

La decisión de externalizar servicios bajo una perspectiva estratégica. Una aplicación empírica

Tomás Francisco Espino Rodríguez • Víctor Padrón Robaina
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

RECIBIDO: 10 de enero de 2004

ACEPTADO: 25 de noviembre de 2004

Resumen: La investigación se centra en conocer el rol que desempeña la externalización en el sector servicios y más concretamente en el sector hotelero. En primer lugar, se analiza la relación entre la especificidad de los activos y la propensión a externalizar. En segundo lugar, el artículo trata de comprobar empíricamente la relación entre la percepción directiva de la externalización (ventajas e inconvenientes) con la propensión a externalizar. En tercer lugar, se estudia la influencia del grado de externalización en el resultado organizativo financiero y no financiero, diferenciando entre servicios "back-office" y "front-office". Estos aspectos tratan de cubrir el gap existente en la literatura empírica sobre la externalización de los servicios. Los resultados de la investigación sugieren que los hoteles externalizan fundamentalmente las actividades que no son específicas, existiendo una relación negativa entre la especificidad y la propensión a externalizar servicios. En cuanto a las principales razones que determinan la externalización de los hoteles son de tipo estratégico más que la reducción de costes. Con respecto a los inconvenientes que limitan el uso de la externalización, se observa que están relacionados con la pérdida de control y autonomía y la desconfianza en los proveedores externos. Este trabajo permite detectar la demanda de las principales actividades a externalizar y los factores que determinan y limitan la estrategia de externalización que están obstaculizando que un gran número de actividades que son susceptibles de externalizar no lo hayan sido hasta ahora. Por otra parte, se demuestra que los hoteles que externalizan servicios "front-office" tienen una mejor calidad organizativa, mientras que la externalización de servicios "back-office" incide positivamente en el resultado financiero.

Palabras clave: Externalización / Servicios / Hoteles / Especificidad / Percepciones directivas / Ventajas / Inconvenientes / Resultado organizativo.

The Decision to Outsource Services from a Strategic View. An Empirical Application

Abstract: The research focuses on identifying the role played by outsourcing in the service sector, specifically, the hotel sector. First of all, the relationship between the assets specificity and the propensity to outsource is analyzed. Secondly, the article attempts to analyze empirically the relationship between the managerial perception of outsourcing (advantages and disadvantages) and the propensity to outsource. Thirdly, the influences of the level of outsourcing of front-office services and back-office services on the financial and non-financial organizational performance are checked. The results suggest that hotels basically outsource non-specific operations, there being a negative relationship between specificity and the propensity to outsource services. Hotels outsource mainly for strategic, rather than cost-reduction reasons. The disadvantages that limit the use of outsourcing are related to loss of control and autonomy, and to distrust of outside suppliers. This work enables the identification of the demand for the main operations to be outsourced and of the factors that determine and limit the outsourcing strategy. These factors are those preventing the outsourcing of a great number of as yet non-outsourced operations that are susceptible to outsourcing. Moreover, it is shown that hotels that outsource front-office services have higher organizational quality, while the outsourcing of back-office services has a positive influence on financial performance.

Key Words: Outsourcing / Services / Hotels / Specificity / Managerial perceptions / Advantages / Risks / Organizational performance.

INTRODUCCIÓN

A finales de los años 80 y principios de los 90 comenzó una tendencia hacia la externalización de las actividades que se prevé que continúe en la primera década del siglo XXI. Por tanto, las decisiones de externalización se han convertido en decisiones de una importancia relevante en la dirección estratégica de la empresa. Las nuevas tecnologías, el cambio cultural, una clientela cada vez más exigente, y una oferta cada vez más especializada y más intensa, han ocasionado que muchas empresas hayan externalizado parte de sus actividades o servicios para centrarse en sus competencias básicas. Esto

quiere decir que la empresa que acomete un proceso de externalización deja de gestionar internamente la operativa de una serie de funciones o procesos, que no están relacionadas con sus competencias básicas, para adquirirlos a proveedores externos. Venkatraman (1993) señala que la externalización se ve impulsada por factores que presionan, por el lado de la oferta y la demanda. Dentro de los primeros, habría que considerar los estrechos márgenes de los proveedores de servicios que les impulsa a introducirse en nuevas áreas de negocio. Por parte de la demanda, surge la necesidad de centrarse en las operaciones esenciales de su negocio y de rediseñar las operaciones relacionadas con la tecnología de

información, si bien consideramos que también es necesario el rediseño de las operaciones relativas a otras áreas de la empresa.

La mayoría de los estudios acerca de externalización se han planteado en las empresas del sector manufacturero, encontrándose pocos estudios que analicen la externalización en el sector servicios (Murray *et al.*, 1995; Chandra, 2000) y ninguno encontrado en el sector hotelero desde una perspectiva estratégica. Asimismo, son numerosos los trabajos teóricos y empíricos (Williamson, 1975; Joskow, 1998; Lyons 1995) que estudian la externalización en función de la especificidad de los activos pero sólo bajo la perspectiva de costes de transacción, no considerando otras variables que puedan influir en la decisión de externalizar. Algunos trabajos de externalización se han planteado bajo una perspectiva más estratégica pero fundamentalmente aplicados al área de sistemas y tecnologías de información. (Teng *et al.*, 1995; Saunder *et al.*, 1997; Poppo y Zenger, 1998).

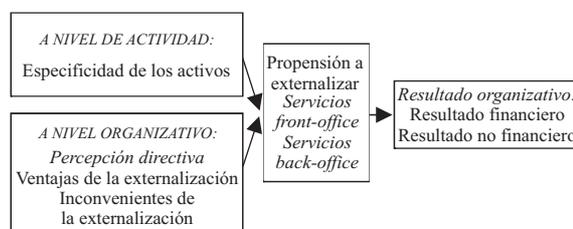
El considerar la externalización como una estrategia implica reconocer que la empresa debe elegir de una forma coherente los servicios a externalizar, teniendo en cuenta en la decisión el análisis de la cadena de valor y de las competencias básicas; que existen ventajas o razones y riesgos estratégicos que están asociados al proceso de externalización; y que debe permitir conseguir y mantener la ventaja competitiva.

El propósito del presente estudio es comprobar empíricamente la relación entre la especificidad de activos bajo una perspectiva de recursos y de capacidades y el rol de la externalización, medido a través de la percepción directiva de las ventajas y de los inconvenientes o riesgos. Estas 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 y en la ventaja competitiva.

Por tanto, la adopción de una determinada estrategia como puede ser la externalización puede mejorar los recursos y capacidades, consiguiendo un mejor resultado organizativo como una mejor rentabilidad o un mejor servicio y calidad. Como consecuencia de la importancia estratégica que tiene el sector turístico para la economía Española, en nuestra investigación nos planteamos

contrastar el modelo presentado en la figura 1 al sector hotelero. El modelo teórico deriva en la formulación de cuatro hipótesis básicas que explicamos en el siguiente epígrafe.

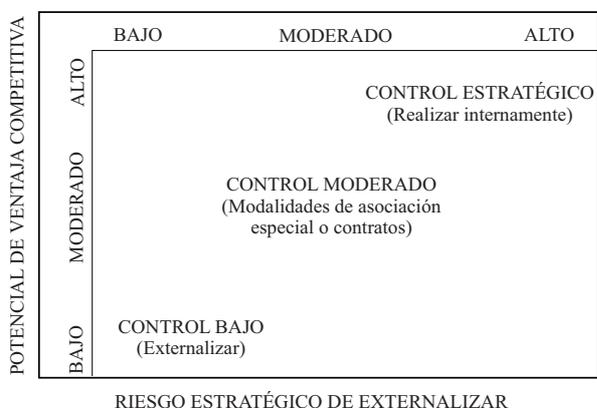
Figura 1.- Determinantes de la decisión de externalizar bajo una perspectiva estratégica



FUENTE: Elaboración propia.

REVISIÓN DE LA LITERATURA Y PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS

Quinn y Hilmer (1994) y Quinn (1999) establecen un modelo en el que los directivos han de externalizar las actividades en función del riesgo o la vulnerabilidad estratégica y el potencial para la ventaja competitiva. Como muestra la figura 2 cuando la actividad tiene una alta influencia en la ventaja competitiva de la empresa se necesita un alto control estratégico de la misma, por lo que debería estar desarrollada internamente al suponer un gran riesgo externalizar dicha actividad. Sin embargo, cuando las actividades o servicios tienen una baja influencia en la ventaja competitiva, el control que se necesita es bajo, por lo que la empresa no soportaría grandes riesgos al externalizar la actividad ya que su externalización no va a suponer una pérdida de ventaja competitiva. En el nivel intermedio, la cuestión no es si comprar o fabricar, sino cómo poner en práctica el equilibrio deseado entre la independencia y los incentivos para el proveedor y el control y la seguridad para el comprador. En este nivel existe una cierta influencia en la ventaja competitiva, por lo que no se puede poner en manos de cualquier suministrador, siendo necesario para la empresa controlar rigurosamente las relaciones estratégicamente críticas con sus proveedores realizando alianzas estratégicas o acuerdos especiales que no dañen la ventaja competitiva.

Figura 2.- Riesgos al externalizar versus pérdida de ventaja competitiva

FUENTE: Quinn (1999, p. 12).

Desde el punto teórico, la especificidad de los activos determina una capacidad para ser fuentes de ventaja competitiva (Cox, 1996). Recientemente teorías estratégicas como la de los recursos y capacidades y del conocimiento, hacen 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. La inversión en activos específicos son fuentes de conocimiento valioso y de capacidades¹. En recientes trabajos teóricos (Argyres, 1996, Barney, 1999, Quinn, 1999) se examina como en la elección de los límites de la empresa (*i.e.*, externalización versus internalización) influye la formación y la transferencia de capacidades y de conocimiento.

