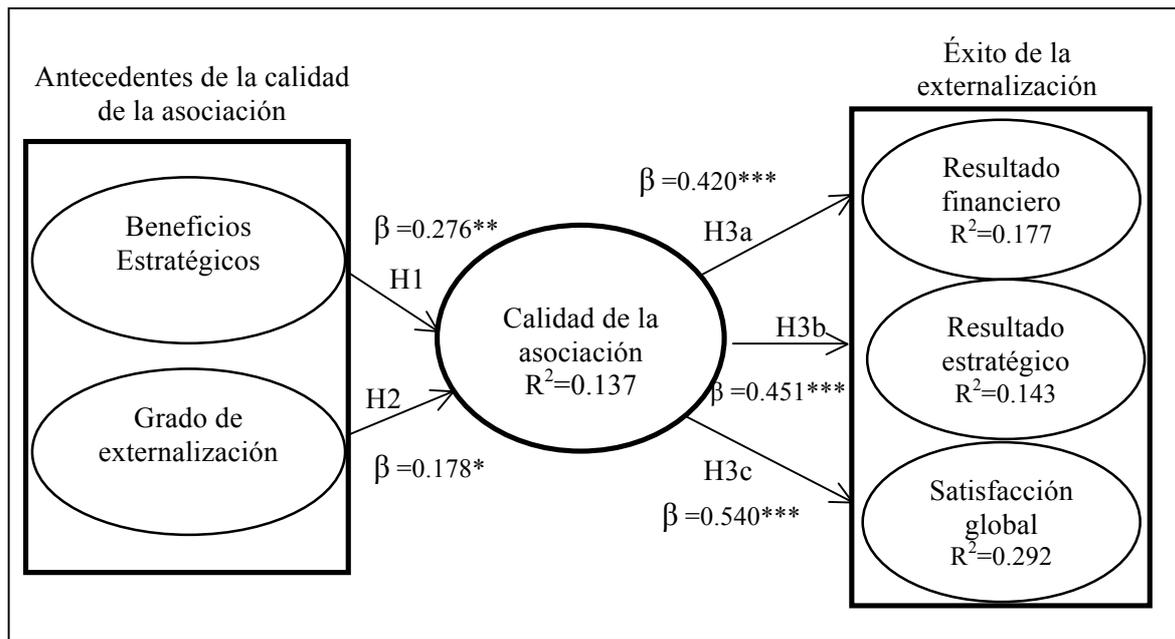
Tabla 3. Resultados del modelo estructural

Hipótesis	Modelo Estructural		
	Coefficientes estandarizados	t-valor	(R^2 ; Q^2)
Beneficios estratégicos \rightarrow calidad de la asociación	0.276**	2.868	(13.1%;0.041)
Grado de externalización \rightarrow calidad de la asociación	0.178*	1.949	
Calidad de la asociación \rightarrow Resultado financiero	0.420***	5.025	(17,7%;0.080)
Calidad de la asociación \rightarrow Resultado estratégico	0.451***	5.077	(14.3%;0.143)
Calidad de la asociación \rightarrow Satisfacción global	0.540***	6.050	(29.2%;0.179)
GoF (Goodness-of-fit criterion)	0.377		

*** $p<0.001$, ** $p<0.01$, * $p<0.05$ basado en $t(4999)$, $t(0.05, 4999)=1.6451$, $t(0.01, 4999)=2.3270$, $t(0.001, 4999)= 3.091$

Dado que el objetivo del PLS es la predicción, de acuerdo a los planteamientos de Barclay *et al.* (1995), Tenenhaus *et al.* (2005) y Henseler *et al.* (2009) hemos usado el test de Stone-Geisser Q^2 (Stone, 1974; Geisser, 1975) para medir la relevancia predictiva de los constructos dependientes (calidad de la asociación y el éxito de la externalización). El test de Stone-Geisser acepta de manera general que un modelo tiene relevancia predictiva cuando Q^2 es mayor que cero (Chin, 1998a; Pinto *et al.*, 2006). En nuestro modelo todos los valores Q^2 son superiores a cero (calidad de la asociación, 0.041; resultado financiero, 0.080; resultado estratégico, 0.143; satisfacción global, 0.179), lo que nos indica que el modelo tiene relevancia predictiva

Figura 2. Modelo estructural



*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

Por último, valoramos la bondad del ajuste del modelo. La técnica PLS carece de un índice que pueda proporcionar una validación del modelo, autores como Tenenhaus *et al.* (2005) proponen un criterio global de validación del mismo. En concreto aplicamos el indicador Goodness-of-fit (GoF) que consiste en la media geométrica de la media de las comunalidades por la media del R^2 . La Gof que exceda de 0.36 es considerado un modelo con buen ajuste (Chin, 1998a). En nuestro caso, el valor es 0.377 por lo que podemos afirmar que el modelo posee suficiente calidad predictiva (véase tabla 3).

$$\text{GoF} = \sqrt{\text{Commuality} \times \bar{R}^2}$$

Discusión

Los resultados de este estudio apoyan las relaciones propuestas en el modelo relacionadas con los factores que determinan la calidad de la asociación o relación interorganizativa. Los factores que determinan la calidad de la asociación considerados en la pre-implementación de la relación, es decir, antes de construir la relación, son significativos e influyen en el tipo de relación que tienen los proveedores de externalización con el hotel. Este estudio confirma que los beneficios estratégicos de la externalización percibidos por el hotel influyen en la calidad de la asociación. Similares

resultados se obtienen en el trabajo de Ren *et al.* (2010) aunque aplicados a los sistemas y tecnologías de información en pequeñas y medianas empresas. Tuten y Urban (2001) indican que los socios potenciales deben tener en cuenta de forma explícita las razones para formar las relaciones interorganizativas y analizar en términos de probabilidad qué beneficios se obtendrán de la relaciones establecidas. Se demuestra en este trabajo lo expuesto por Grover *et al.* (1996) que indican que los beneficios percibidos son un importante componente en el proceso de toma de decisiones de externalización

Los resultados del estudio confirman que no sólo los beneficios estratégicos de la externalización son importantes para la calidad de la asociación, sino también el grado de externalización percibido por el directivo en el hotel. Ambos tienen una influencia positiva en la forma en que son dirigidas las relaciones de externalización. Los resultados avalan los obtenidos por Espino-Rodríguez y Rodríguez-Díaz (2008) que apuntan a que un mayor nivel de externalización permite un mayor nivel de integración de procesos con proveedores y clientes. Una mayor calidad asociativa implica una mayor integración de procesos entre el hotel y los proveedores que permite el desarrollo de rentas relacionales. La confianza y el compromiso son antecedentes de la integración de procesos (Vijayarathy, 2010).

Una forma de evitar los riesgos de la externalización es con relaciones basadas en la confianza y el compromiso, donde los beneficios y riesgos sean compartidos y una buena gestión de la resolución de conflictos sean las pautas que dirige la relación. En este sentido, un mayor nivel de externalización implica que más recursos y capacidades son obtenidos del exterior, por lo que el hotel es más dependiente de agentes externos para ofrecer su servicio. Esto deriva en que los directivos que perciben un mayor nivel de externalización en su hotel son los que tienen una mayor calidad asociativa prestando una mayor atención a sus relaciones para no perder la ventaja competitiva. Un alto nivel de capacidades relacionales permite mitigar el riesgo y tiene un efecto positivo sobre el proceso de planificación estratégica (Faisal *et al.*, 2007). Asimismo, una pérdida de capacidades afecta a la relación de forma negativa (Handley, 2012), por lo que los hoteles querrán mantener el desarrollo de capacidades cuando existen mayores niveles de externalización con relaciones basadas en la confianza y el compromiso.

Finalmente, los resultados muestran una relación positiva entre la calidad de la asociación y el éxito de la externalización. Estos hallazgos son consistentes con estudios previos (Lee y Kim, 1999; Ren *et al.*, 2010, Ee *et al.*, 2013). Esto significa que los directivos de hoteles que están más comprometidos en una relación más estrecha tienen un mayor éxito en la externalización. Estos resultados van en línea con los hallazgos que pertenecen a la perspectiva de capacidades relacionales de la organización, donde el desarrollo de rentas relacionales puede mejorar los resultados de la organización a través de las relaciones interorganizativas (Fynes *et al.*, 2004; Lado *et al.*, 2008). Por tanto, una mayor integración con suministradores permite un mejor resultado en la organización (Huo, 2012). En este sentido, el éxito de la externalización puede ser una condición necesaria para que la externalización tenga una influencia en la ventaja competitiva.

Los hallazgos indican que de los tres tipos de resultados analizados (financieros, estratégicos y la satisfacción global), la variabilidad del resultado financiero es la que menos es explicada ligeramente por la calidad de la asociación con respecto a los otros dos tipos resultados. Esto implica que la calidad de la asociación tiene una mayor influencia en los resultados estratégicos relacionados con la concentración en competencias básicas y una mayor flexibilidad, y en menor medida en aspectos financieros. La tabla 4 resume los hallazgos encontrados en relación a las hipótesis planteadas.

Tabla 4. Contraste de hipótesis

Variables independientes	Hipótesis	Variable dependiente	Soportada
Beneficios estratégicos	H1	Calidad de la asociación	Sí
Nivel de externalización	H2	Calidad de la asociación	Sí
Calidad de la asociación	H3a	Resultado financiero de la externalización	Sí
Calidad de la asociación	H3b	Resultado estratégico de la externalización	Sí
Calidad de la asociación	H3c	Satisfacción global de la externalización	Sí

Implicaciones académicas y prácticas

El modelo conceptual aplicado tiene implicaciones tanto académicas como prácticas. Los investigadores sobre externalización hotelera han analizado la externalización bajo la perspectiva de comparación entre externalización versus internalización, los beneficios estratégicos de la externalización y su impacto en el resultado organizativo. Sin embargo, son menos los trabajos existentes en la literatura sobre el enfoque de las relaciones cliente-suministrador, la calidad de las relaciones y su impacto sobre los factores de éxito de la externalización. A este respecto, esta investigación examina un modelo estructural que analiza el rol de la etapa pre-implementación de la calidad de las relaciones interorganizativas en los hoteles. Los resultados confirman la importancia en dos categorías: los beneficios estratégicos percibidos y el grado de externalización. Por otra parte, los beneficios estratégicos percibidos han sido un importante factor estudiado como una actitud hacia la externalización. Sin embargo, este trabajo analiza en qué medida los beneficios de la externalización y el nivel de externalización percibido determinan la forma en que son entendidas las relaciones interorganizativas y conforman la calidad de la relación. Además, se comprueba que dichos constructos son válidos y fiables para medir las relaciones interorganizativas de externalización hotelera, por lo que podrían ser usados en otras investigaciones.

Los resultados de este trabajo tienen implicaciones prácticas para los profesionales del sector. En primer lugar, los hallazgos de este estudio revelan que es importante para los directores de los hoteles y demás cargos directivos conocer los beneficios de la externalización y tomar conciencia de una relación más estrecha con sus proveedores. En segundo lugar, los directivos de los hoteles deben poseer conocimiento organizativo y comprender la externalización, así como las capacidades para coordinar con los suministradores y dirigir la relación. En tercer lugar, el estudio pone de manifiesto que la calidad de la asociación influye en el éxito, por lo que los directivos deben ser conscientes de la importancia que supone tener relaciones de calidad basadas en la confianza y en el compromiso. Los directivos de las organizaciones que realizan la asociación deberán desarrollar y mantener una buena calidad de las relaciones dado que esto muestra tener un efecto positivo en el éxito de la externalización. De forma ideal las relaciones necesitan evolucionar de una forma contractual a una relacional, ya que esta última modalidad le daría un mayor valor a la externalización. Esto permitirá

mejorar las relaciones entre los hoteles y los proveedores, lo que redundará en un mayor éxito de la externalización como se ha demostrado en esta investigación.

Limitaciones y futuras investigaciones

El trabajo analiza los factores de la pre-implementación y la post-implementación de la externalización, sin embargo tiene algunas limitaciones que pueden derivar en futuros trabajos de investigación. En primer lugar, con respecto a los factores de la pre-implementación se hace necesario incorporar otras variables que pueden afectar al desarrollo de la calidad de las relaciones como los activos específicos implicados o las capacidades del proveedor. A este respecto, aspectos culturales, la filosofía corporativa o la orientación estratégica podrían ser considerados en otras investigaciones con la intención de determinar otros factores determinantes de la calidad de la asociación. En segundo lugar, el modelo ha sido aplicado a la externalización hotelera global y las cuestiones han sido planteadas para la externalización del hotel sin diferenciar la actividad. Estudios más concretos que analicen estos modelos para cada una de las actividades hoteleras serían deseables en investigaciones futuras. Esto permitiría clasificar tipos de relaciones más contractuales o relacionales basadas en la confianza con un cierto nivel de calidad en función del tipo de actividad externalizada. En tercer lugar, el estudio está enfocado sólo desde la perspectiva de los directivos del hotel, lo que puede sesgar los resultados. En investigaciones futuras se debería analizar también la perspectiva del proveedor del servicio especialmente en la formación de la calidad de la relación. Finalmente, este modelo podría ser contrastado en otros sectores relacionados con el sector industrial o de servicios ya que ha sido escasamente aplicado en la literatura, siendo los sectores más investigados los relacionados con la tecnología y los sistemas de información.

Bibliografía

Anderson, J. C., Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *The Journal of Marketing*, 42-58.

Barclay, D., Higgins, C., Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to casual modeling: personal computer adoption and use as illustration. *Technological Studies, Special Issue on Research Methodology*, 2 (2), 285-309.

Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.

- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Blumenberg, S., Beimborn, D., Martin, S. F., Brodник, B., Gunne, C., Wendt, S. (2009). Determinants of outsourcing success in the financial industry: the impact of importance. In *System Sciences, 2009. HICSS'09. 42nd Hawaii International Conference on* (pp. 1-10). IEEE.
- Bustanza, O. F., Arias-Aranda, D., Gutierrez-Gutierrez, L. (2010). Outsourcing, competitive capabilities and performance: an empirical study in service firms. *International Journal of Production Economics*, 126 (2), 276-288.
- Carmines, E., Zeller, R. (1979). *Reliability and Validity Assessment*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Chin, W. (1998a). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–236). London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cousins, P. D., Menguc, B. (2006). The implications of socialization and integration in supply chain management. *Journal of operations management*, 24 (5), 604-620.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *The Journal of marketing*, 51 (2), 11-27.
- Dyer, J. H., Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23 (4), 660-679.
- Ee, E., Halim, H. A., Ramayah, T. (2013). HR outsourcing success: Does partnership quality variables matter?. *Journal of Business Economics and Management*, 14 (4), 664-676.
- Ee, O., Halim, H. A., Ramayah, T. (2013). The effects of partnership quality on business process outsourcing success in Malaysia: key users perspective. *Service Business*, 7 (2), 227-253.
- Espino-Rodriguez, T., Padrón-Robaina, V. (2005). The management perception of the strategic outsourcing of services: An empirical examination in the hotel sector. *The Service Industries Journal*, 25 (5), 689-708.
- Espino-Rodríguez, T., Gil-Padilla, A. M. (2007). The impact of outsourcing strategies on information systems capabilities in the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 27 (6), 757-777.
- Espino-Rodriguez, T., Rodriguez-Diaz, M. (2008). Effects of internal and relational capabilities on outsourcing: an integrated model. *Industrial Management & Data Systems*, 108 (3), 328-345.

Espino-Rodríguez, T., Chun-Lai, P., Baum, T. (2012). Risks and benefits of outsourcing hotel operations: a comparison between Scotland and Taiwan. *Tourism Economics*, 18 (1), 95-120.

Espino-Rodríguez, T., Chun-Lai, P. (2014). Activity outsourcing and competitive strategy in the hotel industry. The moderator role of asset specificity. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 9-19.

Faisal, M., Banwet, D. K., Shankar, R. (2007). Information risks management in supply chains: an assessment and mitigation framework. *Journal of Enterprise Information Management*, 20 (6), 677-699.

Falk, R., Miller, N. (1992). A Primer for Soft Modeling. *Akron, Ohio: The University of Akron Press*.

Ford, D., Farmer, D. (1986). Make or buy—a key strategic issue. *Long Range Planning*, 19(5), 54-62.

Fornell, C., Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.

Fynes, B., De Burca, S., Marshall, D. (2004). Environmental uncertainty, supply chain relationship quality and performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 10 (4), 179-190.

Geisser, S. (1975). The predictive sample reuse method with applications. *Journal of American statistical Association*, 70, 320-328.

Gounaris, S. P., Stathakopoulos, V., Athanassopoulos, A. D. (2003). Antecedents to perceived service quality: an exploratory study in the banking industry. *International Journal of bank marketing*, 21 (4), 168-190.