De acuerdo con la lógica de la teoría de los costes de transacción, cuando se externalizan actividades basadas en activos específicos, el resultado de la empresa se puede ver negativamente afectado, ya que se incrementa el riesgo del comportamiento oportunista y las partes tienen incentivos para apropiarse de las rentas por el poder post-contractual o la amenaza de la finalización del contrato (Klein *et al.*, 1978). De esta forma, los costes de transacción que se originan en las diferentes fases como la negociación, el control y las protecciones que debe tener el contrato para su cumplimiento son muy elevados, haciendo prohibitiva la externalización, dando lugar a un resultado negativo si la empresa opta por externalizar. Sin embargo, las explicaciones

de 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). La adquisición de este tipo de recursos en el mercado supone unos altos costes de transacción para la organización, siendo más difícil su externalización. Usando una más perspectiva estratégica los activos específicos pueden ser definidos en términos de su contribución al mantenimiento o creación de la ventaja competitiva (especificidad alta, media y baja) (Cox, 1996). Esta condición hace que los recursos no sean transferibles en los mercados, pues los elevados costes de transacción que se originan en el intercambio de este tipo de recursos limitan su movilidad, como sucede con los recursos intangibles basados en el conocimiento. En función de este razonamiento proponemos la siguiente hipótesis de investigación:

- *Hipótesis 1. Cuanto más específico sea el servicio para la organización menor, será la externalización actual (H1a) y la externalización deseada (H1b).*

Tradicionalmente la decisión de externalizar estaba basada en la reducción de los costes, no existiendo ningún motivo estratégico. Según Johnson (1997) el *Outsourcing Institute* (1995) distingue dos tipos de razones del porqué las empresas optan por externalizar sus actividades: razones tácticas y razones estratégicas. Dentro de las razones tácticas, la principal razón es la reducción de costes que se produce como consecuencia del aprovechamiento de las economías de escala del proveedor, ya que las empresas subcontratistas que prestan los servicios están más especializadas, siendo más eficiente que la empresa cliente. Por otra parte, se consigue una flexibilización del coste, convirtiendo los costes fijos en variables de acuerdo con las necesidades estacionales de la empresa. Además, el incremento en la externalización reduce los costes de

producción y disminuye las inversiones en plantas y equipos (Bettis *et al.*, 1992). Los directivos comprenden cada vez más que elegir la externalización por el ahorro de costes a corto plazo no genera los sistemas de conocimiento a largo plazo o los beneficios estratégicos que puede producir la externalización como son: un mayor acceso intelectual, una mejor oportunidad de visualización, una mejor innovación, fiabilidad y calidad, y una mejor búsqueda de soluciones que añaden valor (Quinn, 1999; Teng *et al.*, 1995). Así, considerar a la externalización bajo una perspectiva estratégica supone ampliar los motivos para externalizar, considerados tradicionales, como son el ahorro de costes o la insuficiente capacidad en un momento determinado, a motivos relacionados con la ventaja competitiva a largo plazo. La externalización estratégica supone reconocer que las capacidades de los suministradores son superiores a las de la empresa que incluye un conocimiento especializado de la industria que puede ser transferido a las empresas (Johnson, 1997).

Otras de las razones estratégicas hace referencia al incremento de la concentración en las competencias básicas, la cual se asocia con altos niveles de externalización (Dess *et al.*, 1995; Kotabe y Murray, 1990; y Quinn, 1992). Además, como señala Blummerg (1998), la externalización permite aumentar el tiempo libre para que la dirección pueda centrarse en otras prioridades de naturaleza estratégica, por lo que pueden disponer de recursos para otros propósitos. Cuando las organizaciones optan por externalizar se hacen más flexibles, más dinámicas y son capaces de afrontar mejor los cambios y las oportunidades que se les presentan.

La consideración estratégica de externalizar servicios supone reconocer no sólo la existencia de ventajas estratégicas sino también la posibilidad de que puedan existir riesgos estratégicos y por lo tanto una serie de inconvenientes que dificultan la aplicación de la externalización. Un uso inapropiado de la externalización y un incremento en la misma, ocasionados en muchos casos por una falta de competitividad, han originado que muchas organizaciones puedan iniciar un proceso de declive que puede dejarlas sin las capacidades y habilidades necesarias para competir

(Bettis *et al.*, 1992). La cuestión estratégica clave que debe plantearse la empresa cuando decide externalizar una actividad o no, es si la empresa puede lograr una ventaja competitiva sostenible realizándola internamente. Por esta razón, la empresa debe ser capaz de identificar qué actividades o servicios puede externalizar para no soportar riesgos innecesarios que puedan influir negativamente en la ventaja competitiva.

Así, por ejemplo, la externalización puede suponer una pérdida de capacidades y habilidades básicas, cuando las empresas externalizan servicios que implican un gran riesgo para la ventaja competitiva como los que suponen un contacto directo con el cliente o aquellos que pueden derivar en competencias básicas. Por otra parte, la externalización puede erosionar el potencial de la organización para el aprendizaje organizativo, particularmente en aquellas actividades necesarias para el desarrollo de aquellos negocios y capacidades básicas lo que dificulta el desarrollo de las mismas (Lei y Hitt, 1995). Además existe un miedo por parte de los directivos a que la externalización no permita diferenciar sus servicios o sus productos, en vez de incrementarla (Venkatesan 1992). Sin embargo, esto se puede evitar externalizando los servicios que no son clave y que no son fuente de ventaja competitiva o mediante el mantenimiento de relaciones idiosincrásicas con los suministradores que permitan el desarrollo de capacidades relacionales (Dyer y Singh, 1998).

Asimismo, la externalización puede suponer una pérdida de control y autonomía en el desarrollo del servicio, sobre todo cuando se quiere recuperar para gestionarlo internamente y se han perdido las capacidades para su ejecución en condiciones competitivas. Esto ocurre especialmente cuando existen pocos proveedores en el mercado y la empresa se hace más dependiente de los mismos ya que existe el peligro de que las empresas se desprendan de actividades necesarias y que sus proveedores no sean capaces de suministrar los servicios externalizados en términos de cantidad y calidad necesaria. Esta situación se produce por la falta de información disponible en el mercado acerca de los proveedores, que puede conducir a que la empresa no conozca cómo trabajan los suministradores; o

por el contrario cuando los proveedores tienen una excesiva información que pueden utilizar en contra de la empresa. En este caso, los suministradores muy poderosos pueden hacer chantaje a la empresa apareciendo por tanto el oportunismo (*i.e.*, causado por la dependencia excesiva de un proveedor externo y muy específico o porque las prioridades del comprador no coincidan con las del vendedor; lo que supone un incremento de los costes de transacción). En este sentido, si el número de proveedores es limitado o los proveedores son demasiados débiles, quizás éstos no sean capaces de suministrar productos o servicios innovadores de una manera tan exitosa como lo haría la empresa desarrollando la actividad internamente (Quinn y Hilmer, 1994; Bragg, 1998).

A parte de la especificidad de los activos, la percepción directiva sobre las ventajas e inconvenientes de la decisión de externalizar que acabamos de enunciar es fundamental para explicar la propensión a externalizar. De esta manera, las ventajas o los inconvenientes que perciban los directivos condicionan en parte la adopción de la estrategia a seguir. Siguiendo lo establecido por Weick (1979), podemos decir que son las percepciones sobre el entorno y las características internas, más que las características objetivas en sí mismas, las variables a considerar en el proceso de formulación de estrategias. Dicho de otra forma, los directivos que operan en un mismo entorno -por ejemplo altamente incierto- no necesariamente perciben el mismo grado de incertidumbre. 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. Además, la información con la que se cuenta es seleccionada para su procesamiento a través de un filtro en el que son determinantes la base cognitiva del individuo y los valores. 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). Estas ideas vienen a indicar que la decisión de un equipo de alta dirección de iniciar un cambio en la estrategia de

su empresa estará basada en las percepciones de sus miembros sobre las oportunidades y las limitaciones asociadas a dicho cambio estratégico (Einhorn y Hogarth, 1981; Tushman y Romaneli, 1985). Sin embargo, es destacar la ausencia de estudios realizados con la percepción directiva de la externalización en la literatura académica.

En función de los argumentos anteriores y en relación con la percepción directiva de la externalización nos hemos planteado establecer dos conjuntos de hipótesis que permitan, por un lado, comprobar en qué medida la propensión a externalizar está influenciada positivamente por una serie de ventajas recogidas en la literatura reciente sobre dicha estrategia y, por otro lado, en qué medida los inconvenientes o barreras limitan que la externalización pueda ser una estrategia aplicada por las empresas. De esta manera, el fin último de este objetivo es identificar qué ventajas e inconvenientes determinan la propensión a externalizar. En línea con la argumentación anterior, una percepción del directivo favorable en relación con la externalización en cuanto a sus ventajas podría tener un efecto positivo en cuanto a la propensión a externalizar. Por tanto, planteamos la siguiente hipótesis acerca de las ventajas de la externalización:

- *Hipótesis 2. Cuantas más ventajas perciba la dirección acerca de la decisión de externalizar servicios, mayor será el grado de externalización (H2a) y la externalización deseada (H2b) de la organización.*

Al igual que con las ventajas de externalizar, el nivel de inconvenientes de la externalización percibido por el directivo tendrá un efecto negativo sobre dicha estrategia, tanto en el grado de externalización actual como en el grado deseado o en la tendencia que pueda tener la empresa a externalizar. Así, como señala Venkatesan (1992), el miedo a tomar decisiones de externalización surge por los posibles inconvenientes como, por ejemplo, la posibilidad de perder el control de las actividades, la pérdida de calidad de los productos y servicios, el desconocimiento de los beneficios de la externalización y la percepción sobre una posible pérdida de control de

actividades, que pueden influir en la orientación de la empresa a la hora de adquirir sus recursos en el exterior. En este sentido, proponemos la siguiente hipótesis acerca de los inconvenientes de la externalización percibidos:

- *Hipótesis 3. Cuantos más inconvenientes perciba la dirección acerca de la decisión de externalizar servicios, menor será el grado de externalización (H3a) y la externalización deseada (H3b) de la organización.*

Teniendo en cuenta la segunda parte del modelo de la investigación que presentamos al principio del trabajo, analizamos la influencia que tiene la estrategia de externalización en el resultado organizativo en función de las distintas aproximaciones que se han hecho sobre el mismo (Dess y Robinson, 1984; Venkatraman y Ramanujam, 1986). La adopción de una determinada elección estratégica, como puede ser la externalización, permite mejorar los recursos y capacidades, consiguiendo que se conviertan en ventajas posicionales de bajo coste o diferenciación y éstas a su vez en un mejor resultado organizativo (Day y Wensley, 1988).

En los últimos años ha habido un incremento de las alianzas estratégicas para adquirir nuevas capacidades necesarias para obtener y sostener la ventaja competitiva. Muchas organizaciones dependen de un socio externo para el conocimiento y la adquisición de habilidades y capacidades, siendo esta cuestión especialmente importante, ya que en muchos casos las alianzas estratégicas pueden crear desintencionadamente la adquisición de conocimiento y la absorción de capacidades (Hamel y Prahalad, 1989; Reich y Man-king, 1986). Este aumento de resultado se da según Gilley y Rasheed (2000) por tres motivos: en primer lugar, la adquisición de actividades a organizaciones especialistas permite a la empresa centrarse en sus competencias básicas, es decir, en la gestión de actividades que sí sabe hacer y que las diferencia de sus competidores. En segundo lugar, el incremento de la externalización puede mejorar la calidad de los servicios, pues las organizaciones concentran sus esfuerzos en un conjunto muy reducido de funciones, obteniendo un mejor resultado que si se desarrollase

internamente en la empresa. Además la externalización puede hacer que la empresa obtenga unos costes más bajos, mejorando su rentabilidad, resultado financiero y sus beneficios. Por tanto, el intercambio de habilidades y rutinas organizativas entre la empresa y una organización especialista puede dar ventaja a la organización al utilizar capacidades conjuntamente, generando rentas adicionales (Chi, 1994). Sin embargo, dada la existencia de distintos tipos de servicios en las organizaciones objeto de estudio es necesario diferenciar la influencia de la externalización en el resultado organizativo en función del tipo de servicio. Para ello, en este trabajo utilizaremos la clasificación del servicio en función de la existencia o no de contacto con el cliente final. En los hoteles en función de esta clasificación se distinguen servicios de *front-office* definidos como aquellos servicios en los que existe un contacto directo entre el empleado y el cliente final y servicios de *back-office* en los que no existe un contacto directo con el cliente final. La externalización de estos dos tipos de servicios pueden derivar en consecuencias distintas para el resultado organizativo.

Cuando se externalizan servicios perteneciente al *front-office*, la empresa debe mantener el conocimiento, el diseño de las habilidades requeridas y el diseño del servicio (Venkatesan, 1992). Los servicios *front-office* presentan la característica de intagibilidad e inseparabilidad (Zeithaml, *et al.*, 1985), lo que implica que los servicios son primero vendidos, después producidos y posteriormente consumidos, lo que requiere de relaciones estrechas (entre la empresa y el suministrador) que mejoren la calidad y el servicio final. Este tipo de servicios sólo se externalizarían bajo el desarrollo de relaciones estrechas entre la empresa y el suministrador, por lo que la externalización deberá influir en la prioridades competitivas relacionadas con la calidad y con aspectos no financieros del hotel, ya que de lo contrario no tendría sentido su externalización. Por el contrario, los servicios de *back-office* no requieren de una diferenciación especial y la influencia debería ser mayor en la reducción de costes y en aspectos financieros. Este tipo de servicios están formados en su gran mayoría por activos menos específicos y la relación

con el suministrador no es tan estrecha como debería ser en los servicios *front-office*. Esta situación provoca que la influencia sea mayor en la reducción del coste que en el resto de las prioridades competitivas. Según Cox (1996) los bienes o servicios que están formados por bajos activos específicos y representan competencias residuales realizándose contratos en el mercado básicamente para reducir los costes. Por tanto, en función de dar cumplimiento a este objetivo de investigación proponemos la siguiente hipótesis de investigación:

• *Hipótesis 4. Cuanto mayor es la intensidad de la externalización de servicios, mayor es el resultado organizativo.*

– *Hipótesis 4a: Cuanto mayor es la intensidad de la externalización de servicios front-office, mayor es el resultado organizativo no financiero.*

– *Hipótesis 4b: Cuanto mayor es la intensidad de la externalización de servicios back-office, mayor es el resultado organizativo financiero.*

METODOLOGÍA

ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

El ámbito de la investigación elegido fue el destino turístico de Canarias, que representa uno de los principales destinos turísticos de invierno de Europa. Dentro de Canarias se seleccionó el Sur de Gran Canaria², cuyos municipios turísticos vacacionales son los de San Bartolomé de Tirajana y de Mogán. Estos municipios, según los datos de la Consejería de Turismo y Transporte de Canarias, a principios del año 2002 abarcaban el 81% de las plazas hoteleras de la isla de Gran Canaria, el resto de las plazas pertenecen principalmente a los hoteles de ciudad. La selección un sólo destino turístico se debe a que desde un punto de vista estratégico y organizativo, el ámbito del destino está formado las relaciones que se establecen entre las empresas que se localizan en el mismo, participando de la actividad turística (Monfort, 2000). Por tanto el destino turístico vacacional es nuestra unidad de

análisis a nivel macro, y las empresas que se localizan en el mismo nuestra unidad de análisis a nivel individual. Por otra parte, cuando se realizan estudios de externalización, hay que tener en cuenta que la externalización de servicios depende en gran medida de la oferta de servicios existente en la zona (Ono, 2003), por lo que el analizar diferentes zonas conjuntamente podía sesgar los resultados, ya que el desarrollo de los servicios en una determinada área turística puede condicionar en parte las estrategias de externalización aplicadas.

Una vez determinado donde se realizaría la investigación, el siguiente paso era averiguar el número de establecimientos hoteleros³ de 1 a 5 estrellas. Para ello comenzamos a elaborar una lista de hoteles de la zona turística en la que identificamos el nombre, la categoría y la dirección y el teléfono de cada uno de los hoteles, contrastando para ello diversas bases de datos (Instituto Canario de Estadística, Tourspain y Federación de Empresarios y Hostelería y Turismo de las Palmas), obteniéndose así un número de hoteles registrados igual a 58.

Posteriormente nos dirigimos a los directores de los mismos con el fin de realizar una encuesta personal, obteniéndose un tamaño muestral de 50 hoteles, que aceptando un nivel de confianza del 95,5% supone un error muestral de un 5,2%. El tipo de cuestionario fue personal administrado por el investigador, en el que los encuestados contestaron a las cuestiones planteadas sin intervención directa del mismo, salvo para realizar algún tipo de aclaración o duda suscitada en la realización de la encuesta en su lugar de trabajo. En un primer momento se realizó un contacto telefónico con cada uno de los directores de hoteles de la población en la que se realizó una explicación breve de la realización del proyecto de investigación y se le solicitaba una cita para la realización de una encuesta. Este esfuerzo realizado en acudir personalmente a cada uno de los hoteles que quisieron participar en el estudio, se vio compensado con un alto índice de respuesta (86,20%), que por otra parte era necesario dado que la población objeto de estudio no era muy grande y se necesitaba un porcentaje alto de respuesta para garantizar la representatividad del destino elegido. El tratamiento estadístico de los

datos fue realizado con el programa SPSS versión 11.5.

MEDICIÓN DE VARIABLES

La elaboración del cuestionario comenzó con la revisión de la literatura empírica y teórica acerca de cómo medir la propensión a externalizar los servicios, las diferentes ventajas e inconvenientes de la externalización y el resultado organizativo para así extraer cuestiones de medición válidas y fiables para cada una de las variables que queríamos medir.

◆ *Servicios del hotel.* A este respecto, hemos tenido en cuenta aquellos servicios que se realizan frecuentemente en el hotel y que son necesarios para la prestación del servicio hotelero. Fruto de las revisiones de la literatura (Cerra *et al.*, 1997; Martín Rojo, 2000), las entrevistas realizadas y del *pretest* decidimos elegir 20 servicios hoteleros para el estudio, pertenecientes a los diferentes departamentos del hotel (departamento de recepción, pisos, alimentación y bebidas, mantenimiento, administración y contabilidad, ocio, seguridad y vigilancia del establecimiento). De los 20 servicios elegidos y al objeto de dar cumplimiento con los objetivos propuestos separamos entre servicios de *back-office* y de *front-office* siguiendo la clasificación de Renner (1994). De esta manera, como servicios de *front-office* hemos considerado la recepción, las reservas, la limpieza de habitaciones, el restaurante, los bares y la animación; y como servicios de *back-office* hemos seleccionado la limpieza de zonas nobles, la lavandería, el economato, la cocina, el servicio técnico, el mantenimiento de piscinas, los servicios de jardinería, la administración, la formación y selección del personal, la actividad comercial y la promoción y la publicidad, los sistemas de información y la seguridad y vigilancia.

◆ *Especificidad de los servicios.* Los activos específicos son aquellos activos humanos y físicos que no tienen un uso alternativo. Dada la importancia que tienen los recursos humanos en el sector hotelero y el carácter estratégico de la externalización, las variables para medir la especificidad están especialmente enfocadas a los activos humanos y conocimiento. Siguiendo a

Poppo y Zenger (1998) planteamos para cada una de los servicios en una escala tipo Likert de 1 a 7 las siguientes cuestiones:

- a) ¿En qué medida el personal que desarrolla el servicio debe tener un conocimiento e información específicos de la forma de trabajar del hotel?
- b) ¿En qué medida las tareas para desarrollar el servicio requieren un grado de adaptación a las peculiaridades y particularidades propias del hotel?
- c) ¿Cómo sería se costoso subcontractar el servicio o cambiar de suministrador en caso de que esté subcontractado? (considere el coste y tiempo empleados en la búsqueda de empresas de servicios externas, en la negociación de contratos, en la vigilancia del cumplimiento del suministrador y en trabajar conjuntamente).