Grover, V., Cheon, M. J., Teng, J. T. (1996). The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions. *Journal of Management Information Systems*, 89-116.

Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of management journal*, 38(1), 85-112.

Hair, J. F., Ringle, C. M., Sarstedt, M. (2011). The use of partial least squares (PLS) to address marketing management topics. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 135-138.

Hallen, L., Johanson, J., Seyed-Mohamed, N. (1991). Interfirm adaptation in business relationships. *The Journal of Marketing*, 55(2), 29-37.

Han, H. S., Lee, J. N., Seo, Y. W. (2008). Analyzing the impact of a firm's capability on outsourcing success: A process perspective. *Information & Management*, 45 (1), 31-42.

Handley, S. M. (2012). The perilous effects of capability loss on outsourcing management and performance. *Journal of Operations Management*, 30 (1), 152-165.

Hansen, H., Samuelsen, B. M., Silseth, P. R. (2008). Customer perceived value in BtB service relationships: Investigating the importance of corporate reputation. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 206-217.

Heide, J. B., John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships?. *The Journal of Marketing*, 56(4), 22-44.

Henderson, J. C. (1990). Plugging into strategic partnerships: the critical IS connection. *Sloan management review*, 31 (3).

Henseler, J., Ringle, C., Sinkovics, R. (2009). The Use of Partial Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-320.

Hoffmann, W. H., Schlosser, R. (2001). Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises-An empirical survey. *Long range planning*, 34 (3), 357-381.

Holcomb, T. R., Hitt, M. A. (2007). Toward a model of strategic outsourcing. *Journal of operations management*, 25 (2), 464-481.

Hult G.T.M., Ketchen D.J., Arrfelt M. (2007). Strategic supply chain management: improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development. *Strategic Management Journal* , 28 (10), 1035-1052.

Huo, B. (2012). The impact of supply chain integration on company performance: an organizational capability perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(6), 596-610.

Instituto Nacional de Estadística (2014). Encuesta de ocupación hotelera. <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft11%2Fe162eoh&file=inebase>

Instituto de Estudios Turísticos (2014). Encuesta de movimientos turísticos en fronteras, FRONTUR. <http://www.iet.tourspain.es/WebPartInformes/paginas/rsvisor.aspx?ruta=%2FFrontur%2FEstructura%2FAnual%2FEntradas+de+turistas+seg%u00fan+Comunidad+aut%u00f3noma+de+destino+principal.++-+Ref.204&par=1&idioma=es-ES&anio=2014>

Kedia, B. L., Lahiri, S. (2007). International outsourcing of services: A partnership model. *Journal of International Management*, 13 (1), 22-37.

Kotter, J. P. (1979). Managing External Dependence. *Academy of Management Review*, 4 (1), 87-92.

Lacity, M., Hirschheim, R. (1993). Implementing information systems outsourcing: key issues and experiences of an early adopter. *Journal of General Management*, 19 (1), 17-31.

Lado, A. A., Dant, R. R., Tekleab, A. G. (2008). Trust-opportunism paradox, relationalism, and performance in interfirm relationships: evidence from the retail industry. *Strategic Management Journal*, 29 (4), 401.

Lahiri, S., Kedia, B. L. (2011). Determining quality of business-to-business relationships: A study of Indian IT-enabled service providers. *European Management Journal*, 29 (1), 11-24.

Lamminmaki, D. (2007). Outsourcing in Australian hotels: a transaction cost economics perspective. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31 (1), 73-110.

Lamminmaki, D. (2011). An examination of factors motivating hotel outsourcing. *International Journal of Hospitality Management*, 30 (4), 963-973.

Lee, J. N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & Management*, 38 (5), 323-335.

Lee, J.N., Kim , Y.G. (1999). Effect of Partnership quality on IS outsourcing success: conceptual framework and empirical. *Journal of Management Information Systems*, 15(4), 29-61.

Leeman, D., Reynolds, D. (2012). Trust and outsourcing: Do perceptions of trust influence the retention of outsourcing providers in the hospitality industry? *International Journal of Hospitality Management*, 31 (2), 601-608.

McIvor, R. (2005). The outsourcing process: strategies for evaluation and management. *Cambridge University Press*.

Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

O'Cass, A., Viet Ngo, L. (2007). Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing*, 41 (7/8), 868-887.

Parker, D. W., Russell, K. A. (2004). Outsourcing and Inter/Intra Supply Chain Dynamics: Strategic Management Issues. *Journal of Supply Chain Management*, 40 (3), 56-68.

Pfeffer, J. S., Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York.

Pinto Jiménez, J. D. J., Fernández Ortea, R., Martínez Cerna, L., Kauffman, P. (2006). Análisis del énfasis en la innovación en la implantación del " Middle-Up-Down Management Model": Un estudio evolutivo en las empresas manufactureras del País Vasco. *Aspectos metodológicos y empíricos. Estudios Gerenciales*, 22(101), 37-59.

Quinn, J. B. (1999). Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *MIT Sloan Management Review*, 40 (4), 9-21.

- Ren, S. J. F., Ngai, E. W. T., Cho, V. (2010). Examining the determinants of outsourcing partnership quality in Chinese small-and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Research*, 48 (2), 453-475.
- Rhodes, J., Lok, P., Loh, W., Cheng, V. (2015). Critical success factors in relationship management for services outsourcing. *Service Business*, 1-28. *Articulo in press*. 10.1007/s11628-014-0256-8
- Ringle, C., Wende, S., Will, A. (2005). SmartPLS 2.0 (M3) beta. *Hamburg, Germany*.
- Rodríguez-Díaz, M., Espino-Rodríguez, T. (2006). Redesigning the supply chain: reengineering, outsourcing, and relational capabilities. *Business Process Management Journal*, 12 (4), 483-502.
- Roldán, J.L., Sánchez-Franco, M. (2012). Variance-Based Structural Equation Modeling: Guidelines for Using Partial Least Squares in Information Systems Research.. *Research Methodologies, Innovations and Philosophies in Software Systems Engineering and Information Systems*, 193-221. *Hershey PA: Information Science Reference*
- Saorín-Iborra, M. C., Redondo-Cano, A., Revuelto-Taboada, L., Vogler, É. (2015). Negotiating behavior in service outsourcing. An exploratory case study analysis. *Service Business*, 1-31. *Articulo in press*. DOI. 10.1007/s11628-014-0259-5.
- Saunders, C., Gebelt, M., Hu, Q. (1997). Achieving Success in Information Systems Outsourcing. *California Management Review*, 39, 63-79.
- Schoenherr, T. (2010). Outsourcing decisions in global supply chains: an exploratory multi-country survey. *International Journal of Production Research*, 48 (2), 343-378.
- Smith, J. B., Barclay, D. W. (1997). The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *The Journal of Marketing*, 61(1), 3-21.
- Srinivasan, M., Mukherjee, D., Gaur, A. S. (2011). Buyer-supplier partnership quality and supply chain performance: Moderating role of risks, and environmental uncertainty. *European Management Journal*, 29 (4), 260-271.
- Stone, M. (1974). Cross-validators choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*, 111-147.
- Svensson, G., Mysen, T., Payan, J. (2010). Balancing the sequential logic of quality constructs in manufacturing-supplier relationships-Causes and outcomes. *Journal of Business Research*, 63 (11), 1209-1214.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational statistics & data analysis*, 48 (1), 159-205.

- Tuten, T. L., Urban, D. J. (2001). An expanded model of business-to-business partnership formation and success. *Industrial marketing management*, 30 (2), 149-164.
- Ulaga, W., Eggert, A. (2006). Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. *Journal of marketing*, 70 (1), 119-136.
- Vijayasarathy, L. R. (2010). Supply integration: an investigation of its multi-dimensionality and relational antecedents. *International Journal of Production Economics*, 124 (2), 489-505.
- Wan, C. S., Su, A. Y. L. (2010). Exploring the factors affecting hotel outsourcing in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 15 (1), 95-107.
- Wang, E. T. (2002). Transaction attributes and software outsourcing success: an empirical investigation of transaction cost theory. *Information Systems Journal*, 12 (2), 153-181.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5,171-180.
- Zaheer, A., McEvily, B., Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science*, 9 (2), 141-159.
- Zeithaml, C. P., Zeithaml, V. A. (1984). Environmental management: revising the marketing perspective. *The Journal of Marketing*, 48, 46-53.

Anexo

Beneficio estratégico de la externalización

- B1. Gracias a la externalización disponemos de más tiempo para realizar las tareas
- B2. Desempeñamos mejor nuestras tareas gracias a la externalización
- B3. Que este hotel externalice facilita que nuestro personal pueda hacer más cosas
- B4. La externalización ayuda a centrarse en actividades clave del hotel
- B5. Con la externalización sacamos más trabajo adelante con menos esfuerzo
- B6. La externalización aporta cualificación y experiencia al trabajo diario
- B7. La externalización nos permite liberar tiempo para emplearlo en otras tareas
- B8. La externalización permite incrementar la calidad de los servicios del hotel

Nivel de externalización

- N1. Una gran parte del personal de este hotel proviene de servicios contratados
- N2. Muchos departamentos de mi hotel dependen de empresas externas
- N3. El volumen de servicios que este hotel ha externalizado es alto
- N4. Un gran número de mis compañeros son trabajadores subcontractados
- N5. Un alto porcentaje de trabajadores de plantilla son trabajadores externos

Calidad de la asociación

- C1. Nosotros y nuestros proveedores de servicios externos tomamos decisiones beneficiosas para ambos en cualquier circunstancia
- C2. Nosotros y nuestros proveedores de servicio comprendemos los objetivos de negocio de cada parte
- C3. Nosotros y nuestros proveedores de servicios compartimos los beneficios y riesgos que pueden surgir de nuestra relación juntos
- C4. Nosotros y nuestros proveedores de servicios externos compatibilizamos las mismas políticas y culturas a la hora de hacer negocio
- C5. Nosotros y nuestro proveedor de servicios externalizados cumplimos con nuestros acuerdos preestablecidos y nuestras promesas

Éxito de la externalización

Resultado financiero

- F1. La externalización nos ha ahorrado el tener que realizar inversiones en esa actividad
- F2. La externalización de servicios ha permitido disminuir los costes
- F3. Un importante aumento de los resultados financieros y ventas de plazas del hotel puede ser atribuido a la externalización de servicios

Resultado estratégico

- E1. La externalización de servicios ha permitido que nuestro hotel acceda a nuevas habilidades y capacidades
- E2. La externalización de servicios ha incrementado la flexibilidad operativa del hotel
- E3. Los proveedores de servicios externos nos han permitido disponer de más tiempo libre para centrarnos en las actividades básicas

Satisfacción global

- S1. Los proveedores de servicio son buenas compañías para realizar negocios
- S2. Recomendaría a otros hoteles realizar negocios con los suministradores de actividades externalizadas
- S3. Los proveedores del servicio nos dan un servicio adecuado para realizar las operaciones del hotel
- S4. En general, estamos satisfechos con los resultados obtenidos de la externalización de servicios

Capítulo 5

La influencia de la percepción de la justicia en las dimensiones de comportamiento y la mejora proactiva en las relaciones de externalización

Resumen

Este trabajo muestra el papel de la justicia como factor de éxito en las relaciones de externalización hoteleras, más concretamente investiga cómo dos dimensiones distintas de la justicia (procedimental y distributiva) están asociadas con las actitudes y comportamientos en la relación con los suministradores en términos de confianza, cooperación, orientación a largo plazo y mejora proactiva. El estudio proporciona una perspectiva única con respecto a la dinámica y los resultados de las relaciones entre suministradores y hoteles. Los datos fueron recopilados de 77 directivos de 63 hoteles de Gran Canaria. Los resultados establecen que la percepción de justicia distributiva tiene una influencia positiva en la orientación a largo plazo de la relación de externalización; mientras que la percepción de justicia procedimental influye negativamente en la orientación a largo plazo. Este trabajo demuestra la influencia que ejerce la justicia procedimental y distributiva sobre la confianza en las relaciones de externalización y la confianza tiene un impacto positivo en la cooperación y en la orientación a largo plazo. Con respecto a los elementos de comportamiento, los resultados señalan que la orientación a largo plazo y la confianza no influyen de forma directa en la mejora proactiva, pero sí hay un efecto indirecto a través de la cooperación. A través de este trabajo se proporciona una base teórica y práctica para entender las actitudes y comportamientos en la relación que pueden ayudar al éxito en las relaciones de la externalización.

Palabras clave: externalización hotelera, justicia procedimental, justicia distributiva, orientación a largo plazo, confianza, cooperación, mejora proactiva.

Introducción

Una de las líneas de investigación relacionadas con la externalización que se ha incrementado en los últimos años analiza las relaciones interorganizativas, centrándose en los atributos de actitud y comportamiento de los proveedores de servicios y que suponen factores de éxito en la relación y colaboración (Donada y Nogatchewsky, 2009; Jamil y Aryaty, 2010; Leeman y Reynolds, 2012; Handley y Benton, 2012). Sin embargo, otros aspectos como la justicia en las relaciones interorganizativas de externalización no han sido tomados en consideración. La justicia organizacional se define como la percepción individual de equidad de las acciones o decisiones llevadas a cabo por una organización y la reacción conductual a tal percepción (James, 1993; Aryee *et al.*, 2002). La justicia ha sido reconocida como un aspecto fundamental tanto en las relaciones interorganizativas como intraorganizativas (Luo, 2007). Sin embargo, la investigación sobre el papel de la justicia en la mejora del resultado de las relaciones comprador-proveedor es escasa (Griffith *et al.*, 2006; Narasimhan *et al.*, 2009). Este tópico se ha investigado en disciplinas como la psicología (Konovsky y Cropanzano, 1991; Konovsky, 2000; Becker *et al.*, 2014; Rana y Rastogi, 2015), la logística y las relaciones entre compradores y proveedores (Tian *et al.*, 2008; Hofer *et al.*, 2009; Wallenburg., 2009; Narasimhan *et al.*, 2009; Chen *et al.*, 2010; Hartmann y De Grahl, 2011; Liu *et al.*, 2012; Hofer *et al.*, 2012) o el marketing (Brown *et al.*, 2006).

La justicia constituye un factor clave para aumentar la satisfacción, reducir los conflictos y aumentar el rendimiento de los acuerdos entre compradores y vendedores (Brown *et al.*, 2006; Griffith *et al.*, 2006). A pesar de ello no ha sido investigada como determinante de la mejora en las relaciones con los proveedores de servicios de los establecimientos hoteleros, por lo que se hace necesario cubrir este gap en la literatura sobre la gestión de hoteles. La mejora en las relaciones entre los establecimientos hoteleros y sus proveedores proviene de trabajar juntos y establecer estrategias que beneficien al conjunto de la relación y no a cada una de las partes individualmente. Para ello es necesario establecer un clima de confianza y cooperación, siendo un escenario alcanzable si los socios tienen una comprensión común de la forma en que deben comportarse en la relación y de que los resultados de la misma deben ser compartidos para ser justos (Jambulingam *et al.*, 2009). Por ello, surge la necesidad de investigar el

impacto de la justicia sobre las relaciones interorganizativas en general, y en particular en las relaciones de externalización hoteleras.

Con el objetivo de contribuir a esta línea de investigación, este trabajo ahonda en el papel de la justicia como factor de éxito desde la perspectiva de los establecimientos, más concretamente investiga cómo dos dimensiones distintas de la justicia (procedimental y distributiva) están asociadas con las actitudes y comportamientos en la relación con los suministradores en términos de confianza, cooperación y orientación a largo plazo. Asimismo, se trata de ver como estos elementos del comportamiento influyen en la mejora proactiva del proveedor. La justicia procedimental se refiere a la percepción de justicia de los procedimientos utilizados para tomar decisiones sobre la distribución de los resultados y beneficios (Colquitt, *et al.*, 2001; Choi, 2011); mientras que la justicia distributiva es referida a la percepción de justicia en la distribución de los recursos y beneficios (Colquitt *et al.*, 2001; Ramaswami y Singh, 2003).

Los resultados de nuestra investigación hacen varias contribuciones a la literatura académica. En primer lugar, proporciona una perspectiva única con respecto a la dinámica y los resultados de las relaciones entre suministradores y hoteles, presentando un análisis empírico de los efectos de las actitudes y comportamientos de los establecimientos y sus suministradores. La segunda contribución realza la importancia de centrarse en la mejora proactiva como un resultado clave de la justicia procedimental y distributiva para el mantenimiento de la relación, convirtiendo ésta en duradera, estable y de carácter estratégico (Beverland *et al.*, 2007; Wallenburg, 2009, Hofer *et al.*, 2012). Concretamente suelen identificarse como resultados de la justicia procedimental y distributiva el reforzamiento de la confianza (DeConinck, 2010), un aumento de la satisfacción (Brown *et al.*, 2006), la mejora del rendimiento (Griffith *et al.*, 2006), y la reducción en la rotación de personal (DeConinck y Johnson, 2009).