◆ *Propensión a externalizar.* Para cumplir con los objetivos propuestos, nos interesaba conocer cual era la propensión a externalizar de cada uno de los servicios. Para ello tratamos de evaluar no sólo el grado de externalización actual del hotel sino también cuál es su tendencia o deseo a externalizar los servicios del hotel, es decir, independientemente de que estén externalizados en la actualidad o no. En este sentido y a partir de las entrevistas desarrolladas en el sector y de los diferentes estudios sobre externalización, optamos por pedirles a los encuestados que cuantificaran el grado que el servicio tenía externalizado en una escala tipo Likert de 1 a 7, donde el 1 significa que no está externalizado y el 7 que lo está totalmente. Un servicio puede estar totalmente externalizado o sólo parcialmente, ya que a su vez está formado por un conjunto de tareas o sub-actividades (Poppo y Zenger, 1998; Greaver, 1999). Asimismo, obteníamos para cada una de los servicios la opinión de los encuestados sobre cual sería el nivel de externalización deseado del servicio en el hotel si encontrara el proveedor ideal.

◆ *Ventajas de la externalización.* El propósito de este conjunto de preguntas era identificar las principales ventajas que percibían los directivos de la estrategia de externalización de servi-

cios. Después de la revisión de la literatura teórica y empírica sobre las principales ventajas estratégicas y tácticas que permite la externalización (Ford y Farmer, 1986; Johnson, 1997; Saunder *et al.*, 1997; Chandra, 1999) hemos creado una escala multidimensional que incorpora información perteneciente a ventajas financieras, estratégicas y relacionadas con la satisfacción. Además de tener en cuenta estos trabajos previos, añadimos otras ventajas que permite la externalización relacionadas con la perspectiva de los recursos y capacidades con el fin de mejorar su fiabilidad. A este respecto, pedíamos a los encuestados que expresaran el grado de acuerdo o desacuerdo en una escala numérica tipo Likert de 1 a 7 con 14 afirmaciones.

♦ *Inconvenientes de la externalización.* Para medir los principales inconvenientes o barreras que presenta la externalización de servicios 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), presentamos a los encuestados 10 afirmaciones en una escala subjetiva numérica tipo Likert de 1 a 7 puntos en las que el director del hotel tenía que expresar su grado de acuerdo o desacuerdo con las mismas.

♦ *Resultado organizativo.* Ante la dificultad de obtener datos objetivos para medir el resultado del hotel, optamos por medir el resultado de forma subjetiva, asumiendo los posibles sesgos en el mismo. En este sentido, se pidió a cada uno de los directivos que evaluara no sólo el resultado financiero sino también el no financiero, ya que ambos forman parte de la eficiencia organizativa (Venkatraman y Ramanujam, 1986). Walker y Ruekert (1987) establecen que las dimensiones del resultado de las unidades estratégicas de negocio deberían tener tres dimensiones: eficiencia, eficacia y adaptabilidad. En un intento de mejorar la medida del resultado organizativo, se añadieron dos dimensiones, la primera relacionada con la calidad organizativa en la que se evaluó tanto la calidad percibida de los clientes finales como de los clientes internos (empleados), y la segunda relacionada con la satisfacción en las relaciones con los turoperadores y proveedores. Parte de la escala para medir el resultado organizativo de forma subjetiva en el

sector hotelero es la empleada por Phillips (1996). Las cuestiones relacionadas con el resultado organizativo estaban basadas en una escala numérica tipo Likert de 1 a 7 puntos, donde se preguntaba en qué medida se alcanzaban las expectativas referentes a 13 indicadores relevantes del hotel.

ANÁLISIS Y RESULTADOS

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

Se observa como los servicios que más se externalizan son aquellos relacionados con la lavandería, seguridad y vigilancia, animación, jardinería, formación del personal, sistemas de información y limpieza de zonas nobles; mientras que los servicios que menos se externalizan son aquellos relacionados con la recepción, reservas, economato y actividad comercial. Estas diferencias entre los más externalizados y los menos externalizados fueron contrastadas mediante un contraste de la *t* de *student* para muestras no relacionadas, donde se observó diferencias estadísticamente significativas a un nivel de significación de un 1%. Asimismo, en la tabla se refleja como a los hoteleros les gustaría externalizar más servicios de los que están externalizando en la actualidad, existiendo diferencias significativas en la mayoría de los servicios cuando se compara la externalización actual con la deseada. Existen sólo cuatro servicios en los que no hay prácticamente diferencias significativas entre la externalización deseada y la actual, la recepción, las reservas, la lavandería y la seguridad y vigilancia. En los dos primeros la ausencia de diferencias se produce porque el deseo de su externalización es prácticamente nulo, ya que representan servicios muy específicos y básicos para la prestación del servicio hotelero. En la lavandería y en la seguridad y vigilancia no existen diferencias porque prácticamente han llegado a su máximo en la externalización. Si tratamos de interpretar una tendencia media de la externalización total actual y deseada, la puntuación

Tabla 1.- Propensión a externalizar los servicios hoteleros

DEPARTAMENTO	OPERACIONES DE SERVICIO	EXTERNALIZACIÓN		
		Actual	Deseada	t-test t(p)
Recepción	Recepción	1,0	1,22	-2,19(0,33)
	Reservas	1,06	1,32	-1,89 (0,06)
Pisos	Limpieza de habitaciones	1,68	3,30	-5,15 (0,00)
	Limpieza de zonas comunes y nobles	2,38	4,18	-5,63(0,00)
	Lavandería	5,22	5,78	-1,87(0,06)
Alimentación y bebidas	Economato	1,16	1,96	-3,47(0,00)
	Restaurantes	1,54	2,70	-4,22(0,00)
	Bares	1,26	2,54	-5,20(0,00)
	Cocina	1,64	2,56	-3,45(0,00)
Mantenimiento	Servicio técnico	1,48	3,20	-5,98(0,00)
	Mantenimiento de piscinas	1,64	3,20	-5,58(0,00)
	Servicios de jardinería	2,94	4,82	-4,63(0,00)
Administración	Administración	1,28	1,98	-3,10(0,00)
	Formación del personal	2,82	4,22	-3,80(0,00)
	Selección de personal	1,32	2,96	-5,18(0,00)
	Actividad comercial	1,12	2,38	-4,50(0,00)
	Promoción y publicidad	1,76	3,50	-5,68(0,00)
	Sistemas de información	2,88	3,80	-2,92(0,00)
Ocio	Animación hotelera	3,02	5,36	-5,87(0,00)
Seguridad del hotel	Seguridad y vigilancia	5,31	5,70	-0,86(0,39)
Puntuación media		2,11	3,36	-17,70(0,00)

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

media de la externalización actual hotelera equivale a 2,11 y la externalización total media deseada a un 3,36 sobre 7 puntos. Esto podría significar que alrededor de un 30% de las tareas que realiza un hotel están externalizadas en la actualidad, mientras que la externalización deseada podría alcanzar casi un 50% de las tareas.

Contraste de la hipótesis relacionada con la especificidad

Antes de contrastar la hipótesis 1 realizamos un análisis factorial de componentes principales a los tres ítemes empleados para medir la especificidad de los servicios⁴, cuya fiabilidad interna alcanzó un *alpha* de Cronbach de 0,68, por lo que si bien no es muy alta, consideramos la escala aceptable dado el carácter preliminar del estudio. El factor obtenido explica un 62.35% de la varianza total con un $\chi^2 = 565,46$; $p(0.00)$ y un Kaiser-Meyer-Olkin (K.M.O.)=0,638, lo que refleja la idoneidad del uso de esta técnica.

Para contrastar la relación entre la propensión a externalizar y la especificidad del servicio realizamos dos regresiones simples, donde las variables dependientes estaban formadas por el grado de externalización actual y la externalización deseada. La especificidad explica un 8% de

variabilidad de la externalización actual y un 20,4% de la externalización deseada, aunque los porcentajes no son muy altos, explican una parte de la externalización actual y deseada de los servicios con unos coeficientes beta estandarizados de -0,28 y -0,45 respectivamente. En función de los resultados de la tabla 2, contrastamos que cuanto mayor es la especificidad de un servicio hotelero, menor es su grado de externalización actual (H1a) y su externalización deseada (H1b), por lo que aceptamos la hipótesis 1. Esto quiere decir, que es menos probable que los hoteles externalicen servicios que requieran rutinas y conocimientos específicos y es más probable que dejen en manos de proveedores externos servicios que sean más estandarizados y menos especializados.

Tabla 2.- Grado de asociación entre la especificidad y la propensión a externalizar

	Especificidad Beta (p)	R ² ajustado
Externalización actual (H1a)	-0,284 (0.00)	0.08
Externalización deseada (H1b)	-0,452 (0.00)	0.204

Para verificar los resultados anteriores, realizamos un ANOVA, previa re-codificación del factor de la especificidad en tres grupos: especificidad alta, media y baja⁵. La tabla 3, refleja la

Tabla 3.- Relación entre la propensión a externalizar y los niveles de especificidad

Propensión a externalizar	Especificidad	Media	F	Tuckey y Scheffé (p)	T (p)
Externalización actual	Alta	1,41	36,223 p(0,00)	Alta-Media (0,00)	Alta-Media Alta-Baja Media-Baja -5,55 -8,70 -3,11 (0,00) (0,00) (0,00)
	Media	2,18		Alta-Baja (0,00)	
	Baja	2,74		Media-Baja (0,00)	
Externalización deseada	Alta	2,13	96,99 p(0,00)	Alta-Baja p(0,00)	Alta-Media Alta-Baja Media-Baja -7,41 -14,17 -6,25 (0,00) (0,00) (0,00)
	Media	3,37		Alta-Media p(0,00)	
	Baja	4,53		Media-Baja p(0,00)	

existencia de diferencia significativas, entre la externalización actual y la deseada con respecto a los tres tipos de especificidad identificados. Estos resultados nos permiten contrastar que la externalización actual y deseada es mayor en servicios de especificidad baja que en los que presentan una especificidad media y alta, lo avalla el cumplimiento de la hipótesis 1.