El enfoque en la mejora proactiva tiene una gran relevancia en la externalización de servicios y actividades en la industria hotelera. El proveedor debe ser capaz de adaptar la actividad a la características y necesidades del hotel, o incluso hacer inversiones específicas (Lui *et al.*, 2009; DeVita *et al.*, 2010). Aunque la mayoría de establecimientos suelen definir sus relaciones de externalización como exitosas, podemos encontrar trabajos como el de Langley (2010) que muestran la creciente

preocupación por la falta de innovación de los proveedores, lo que no proporciona a los establecimientos una mejora en la eficacia operativa.

Esta investigación propone que el comportamiento cooperativo de un establecimiento podría estar fuertemente influenciado por su percepción de la equidad de las políticas y la distribución de resultados adoptados por la empresa suministradora (justicia procedimental y retributiva). El concepto clave de este trabajo es que la percepción de justicia que tenga un establecimiento de su proveedor juega un papel fundamental en el comportamiento colaborativo que tenga el hotel. Este comportamiento colaborativo puede ayudar al proveedor a ser más proactivo y por tanto, consigue mejorar su relación con el establecimiento.

Los objetivos de este capítulo quedan resumidos de la siguiente forma:

- a) Analizar como influye la percepción de justicia en elementos de comportamiento de las relaciones de externalización como la confianza y la orientación a largo plazo.
- b) Analizar el impacto de los elementos de comportamiento de las relaciones de externalización en la mejora proactiva del proveedor.

El papel de la justicia en las relaciones interorganizativas

Los primeros estudios de la justicia organizacional se basan en la teoría de la equidad de Adams (1965), que se centra en la justicia percibida de los resultados (justicia distributiva). La investigación de la justicia tiene sus raíces en la filosofía, las ciencias políticas y sociales entre otras disciplinas (Greenberg, 1990; Konovsky, 2000), centrándose en las percepciones y reacciones de las personas a un trato justo o injusto (Greenberg, 1987). La mayor parte de los estudios se han centrado en las funciones y resultados interorganizativos de la justicia, incluyendo la remuneración de los empleados, la satisfacción laboral, la confianza y el compromiso con la organización y la evaluación de la autoridad (Tang y Sarsfield-Baldwin, 1996; Masterson *et al.*, 2000). Por el contrario, un número limitado de estudios han considerado la justicia en un marco de intercambio entre organizaciones (Brown *et al.*, 2006; Griffith *et al.*, 2006).

Distintas investigaciones han demostrado que la justicia afecta positivamente a los resultados, a la calidad de la relación existente, la confianza, la satisfacción, el compromiso y la voluntad de continuar la relación en el futuro (Kashyap *et al.*, 2008). La premisa básica de la justicia es la vital importancia del trato justo para las personas, que se convierte en un factor determinante de las actitudes y comportamientos positivos. La justicia representa un valor unificador que puede unir a las partes en conflicto y crear estructuras sociales estables (Konovsky, 2000). Algunos autores han señalado que la justicia de un proveedor mejora significativamente la calidad de la relación (Kumar *et al.*, 1995), investigaciones en otras disciplinas como el marketing o la logística han demostrado que la percepción de la justicia aumenta la satisfacción y reduce los conflictos (Brown *et al.*, 2006) y que tiene un efecto positivo en el rendimiento (Griffith *et al.*, 2006).

La justicia procedimental y distributiva

La justicia procedimental y la justicia distributiva son dos componentes claves de la justicia identificados por los investigadores. Como señalamos anteriormente, la justicia procedimental se refiere a la percepción de justicia de los procedimientos utilizados para tomar decisiones sobre la distribución de los resultados y beneficios (Colquitt *et al.*, 2001; Choi, 2011). En otras palabras, la justicia procedimental se refiere principalmente a cómo se hace una decisión de asignación de resultados y beneficios, no haciendo tanto hincapié en la distribución real de los resultados.

En el ámbito de la externalización de servicios hoteleros, éstas políticas de asignación de resultados y beneficios se definen en las primeras fases de negociación, y en muchos casos son establecidas por el proveedor que diseña distintas plantillas para diferentes clientes en función de varios factores (volumen de compra, forma de pago, etc.). Ahora bien, estamos asistiendo a un cambio de tendencia en este sentido motivado por el poder de negociación de las empresas hoteleras. Así nos encontramos con cadenas hoteleras que han tenido un crecimiento significativo, bien a través de adquisiciones de establecimientos o la construcción de otros nuevos; y hoteles independientes que se han integrado en centrales de compra de productos y servicios. Todo ello ha cambiado el poder de negociación de los establecimientos, llegando a encontrarnos en el momento

de realizar nuestra investigación situaciones en las que son las empresas hoteleras las que establecen las políticas de asignación de resultados y beneficios a los proveedores. Estas políticas influyen directamente en los resultados y están relacionadas por ejemplo con el número mínimo de habitaciones a realizar por las camareras de pisos cuando se externaliza el servicio de limpieza, los requisitos de seguridad e higiene alimentaria en el departamento de alimentos y bebidas o los requisitos para el lavado de ropa y los objetivos específicos de entrega a tiempo. Se abarca con estas políticas todas las dimensiones de la relación a establecer, desde las operaciones hasta los aspectos legales y financieros.

Las personas no se preocupan solamente de los resultados de las decisiones, también lo hacen de los procesos o políticas que conducen a esos resultados (Korsgaard *et al.*, 1995). En este sentido, si los procesos que conducen a ciertas decisiones se perciben como justos, los individuos son menos propensos a cuestionar los resultados. Los niveles de percepción de la justicia relacionados con temas y procesos de control se utilizan para evaluar la legitimidad de una relación de intercambio y, a su vez, pueden determinar su eficiencia y eficacia (Kashyap *et al.*, 2008; Dwyer *et al.*, 1987; Lusch y Brown, 1996).

La segunda dimensión es la justicia distributiva, que es la percepción de justicia en la distribución de los recursos y beneficios (Colquitt *et al.*, 2001; Ramaswami y Singh, 2003). La justicia distributiva implica la percepción de equidad percibida de decisiones tales como el salario que reciben los empleados (Ramaswami y Singh, 2003), recompensas por responsabilidad, esfuerzo y rendimiento (Sweeney y McFarlin, 1993), o retribución en función de la colaboración (Jap, 2001). Los resultados en el contexto de la externalización hotelera son por ejemplo el desempeño puntual, el ahorro de costes, la ausencia de quejas de clientes o sanciones por incumplimiento, que se pueden establecer tanto para el proveedor como para el establecimiento. Se tiende a considerar más justos los resultados si se cumple el comportamiento esperado de cada uno o si estos resultados son acordes a lo que cada uno ha aportado (Kashyap *et al.*, 2008).

La justicia y la teoría del intercambio social (TIS)

Se han desarrollado muchas teorías de justicia procedimental y distributiva, como la anteriormente mencionada teoría de la equidad (Adams, 1965), la teoría de la justicia distributiva (Homans, 1961), la teoría de modelos de control (Thibaut y Walker, 1975) o la teoría del intercambio social (Thibaut y Kelley, 1959). La teoría del intercambio social (TIS) proporciona una base para el desarrollo de diversos planteamientos de la justicia y es de especial importancia para la investigación de los efectos interorganizativos de la justicia (Konovsky, 2000); ya que describe los mecanismos incorporados en la interdependencia relacional o contrato relacional que se desarrolla con el tiempo a través de las interacciones de intercambio entre socios (Lambe *et al.*, 2001). Esta teoría también ofrece predicciones sobre comportamientos y actitudes en la formación y desarrollo del intercambio social entre las partes siendo utilizada en el contexto de las relaciones interorganizativas (Dwyer *et al.*, 1987; Anderson y Narus, 1990). Por esta razón, la TIS puede proporcionarnos una idea de las variables que se verán afectados por la justicia procedimental y distributiva en las relaciones de externalización hoteleras.

La TIS postula que cada relación está compuesta de interacciones que conducen a los resultados económicos y/o sociales. Un intercambio relacional se diferencia de un intercambio transaccional en el sentido de que un intercambio relacional se extiende en el tiempo y se espera que los participantes se comprometan en el intercambio social buscando la satisfacción personal y no económica (Lambe *et al.*, 2001). Esta relación no está libre de costes, dado que ambas partes contribuyen al intercambio (Lambe *et al.*, 2001). A pesar de estos costes la TIS sostiene que en un intercambio relacional, al igual que en un intercambio transaccional, se tienen expectativas de que en el futuro exista algún retorno de las contribuciones realizadas (Konovsky, 2000). Estas expectativas, que no son económicas, se encuentran a menudo indeterminadas y sin especificar (Masterson *et al.*, 2000), haciéndose necesario para que la relación continúe y evolucione una plena confianza de que se cumplirán una serie de recompensas en el futuro (Konovsky, 2000).

Un principio básico de la TIS se refiere a que las partes se comprometen en la relación porque tienen una expectativa de que ello dará lugar a recompensas satisfactorias (Homans, 1958; Blau, 1964). La satisfacción obtenida se evalúa comparando los

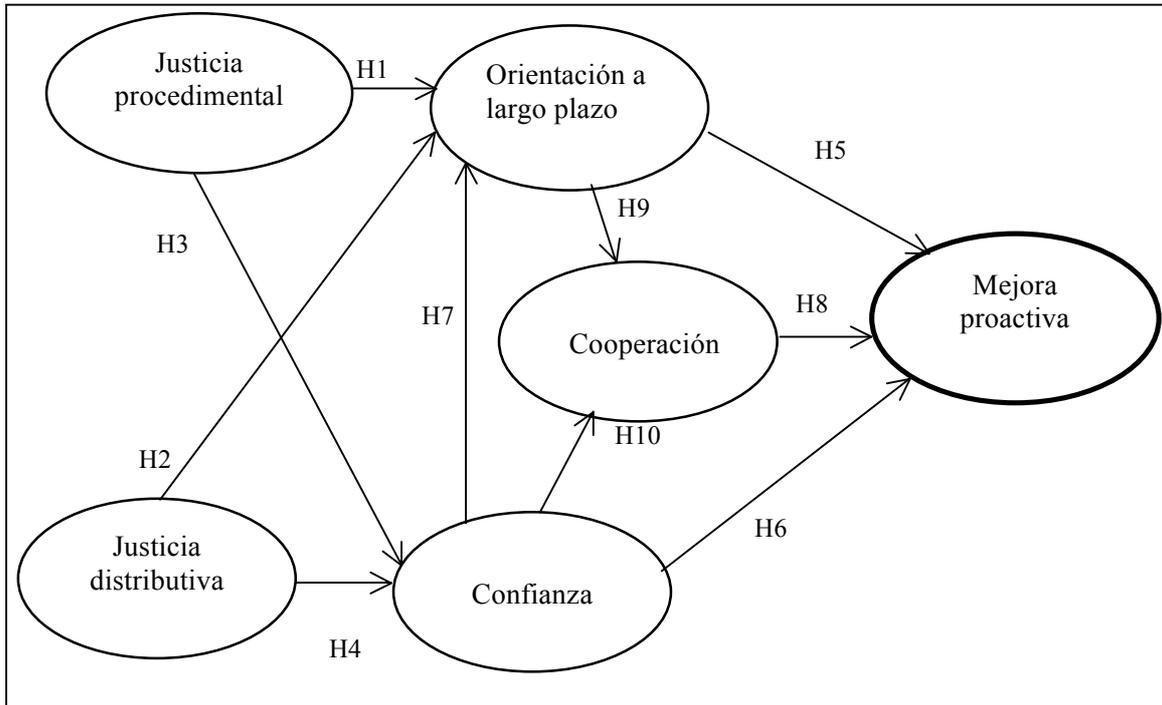
resultados reales con los resultados que uno siente que se merecía, lo que llamamos nivel de comparación (Thibaut y Kelley, 1959). Para ello es importante destacar que este nivel de comparación es diferente para cada parte, por lo que la justicia distributiva percibida juega un papel fundamental en el establecimiento de este nivel de comparación, y por lo tanto en la continuación y desarrollo de la relación (Frazier, 1983). La TIS postula que si las recompensas son satisfactorias las partes responderán recíprocamente con una actitud y comportamiento positivo (Griffith *et al.*, 2006). Además, la percepción de equidad de la justicia procedimental jugará un papel decisivo en el desarrollo de la confianza en la relación, constituyéndose esta confianza como un componente crítico en la formación, estabilización y mantenimiento de la relación (Konovsky, 2000). La teoría del intercambio social establece la base para el modelo de investigación que describimos a continuación.

Revisión teórica y modelo de investigación

La figura 1 muestra el modelo de investigación que examina el papel que desempeña la justicia en elementos del comportamiento de las relaciones entre suministradores y hoteles. Este modelo de investigación ha sido testado por Hofer *et al.* (2012) en su trabajo sobre justicia en el sector logístico y lo vamos a aplicar al sector hotelero. El modelo analiza en primer lugar la relación entre la justicia procedimental y distributiva sobre elementos del comportamiento como la confianza y la orientación a largo plazo.

En segundo lugar, el modelo analiza la relación entre tres elementos del comportamiento (orientación a largo plazo, confianza y cooperación) y la mejora proactiva del proveedor. Además se estudia el papel mediador que tiene la cooperación en las relaciones entre la confianza y la orientación a largo plazo con la mejora proactiva de los proveedores.

Figura 1. Modelo de investigación



La justicia y su efecto sobre la orientación a largo plazo

La orientación a largo plazo es un elemento de especial trascendencia en la investigación en el campo de las relaciones interorganizativas (Ganesan, 1994; Lusch y Brown, 1996; Zhao y Cavusgil, 2006; Cannon *et al.*, 2010). Las empresas con una orientación a largo plazo perciben la interdependencia de sus resultados con respecto a los de sus socios, esperando que los resultados conjuntos beneficien a la empresa en el largo plazo (Kelley y Thibaut, 1978; Ganesan, 1994). La orientación a largo plazo se basa en la premisa de que la relación es estable y viene considerada en términos de la actitud o visión de los socios respecto a los beneficios futuros que la relación pueda proporcionarles (Ryu *et al.*, 2007). En el caso de empresas con una orientación a largo plazo la espera de beneficios conjuntos en el tiempo les lleva a preocuparse por los intercambios relacionales (Das y Teng, 2000; Ganesan, 1994), mejorando el comportamiento relacional (Lusch y Brown, 1996) y alineando los incentivos de los socios al ser éstos conscientes de que van a trabajar juntos durante un largo periodo de tiempo (Das y Teng, 2000). Por lo tanto, una empresa con una orientación a largo plazo en la relación con el suministrador percibe que el mantenimiento de la relación es beneficiosa, y cree que la relación va a durar mucho tiempo (Gardner *et al.*, 1994). Por

consiguiente, la atención se centra en los objetivos futuros y no únicamente en los beneficios inmediatos de la relación (Ganesan, 1994).

Si la empresa percibe que los procesos utilizados por su proveedor para gestionar su relación son justos (es decir, justicia procedimental), posiblemente sea el resultado de que el proveedor haya establecido una comunicación abierta, bidireccional, escuchando los deseos y expectativas de sus clientes e identificando sus necesidades, ayudándole de esta manera a alcanzar sus metas y objetivos (justicia distributiva) (Tang y Sarsfield-Baldwin, 1996). Por tanto, si los procesos son percibidos como justos por el cliente (justicia procedimental), probablemente el proveedor establecerá criterios claros para los procesos y distribución de beneficios, lo que nos sugiere que el proveedor estará absolutamente involucrado en la mejora continua de la relación (Hofer *et al.*, 2012).

De acuerdo a la TIS, si una empresa está convencida que su contribución al intercambio está adecuadamente retribuida, ésta reforzará el vínculo existente con su socio (Cropanzano *et al.*, 2002; Griffith *et al.*, 2006). Griffith *et al.* (2006) demuestran que hay una relación positiva entre la justicia distributiva y procedimental con la orientación a largo plazo de la relación. Se puede afirmar también que la percepción de equidad en los resultados (justicia distributiva) y los procesos empleados en la consecución de esos resultados (justicia procedimental) influenciará de manera notable en la decisión de continuar la relación, afectando por tanto a la predisposición de establecer una orientación a largo plazo (Hofer *et al.*, 2012). Así, cuando un establecimiento percibe que los procesos y distribución de resultados adoptados por su proveedor de servicios externos son justos, se espera un aumento de la predisposición a mantener la relación a largo plazo. En función de estos razonamientos planteamos las hipótesis siguientes:

Hipótesis 1

Una mayor justicia procedimental percibida por el hotel de los suministradores externos está asociada positivamente con una mayor orientación a largo plazo en la relación de externalización

Hipótesis 2

Una mayor justicia distributiva percibida por el hotel de los suministradores externos está asociada positivamente con una mayor orientación a largo plazo en la relación de externalización

La justicia y su efecto en la confianza en los suministradores externos

La confianza se define como la creencia de que una relación interorganizativa se rige por la integridad y fiabilidad (Morgan y Hunt, 1994), y supone un elemento esencial en el contexto de los servicios dadas las características de intangibilidad y heterogeneidad de los mismos (Philbin, 2008). En el contexto de la externalización de servicios hoteleros la confianza de un hotel en un proveedor se basa en la creencia de que éste domina perfectamente las operaciones y procesos que va a suministrar y dispone de los medios materiales y humanos adecuados para ello.

Siguiendo la TIS, la justicia en las relaciones interorganizativas es un elemento crítico en el fomento de la confianza y de las expectativas de continuar esta relación (Dwyer *et al.*, 1987). El efecto positivo de la justicia en la confianza se encuentra claramente establecido en la literatura (Anderson y Weitz, 1992; Korsgaard *et al.*, 1995; Konovsky, 2000). Cuando un hotel percibe que los procedimientos y políticas de gestión de las operaciones son confiables, indica que el hotel entiende y está de acuerdo con los procesos contractuales y operativos que rigen la relación. Esto incrementa la calidad de la relación y la confianza en la relación (Kumar *et al.*, 1995; Tang y Sarsfield-Baldwin, 1996). De igual manera, si un hotel percibe que la distribución de los resultados de la relación es justa, el hotel creerá que el proveedor es fiable y digno de confianza. Por tanto, en base a lo anterior planteamos las hipótesis siguientes:

Hipótesis 3

Una mayor justicia procedimental percibida por el hotel de los suministradores externos está asociada positivamente con su confianza en la relación de externalización

Hipótesis 4

Una mayor justicia distributiva percibida por el hotel de los suministradores externos está asociada positivamente con su confianza en la relación de externalización

La orientación a largo plazo y su efecto sobre la mejora proactiva del suministrador

La mejora proactiva de un suministrador se refiere a la situación en la cual un suministrador, por su propia iniciativa, mejora el servicio prestado (Wallenburg *et al.*, 2010). Esta mejora proactiva puede materializarse en la innovación en productos, procesos y servicios, que son percibidos como nuevos por el hotel. Si atendemos al

creciente aumento de empresas que prestan servicios de externalización y a la necesidad que tienen los hoteles cada vez más de centrarse en sus competencias básicas, la innovación es fundamental para el éxito de los suministradores en este mercado cada vez más competitivo y con mayores exigencias por parte de los hoteles.

Crant (2000) indica que tanto factores individuales como del contexto juegan un papel fundamental en la aparición de conductas proactivas en las organizaciones. Los factores individuales incluyen tener una personalidad proactiva, implicación en el trabajo, afán de logro y superación personal. Los factores del contexto incluyen la cultura organizacional, las normas organizativas y el apoyo a la gestión. La unión de estos factores y la orientación a largo plazo de una relación entre el hotel y su suministrador se verá influenciada por el comportamiento proactivo del suministrador.

Cuando una empresa presenta una orientación a largo plazo con su suministrador, existe una expectativa de continuidad de esa relación (Gardner *et al.*, 1994), y la empresa está dispuesta a realizar inversiones y/o sacrificios porque cree que será compensado en el futuro (Ganesan, 1994). En este escenario se espera que un suministrador tenga mayor confianza para asumir riesgos, invierta económicamente para mejorar los procesos y servicios de su cliente, proponga cambios en los mismos o incluso en aquellos que van más allá de su responsabilidad, aunque ello le lleve a invertir en tecnología o capital humano (Lui *et al.*, 2009; DeVita *et al.*, 2010; Hofer *et al.*, 2012).

De acuerdo con la reciprocidad que nos presenta la TIS, en esta situación se tiene la creencia de que la empresa se comportará de manera recíproca con su suministrador y se fortalecerá el vínculo de la relación (Griffith *et al.*, 2006). Por lo tanto, es mejor para el suministrador tener una actitud proactiva con el cliente. Por ello, planteamos la hipótesis siguiente:

Hipótesis 5

Una orientación a largo plazo del hotel en las relaciones de externalización está asociada positivamente con la percepción de que los suministradores externos están realizando mejoras proactivas

La confianza de los hoteles y su efecto sobre la mejora proactiva de los suministradores

La confianza es la disposición que un sujeto posee para contar con un socio en un intercambio que le inspira seguridad (Moorman *et al.*, 1992, Ganesan, 1994). La confianza es un determinante del mantenimiento de la relación (Morgan y Hunt, 1994; Ganesan, 1994) donde ambas partes deben tener una percepción justa del reparto de los recursos en el futuro (Ganesan, 1994). Cuando una empresa confía en su suministrador, la empresa se centra en las condiciones futuras, por lo que hay un interés en el desarrollo de la relación (Lambe *et al.*, 2001). Conforme a la norma de reciprocidad de la TIS, cuando una empresa tiene confianza en su suministrador sus expectativas son que cualquier compromiso o gasto debería ser compensado por el suministrador en el futuro (Griffith *et al.*, 2006). Además, las relaciones que tienen un fuerte nivel de confianza presentan menores niveles de incertidumbre (Morgan y Hunt, 1994), lo que indica que la empresa tiene una percepción menor de riesgo de que exista un comportamiento oportunista por parte del suministrador (Ganesan, 1994).

En este contexto de confianza, la empresa está dispuesta a establecer una comunicación abierta y sincera (Morgan y Hunt, 1994), proporcionando una información más sensible, importante y estratégica, lo que le permite al suministrador entender mejor las necesidades reales de su cliente y con ello desarrollar ideas innovadoras que permita mejorar la relación (Deepen *et al.*, 2008). Hofer *et al.* (2012) demuestran que cuando existe una mayor confianza entre las partes los proveedores se implican más con la mejora proactiva, mejorando la innovación y tomando iniciativas para mejorar la relación. Esto indicará que los suministradores serán más proactivos a desarrollar nuevas estrategias en el suministro de los servicios a los hoteles, proponiendo nuevos cambios y mejoras. Por tanto, la hipótesis que proponemos es la siguiente:

Hipótesis 6

Una mayor confianza del hotel en las relaciones de externalización está asociada positivamente con la percepción de que los suministradores externos están realizando mejoras proactivas en la relación

La confianza de los hoteles y su efecto en la orientación a largo plazo

La confianza se ha convertido en la variable social clave para explicar la cooperación y orientación a largo plazo (Izquierdo y Cillán, 2004). La confianza ha sido clave para

alcanzar mayores niveles de acuerdo, comportamiento cooperativo y bajos niveles de incertidumbre (Morgan y Hunt, 1994). Ganesan (1994) sostiene que confiar en un proveedor afecta a la orientación a largo plazo de tres formas: (1) reduce la percepción del riesgo asociado con comportamientos oportunistas del proveedor; (2) incrementa la confianza de que las desigualdades a corto plazo se resolverán durante un largo período; y (3) reduce los costes de transacción al reducirse la incertidumbre.

Existen sólidas evidencias empíricas que apoyan que la confianza influye en el comportamiento futuro de las partes (Doney y Cannon, 1997; Hofer *et al.*, 2009; Hofer *et al.*, 2012). Una de las dimensiones de la conducta asociativa es la orientación a largo plazo, que refleja que existe una fuerte expectativa de que el comportamiento colaborativo continuará en el futuro con un punto final indeterminado (Gardner *et al.*, 1994). En las relaciones de externalización de actividades relacionadas con la logística, Hofer *et al.* (2012) demuestran que la confianza del cliente en su proveedor influye en la orientación a largo plazo de la relación. Los mismos razonamientos pueden ser llevados al sector hotelero donde proponemos la hipótesis siguiente:

Hipótesis 7

Una mayor confianza del hotel en las relaciones de externalización está asociada positivamente con la orientación a largo plazo con los proveedores externos

El papel mediador de la cooperación

El modelo de investigación que proponemos establece que la mejora proactiva se encuentra afectada por la confianza y la orientación a largo plazo; y que estas variables también influyen de manera indirecta en la mejora proactiva a través de la cooperación. La cooperación hace referencia a situaciones en las que las partes trabajan de forma estrecha y unida para lograr objetivos mutuos (Anderson y Narus, 1990). La cooperación se ha convertido en un elemento del comportamiento cada vez más importante, particularmente en el papel que juega en los acuerdos vendedor-comprador y la naturaleza de largo plazo de las relaciones de externalización, permitiéndole al proveedor realizar actividades y tener comportamientos (como la mejora proactiva) que normalmente no están recompensados en relaciones a corto plazo (Deepen *et al.*, 2008). Además, es más probable que un proveedor desarrolle mejoras proactivas en un ambiente de cooperación que en una relación no cooperativa. Hofer *et al.* (2012) en

su estudio aplicado al sector logístico demuestran que la orientación a largo plazo no influye directamente en la mejora proactiva sino a través de la cooperación de una forma indirecta.

Como hemos indicado anteriormente, las relaciones caracterizadas por altos niveles de confianza se asocian con mayores niveles de comportamiento cooperativo, y esto ocurre en parte porque la confianza puede reducir la incertidumbre y fomentar la cooperación (Dabholkar *et al.*, 1994). Por otra parte, Duhan y Sandvik (2009) argumentan que una cooperación significativa es poco probable a menos que ambas partes confíen el uno en el otro, y que es poco probable que una empresa coopere con su suministrador si tiene poca confianza en el mismo. Además una orientación a largo plazo hace hincapié en que una empresa y el suministrador se centran en resultados mutuamente beneficiosos durante un período de tiempo. Cuando un hotel tiene una orientación a largo plazo en la relación de externalización el hotel espera que dure la relación, y también espera que los beneficios derivados de la misma sean valiosos para él. Si esta situación anterior ocurre, un hotel tiene más probabilidades de mostrar un comportamiento relacional que da lugar a un aumento de la cooperación que a su vez influirá en la mejora proactiva. Lusch y Brown (1996) señalan que la orientación a largo plazo influye en el comportamiento relacional. La orientación a largo plazo en una relación de externalización es un elemento fundamental para importantes cambios relacionales como la cooperación, el intercambio de información y la confianza (Chung *et al.*, 2006). Sobre la base de lo anteriormente expuesto, planteamos las hipótesis siguientes:

Hipótesis 8

La cooperación entre el hotel y los suministradores externos está asociada positivamente con la mejora proactiva que realizan los suministradores en las relaciones de externalización

Hipótesis 9

Una orientación a largo plazo del hotel en las relaciones de externalización está asociada positivamente con la cooperación entre el hotel y los suministradores externos

Hipótesis 10

Una mayor confianza del hotel en las relaciones de externalización está asociada positivamente con la cooperación entre el hotel y los suministradores externos

Metodología

Ámbito de la investigación y muestra

El ámbito de investigación elegido fue la isla de Gran Canaria, destino turístico consolidado que recibió en el año 2014 a 3.580.000 turistas (FRONTUR, 2014). Los hoteles de sol y playa con categorías de 3,4 y 5 estrellas de los municipios de San Bartolomé de Tirajana, tercer municipio español por número de pernoctaciones con un total de 11.339.224 (INE 2014), y Mogán, fueron los establecimientos escogidos para la realización de nuestra investigación. Al establecer el tipo de muestra personal se hacía inviable la ampliación a otra área geográfica por el elevado coste que ello supondría. Tras la conciliación y actualización de distintas bases de datos, el total de establecimientos hoteleros identificados fue de 71. Los datos fueron obtenidos mediante encuesta personal realizada directamente por el investigador y en la que los directivos hoteleros contestaron a diferentes cuestiones planteadas. De los 71 hoteles identificados se consiguió la participación de 63, lo que supuso un total de 77 encuestas de directivos alcanzadas. La unidad de análisis era el director y subdirector del establecimiento, pero durante la realización del trabajo de campo nos encontramos con directivos responsables de dos o más establecimientos y la falta en el organigrama de muchos hoteles de la figura del subdirector, es por ello que solamente se obtuvieron estas 77 encuestas de los 63 establecimientos. La tasa real de respuesta fue del 88,73% lo que representa la mayoría de los hoteles turísticos de San Bartolomé de Tirajana y Mogán e incluye las principales cadenas que operan en el destino (18 cadenas hoteleras participaron en el estudio). Los directivos hoteleros fueron preguntados sobre su percepción de justicia en sus relaciones de externalización y su relación sobre elementos de comportamiento como la orientación a largo plazo, la cooperación y la confianza.

Medidas de las variables

Para la elaboración del cuestionario se examinó la literatura teórica y empírica existente acerca de cómo medir el grado de justicia percibida por el directivo, la orientación a largo plazo, la cooperación, la confianza y la mejora proactiva con la intención de extraer cuestiones válidas y fiables. Antes de la recogida de datos el cuestionario fue pre-testado para la validez de contenido (Hult *et al.*, 2007). Este pre-test fue realizado por investigadores con experiencia en el sector hotelero y distintos directivos de hotel,

lo que condujo a una mejor redacción de los ítems que dio como resultado un cuestionario más claro y conciso.

Grado de justicia percibido por el directivo. Para medir la justicia en las relaciones de externalización hotelera (procedimental y distributiva) nos hemos basado en los trabajos de Griffith *et al.* (2006) y Hofer *et al.* (2012). El constructo de justicia procedimental que usaron estos autores fue medido a través de una escala de tres ítems adaptada de Konovsky y Cropanzano (1991). Los indicadores de esta escala miden si el hotel percibe o no como justas el desarrollo y la gestión de sus políticas de relaciones. La escala de la justicia distributiva se basa en el trabajo de Walster *et al.* (1978) y a través de cuatro ítems se mide la percepción de equidad en la distribución de los recursos y beneficios de la relación. Esta escala fue adaptada para el sector hotelero. Para ambos constructos los encuestados expresaban el grado de acuerdo o desacuerdo en una escala numérica tipo Likert de 1 a 7, donde el 1 indica el grado de desacuerdo y el 7 el máximo acuerdo con la afirmación establecida (véase Anexo).

La orientación a largo plazo, la cooperación y la confianza. Dado los objetivos del modelo de investigación se incluyeron estos tres elementos de comportamiento en el estudio. La medición de la orientación a largo plazo se centra en su dimensión afectiva, y supone un apego psicológico importante con el suministrador (Verhoef, 2003). Para su medición se utilizó una escala de cuatro ítems basada en Wallenburg (2004) que fue usada también en el trabajo de Hofer *et al.* (2012). La cooperación se define como el esfuerzo conjunto de empresas en una relación interdependiente para alcanzar metas conjuntas e individuales, con el deseo de lograr beneficios que no podrían obtenerse sin el trabajo conjunto (Hofer *et al.* 2012). Hofer *et al.* (2012) realizó su medición mediante una escala de cuatro ítems basada en los trabajos de Frazier (1983) y Larson y Kulchitsky (1999). El tercer elemento de comportamiento, la confianza, se midió utilizando una escala de cuatro ítems basada en los trabajos de Doney y Cannon (1997) y Deepen (2007). Para estos tres elementos del comportamiento, presentamos a los encuestados un conjunto de afirmaciones en una escala subjetiva numérica tipo Likert de 7 puntos en el que el directivo tenía que expresar su grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones presentadas (véase Anexo).

Mejora proactiva. La mejora proactiva se define como la evaluación afectiva y cognitiva de los esfuerzos del suministrador para mejorar activamente las actividades externalizadas (Hofer *et al.*, 2012). Para su medición usamos una escala de cuatro ítems basada en los trabajos de Wallenburg *et al.* (2010) y Hofer *et al.* (2012). Esta escala trata de medir los esfuerzos de mejora del suministrador que van más allá de su responsabilidad y que son un indicador de la motivación por incrementar el rendimiento de su cliente. La escala mide también aspectos de automotivación, es decir, mide si el suministrador se esfuerza por mejorar las actividades externalizadas independientemente de que el hotelero valore ese esfuerzo. Por último, esta escala mide el nivel de innovación proactiva del suministrador. Los ítems fueron presentados en una escala tipo Likert de 1 a 7, donde el 1 indica un alto grado de desacuerdo y el 7 máximo acuerdo (véase Anexo).