Contraste de las hipótesis relacionadas con las percepciones directivas de la externalización

Antes de contrastar las hipótesis hemos realizado un análisis de las principales ventajas de la externalización y un análisis factorial de componentes principales, a fin de reducir la dimensión de la escala. En la tabla 4 se muestran las 14 afirmaciones con sus respectivas medias, medianas y modas en orden de mayor a menor, obtenidas con el fin de analizar el grado de acuerdo que manifiestan los directivos de los hoteles en relación con las distintas ventajas planteadas. Podemos apreciar que son tres las ventajas de la externalización que más se perciben entre los directivos, destacando del resto tanto en la media –más cerca del 5 que del 4– como en la mediana y en la moda –5 frente a 4–. Estas ventajas son: la externalización permite complementar los recursos y capacidades del hotel, la satisfacción de las actividades externalizadas y la externalización incrementa la flexibilidad en las operaciones del hotel. Por el contrario, aquellas que se encuentran al final del *ranking* están muy por debajo de la puntuación media de la escala (4), siendo las que menos se perciben como ventajas las relacionadas con: la externalización permite

acceder a un personal con más experiencia y cualificado y la externalización permite obtener un servicio de más calidad que en el hotel. Para contrastar estas diferencias en puntuaciones de las ventajas percibidas, se realizó un contraste de la *t* de *student* entre las tres más valoradas y las tres menos valoradas, contrastándose la existencia de diferencias estadísticamente significativas a un nivel de confianza de un 1%. Por el contrario en la mayoría de las ventajas restantes no existen diferencias significativas a destacar, pues como se observa en la tabla las puntuaciones oscilan entre 3,5 y 4.

La fiabilidad interna de los 14 ítems pertenecientes a las ventajas alcanzó un *alpha* de *Cronbach* de 0,8511, por lo que podemos considerar que la escala es bastante fiable. A continuación procedimos a reducir la dimensión de la misma mediante un análisis factorial de componentes principales. Los resultados del análisis muestran la existencia de cuatro dimensiones que explican el 68,3% de la varianza y que denominamos: aumentar la calidad del servicio, mayor aprovechamiento de los recursos y capacidades básicas, mejorar el resultado y reducir los costes (véase tabla 5).

En relación con los inconvenientes, planteamos a los encuestados una pregunta en la que incluimos 10 afirmaciones destinadas a conocer la percepción de los directivos sobre los posibles riesgos que puede tener la externalización de servicios. En la tabla 6 se muestran las afirmaciones con sus respectivas medidas de tendencia central (media, mediana y moda), ordenadas de mayor a menor puntuación media, con el fin de analizar el grado de acuerdo que manifiestan los Directivos de los hoteles en relación con los dis-

Tabla 4.- Principales ventajas de la externalización

VENTAJAS DE LA EXTERNALIZACIÓN	TENDENCIA CENTRAL		
	Media	Mediana	Moda
Complementar los recursos y capacidades	4,86	5	5
Satisfacción de las actividades externalizadas	4,70	5	6
Flexibilidad en las operaciones del hotel	4,68	5	4
Centrarse en las actividades básicas	3,98	4	4
Reducir los costes del hotel	3,76	4	5
Mejorar los resultados del hotel	3,74	4	3
Liberar recursos para otros propósitos	3,74	3,5	3
Las empresas del mercado ofrecen buenos servicios	3,72	4	4
Facilitar la realización de actividades internas	3,46	4	4
Obtener habilidades y capacidades que son difíciles de acceder	3,40	3	4
Obtener un servicio más barato	3,32	3	2
Ayudar a reducir inversiones	3,30	3	1
Acceder a un personal con experiencia	2,84	2	1
Obtener un servicio de más calidad	2,50	2	1

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

Tabla 5.- Análisis factorial y grado de fiabilidad de las escalas que miden la percepción directiva de las ventajas de la externalización

KMO= 0,703 $\chi^2=339,915$, ($p=0,0000$)						
<i>Factor 1A:</i>	ÍTEMES			COM.	C.F.	<i>Alpha</i>
Aumento de la calidad del servicio	Acceder a un personal con experiencia		0,892	0,935	0,8434	
	Obtener un servicio de más calidad		0,894	0,923		
	Facilitar la realización de operaciones internas		0,534	0,578		
	Liberar recursos para otros propósitos		0,679	0,570		
	<i>Valor propio</i>			5,03		
	<i>Varianza explicada por el factor 1</i>				35,9%	
<i>Factor 2A:</i>	ÍTEMES			COM.	C.F.	<i>Alpha</i>
Mayor aprovechamiento de los recursos y capacidades básicos	Flexibilidad en las operaciones del hotel		0,735	0,853	0,7426	
	Centrarse en las actividades básicas		0,709	0,782		
	Complementar los recursos y capacidades		0,479	0,625		
	Ayudar a reducir inversiones		0,574	0,543		
	Obtener habilidades y capacidades que son difíciles de acceder		0,686	0,488		
	<i>Valor propio</i>				1,89	
	<i>Varianza explicada por el factor 2</i>				13,5%	
	<i>Varianza acumulada</i>				49,4%	
<i>Factor 3A:</i>	ÍTEMES			COM.	C.F.	<i>Alpha</i>
Mejorar los resultados	Satisfacción de los servicios		0,647	0,790	0,7017	
	Permite mejorar los servicios del hotel		0,805	0,785		
	Las empresas del mercado ofrecen buenos servicios		0,529	0,576		
	<i>Valor propio</i>			1,561		
	<i>Varianza explicada por el factor 3</i>			11,2%		
	<i>Varianza acumulada</i>				60,6%	
<i>Factor 4A:</i>	ÍTEMES			COM.	C.F.	<i>Alpha</i>
Reducir los costes	Obtener un servicio más barato		0,730	0,809	0,6453	
	Permite reducir los costes del hotel		0,659	0,550		
	<i>Valor propio</i>			1,077		
	<i>Varianza explicada por el factor 4</i>			7,7%		
	<i>Varianza acumulada</i>			68,3%		
Fiabilidad de la escala					0,8511	

COM.=comunalidades C.F. =Carga factorial.

Tabla 6.- Principales inconvenientes de la externalización

INCONVENIENTES DE LA EXTERNALIZACIÓN	TENDENCIA CENTRAL		
	Media	Mediana	Moda
Pérdida de diferenciación de productos y servicios	5,16	6	7
Posible pérdida del control de actividades	4,54	5	6
Desconocimiento de los suministradores	4,08	4	4
Dificultad para controlar las operaciones	3,80	4	2
Dañar a los resultados del hotel	3,78	4	6
Dificultad para coordinar las actividades	3,46	3	2
Perjudicar a los recursos y capacidades	3,38	3	4
Pérdida de autonomía en la toma de decisiones	3,34	3	2
Desconocer los beneficios de la externalización	3,22	3	2
Decisiones irreversibles para el hotel	2,90	2,50	2

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

tintos inconvenientes planteados. Los resultados indican que los inconvenientes que más perciben los directores de hoteles son aquellos relacionados en primer lugar con la pérdida de diferenciación de los productos y servicios, seguidos de la posible pérdida de control de las actividades y en tercer lugar con el desconocimiento de los suministradores en cuanto a su forma de trabajar. En los últimos lugares del *ranking*, figuran como menores inconvenientes o barreras, el desconocimiento de los beneficios de la externalización y el hecho que este tipo de decisiones puedan ser irreversibles para el hotel. El contraste de la *t* de *student* para muestras relacionadas revela que existen, a un nivel de significación de un 1%, diferencias significativas entre la valoración media otorgada al inconveniente relacionado con la pérdida de diferenciación de productos y servicios y el resto de los inconvenientes. Asimismo, se observan diferencias estadísticamente significativas entre los tres inconvenientes más valorados y los tres menos valorados.

A continuación procedimos a realizar los mismos análisis que llevamos a cabo con las ventajas pero esta vez con las percepciones que tienen los directivos sobre los inconvenientes o barreras a la externalización. En primer lugar, realizamos un análisis de fiabilidad de la escala y un análisis de componentes principales con la finalidad de reducir la escala que estaba formada por diez ítems. En lo que respecta a la fiabilidad interna hay que destacar que es muy buena, pues aplicando el estadístico de *alpha* de *Cronbach* se obtuvo una puntuación de 0,8772. Posteriormente realizamos el análisis de componentes principales para reducir la dimensión, cuyos resultados se muestran en la tabla 7.

Del análisis de dichos resultados se desprende que surgen tres factores que explican el 73,8% de la varianza total que denominamos: pérdida de control y autonomía, pérdida de ventaja competitiva y desconfianza en suministradores externos.

Con la finalidad de contrastar las hipótesis planteadas hemos realizado el coeficiente de correlación *r* de *Pearson* y la regresión múltiple. Así, en un primer momento realizamos los análisis oportunos para contrastar las hipótesis H2a, H2b, H3a y H3b, consistentes en determinar la

existencia de correlación, a través del test *r* de *Pearson*, entre los factores determinantes de las ventajas e inconvenientes de la externalización con las diferentes medidas empleadas de la propensión a externalizar. Finalmente, planteamos dos modelos de regresión múltiple a fin de analizar el efecto conjunto de todas las percepciones (ventajas e inconvenientes).

Como se observa en los resultados de la tabla 8 existe una correlación positiva entre las dimensiones de la percepción de las ventajas con la propensión a externalizar, así como una correlación negativa entre la percepción de los inconvenientes y la propensión a externalizar.

En relación con la percepción directiva de las ventajas de la externalización, de una forma más detallada se desprenden los siguientes resultados:

- **Hipótesis H2a.** El grado de externalización actual se relaciona positivamente con el factor 4A (reducción de los costes), es decir, cuanto mayor sea la percepción directiva de que la externalización reduce los costes mayor es el grado de externalización en la actualidad. Con el resto de las dimensiones, la correlación con la externalización no es significativa. En este sentido, sólo podemos aceptar parcialmente la hipótesis H2a, ya que la percepción de las ventajas que en general se tiene de la externalización condiciona en parte el grado de externalización en la actualidad.