Análisis y resultados

Para contrastar el modelo y analizar su poder predictivo usamos como en el capítulo anterior la técnica PLS, Partial Least Squares (PLS) mediante el programa estadístico SmartPLS 2.0. M3 (Ringle *et al.*, 1995). PLS tiene como objetivo la predicción de variables latentes a partir de la varianza, mediante la estimación de mínimos cuadrados ordinarios (Ordinary Least Square, OLS) y análisis de componentes principales. PLS no realiza suposiciones restrictivas sobre las distribuciones de los datos, niveles de medida y tamaños muestrales (Chin, 1998a; Tenenhaus *et al.*, 2005). Como hemos indicado en capítulos anteriores el análisis y la interpretación de un modelo PLS requiere dos etapas: a) valoración de los niveles de fiabilidad y validez convergente y discriminante del modelo de medida; y b) estimación del modelo estructural (Barclay *et al.*, 1995).

Modelo de medida

El modelo de medida en PLS es valorado en términos de los coeficientes de fiabilidad individual del ítem, validez convergente y validez discriminante. Para analizar la fiabilidad individual de las escalas de cada ítem se ha evaluado las cargas de los indicadores en su respectivo constructo. Los datos muestran que la mayoría de las cargas superan el umbral de 0.707 propuesto por Carmines y Zeller (1979). Sólo dos presentaban una carga inferior al umbral de 0.707, un ítem con una carga factorial de 0,676 y otro con 0.540. Algunos autores rebajan este umbral a 0,50 (Hasan y Ali, 2007;

Falk y Miller, 1992) y recomiendan que esta regla no debe ser tan inflexible (Chin, 1998b) porque la inclusión de indicadores en el PLS con baja carga factorial facilita la obtención de información útil sin perder capacidad predictiva del modelo. En la evaluación de la fiabilidad de los constructos se ha considerado la fiabilidad compuesta (CR), considerada como una medida superior al alpha de Cronbach (Fornell y Lacker, 1981). En la tabla 1 se muestra que todos los constructos son fiables y deben superar el valor de referencia de 0.7, alcanzando en este caso la fiabilidad compuesta (CR) valores entre 0.863 y 0.948. Por otra parte, los alpha de Cronbach de cada uno de los constructos superaban el valor de 0.7 recomendado, alcanzando valores entre 0.792 y 0.918 (Nunnally, 1978). Además los autores emplean para examinar la validez convergente la varianza extraída media (AVE), que hace referencia a la varianza media compartida entre el constructo y sus indicadores. La varianza extraída media (AVE) de todos los constructos excede del umbral exigido de 0.5, estando sus valores entre 0.61 y 0.86, por lo que se puede afirmar que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores. Esto nos demuestra que los resultados del modelo tienen validez convergente.

Además hemos comprobado la existencia de validez discriminante en el modelo. Siguiendo a Fornell y Lacker (1981) y Roldan y Sánchez-Franco (2012) para garantizar la validez discriminante la raíz cuadrada de las medidas del AVE tiene que ser superior a todas las correlaciones entre todos los constructos. Como muestra la tabla 2 la raíz cuadrada del AVE (diagonal principal) es en todos los casos superior a las correlaciones entre los constructos, por lo que se comprueba la validez discriminante. Por otra parte, O' Cass y Ngo (2007) indican que la validez discriminante es evidente cuando la correlación entre dos constructos no es más alta que su respectiva fiabilidad compuesta. La tabla 2 muestra que las correlaciones toman valores inferiores a sus respectivas fiabilidades (0.863-0.948). De acuerdo a esto todos los constructos apoyan una validez discriminante de las escalas usadas.

Tabla 1. Evaluación del modelo de medida

Factores	Cargas factoriales	T	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída AVE	Alpha
Justicia procedimental					
JP1	0.896	20.73	0.948	0.860	0.918
JP2	0.951	55.80			
JP3	0.934	42.58			
Justicia distributiva					
JD1	0.846	12.55	0.891	0.681	0.839
JD2	0.930	30.83			
JD3	0.923	25.80			
JD4	0.540	3.70			
Confianza					
C1	0.837	18.54	0.900	0.695	0.850
C2	0.841	13.58			
C3	0.931	58.37			
C4	0.711	9.42			
Orientación a largo plazo					
O1	0.829	20.93	0.904	0.703	0.861
O2	0.815	12.27			
O3	0.875	30.22			
O4	0.834	15.45			
Cooperación					
CO1	0.846	28.10	0.863	0.614	0.792
CO2	0.818	18.15			
CO3	0.785	12.92			
CO4	0.676	7.70			
Mejora proactiva					
M1	0.857	14.58	0.932	0.774	0.902
M2	0.886	28.70			
M3	0.935	46.82			
M4	0.836	22.59			

Tabla 2. Raíz cuadrada de la varianza media extraída (AVE) y matriz de correlaciones

Variables	1	2	3	4	5	6
1. Justicia procedimental	(0.927)					
2. Justicia distributiva	0.335	(0.855)				
3. Confianza	0.494	0.301	(0.834)			
4. Orientación a largo plazo	0.151	0.432	0.605	(0.838)		
5. Cooperación	0.443	0.374	0.727	0.612	(0.783)	
6. Mejora proactiva	0.301	0.538	0.451	0.374	0.500	(0.880)

Nota. Los elementos de la diagonal (valores entre paréntesis representan la raíz cuadrada de la varianza extraída (AVE) y los valores fuera de la diagonal representan las correlaciones entre los constructos.

Modelo estructural

El modelo estructural resultante del análisis PLS se encuentra en la tabla 3 y figura 2 (modelo 1). El modelo estructural se evalúa examinando la varianza explicada (R^2) y los coeficientes *path* estandarizados (β) de cada una de las relaciones predichas en las hipótesis del modelo con los valores de *t* observados obtenidos en la prueba no paramétrica de remuestreo bootstrap con 5000 muestras siguiendo las indicaciones de Hair *et al.* (2011) y Hesenler *et al.* (2009).

Las primeras cuatro hipótesis (Hipótesis 1, 2, 3 y 4) examinan la relación entre la justicia procedimental y distributiva sobre elementos de comportamiento como la orientación a largo plazo y la confianza. A partir de la figura 2 (modelo 1) y la tabla 3, se observa que la justicia procedimental percibida por el hotel influye negativamente en la orientación a largo plazo de las relaciones de externalización, ($\beta=-0.277$, $p<0.001$), por lo tanto, la hipótesis 1 no es apoyada. Por otra parte, en relación a la hipótesis 2 que predecía una relación positiva entre la justicia distributiva percibida por el hotel y la orientación a largo plazo de las relaciones de externalización, se observa que un mayor nivel de justicia distributiva influye positivamente en la orientación a largo plazo. Los resultados confirman esta predicción por lo que podemos confirmar la hipótesis 2 de nuestro modelo ($\beta=0.332$, $p<0.001$). Con respecto a la influencia de la justicia procedimental y distributiva en la confianza en las relaciones de externalización (hipótesis 3 y 4) los resultados confirman una relación positiva de ambas justicias en la confianza ($\beta=0.442$, $p<0.001$; $\beta=0.153$, $p<0.05$). Las seis hipótesis restantes (Hipótesis 5, 6, 7, 8, 9 y 10) examinan la relación entre los tres elementos de comportamiento (orientación a largo plazo, confianza y cooperación) y la mejora proactiva. En el modelo 1, se observa que la orientación a largo plazo y la confianza no influyen de forma directa en la mejora proactiva ($\beta = 0.067$, $p>0.10$; $\beta = 0.162$ ($p>0.10$)) (hipótesis 5 y 6). Por su parte, la confianza muestra una relación positiva con la orientación a largo plazo ($\beta = 0.642$, $p<0.001$), por lo que aceptamos la hipótesis 7.

Sin embargo, existe una relación positiva entre la orientación a largo plazo con la colaboración ($\beta = 0.272$, $p<0.01$) y con la confianza ($\beta = 0.563$, $p<0.001$), lo que confirman las hipótesis 9 y 10. Asimismo, se comprueba que la colaboración influye en la mejora proactiva ($\beta = 0.341$, $p<0.05$), por lo que se confirma la hipótesis 8. Esto indica que hay un efecto indirecto sobre la mejora proactiva a través de la cooperación, ya que la orientación a largo plazo y la confianza no muestran una relación directa con

la mejora proactiva, aunque sí a través de la colaboración. Esta mediación de la colaboración la explicamos en el siguiente apartado.

El valor predictivo de las variables endógenas fue evaluado por el R^2 de las variables dependientes del modelo, lo cual determina la cantidad de varianza explicada por el modelo. Aunque no hay un consenso sobre el mínimo valor que debe tomar el R^2 , Falk y Miller (1992) indican que se debe superar al menos el umbral del 10%. En todos los casos las variables dependientes del modelo (orientación a largo plazo, confianza y colaboración y mejora proactiva) oscilan entre un 26,5% y un 49%, lo que indica que el modelo tiene capacidad predictiva.

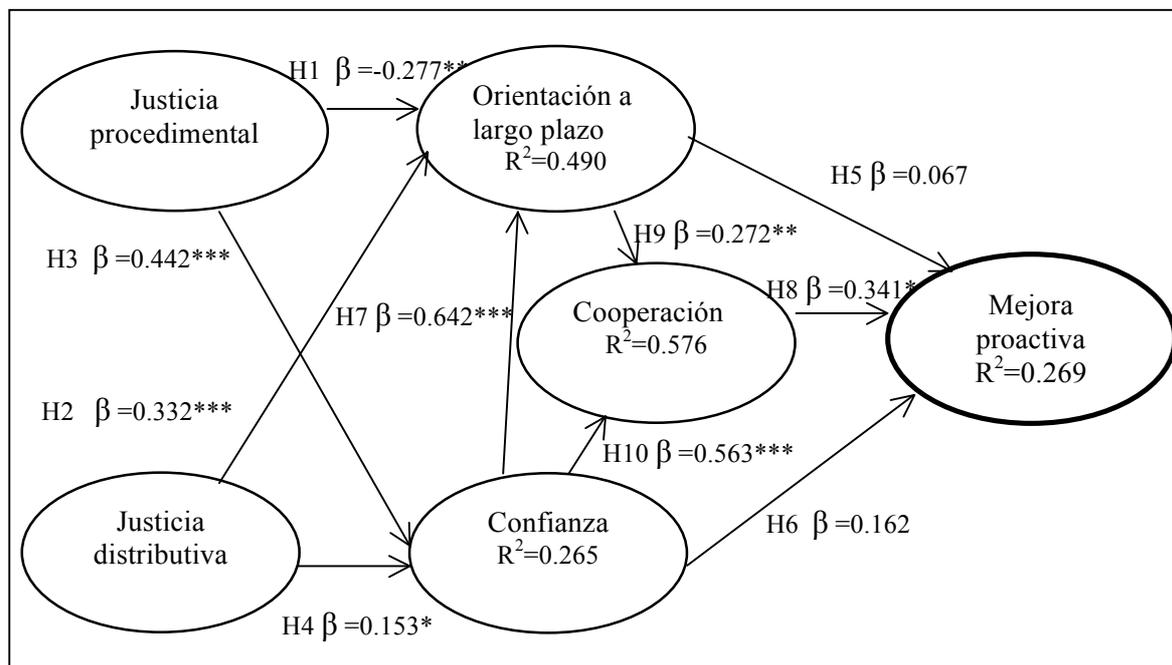
Por otro lado siendo el objetivo del PLS la predicción, de acuerdo a los planteamientos de Barclay *et al.* (1995), Tenenhaus *et al.* (2005) y Henseler *et al.* (2009), hemos usado el test de Stone-Geisser Q^2 (Stone, 1974; Geisser, 1975) para medir la relevancia predictiva de los constructos dependientes. El test de Stone-Geisser acepta de manera general que un modelo tiene relevancia predictiva cuando Q^2 es mayor que cero (Chin, 1998a; Pinto *et al.*, 2006). En nuestro modelo todos los valores Q^2 son superiores a cero (orientación a largo plazo, 0.295; confianza, 0.163; cooperación, 0.329; mejora proactiva, 0.162), lo que nos indica que el modelo tiene relevancia predictiva.

Tabla 3. Resultados del modelo estructural mediado

Hipótesis	Coeficientes estandarizados	Modelo estructural	
		t-valor	(R^2 ; Q^2)
Justicia procedimental → Orientación a largo plazo	-0.277**	2.907	(49.0%; 0.295)
Justicia distributiva → Orientación a largo plazo	0.332***	3.515	
Confianza → Orientación a largo plazo	0.642***	8.249	
Justicia procedimental → Confianza	0.442***	5.272	(26.5% ;0.163)
Justicia distributiva → Confianza	0.153*	1.718	
Orientación a largo plazo → Cooperación	0.272**	2.577	(57.6% ;0.329)
Confianza → Cooperación	0.563***	5.954	
Cooperación → Mejora proactiva	0.341*	2.014	(26.9% ;0.162)
Confianza → Mejora proactiva	0.162	1.182	
Orientación a largo plazo → Mejora proactiva	0.067	0.687	
GoF (Goodness-of-fit criterion)	0.5366		

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$ basado en $t(4999)$, $t(0.05, 4999) = 1.6451$, $t(0.01, 4999) = 2.3270$, $t(0.001, 4999) = 3.091$

Figura 2. Modelo estructural 1(mediado por la colaboración)



*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

Por último, valoramos la bondad del ajuste del modelo. La técnica PLS carece de un índice que pueda proporcionar una validación del modelo y autores como Tenenhaus *et al.* (2005) proponen un criterio global de validación del mismo. En concreto, aplicamos el indicador Goodness-of-fit (GoF) que consiste en la media geométrica de la media de las comunales por la media del R^2 . La GoF que exceda de 0.36 es considerado un modelo con buen ajuste (Chin, 1998a). En nuestro caso el valor es 0.537 por lo que podemos afirmar que el modelo posee suficiente calidad predictiva (véase tabla 3).

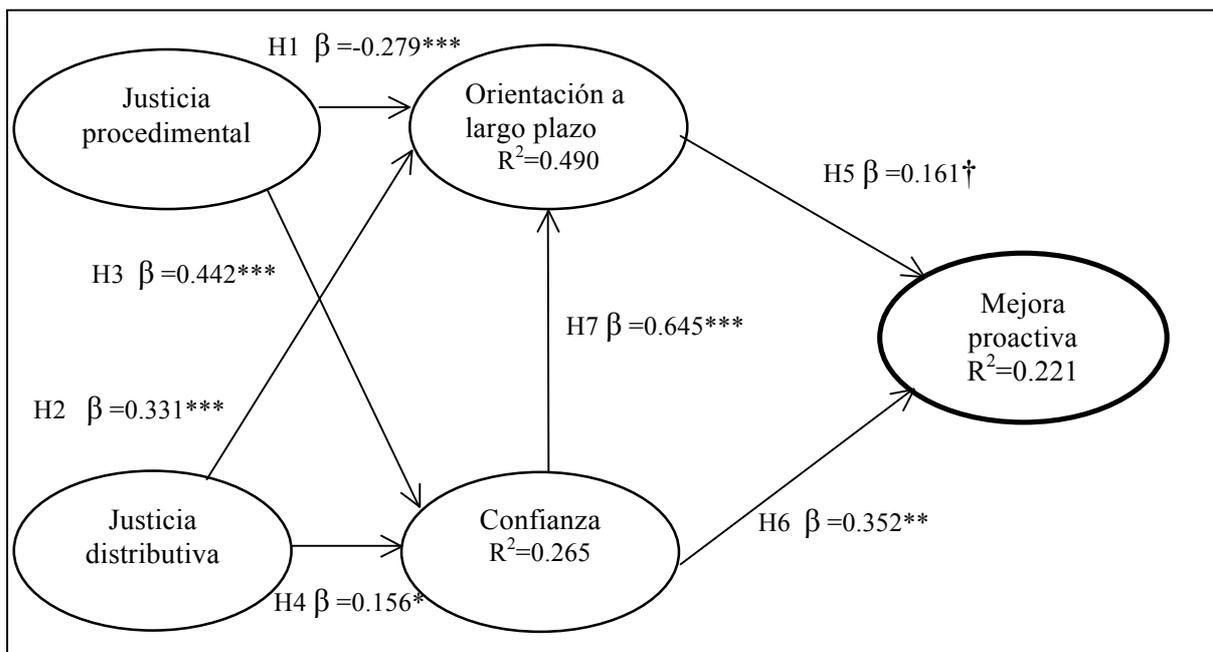
$$GoF = \sqrt{\text{Commuality} \times \bar{R}^2}$$

La mediación de la colaboración en la mejora proactiva

Para probar la mediación comprobamos las tres condiciones de Baron y Kenny (1986): (a) la variable independiente (la confianza) tiene que predecir la variable dependiente (es decir, la mejora proactiva). Esto se ha comprobado con el modelo estructural 2 sin mediación ($\beta = 0.352$; $p < 0.01$); (b) el mediador propuesto (la cooperación) tiene que ser predicho por la variable independiente (la confianza) y predecir la variable dependiente

(mejora proactiva). Esta relación ha sido comprobada en el modelo 1, donde se comprueba que hay una relación positiva entre la confianza y la cooperación ($\beta = 0.563$; $p < 0.001$) y por otra parte se observa que la cooperación predice la mejora proactiva ($\beta = 0.341$, $p < 0.05$); y (c), la relación entre confianza y mejora proactiva tiende a disminuir (preferentemente debe ser no significativa para una mediación completa) cuando se añade la variable mediadora (Modelo 1). Aunque existe una relación positiva entre la confianza y la mejora proactiva disminuye siendo no significativa ($\beta = 0.162$; $p > 0.05$, Modelo 1) cuando se añade la colaboración en el modelo 1. Esto apoya lo sugerido por Baron y Kenny (1986) para que exista una mediación total. Por tanto, estos resultados sugieren que la colaboración es una variable mediadora entre la relación entre confianza y mejora proactiva.

Figura 2. Modelo estructural 2 (no mediado por la colaboración)



*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$ † $p < 0.1$

Seguidamente siguiendo el mismo procedimiento anterior se comprobó si la colaboración era también variable mediadora entre la orientación a largo plazo y la mejora proactiva. Para probar la mediación al igual que con la confianza comprobamos las tres condiciones de Baron y Kenny (1986): (a) la variable independiente (la confianza) tiene que predecir la variable dependiente (es decir, la mejora proactiva). Esto se ha comprobado con el modelo estructural 2 sin mediación ($\beta = 0.352$; $p < 0.01$);

(b) el mediador propuesto (la cooperación) tiene que ser predicha por la variable independiente (la orientación a largo plazo) y predecir la variable dependiente (mejora proactiva). Esta relación ha sido comprobada en el modelo 1, donde se observa que hay una relación positiva entre la orientación a largo plazo y la cooperación ($\beta = 0.272$; $p < 0.01$) y por otra parte se observa que la cooperación predice la mejora proactiva ($\beta = 0.341$, $p < 0.05$); y (c), la relación entre orientación a largo plazo y mejora proactiva tiende a disminuir (preferentemente debe ser no significativa para una mediación completa) cuando se añade la variable mediadora (Modelo 1). Existe una relación positiva débil entre la orientación a largo plazo y la mejora proactiva ($\beta = 0.161$; $p < 0.10$, Modelo 2, tabla 4), la relación entre la orientación a largo plazo y la mejora proactiva disminuye siendo no significativa ($\beta = 0.067$; $p > 0.10$, Modelo 1, tabla 3) cuando se añade la colaboración en el modelo 1. Esto apoya lo sugerido por Baron y Kenny (1986) por lo que existe una mediación total. Por tanto, estos resultados sugieren que la colaboración es una variable mediadora entre la orientación a largo plazo y la mejora proactiva. Los resultados conjuntos sugieren que la colaboración media entre la relación de confianza y orientación a largo plazo con la mejora proactiva.

Tabla 4. Resultados del modelo estructural no mediado

Hipótesis	Coeficientes estandarizados	Modelo estructural	
		t-valor	(R ² ; Q ²)
Justicia procedimental → Orientación a largo plazo	-0.279**	2.973	(49.0%; 0.297)
Justicia distributiva → Orientación a largo plazo	0.331***	3.457	
Confianza → Orientación a largo plazo	0.645***	8.224	
Justicia procedimental → Confianza	0.442***	5.299	(26.5%; 0.164)
Justicia distributiva → Confianza	0.156*	1.749	
Confianza → Mejora proactiva	0.352**	2.727	(22.10%; 0.137)
Orientación a largo plazo → Mejora proactiva	0.161†	1.377	
GoF (Goodness-of-fit criterion)		0.4913	

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$ † $p < 0.1$ basado en $t(0.05, 4999) = 1.6451$, $t(0.01, 4999) = 2.3270$, $t(0.001, 4999) = 3.091$

Si comparamos el ajuste y la capacidad predictiva de ambos modelos en las tablas 3 y 4 se observa que tiene una mejor calidad predictiva el modelo mediado por la colaboración que el modelo donde no aparece la colaboración (modelo 1, GoF= 0.537; modelo 2, GoF= 0.491). Así como una varianza explicada de la mejora proactiva mayor

en el modelo 1 que en el modelo 2. (Modelo 1, $R^2 = 0.269$; Modelo 2, $R^2 = 0.221$). Estos resultados indican que el modelo mediado explica mejor las relaciones que se han mostrado y que por tanto la colaboración es una variable mediadora para que exista una influencia en la mejora proactiva.

Discusión

El concepto de justicia tiene importancia en la relación comprador-vendedor ya que tiene connotaciones económicas y sociales y ha sido considerada en la literatura como un factor crítico para el éxito de las relaciones interorganizativas (Dwyer *et al.*, 1987; Frazier *et al.*, 1988; Kaufmann y Stern, 1988; Anderson y Weitz, 1989, 1992; Gundlach y Murphy, 1993; Griffith *et al.*, 2006). En la literatura podemos encontrar algunos trabajos en los que la justicia se ha investigado a nivel individual (Cropanzano *et al.*, 2002; Loch y Wu, 2008), otros en los que se ha investigado su papel en el sector logístico (Griffith *et al.*, 2006; Narasimhan *et al.*, 2009; Liu *et al.*, 2012; Hofer *et al.*, 2012) o en el marketing (Kumar *et al.*, 1995), pero ninguna investigación en el contexto de las relaciones de externalización hotelera, lo que le da un valor añadido a las conclusiones extraídas en este trabajo. Distintos trabajos establecen la importancia de la justicia procedimental y distributiva en las relaciones de externalización y su efecto en la mejora del rendimiento (Kumar *et al.*, 1995; Griffith *et al.*, 2006; Narasimhan *et al.*, 2009; Choi y Wu, 2009). Los estudios han demostrado que un trato injusto con el suministrador puede suponer un bajo rendimiento por la potencial aparición del oportunismo en la relación (Anderson y Jap, 2005; Rossetti y Choi, 2005).

Este trabajo está basado en una revisión de la literatura existente sobre la justicia en las relaciones interorganizativas y una aplicación empírica que pone de manifiesto la importancia de la justicia en las relaciones de externalización hotelera. El trabajo propone un marco para investigar la relación entre la justicia (procedimental y distributiva) sobre elementos de comportamiento (hipótesis 1,2,3 y 4) y la relación existente entre estos tres elementos de comportamiento (orientación a largo plazo, confianza y cooperación) y la mejora proactiva (hipótesis 5,6,7,8,9 y 10). Los resultados obtenidos no solamente proporcionan información sobre los efectos de las políticas de justicia de los proveedores, sino que también permiten entender cómo se desarrollan las

relaciones de externalización en los hoteles al incorporar estos elementos bajo la teoría del intercambio social (TIS).

Los resultados del trabajo de Griffith *et al.*, (2006) indican que la percepción de justicia (procedimental y distributiva) de un suministrador puede mejorar la orientación a largo plazo de la relación y el comportamiento del suministrador, lo que está asociado con una disminución de los conflictos y un aumento de la satisfacción, lo que influye en el rendimiento del suministrador. Los resultados de nuestro estudio indican una influencia positiva de la justicia distributiva en la orientación a largo plazo. En cambio, la influencia de la justicia procedimental en la orientación a largo plazo es negativa. Esto sugiere que los hoteles centran más su atención en los resultados económicos de la relación frente a cómo son tratados en la misma (justicia procedimental). Estos resultados son opuestos a los encontrados en otras investigaciones como la anteriormente señalada de Griffith *et al.* (2006) en el área de logística o más recientemente por Hofer *et al.* (2012). Estos trabajos sugerían una influencia positiva en la orientación a largo plazo tanto de la justicia distributiva como procedimental, e incluso los resultados indicaron una influencia mayor de la política social de la justicia procedimental frente a la política económica de la justicia distributiva. Nos encontramos por tanto ante un escenario en el que los hoteles centran más su atención en la justicia distributiva que en la procedimental. En relación a justicia procedimental, indica que el trato al hotel de una forma justa y con equidad es visto como un signo negativo para tener una relación a largo plazo. Esto puede ser debido a que los directivos desean recibir algo más que equidad y pretendan ganar más con la relación de externalización. El trato justo puede ser visto como algo simple y una condición necesaria pero no suficiente para mantener una relación en el largo plazo. La justicia procedimental se refiere a la percepción de la justicia de los procesos asociados con la toma de decisiones y las actitudes de aquellos que están directamente implicados o afectados por las mismas (Korsgaard *et al.*, 1995). Este resultado contradictorio indica que en muchas ocasiones aunque los procedimientos y la formas son percibidas como justos y equitativos puede ocurrir que los directivos hoteleros en algunos casos no participen de la toma de decisiones de externalización o les venga impuesto el proceso de externalización, lo que puede generar un rechazo a priori a un compromiso mayor en el futuro.

Por otra parte, los resultados nos indican también que la percepción de justicia que tenga el directivo hotelero, tanto procedimental como distributiva, influye en la confianza de la relación de externalización hotelera. Como señala Berry (1983), la confianza es un elemento fundamental en las relaciones, y ha sido ampliamente estudiada en distintas áreas, estableciéndose como un elemento clave para el mantenimiento de la relación (Jambulingam *et al.*, 2009). Una fuente de confianza en las relaciones es la justicia (Lind y Tyler, 1988). La percepción de equidad que se tenga de la justicia puede reducir el miedo de la empresa al oportunismo del suministrador, lo que allana el camino para lograr una relación de confianza (Jambulingam *et al.*, 2009). La confianza y la colaboración son elementos que surgen si los socios tienen una idea común sobre los procedimientos que rigen la relación y perciben la distribución de beneficios como justa (Jambulingam *et al.*, 2009). Nuestros resultados por tanto son contrarios a los existentes en la literatura como lo señalado por Hofer *et al.* (2012) respecto a que solamente la justicia procedimental tiene influencia sobre la confianza. Este trabajo nos permite también establecer a la confianza como un factor crítico en la relación de externalización, al igual que ha ocurrido en otras investigaciones realizadas (Zineldin y Jonsson, 2000; Rauyruen y Miller, 2007; Leeman y Reynolds, 2012), con efectos directos e indirectos en el rendimiento de la misma y la capacidad de promover el aprendizaje (Shen y Hsieh, 2013).

En consonancia con otras investigaciones los resultados sugieren también una relación positiva de la orientación a largo plazo con la confianza (Adamson *et al.*, 2003; Leeman y Reynolds, 2012; Hofer *et al.*, 2012) y la colaboración (Lusch y Brown, 1996; Hofer *et al.*, 2012). La confianza ha sido reconocida en la literatura como un factor crítico para establecer una orientación a largo plazo en las relaciones entre organizaciones (Morgan y Hunt, 1994). La confianza supone la “piedra angular” para la orientación a largo plazo de la relación (Spekman, 1988) y se desarrolla solamente en relaciones con orientación a largo plazo y colaboración, lo que disminuye el riesgo de oportunismo (Leeman y Reynolds, 2012). Con respecto a la colaboración, la relación positiva encontrada en nuestra investigación con la orientación a largo plazo puede predisponer a los hoteles y sus suministradores a hacer concesiones en sus comportamientos con la creencia de que serán recompensados en un futuro de la relación. En una relación de externalización hotelera con orientación a largo plazo se debe trabajar con eficacia en los aspectos en los que existen desacuerdos para mantener los beneficios mutuos de la relación, y que

los podemos establecer en tres: incremento del comportamiento relacional, descenso de conflictos e incremento de la satisfacción (Griffith *et al.*, 2006). En términos de comportamiento relacional, los socios perciben la orientación a largo plazo cuando se maximizan los beneficios que se obtendrán en el futuro a través de la aceptación de las desigualdades a corto plazo (Heide y Miner, 1992; Ganesan, 1994). La reducción de los conflictos debido a la orientación a largo plazo de la relación en consecuencia con la teoría del intercambio social.

Los resultados sugieren que la orientación a largo plazo y la confianza no influyen de manera directa en la mejora proactiva pero sí de manera indirecta a través de la colaboración. La mejora proactiva es un resultado clave de la justicia procedimental y distributiva (Hofer *et al.*, 2012). Distintos trabajos apoyan la idea de que los esfuerzos del proveedor por mejorar proactivamente pueden jugar un papel fundamental para mantener el éxito de la relación (Wallenburg 2009; Wallenburg *et al.*, 2010). Los resultados de este trabajo nos muestran que la colaboración media entre la orientación a largo plazo y la confianza con la mejora proactiva. Por tanto, la mejora proactiva ocurre como resultado de la cooperación de los suministradores con los hoteles y es un indicativo que las expectativas de continuidad de la relación y la confianza tendrían poco valor para mejorar las operaciones si no existe cooperación.

Tabla 5. Contraste de hipótesis

Variables independientes	Hipótesis	Variable dependiente	Modelo 1	Modelo 2
Justicia procedimental	H1	Orientación a largo plazo	No	No
Justicia distributiva	H2	Orientación a largo plazo	Sí	Sí
Justicia procedimental	H3	Confianza	Sí	Sí
Justicia distributiva	H4	Confianza	Sí	Sí
Orientación a largo plazo	H5	Mejora proactiva	No	Sí
Confianza	H6	Mejora proactiva	No	Sí
Confianza	H7	Orientación a Largo plazo	Sí	Sí
Cooperación	H8	Mejora proactiva	Sí	Sí
Orientación a largo plazo	H9	Cooperación	Sí	Sí
Confianza	H10	Cooperación	Sí	Sí

En el trabajo de Hofer *et al.* (2012) la cooperación también media en la relación entre la orientación a largo plazo y la mejora proactiva, pero a diferencia de nuestro trabajo estos autores demuestran que hay una relación directa de la confianza en la mejora proactiva. La tabla 5 resume los hallazgos encontrados en relación a las hipótesis planteadas.

Implicaciones académicas y prácticas

Este es el primer trabajo que, en el contexto de las relaciones de externalización hotelera, proporciona una exposición de la interacción entre las dimensiones de la justicia y su impacto en el comportamiento de la relación. Comprender estas interacciones se hace necesario tanto desde una perspectiva académica como práctica. A través de la teoría del intercambio social, en la literatura sobre externalización hotelera, proporcionamos una base teórica y una guía práctica para entender las actitudes y comportamientos en la relación.

Desde un punto de vista académico, nuestro trabajo contribuye tanto a la literatura sobre externalización hotelera como a la amplia literatura existente sobre justicia. Este estudio constituye un marco para comprender los factores que explican el éxito o fracaso de las relaciones de externalización en los hoteles y proporciona una perspectiva única con respecto a la dinámica y los resultados de las relaciones entre suministradores y hoteles. Por otra parte, también contribuye al desarrollo teórico de la investigación sobre externalización hotelera y sobre la justicia al describir la interacción de este constructo con elementos de comportamiento y su efecto en la mejora proactiva, un resultado de la justicia todavía inexplorado. Además, este trabajo se puede utilizar como punto de partida para futuras investigaciones que analicen el papel de la justicia en las relaciones de externalización hotelera.

Desde un punto de vista práctico este trabajo proporciona una serie de conocimientos a los directivos hoteleros para la gestión de las relaciones de externalización existentes en su hotel, proporcionándoles información sobre los efectos de las políticas de los proveedores y permitiéndoles entender mejor cómo se desarrollan las relaciones de externalización en los hoteles. El modelo desarrollado y empíricamente probado, demuestra que a través del establecimiento de políticas distributivas y procedimentales justas se puede influir positivamente en la actitud y el comportamiento del proveedor.

Los resultados de nuestro trabajo derivan en que los directivos deben ser conscientes de la necesidad de establecer políticas que definan las responsabilidades de cada parte y el nivel de acuerdo y conformidad con las mismas. Esto proporcionará un clima de cooperación que tendrá un efecto real de mejora proactiva en el proveedor. Por tanto, para maximizar el beneficio de la relación de externalización, el directivo hotelero debe prestar atención a aspectos que van más allá de las consideraciones puramente financieras. Por último, la percepción de justicia nos puede predisponer a ampliar las actividades externalizadas ya existentes o a externalizar aquellas que no lo estaban.