Hipótesis H2b. En relación con la tendencia a externalizar o la externalización deseada, podemos indicar que se relaciona de forma significativa y positiva con los factores F1A (aumentar la calidad del servicio), F2A (mayor aprovechamiento de los recursos y capacidades básicas) y F3A (mejorar los resultados), pero no con el factor F4A (reducción de los costes). Por lo tanto, existe relación con las ventajas de tipo estratégico más que de tipo táctico (*i.e.*, la reducción de costes). Así que cuanto mayor sea la percepción directiva de las ventajas estratégicas mayor será el nivel de externalización deseado. De esta manera, aceptamos la hipótesis H2b, por lo que la percepción directiva acerca de las ventajas de la externalización puede condicionar la intensidad de la externalización de un hotel.

Tabla 7.- Análisis factorial y grado de fiabilidad de las escalas que miden la percepción directiva de los inconvenientes o barreras de la externalización

KMO= 0,784 $\chi^2=273,335$, ($p=0,0000$)					
Factor 1B: Pérdida de control y autonomía	ÍTEMES		COM.	C.F.	Alpha 0,8915
	Pérdida de autonomía en la toma de decisión		0,783	0,814	
	Dificultad para controlar las operaciones		0,745	0,791	
	Decisiones irreversibles para el hotel		0,597	0,759	
	Dificultad para coordinar las actividades		0,855	0,706	
	Posible pérdida del control de actividades		0,702	0,700	
	Valor propio		4,95		
Varianza explicada por el factor 1B		49,5%			
Factor 2B: Pérdida de ventaja competitiva	ÍTEMES		COM.	C.F.	Alpha 0,793
	Perjudicar a los recursos y capacidades		0,862	0,722	
	Dañar a los resultados del hotel		0,723	0,738	
	Valor propio		1,377		
	Varianza explicada por el factor 2B		13,76%		
Varianza acumulada		63,29%			
Factor 3B: Desconfianza en proveedores externos	ÍTEMES		COM.	C.F.	Alpha 0,600
	Desconocer los beneficios de la externalización		0,747	0,813	
	Desconocimiento de los proveedores		0,821	0,722	
	Pérdida de diferenciación de productos y servicios		0,545	0,558	
	Valor propio		1,050		
	Varianza explicada por el factor 3B		10,50%		
Varianza acumulada		73,79%			
Fiabilidad de la escala					0,877
COM.=comunalidades C.F. =Carga factorial.					

Tabla 8.- Grado de asociación entre las diferentes percepciones directivas de la externalización y la propensión a externalizar

PERCEPCIÓN DIRECTIVA	PROPENSIÓN A EXTERNALIZAR	
	Grado de externalización	Externalización deseada
Percepción de las ventajas de la externalización	<i>r</i>	<i>r</i>
F1A: Aumentar la calidad del servicio	0,199	0,305*
F2A: Mayor aprovechamiento de los recursos y capacidades básicas	0,060	0,442*
F3A: Mejorar los resultados	0,047	0,397*
F4A: Reducir los costes	0,259**	0,151
Percepción de los inconvenientes de la externalización	Grado de externalización	Externalización deseada
	<i>r</i>	<i>r</i>
F1B: Pérdida de control y autonomía	-0,203	-0,376*
F2B: Pérdida de la ventaja competitiva	0,060	-0,101
F3B: Desconfianza en proveedores externos	-0,038	-0,369*
* $p<0,05$ ** $p<0,10$.		

Con respecto a la relación de la percepción directiva de los inconvenientes y la propensión a externalizar de la tabla 8 se extraen los siguientes resultados:

- **Hipótesis H3a:** Existe una relación negativa entre el grado de externalización actual y la percepción directiva de los inconvenientes, sin embargo, ésta no es significativa. En este sentido, podemos indicar que el grado de externalización actual no se ve influido por los inconvenientes de una forma importante. Además, en relación con el inconveniente relacionado con la pérdida de ventaja competitiva se obser-

va un signo contrario al esperado aunque no es significativo. En función de estos resultados no podemos aceptar la hipótesis H3a.

- **Hipótesis H3b.** En relación con la tendencia a externalizar o externalización deseada, existe una relación negativa y significativa con los factores F1B (pérdida de control y autonomía) y F3B (desconfianza en los proveedores), que son los que hacen referencia a la pérdida del control y autonomía, al desconocimiento de la externalización y la posible pérdida de diferenciación. Por lo que el posible incremento de la externalización está condicionado por la percepción de los inconvenientes. Sin embargo, no

hay relación negativa con la pérdida de ventaja competitiva, lo que significa que no existen evidencias de que los directivos perciban que la externalización pueda influir negativamente en la ventaja competitiva. En función de estos resultados apoyamos la hipótesis de que la percepción de los inconvenientes puede influir negativamente en la externalización deseada (H3b).

Una vez contrastadas las hipótesis, trataremos de comprobar el efecto conjunto que tiene la percepción directiva sobre la externalización, es decir, considerando conjuntamente las ventajas o inconvenientes a la misma. Para ello hemos realizado dos regresiones múltiples (método introducción y el *stepwise*) en el que las variables dependientes están determinadas por la propensión a externalizar (*i.e.*, grado de externalización actual y deseada) y las variables independientes son los factores obtenidos de la percepción directiva sobre la externalización, formada por los inconvenientes y por las ventajas de la externalización. En los resultados que se muestran en la tabla 9 se observan los coeficientes beta estandarizados de las variables que realmente explican la variabilidad de la dependiente. Así, en la regresión múltiple relacionada con el grado de externalización actual se muestra que sólo es significativa la reducción del coste a un nivel de significación de 0,069, siendo el resto de las dimensiones no significativas. La variabilidad de la ex-

ternalización actual es explicada por la percepción directiva sólo por un 14,7%, lo que refleja el hecho de que la estrategia de externalización está incipiente, además de que es necesario considerar otras variables en el análisis. La regresión con la externalización deseada también fue realizada con ambos métodos, obteniéndose resultados parecidos pero con unos betas estandarizados un poco más elevados cuando se aplicó el método *stepwise*.

Por tanto, a la vista de los resultados de la tabla 9 podemos concluir que la tendencia a externalizar o la externalización deseada aumenta cuanto: 1) mayor es la percepción de que se puede aumentar la calidad del servicio hotelero (F1A); 2) cuanto mayor es el convencimiento del directivo de que externalizar permite un mayor aprovechamiento de los recursos y capacidades básicas (F2A); y 3) cuanto mayor sea la satisfacción con la externalización en el sentido de que haya una creencia de que la misma puede influir positivamente en el resultado (F3A). Hay que destacar que influye más la percepción de las ventajas que la percepción de los inconvenientes en la tendencia o deseo a externalizar, pues las dimensiones referentes a los inconvenientes no eran significativas en los modelos de regresión múltiple. La externalización deseada es explicada por la percepción directiva en un 52,2%, el resto se debe a otros factores determinantes que no han sido tratados en este estudio.

Tabla 9.- Análisis de regresión múltiple

PERCEPCIÓN DIRECTIVA Ventajas e inconvenientes de la externalización	PROPENSIÓN A EXTERNALIZAR			
	Grado de externalización		Externalización deseada	
Factores	Beta	Sig. t.	Beta	Sig. t.
F1A: Aumentar la calidad del servicio	0,24	0,127	0,282 (0,305)	0,019 (0,008)
F2A: Mayor aprovechamiento de los recursos y capacidades básicas	0,063	0,685	0,417 (0,442)	0,001 (0,000)
F3A: Mejorar los resultados	0,024	0,885	0,328 (0,397)	0,012 (0,001)
F4A: Reducción de costes	0,234 (0,259)	0,12 (0,069)	0,089	0,425
F1B: Pérdida de control y autonomía	-0,146	-0,386	-0,151	0,229
F2B :Pérdida de ventaja competitiva	0,102	0,645	0,109	0,364
F3B: Desconfianza en los suministradores	0,073	0,464	-0,17	0,156
Término independiente	24,599	0,000	26,992	0,000
Bondad del ajuste	R=0,383 R ² =0,147 F=1,424 p=0,421		R=0,723 R ² =0,522 F=6,553 p=0,000	

NOTA: Entre paréntesis se encuentran los betas estandarizados y significativos cuando se aplica el método *stepwise* hacia delante.

Contraste de las hipótesis relacionadas con el resultado organizativo

Antes de proceder a contrastar la hipótesis 4 se hace necesario analizar la validez y la fiabilidad de la escala de los ítems utilizados para medir las dimensiones del resultado organizativo. En este sentido, y al objeto de determinar la validez de dicha escala, realizamos un análisis factorial de componentes principales con rotación *varimax*; y para conocer su nivel de fiabilidad, calculamos el *alpha* de *Cronbach* (véase tabla 10).

De los resultados de dicho análisis, se extrajeron cuatro dimensiones que explican el 74,19% de la varianza total, con una fiabilidad conjunta de 0,82. Las dimensiones fueron denominadas: calidad organizativa, resultado financiero, bienestar de los empleados y el índice de actividad hotelera.

Para contrastar estas hipótesis hemos medido el grado de asociación entre las dimensiones resultantes del resultado organizativo del análisis factorial con el grado de externalización del hotel a través del test de la *r* de *Pearson*. Como muestran los resultados de la tabla 11 existe una correlación significativa y positiva, aunque no muy elevada entre el grado de externalización y el resultado financiero (0,265) y el índice de actividad (0,334), lo que demuestra que la externalización está influyendo en una parte del resultado organizativo, específicamente en el resultado financiero y en una parte del resultado no financiero. Estos resultados nos sugiere la aceptación de la hipótesis, por lo menos en cierto grado.

Hipótesis 4a y 4b. Existe una relación positiva y significativa entre el grado de externalización de servicios *front-office* con la calidad organizativa (0,328) y el índice de actividad hotelera (0,298), mientras que con el resultado financiero esta relación es positiva aunque no significativa. Estos resultados permitan contrastar la hipótesis 4a. Con respecto a la hipótesis 4b, podemos señalar que existe una relación positiva entre la externalización de servicios *back-office* con el resultado financiero (0,286), lo que permite demostrar el cumplimiento de la hipótesis 4b en cierta medida. Por otra parte, observamos la escasa o nula influencia que tiene la externalización de servicios *back-office* en la calidad orga-

nizativa, lo que avala nuestras proposiciones teóricas (véase tabla 11).