Los resultados de nuestro trabajo también aportan valiosa información a los proveedores, pues les muestra los factores claves que influyen en su relación con el hotel, permitiéndoles una mayor atención a los mismos y proporcionándoles una oportunidad para afianzar y ampliar sus relaciones como proveedores de servicios externalizados. Entre estos factores que pueden encontrar en nuestra investigación, la mejora proactiva se erige como factor clave para satisfacer a los directivos hoteleros y por tanto asegurar el mantenimiento de la relación. El proveedor debe ser capaz de adaptar la actividad a las características y necesidades del hotel, o incluso hacer inversiones específicas. Los suministradores deben de ser conscientes de que los directores de los hoteles esperan que esta proactividad surja de manera natural y no a raíz de sus demandas. Los directores esperan que les proporcionen soluciones, innovación, mejoras y les mantengan informados de nuevas tecnologías y conceptos emergentes. Todo ello en un marco de cooperación, donde ambas partes deben involucrarse en la relación. Por otra parte, el proveedor debe tener presente la necesidad de evaluar continuamente la equidad percibida por el hotel, estableciendo mecanismos de seguimiento y comprobación de su relación para identificar las áreas de mejora necesarias y aumentar así la justicia procedimental y distributiva.

Limitaciones y futuras investigaciones

Esta investigación es la primera realizada que se centra y examina empíricamente las dimensiones de la justicia y otros elementos de comportamiento que pueden influir en los esfuerzos por la mejora proactiva de los proveedores en las relaciones de externalización. Debemos reconocer que nuestro estudio presenta varias limitaciones que pueden derivar en futuros trabajos de investigación. Una de las limitaciones hace referencia a que el estudio ha sido aplicado a todos los suministradores de

externalización donde se analiza la relación de la justicia y los elementos de comportamiento y la mejora proactiva, considerando las relaciones de externalización de forma global. En este sentido, estudios futuros deberían analizar relaciones parciales de cada una de las actividades o por tipo de actividades, sería interesante conocer si estas relaciones se dan por ejemplo en la externalización de alimentación y bebidas o animación y analizar las diferencias por actividad. Por otra parte, en el estudio se han analizado las percepciones globales de la justicia procedimental y distributiva. Por tanto, en futuras investigaciones se debería considerar como reaccionan los directivos de los hoteles a dimensiones específicas de cada uno de los tipos de justicia.

Por otra parte, nuestro trabajo podría ser tomado como modelo por otros investigadores y aplicar la metodología a otros tipos de hoteles (*e.g.*, ciudad, rurales, balnearios, deportivo) e incluso a otras áreas turísticas, para comparar los resultados aquí obtenidos. El modelo podría también ser contrastado en otros sectores relacionados con el sector industrial o de servicios, ya que ha sido escasamente aplicado en la literatura. Otra limitación hace referencia a que nuestro estudio está enfocado sólo desde la perspectiva de los directivos hoteleros por lo que sería deseable en futuras investigaciones analizar también la perspectiva del suministrador del servicio. Tampoco se ha analizado el impacto de los tipos de justicia en el resultado o en el éxito de la externalización, aspectos que podrían ser considerados en estudios futuros.

Asimismo, otra de las limitaciones del estudio es la no consideración de los antecedentes de la justicia interorganizativa y de algunas variables moderadoras que pueden definir mejor el modelo presentado. Una mejor comprensión de lo que impulsa la percepción de justicia en las relaciones de externalización hotelera puede establecer nuevas bases e ideas. Muchos moderadores potenciales pueden ser investigados, algunos de ellos son particularmente interesantes como características organizativas, entornos culturales, el número y tipo de funciones externalizadas y la duración de las relaciones.

Una línea interesante para futuras investigaciones supone la identificación y clasificación de las políticas o detalles contractuales que más afectan a la percepción de justicia del directivo hotelero. Esta línea de investigación es necesaria aplicarla

mediante estudios de tipo longitudinal, ya que las relaciones están sometidas a cambios constantemente.

Los resultados de esta investigación son una evidencia de que la justicia es relevante en las relaciones de externalización hoteleras y debería ser investigada en mayor profundidad, ya que es necesaria una mayor comprensión de las dimensiones específicas de la justicia organizacional, sus antecedentes, moderadores, mediadores y resultados.

Bibliografía

Adams, J. (1965). Inequity in Social Exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology*. Edited by L. Berkowitz, 267-99. New York: Academic Press.

Adamson, I., Chan, K., Handford, D. (2003). Relationship marketing: customer commitment and trust as a strategy for the smaller Hong Kong corporate banking sector. *The International Journal of Bank Marketing*, 21, 347-358.

Anderson, E., Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8 (4), 310-323.

Anderson, J., Narus, J. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54 (1), 42-58.

Anderson, E., Weitz, B. (1992). The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, 29 (1), 18-34.

Anderson, E., Jap, S. (2005). The dark side of close relationships. *MIT Sloan Management Review*, 46, 75-82.

Aryee S., Budhwar P., Chen Z. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.

Barclay, D., Higgins, C., Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to casual modeling: personal computer adoption and use as illustration. *Technological Studies, Special Issue on Research Methodology*, 2 (2), 285-309.

Baron, R., Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in socialpsychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Becker, W., Cropanzano, R., Goldman, B. (2014). Subjective Value during Sequential Negotiations: The Mediating Effect of Anger. *Academy of Management, (Meeting Abstract Supplement) 11908*.

- Berry, L.L. (1983). "Relationship marketing" in Berry L.L., Lynn Shostack, G. y Upah, G.D. (Eds). *Emerging Perceptions of Service Marketing. American Marketing Association, Chicago, IL, 25-8.*
- Beverland, M., Farrelly, F., Woodhatch, Z. (2007). Exploring the Dimensions of Proactivity Within Advertising Agency-Client Relationships. *Journal of Advertising, 36 (4), 49-60.*
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life. New York: John Wiley & Sons.*
- Bottom, W., Holloway, J., Miller, G., Mislin, A., Whitford, A. (2006). Building a pathway to cooperation: negotiation and social exchange between principal and agent. *Administrative Science Quarterly, 51, 29-58.*
- Brown, J., Cobb, A., Lusch, R. (2006). The Roles Played by Interorganizational Contracts and Justice in Marketing Channel Relationships. *Journal of Business Research, 59 (2), 166-175.*
- Cannon, J., Doney, P., Mullen, M., Petersen, K. (2010). Building longterm orientation in buyer-supplier relationships: The moderating role of culture. *Journal of Operations Management, 28 (6), 506-521.*
- Carmines, E., Zeller, R. (1979). *Reliability and Validity Assessment. Newbury Park, CA: Sage Publications.*
- Chen, H., Tian, Y., Ellinger, A., Daugherty, P. (2010). Managing Logistics Outsourcing Relationships: An Empirical Investigation in China. *Journal of Business Logistics, 31 (2), 279-299.*
- Chin, W. (1998a). The partial least squares approach for structural equation modeling. in G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research (pp. 295-236). London: Lawrence Erlbaum Associates.*
- Chin, W. (1998b). "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling," in *Modern Methods for Business Research, G. A. Marcoulides (ed.), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 295-336.*
- Choi, T.Y., Wu, Z. (2009). Triads in supply networks: theorizing buyer-supplier-supplier relationships. *Journal of Supply Chain Management, 45, 8-25.*
- Choi, S. (2011). Organizational Justice and Employee Work Attitudes: The Federal Case. *The American Review of Public Administration, 41 (2), 185-204.*
- Chung, J., Sternquist, B., Chen, Z. (2006). Japanese Retail- Buyer-Supplier Relationships: Does Performance Matter?. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 20 (1), 55-75.*
- Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C., Yee, K. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology, 86 (3), 425-445.*

- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Crant, J. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26 (3), 435-462.
- Cropanzano, R., Prehar, C., Chen, P. (2002). Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice. *Group & Organization Management*, 27 (3), 324-351.
- Cropanzano, R., Slaughter, J.E., Bachiochi, P.D. (2005). Organizational justice and black applicants' reactions to affirmative action. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1168-1184.
- Dabholkar, P., Johnston, W., Cathey, A. (1994). The Dynamics of Long-Term Business-to-Business Exchange Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (2), 130-145.
- Das, T., Teng, B. (2000). A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management February*, 26 (1), 31-61.
- DeConinck, J., Johnson, J. (2009). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29 (4), 333-350.
- DeConinck, J. (2010). The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust. *Journal of Business Research*, 63 (12), 1349-1355.
- Deepen, J. (2007). Logistics Outsourcing Relationships-Measurement, Antecedents, and Effects of Logistics Outsourcing Performance. *Heidelberg, Germany: Physica-Verlag*.
- Deepen, J., Goldsby, T., Knemeyer, M. (2008). Beyond Expectations: An Examination of Logistics Outsourcing Goal Achievement and Goal Exceedance. *Journal of Business Logistics*, 29 (2), 75-105.
- De Vita, G., Tekaya, A., Wang, C. (2010). Asset specificity's impact on outsourcing relationship performance: a disaggregated analysis by buyer-supplier asset specificity dimensions. *Journal of Business Research*, 63 (7), 657-666.
- Donada, C., Nogatchewsky, G. (2009). Emotions in outsourcing. An empirical study in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 367-373.
- Doney, P., Cannon, J. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 61 (2), 35-51.
- Duhan, D., Sandvik, K. (2009). Outcomes of Advertiser Agency Relationships. *International Journal of Advertising*, 28 (5), 881-919.

- Dwyer, F., Schurr, P., Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationship. *Journal of Marketing*, 51 (2), 11-27.
- Falk, R., Miller, N. (1992). A Primer for Soft Modeling. *Akron, Ohio: The University of Akron Press*.
- Fornell, C., Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Frazier, G. (1983). Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective. *Journal of Marketing*, 47 (4), 68-78.
- Frazier, G.L., Spekman, R.E., O'Neal, C.R. (1988). Just-in-time exchange relationships in industrial markets. *Journal of Marketing*, 52, 52-67.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58 (2), 1-19.
- Gardner, J., Cooper, M., Noordewier, T. (1994). Understanding Shipper-Carrier and Shipper-Warehouser Relationships: Partnerships Revisited. *Journal of Business Logistics*, 15 (2), 121-43.
- Geisser, S. (1975). The predictive sample reuse method with applications. *Journal of American statistical Association*, 70, 320-328.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12 (1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2), 399-432.
- Griffith, D., Harvey, M., Lusch, R. (2006). Social Exchange in Supply Chain Relationships: The Resulting Benefits of Procedural and Distributive Justice. *Journal of Operations Management*, 24 (2), 85-98.
- Gundlach, G.T. y Murphy, P.E. (1993). Ethical and legal foundations of relationship marketing exchanges. *Journal of Marketing*, 57, 35-46.
- Hair, J.F., Christian, M.R., Marko, S. (2011). "PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet". *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19 (2), 139-151.
- Handley, S., Benton, Wc. (2012). The influence of exchange hazards and power on opportunism in outsourcing relationships. *Journal of Operations Management*, 30 (1-2), 55-68.
- Hartmann, E., De Grahl, A. (2011). The Flexibility of Logistics Service Providers and Its Impact on Customer Loyalty: An Empirical Study. *Journal of Supply Chain Management*, 47 (3), 63-85.

Hasan, B., y Ali, J. (2007). An empirical examination of factors affecting group effectiveness in information systems projects. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 5 (2), 229-243.

Heide, J.B., Miner, A.S. (1992). The shadow of the future: effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation. *Academy of Management Journal*, 35 (2), 265-291.

Hesener, J., Ringle, C., & Sinkovics, R. (2009). The Use of Partial Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-320.

Hofer, A.R., Knemeyer, A.M., Dresner, M. (2009). Antecedents and Dimensions of Customer Partnering Behavior in Logistics Outsourcing Relationships. *Journal of Business Logistics*, 30 (2), 141-159.

Hofer, A.R., Knemeyer, A.M., Murphy, P.R. (2012). The roles of procedural and distributive justice in logistics outsourcing relationships. *Journal of Business Logistics*, 33 (3), 196-209.

Homans, G. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 62, 597-606.

Homans, G. (1961). Social Behavior: Its Elementary Forms. *New York: Harcourt, Brace, & World*.

Hult G.T.M., Ketchen D.J., Arrfelt M. (2007). Strategic supply chain management: improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development. *Strategic Management Journal*, 28 (10), 1035-1052.

Instituto Nacional de Estadística (2014). Encuesta de ocupación hotelera. <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft11%2Fe162eoh&file=inebase>

Instituto de Estudios Turísticos (2014). Encuesta de movimientos turísticos en fronteras, FRONTUR.

<http://www.iet.tourspain.es/WebPartInformes/paginas/rsvisor.aspx?ruta=%2Ffrontur%2fEstructura%2fAnual%2fEntradas+de+turistas+seg%u00fan+Comunidad+aut%u00f3no+ma+de+destino+principal.+--+Ref.204&par=1&idioma=es-ES&anio=2014>

Izquierdo, C., Cillán, J. (2004). The Interaction of Dependence and Trust in Long-Term Industrial Relationships. *European Journal of Marketing*, 38 (8), 974-994.

Jambulingam, T., Kathuria, R., Nevin, J. (2009). How Fairness Earns Loyalty in the Pharmaceutical Supply Chain. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 3 (4), 305-22.

Jamil, B., Aryaty, A. (2010). The influence of relationship quality on loyalty in service sector. *International Journal of Economics and Management*, 4, (1), 81-100.

James, K. (1993). The social context of organizational justice: Cultural, intergroup and structural effects on justice behaviors and perceptions. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resources management* (pp. 21-50). Hillsdale, CT: Erlbaum.

Jap, S. (2001). Pie Sharing' in Complex Collaboration Contexts. *Journal of Marketing Research*, 38, 86-99.

Kashyap, V., Manolis, C., Brashear, T. (2008). A Measure of Distributive Justice in Distribution Channels: Scale Development and Validation. *Journal of Marketing Channels*, 15 (4), 253-279.

Kaufmann, P.J. y Stern, L.W. (1988). Relational exchange norms, perceptions of unfairness and retained hostility in comercial litigation. *Journal of Conflict Resolution*, 32, 534-552.

Kelley, H., Thibaut, J. (1978). *Interpersonal Relations: A Theory of Interdependence*. New York: Wiley.

Konovsky, M., Cropanzano, R. (1991). Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 76 (5), 698-707.

Konovsky, M. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impacto on Business Organizations. *Journal of Management*, 26 (3), 489-551.

Korsgaard, M., Schweiger, D., Sapienza, H. (1995). Building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decisions. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 60-84.

Kumar, N., Scheer, L., Steenkamp, J. (1995). The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers. *Journal of Marketing Research*, 32 (1), 54-65.

Lambe, C., Wittman, C., Spekman, (2001). Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8 (3), 1-37.

Langley, C. (2010). The State of Logistics Outsourcing: 2010 Third-Party Logistics. www.scl.gatech.edu/research/supply-chain/3pl.php.

Larson, P., Kulchitsky, J. (1999). Logistics Improvement Programs. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 29 (1/2), 88-103.

Leeman, D., Reynolds, D. (2012). Trust and outsourcing. Do perceptions of trust influence the retention of outsourcing providers in the hospitality industry?. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 601-608.

Lind, E.A. y Tyler, T.R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. Plenum, New York, NY.

- Liu, Y., Huang, Y., Luo, Y., Zhao, Y. (2012). How does justice matter in achieving buyer-supplier relationship performance? *Journal of Operations Management*, 30, 355-367.
- Loch, C.H., Wu, Y. (2008). Social preferences and supply chain performance: an experimental study. *Management Science*, 54, 1835-1849.
- Lui, S., Wong, Y., Liu, W. (2009). Asset specificity roles in inter-firm cooperation: reducing opportunistic behavior or increasing cooperative behavior?. *Journal of Business Research*, 62 (11), 1214-1219.
- Luo, Y. (2007). The independent and interactive roles of procedural, distributive, and interactional justice in strategic alliances. *Academy of Management Journal*, 50, 644-664.
- Lusch, R., Brown, J. (1996). Interdependency, Contracting and Relational Behavior in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, 60 (4), 19-38.
- Masterson, S., Lewis, K., Goldman, B., Taylor, M. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43 (4), 738-748.
- Moorman, C., Zaltman, G., Deshpande R. (1992). Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29 (3), 314-328.
- Morgan, R., Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
- Narasimhan, R., Nair, A., Griffith, D., Arlbjorn, J., Bendoly, E. (2009). Lock-in situations in supply chains: a social exchange theoretic study of sourcing arrangements in buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 27, 374-389.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- O'Cass, A., Viet Ngo, L. (2007). Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing*, 41 (7/8), 868-887.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Philbin, S. (2008). Process model for university-industry research collaboration. *European Journal of Innovation Management*, 11 (4), 488-521.
- Pinto Jiménez, J.D.J., Fernández Ortea, R. Martínez Cerna, L. Kauffman, P. (2006). Análisis del énfasis en la innovación en la implantación del " Middle-Up-Down Management Model": Un estudio evolutivo en las empresas manufactureras del País Vasco. Aspectos metodológicos y empíricos. *Estudios Gerenciales*, 22 (101), 37-59.

- Ramaswami, S., Singh, J. (2003). Antecedents and Consequences of Merit Pay Fairness for Industrial Salespeople. *Journal of Marketing*, 76, 46-66.
- Rana, G., Rastogi, R. (2015). Organizational Justice Enhancing Managerial Effectiveness in Terms of Activity of His Position, Achieving Results and Developing Further Potential. *Research on Humanities and Social Sciences*, 5 (1), 24-31.
- Rauyruen, P., Miller, K. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60 (1), 21-31.
- Ringle, C., Wende, S., Will, A. (2005). SmartPLS 2.0 (M3) beta. *Hamburg, Germany*.
- Roldán, J.L., Sánchez-Franco, M. (2012). Variance-Based Structural Equation Modeling: Guidelines for Using Partial Least Squares in Information Systems Research. *Research Methodologies, Innovations and Philosophies in Software Systems Engineering and Information Systems*, 193-221. *Hershey PA: Information Science Reference*.
- Rossetti, C., Choi, T.Y. (2005). On the dark side of strategic sourcing: experiences from the aerospace industry. *Academy of Management Executive*, 19, 46-60 (1993-2005).
- Ryu, S., Park, J.E., Min, S. (2007). Factors of determining long-term orientation in interfirm relationships. *Journal of Business Research*, 60 (12), 1225-1233.
- Shen, H., Hsieh, T. (2013). Using Transaction Cost Theory to Evaluate Outsourcing Decision-making in the Tourist Hotel Industry. *International Academic Workshop on Social Science (IAW-SC 2013)*, 267-271.
- Spekman, R.E. (1988). Strategic supplier selection: understanding long-term buyer relationships. *Business Horizons*, July/August, 75-81.
- Stone, M. (1974). Cross-validators choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*, 111-147.
- Sweeney, P., McFarlin, D. (1993). Workers' Evaluations of the "Ends" and the "Means": An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55 (1), 23-40.
- Tang, T., Sarsfield-Baldwin, L. (1996). Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment. S.A.M. *Advanced Management Journal*, 61 (3), 25-31.
- Tenenhaus, M., Esposito Vinci, V., Chatelin, Y., Lauro, C. (2005). PLS Path Modeling. *Computational Statistics and Data Analysis*, 48 (1), 159-205.
- Thibaut, J., Kelley, H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. *New York: John Wiley & Sons*.

- Thibaut, J., Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. L. Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- Tian, Y., Lai, F., Daniel, F. (2008). An examination of the nature of trust in logistics outsourcing relationship, empirical evidence from China. *Industrial Management & Data Systems*, 108 (3), 346-367.
- Verhoef, P. (2003). Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development. *Journal of Marketing*, 67 (4), 30-45.
- Walster, E., Walster., G., Berscheid, E. (1978). *Equity: Theory and Research*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Wallenburg, C. (2004). *Customer Loyalty in Logistics: An Empirical Study on Its Antecedents*. Bern, Switzerland; Stuttgart, Germany; Vienna, Austria: Haupt.
- Wallenburg, C. (2009). Innovation in Logistics Outsourcing Relationships: Proactive Improvement by Logistics Services Providers as a Driver of Customer Loyalty. *Journal of Supply Chain Management*, 45 (2), 75-93.
- Wallenburg, C., Knemeyer, A., Goldsby, T., Cahill, D. (2010). Developing a Scale for Proactive Improvement Within Logistics Outsourcing Relationships. *International Journal of Logistics Management*, 21 (1), 5-21.
- Zhao, Y., Cavusgil, S. (2006). The effect of supplier's market orientation on manufacturer's trust. *Industrial Marketing Management*, 35, 405-414.
- Zineldin, M., Jonsson, P. (2000). An examination of the main factors affecting trust and commitment in supplier-dealer relationships: an empirical study of the Swedish wood industry. *TQM Magazine*, 12 (4), 245-267.

Anexo

Justicia procedimental

JP1. Nuestros proveedores de servicios externos siguen políticas justas cuando tratan con nosotros

JP2. Nuestros proveedores de servicios externos se dirigen hacia nosotros con equidad y justicia

JP3. Nuestros proveedores de servicios externos son equitativos en su trato hacia nosotros

Justicia distributiva

JD1. La contribución que mi hotel hace a las relaciones de externalización es alta

JD2. El beneficio que mi hotel recibe de las relaciones de externalización es alto

JD3. Los proveedores de servicios externos contribuyen mucho a la externalización de este hotel

JD4. El beneficio que los proveedores de servicios externos reciben de dicha externalización es alto

Orientación a Largo plazo

O1. Deseamos que nuestras relaciones con los proveedores de los servicios externalizados perduren mucho en el tiempo

O2. La renovación de nuestras relaciones con los proveedores de los servicios externos es prácticamente automática

O3. Nuestras relaciones con los proveedores de servicios externalizados son estables en el tiempo

O4. Las relaciones con nuestros proveedores de servicios externalizados son alianzas a largo plazo

Cooperación

CO1. Nuestra filosofía para hacer negocios u organizar proyectos es muy similar al de nuestros proveedores externos

CO2. Nuestros proveedores externos y mi hotel siempre van en la misma dirección

CO3. Cuando surgen problemas en el proyecto de externalización, buscamos soluciones adecuadas conjuntamente

CO4. En nuestra relación comercial ambas partes nos respetamos completamente

Confianza

- C1. Los proveedores de servicios externalizados cumplen las promesas que hacen al hotel
- C2. Ante la existencia de problemas, los proveedores de servicios externos son honestos con el hotel
- C3. Los proveedores de servicios externalizados son dignos de confianza
- C4. Los proveedores de servicios externalizados realizan correctamente las tareas que nosotros no podemos controlar directamente

Mejora proactiva

- M1. Los proveedores de externalización incluso hacen sugerencias de mejora en materias que van más allá de su responsabilidad
- M2. Cuando la situación cambia, los proveedores de externalización adaptan las actividades y procesos cuando lo consideran útil y necesario
- M3. Los proveedores de los servicios externalizados toman iniciativas a la hora de sugerirnos mejoras
- M4. Los proveedores de los servicios externalizados muestran un alto nivel de innovación

Capítulo 6

Resumen de las conclusiones de la tesis

Para finalizar proponemos las conclusiones más importantes que esta tesis doctoral hace a nivel académico, así como resaltamos las implicaciones prácticas más relevantes que podrían derivarse de los resultados obtenidos. Desde un punto académico el trabajo lo conforman 21 hipótesis, la mayoría de ellas aceptadas y elaboradas mediante modelos estructurales. Asimismo, se demuestra que los constructos empleados cumplen las condiciones de validez convergente y discriminante, empleados muchos de ellos por primera vez en el ámbito de la externalización hotelera, lo que les confiere ser aptos para estudios que analicen este tópico. En el capítulo 2 y 3, se analizan los factores determinantes de la externalización hotelera, tanto a nivel global como a nivel de actividad, y en los capítulos 4 y 5 se analizan la forma en la que son gestionadas las relaciones de externalización bajo la perspectiva de la calidad de las relaciones y la perspectiva del comportamiento y justicia organizativa, tratando de analizar que elementos influyen más en el éxito de la externalización y la mejora proactiva. Esta última parte es la menos investigada en externalización, lo que le confiere un valor añadido superior. De forma concreta, en el capítulo 2, “La percepción directiva de la externalización y su relación con la orientación estratégica como factores determinantes”, se hace una contribución importante acerca de qué beneficios y riesgos de la externalización determinan la propensión a externalizar en el momento actual. Por otra parte, el estudio contribuye a analizar la relación entre la orientación estratégica y externalización. Del análisis se deriva que los beneficios tácticos son los más valorados por los directivos y son los que hacen referencia a cubrir las necesidades del personal, a la reducción de costes y conseguir un hotel más eficiente. Los resultados muestran que los beneficios tácticos influyen más en la propensión a externalizar que los beneficios estratégicos, aunque estos son reconocidos por los directivos como unas razones importantes a la hora de decidirse por la externalización. Los riesgos más valorados hacen referencia a que la decisión de externalizar puede dañar los resultados del hotel y la diferenciación de productos y servicios. Los hallazgos sugieren que los riesgos también muestran una relación negativa con la propensión a externalizar del directivo. En relación a la estrategia el estudio sugiere también que algunas dimensiones de la

estrategia, como ser un hotel más proactivo y emplear estrategias que permiten analizar sus riesgos, influyen de forma positiva en el grado de externalización percibido por el hotel; mientras que las dimensiones relacionadas con el ámbito de análisis competitivo y la agresividad que puede tener el hotel tienen un impacto negativo en esta estrategia. Las implicaciones prácticas para los directivos que derivan de los resultados de este capítulo hacen fundamentalmente referencia a que el conocimiento de la externalización en términos de beneficios y riesgos de una forma adecuada es lo que puede hacer que un directivo se incline hacia el uso de la estrategia de externalización. Asimismo, la estrategia del hotel puede ser un condicionante para tener un mayor o menor grado de externalización en el establecimiento.

En el capítulo 3 “La externalización de las actividades hoteleras. Un enfoque basado en la ventaja competitiva”, se ha desarrollado un modelo que analiza la relación entre ventaja competitiva y externalización y cómo influye que una actividad esté externalizada o no en la relación entre ventaja competitiva y resultado. Por otra parte, en el trabajo se elaboran dos matrices que relacionan la externalización con la ventaja competitiva y con el resultado con la finalidad de situar a cada una de las actividades y proponer la mejor opción estratégica en cuanto a la forma de gobierno. El estudio nos refleja que existen actividades que tienen una mayor capacidad para ser fuentes de ventaja competitiva y presentan un mejor resultado con respecto al coste y la calidad. No ocurre esto con el departamento de alimentación y bebidas, donde concluimos que es un departamento en el que se debe invertir en mejorar o realizar una externalización estratégica. Asimismo, se demuestra que el grado de externalización modera la relación entre la ventaja competitiva y calidad. Esto indica que las actividades cuando están externalizadas y tienen un alto impacto en la ventaja competitiva presentan un resultado menor en calidad que si las actividades se realizan internamente.

Por otra parte, los resultados indican que cuanto mayor es la capacidad de una actividad para ser fuente de ventaja competitiva menor es su grado de externalización, referido tanto a la actual como la deseada. Así se demuestra que las actividades que forman parte de las competencias básicas tienen un menor nivel de externalización que las actividades periféricas o que tienen un bajo impacto para la ventaja competitiva. Los hallazgos de este trabajo implican que los niveles de externalización se han incrementado considerablemente en la última década. Este trabajo avala que un

incremento en la externalización puede ser debido a una insatisfacción con el coste y con la calidad de la actividad en respuesta a la necesidad de cubrir las carencias de recursos y capacidades.

En relación a las dos matrices que hemos construido sus resultados son válidos y están en consonancia con la teoría, en el sentido de que la mayoría de las actividades están situadas en el cuadrante que les corresponde. Los detalles de cuando una actividad está situada fuera del cuadrante correspondiente se han explicado y han derivado en muchas de las ocasiones en una propuesta de externalización o la necesidad de retener la actividad por la posibilidad de que no existan suministradores adecuados.

Desde un punto de vista práctico este tercer capítulo puede ayudar a los directivos a tomar decisiones sobre el proceso de externalización de las actividades o procesos hoteleros. Asimismo, se muestran oportunidades de mercado para emprendedores que deseen crear empresas de servicios, especialmente para aquellas actividades que tienen una demanda alta de externalización y aún no están cubiertas. El desarrollo de este tipo de empresas ayudaría a los hoteles a cubrir sus gaps en recursos en aquellas actividades en las que no han decidido invertir para desarrollar competencias básicas. El uso de las matrices por parte de los hoteles les ayudaría a situar a su hotel con respecto a la media del sector y a posicionarse de una forma competitiva con el resto, en relación no sólo a las actividades que desee externalizar sino también al tipo de relación interorganizativa que desea mantener con el suministrador.

En el capítulo 4, “Los determinantes de la calidad de las relaciones interorganizativas y el éxito de la externalización hotelera”, se analizan los beneficios estratégicos y el grado de externalización percibido por los directivos como antecedentes en la calidad de las relaciones suministrador-hotel. El enfoque de las relaciones interorganizativas en la externalización hotelera no ha sido estudiado en la literatura empírica, centrándose la mayoría de los estudios en los factores que determinan la externalización. En este capítulo también se analiza en qué medida la calidad de la asociación influye en el éxito de la externalización. La calidad de la asociación viene determinada por una mayor confianza, un mayor compromiso, una mejor comprensión del negocio por parte del proveedor, una asunción de beneficios y riesgos compartidos y el empleo de técnicas de resolución de conflictos. Los hallazgos nos desvelan que una mayor percepción por

parte de los directivos de los beneficios estratégicos y un mayor grado de externalización en el hotel tienen un impacto positivo en la calidad de la asociación. Esto sugiere que la relación está basada en la confianza y en el compromiso, además de que se comparten riesgos y beneficios. La investigación en este capítulo demuestra que las relaciones que están basadas más en el compromiso, en la confianza, donde más se comparte, donde se solucionan los conflictos y se comprende mejor el negocio, tienen un mayor éxito en los procesos de externalización.

Desde un punto de vista profesional los resultados de esta parte de la tesis nos permiten concluir que la externalización es una estrategia que los directivos y profesionales del sector no pueden obviar y deben conocer, y que es importante el conocimiento acerca de la gestión de las relaciones para que tenga una influencia positiva en el resultado de la externalización y por tanto en la ventaja competitiva. En este sentido, los directivos y agentes implicados en las relaciones de externalización deben tener presentes la importancia de mantener relaciones estrechas con sus proveedores para que la adquisición de servicios externos permita al hotel un mayor valor de su proceso productivo que deberá redundar en una mejor calidad a sus clientes y menores precios.

En el capítulo 5, “La influencia de la percepción de la justicia en las dimensiones de comportamiento y la mejora proactiva en las relaciones de externalización”, se analizan cómo influyen la percepción de la justicia en el comportamiento de la relación como la confianza y la orientación a largo plazo. El análisis de la perspectiva de la justicia interorganizativa en las relaciones de externalización no ha sido estudiado como factor determinante de actitudes y comportamientos de los proveedores externos. Asimismo, el estudio analiza el efecto de estos elementos de comportamiento como la cooperación en la mejora proactiva de los proveedores. El estudio nos permitió comprobar en qué medida la cooperación es una variable mediadora entre la confianza y la orientación a largo plazo de la relación con la mejora proactiva del proveedor. Los resultados de este capítulo nos indican que las políticas de asignación fijadas en las fases de negociación tienen una influencia negativa en la orientación a largo plazo; mientras que la distribución de recursos y resultados influye positivamente en las expectativas de continuidad de la relación en el futuro. Asimismo, se observa que las políticas de ambas justicias estudiadas tienen un impacto positivo en la confianza de los directivos hoteleros en los proveedores de servicios externos. Por otra parte, los

hallazgos de este capítulo indican que la cooperación entre ambas partes se hace imprescindible para que exista influencia de la orientación a largo plazo de la relación y la confianza en la mejora proactiva del proveedor. Por tanto, se demuestra que la cooperación es un elemento del comportamiento mediador de la relación entre la confianza y orientación a largo plazo con la mejora proactiva.

Desde un punto de vista práctico, este quinto capítulo sugiere que la cooperación entre ambas partes en las relaciones de externalización es un elemento del comportamiento clave para que el proveedor realice mejoras proactivas relacionados con la innovación y con cambios que van más allá de su responsabilidad, así como la toma de iniciativas en la relación. Los proveedores deberían tener en cuenta que generar confianza en los hoteles cuando externalizan es importante para que las relaciones tengan una orientación a largo plazo y que esta confianza se genera en entornos donde las políticas de justicia se perciben como justas y equitativas, tanto a nivel procedimental como a nivel distributivo. El empleo de estas políticas justas influye positivamente en la actitud y comportamiento del proveedor. En este sentido, los proveedores deben tener en cuenta que las políticas justas y de equidad tanto desde el punto de vista del procedimiento como del resultado afectan a que los directores de los hoteles tengan más confianza en ellos, y por tanto las relaciones tengan una perspectiva de continuidad en el tiempo.

Desde un punto de vista global la tesis doctoral presenta un valor añadido en la literatura sobre externalización en cada uno de los capítulos presentados, donde se han estudiado aspectos relevantes y necesarios para comprender mejor el fenómeno de la externalización; además de que nos ha permitido analizar la situación actual de la externalización en cuanto a los factores que la determinan y la forma en la que debe ser gestionada. Finalmente, hemos de señalar que debido a un incremento en el uso de la externalización por parte de los hoteles, se justifica la necesidad de estudios futuros en esta área tanto de tipo académico como profesional que permitan avanzar en las líneas de investigación desarrolladas en esta tesis doctoral.