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Con respecto a la especificidad podemos indicar que hay una relación negativa aunque no muy alta entre la especificidad y la propensión a externalizar. Destaca que esta relación es más fuerte con la externalización deseada, lo que deja a entrever que muchos servicios estandarizados no son externalizados en la actualidad. Esta relación negativa con la externalización deseada, nos indica que aunque se parta de la hipótesis de la existencia de buenos proveedores (cuestión planteada en el cuestionario), los servicios que tienen una influencia para la ventaja competitiva, no serán externalizados. Esto quiere decir que los directores aplican un enfoque de recursos y capacidades, a la hora de decidir qué servicios retener y cuáles dejar en manos de terceros. Aquellos servicios específicos darán un mejor resultado a nivel de costes y de calidad si se desarrollan internamente (Poppo y Zenger, 1998) influyendo positivamente en el resultado organizativo, por lo que presentan una baja propensión a externalizar.

En relación con las principales ventajas que perciben los directivos encuestados, podemos señalar que tienen una percepción más positiva de las ventajas de tipo estratégico que de tipo táctico. En este sentido, las ventajas que más se perciben de la externalización son aquellas que han sido tratadas bajo la perspectiva de los recursos y capacidades. Concretamente, los resultados indican que los directivos perciben de forma positiva que la externalización permite complementar los recursos y las capacidades del hotel, incrementar la flexibilidad de las operaciones del hotel y aumentar la concentración en las actividades básicas del hotel.

En cuanto a la relación entre la percepción de las ventajas y la externalización, el estudio permite descubrir que las ventajas relacionadas con la reducción de costes son determinantes para el grado de externalización actual del hotel. Sin embargo, el resto de las dimensiones de las ventajas relacionadas con el carácter estratégico no son significativas o no explican la variabilidad

Tabla 10.- Análisis de componentes principales y grado de fiabilidad de las escalas que evalúan el resultado organizativo

KMO= 0,687 $\chi^2=320,728$, ($p=0,0000$)					
Factor 1C: Calidad organizativa (Proveedores, clientes y turoperadores)	ITEMES		COM.	C.F.	Alpha 0,859
	Nivel de satisfacción de las relaciones con los proveedores		0,827	0,886	
	Nivel de satisfacción de los clientes finales		0,798	0,825	
	Calidad ofrecida a los clientes		0,744	0,795	
	Nivel de satisfacción de las relaciones con los turoperadores		0,467	0,768	
	Valor propio		4,066		
Varianza explicada por el factor 1C			31,80%		
Factor 2C: Resultado financiero	ITEMES		COM.	C.F.	Alpha 0,821
	Rendimientos sobre activos		0,788	0,851	
	Margen de beneficios		0,761	0,832	
	Rentabilidad del hotel		0,691	0,797	
	Valor propio		2,922		
	Varianza explicada por el factor 2C		22,53%		
Varianza acumulada			53,81%		
Factor 3C: Bienestar de los empleados	ITEMES		COM.	C.F.	Alpha 0,829
	Retribución y compensación de los empleados		0,815	0,867	
	Satisfacción de los empleados		0,779	0,842	
	Estabilidad y crecimiento del empleo		0,741	0,718	
	Valor propio		1,47		
	Varianza explicada por el factor 3C		11,30%		
Varianza acumulada			65,12%		
Factor 4C: Índice de actividad hotelera	ITEMES		COM.	C.F.	Alpha 0,634
	Porcentaje de ocupación		0,649	0,805	
	Ingresos extras por habitación		0,611	0,731	
	Número de productos y servicios nuevos		0,605	0,601	
	Valor propio		1,179		
	Varianza explicada por el factor 4C		9,07%		
Varianza acumulada			74,19%		
Fiabilidad de la escala				0,8204	
COM.=comunalidades C.F. =Carga factorial.					

Tabla 11.- Grado de relación entre el grado de externalización y las diferentes dimensiones del resultado organizativo

RESULTADO ORGANIZATIVO	GRADO DE EXTERNALIZACIÓN TOTAL	GRADO DE EXTERNALIZACION FRONT-OFFICE	GRADO DE EXTERNALIZACIÓN BACK-OFFICE
F1C: Calidad organizativa	0,104	0,328**	0,038
F2C: Resultado financiero	0,265*	0,214	0,286**
F3C: Bienestar de los empleados	0,069	-0,039	0,163
F4C: Índice de actividad	0,334**	0,298**	0,305**
* $p<0,10$ ** $p<0,05$			

del grado de externalización actual, por lo que sólo la hipótesis H2a (cuantas más ventajas perciba la dirección del hotel, mayor será el grado de externalización de las actividades hoteleras) recibe un apoyo parcial. Este resultado se puede deber en parte a que el nivel de externalización actual no es muy alto si lo comparamos con el nivel deseado; mientras que la percepción directiva de la externalización es positiva, ya que las frecuencias de las variables que miden las ventajas en general son altas, sobre todo en las de tipo estratégico. De esta manera, nos encontramos con hoteles que a pesar de tener un grado de externalización muy bajo tienen una percepción positiva de la externalización, lo que origina que

la hipótesis sólo se cumpliera de forma parcial.

Con respecto a la relación de las ventajas con la externalización deseada verificamos en mayor medida la hipótesis H2b, ya que la mayoría de las dimensiones o factores son significativos, exceptuando el factor referente a la "reducción de costes". De esta manera, observamos como las ventajas de tipo estratégico son las que pueden determinar que la empresa tenga una mayor tendencia a externalizar. Por tanto, cuanto mayor sean las ventajas estratégicas que perciban de la externalización mayor será la tendencia del directivo a externalizar. Esto significa que el incremento posible de la externalización, no está

condicionado por una reducción de los costes, sino con otras dimensiones estudiadas como son: una mayor calidad del servicio, un mayor aprovechamiento de los recursos y capacidades básicas y una mejora en el resultado y en el grado de satisfacción con la externalización actual. Por tanto, se verifica lo apuntado por Quinn y Hilmer (1994) en cuanto a que la satisfacción con la externalización actual puede determinar la tendencia a incrementarla en el futuro.

En relación con los inconvenientes o barreras a la externalización, ocurre lo mismo que con las ventajas cuando se relacionan con el grado de externalización actual, pues no se verifica la hipótesis H3a (cuantos más inconvenientes perciba la dirección del hotel, menor será el grado de externalización de las actividades hoteleras), aunque sí se cumple el sentido predicho de la relación negativa con la mayoría de los factores, lo que significa que aquéllos que más externalizan no perciben más inconvenientes que los que externalizan menos. Sin embargo, con el factor que define la pérdida de ventaja competitiva el signo era positivo (aunque no significativo), lo que significa que un incremento en la externalización por parte del hotel en los servicios puede ser percibido con una pérdida en la ventaja competitiva; aspecto que no se contrasta cuando se analiza la influencia de la externalización en los resultados del hotel. Con respecto a los inconvenientes más valorados son: la pérdida de diferenciación de los productos y servicios, la posible pérdida del control de las actividades y el desconocimiento de la forma de trabajar de los suministradores.

Si analizamos la relación entre los inconvenientes o barreras y la externalización deseada (H3b), podemos indicar que la pérdida del control y autonomía y la desconfianza en los suministradores influyen, por tanto cuánto mayor sea la percepción de estas dimensiones menor es la tendencia a externalizar o externalización deseada. En este sentido, se verifica la afirmación de Venkatesan (1992) sobre el miedo a externalizar debido a la posible pérdida del control de las actividades de la empresa. Por otra parte, hay que destacar que la dimensión de la pérdida de ventaja competitiva no es significativa, lo que puede significar que los directivos consideran que la externalización no influye negativamente en el

resultado de la empresa. Esta situación se explica por el bajo grado de externalización de los servicios específicos, ya que en la actualidad se externalizan servicios que no suponen un gran riesgo para el hotel. Además este resultado contrasta con la influencia positiva de la intensidad de la externalización en el resultado organizativo.

Por otra parte, hemos de destacar que al incluir en un modelo de regresión múltiple todas las percepciones directivas (*i.e.*, ventajas e inconvenientes), los resultados indican que la dimensión que explica el grado de externalización actual es la reducción del coste; resultado que coincide cuando se analiza por separado en el análisis de correlaciones. Sin embargo, con respecto a la externalización deseada, las dimensiones explicativas del modelo son las relacionadas con las ventajas y no las dimensiones relacionadas con los inconvenientes. Por consiguiente, las percepciones directivas relacionadas con las ventajas a externalizar son las que determinan una mayor orientación hacia la externalización, y no tanto los posibles inconvenientes que genera tal estrategia. En definitiva, hay que destacar el papel central que desempeña la dirección de la empresa en el proceso de externalización, ya que la percepción que ésta tenga sobre la externalización puede condicionar una actitud positiva o negativa hacia la externalización de actividades en un momento determinado.

Además se observa que el grado de externalización total influye en el índice de actividad y en menor medida en el resultado financiero. Se contrasta que la externalización mejora el índice de actividad del hotel, en el sentido de que hay un mayor porcentaje de ocupación, mayor número de productos y servicios nuevos y mayores ingresos extras. Por lo que la externalización permite a la empresa concentrarse en los servicios que generan las competencias básicas y aumentar el índice de actividad ofreciendo productos y servicios nuevos y mejorando el servicio al cliente. Sin embargo, cuando separamos la externalización de servicios en *back-office* y en *front-office* (H4a y H4b), la influencia es distinta. Por un lado, la externalización de servicios *front-office* influye en la calidad organizativa mientras que la externalización de los servicios *back-office* tiene una repercusión positiva en el

resultado financiero. En este sentido, cada hotel debe diseñar su estrategia de externalización en función de las prioridades competitivas que quiera potenciar. La influencia positiva de la externalización de servicios de *front-office* en la calidad organizativa se debe en parte a los servicios relacionados con el restaurante, los bares, los servicios de animación y la limpieza de habitaciones y no a los servicios de recepción y reservas que prácticamente no se externalizan. Esta influencia positiva no significa de ningún modo que el hotel deba externalizar todos sus servicios *front-office*, pues este tipo de servicios son los que menos grado de externalización presentan en la actualidad, a excepción de la animación. Este resultado viene a reflejar que la estrategia combinada de externalizar determinados servicios *front-office* con la retención de otros servicios en el hotel está permitiendo obtener buenos resultados en términos de calidad. En este sentido, se cumplen algunas de las presunciones teóricas no demostradas hasta ahora desde un punto de vista empírico en el sector servicios y concretamente en el sector hotelero.

Desde un punto de vista académico se ha contrastado que la estrategia de externalización tiene que ser estratégica para que alcance una mayor intensidad, lo que coincide con lo establecido en la literatura teórica reciente de que la externalización debe ser más estratégica que táctica. Además se ha propuesto una metodología para medir las diferentes percepciones directivas de la externalización de la que se ha obtenido diferentes dimensiones perfectamente diferenciadas, obteniendo escalas fiables, que son capaces de predecir la estrategia de externalización.

Los resultados del estudio sugieren que a nivel individual (*i.e.*, servicio) la especificidad es un atributo determinante de la propensión a externalizar; mientras que a nivel organizativo, el análisis de percepciones realizado indica que

cuanto mayor es la percepción de los directivos de obtener una reducción de costes mediante la externalización, mayor es el grado de externalización actual, lo que posteriormente se refleja en un mejor resultado organizativo. En este sentido, se contrasta lo establecido por Hambrick y Mason (1984), los cuales afirman que la percepción positiva de una determinada estrategia (*e.g.*, externalización) influye positivamente en la elección de la misma y ésta a su vez en el resultado organizativo (véase figura 3). Por tanto, se pone de manifiesto la relación entre percepción directiva (ventajas) y el resultado organizativo.

El trabajo nos ha permitido identificar las principales ventajas o razones que determinan la estrategia de externalización y los principales inconvenientes que limitan el uso de la misma. Llegados a este punto podemos indicar que la externalización tiene un gran potencial ya que sus beneficios son bastante conocidos. Sin embargo, queda un paso más: la existencia de suministradores capaces de ofrecer buenos servicios que permitan mejorar la calidad ofertada de los hoteles y una mayor influencia en el resultado organizativo de la que se ha demostrado en este trabajo para que la externalización pueda ser considerada estratégica. Por tanto, para que la externalización de servicios *back-office* pueda ser incrementada en el futuro, se requiere que dicha externalización tenga una mayor influencia en aspectos relacionados con el resultado no financiero. Esta circunstancia es difícil ya que se precisa de relaciones idiosincrásicas entre el hotel y los suministradores, no desarrolladas hasta el momento para servicios que no son fuente de diferenciación.

A pesar de la importancia que tienen los resultados en el ámbito estudiado y en la literatura académica acerca de la externalización, se hacen necesarios estudios futuros de investigación que analicen otros factores determinantes que puedan influir en la estrategia de externalización.

Figura 3.- Las relaciones obtenidas entre las percepciones directivas sobre la externalización y el resultado organizativo



Asimismo, la relación de la externalización con las percepciones han sido estudiadas con todos los servicios hoteleros considerados conjuntamente, por lo que sería interesante en un trabajo futuro conocer las razones o inconvenientes de externalizar cada servicio o grupos de servicios afines (alojamiento, alimentación y bebidas, sistemas de información, animación, etc.) con el fin de comprobar si existen diferencias.

Por otra parte, la metodología deberá ser aplicada a otros sectores que permitan contrastar los resultados aquí alcanzados. En este sentido, una futura investigación que se deriva de esta limitación es ampliar el estudio tanto a otras zonas geográficas y a otros sectores económicos, para de esta forma apreciar la diversidad de estrategias que se siguen en la decisión de externalizar y poder realizar comparaciones.

Otra limitación que es necesaria reconocer, hace referencia a que algunos de los ítemes empleados para valorar las ventajas y los inconvenientes están derivados de la literatura más académica que profesional, además de estar planteados en sentido general, lo que puede ocasionar que muchas de las ventajas o inconvenientes sean valoradas positivamente, pero con significados distintos entre los directivos. En este sentido, en investigaciones futuras se debería profundizar en las escalas de medida de las ventajas e inconvenientes, que amplíen las consideraciones tratadas en este trabajo. Por tanto, las técnicas cuantitativas escogidas en la investigación nos presentan resultados globales que no permiten profundizar del todo en la complejidad de razones y elementos organizativos que pueden llevar a una organización a externalizar sus servicios. En este sentido, planteamos una futura línea de investigación de aplicación de técnicas cualitativas, como el método del caso, que pueden analizar la decisión de externalizar en toda su complejidad analizando las razones y los factores que limitan la externalización de una forma más detallada y no en un sentido general como se realizó en este estudio.

NOTAS

1. La teoría de los costes de transacción argumenta que la decisión de externalizar está relacionada

con la especificidad de los activos en presencia de la incertidumbre y los costes, sin explicar otras causas y sin resolver el problema de elección. Si aceptamos sólo la explicación de los costes de transacción consideramos que la empresa no reacciona a los cambios y a nuevas condiciones del mercado. Por tanto, se necesita un nuevo enfoque para conocer qué activos específicos están implicados en la ventaja competitiva.

2. Con respecto a la evolución del grado de ocupación en el año 2002, es el Sur de Gran Canaria la zona turística que obtuvo una tasa de ocupación más alta a nivel de la Comunidad Autónoma de Canarias y la primera a nivel nacional con un 77,33%, según datos del Instituto Nacional de Estadística del año 2002.
3. En el presente trabajo seleccionamos los establecimientos hoteleros, exceptuando los hostales y pensiones, ya que éstos ofrecen servicios muy limitados.
4. El análisis factorial fue aplicado a los 1000 servicios (20 servicios × 50 hoteles). De esta forma, para uno de los servicios en cada hotel se obtiene un indicador de medición de la especificidad. Los valores medios de los tres ítemes se encuentran por encima de 4, lo que supone que muchos de los servicios hoteleros son específicos y requieren de un conocimiento idiosincrásico.
5. La recodificación de los 1000 servicios en tres grupos se realizó mediante los percentiles 33,33% y 66,66%.
6. Los autores agradecen las sugerencias y comentarios oportunos de los evaluadores anónimos que han permitido mejorar la versión inicial del artículo.

BIBLIOGRAFÍA

- ARGYRES, N. (1996): "Evidence on the Role of Firm Capabilities in Vertical Decisions", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 129-150.
- BARNEY, J.B. (1999): "How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions", *Sloan Management Review*, (Spring), pp. 173-147.
- BETTIS, R.A.; BRADLEY, S.; HAMEL, G. (1992): "Outsourcing and Industrial Decline", *Academy of Management Executive*, vol. 6, núm. 1, pp. 7-22.
- BLUMBERG, D.F. (1998): "Strategic Assessment of Outsourcing and Downsizing in the Service Market", *Managing Service Quality*, vol. 8, núm. 1, pp. 5-18.
- BRAGG, S.M. (1998): *Outsourcing: A Guide to... Selecting the Correct Business Unit... Negotiating the Contract... Maintaining Control of the Process*. John Wiley.

- CERRA, J.; DORADO, J.; ESTEPA, D.; GARCÍA, P. (1997): *Gestión de la producción de alojamientos y restauración*. Madrid: Síntesis.
- CHANDRA, M. (1999): *Strategic Outsourcing of Services: A Decision and Procedural Framework*. (Tesis doctoral). UMI.
- CHI, T. (1994): "Trading in Strategic Resources: Necessary Conditions, Transaction Cost Problems, and Choice of Exchange Structure", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 271-290.
- COX, A.W. (1996): "Relational Competence and Strategic Procurement Management: Towards and Entrepreneurial and Contractual Theory of the Firm", *European Journal of Purchasing and supply management*, vol. 2, núm. 1, pp. 57-70.
- DAY, G.; WENSLEY, R. (1988): "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, vol. 52, núm. 2, pp. 1-20.
- DESS, G.G.; ROBINSON, R.B. (1984): "Ameasuring Organization Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately- Held Firm and the Conglomerate Business Unit@", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 265-273.
- DESS, G.G.; RASHEED, A.; MCLAUGHLIN, K.; PRIEM, R. (1995): "The New Corporate Architecture", *Academy of Management Executive*, vol. 9, núm. 3, pp. 7-20.
- DYER, J.; SINGH, H. (1998): "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, núm. 4, pp. 660-679.
- EINHORN, H.J.; HOGARTH, R.M. (1981): "Behavioral Decisión Theory: Proceses of Judgment and Choice", *Annual Review of Psychology*, vol. 32, pp. 53-88.
- ESPINO RODRÍGUEZ, T.F. (2002): *Un análisis estratégico de la externalización bajo la visión de la empresa basada en los recursos y capacidades: su aplicación empírica al sector hotelero*. (Tesis doctoral). Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- FORD, D.; FARMER, D. (1986): "Make or Buy- A Key Strategic Issue", *Long Range Planning*, vol. 19, núm. 5, pp. 54-62.
- GILLEY, K.M.; RASHEED, A. (2000): "Making More by Doing Less: Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance", *Journal of Management*, vol. 26, núm. 4, pp. 763-790.
- GREAVER II, M.F. (1999): *Strategic Outsourcing. A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. New York: Amacon.
- HAMEL, G.; PHAHALAD, C.K. (1989): "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, vol. 67, núm. 3, pp. 67-76.
- HAMBRIK, D.C.; MASON, P.A. (1984): "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers", *Academy of Management Review*, vol. 9, núm. 2, pp.193-206.
- INSTITUTO CANARIO DE ESTADÍSTICA (2001): *Bases de datos. Directorio de Unidades Económicas. Hoteles y pensiones*. (<http://www.istac.rcanaria.es>).
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2002): *Directorio del Ine: establecimientos y plazas por categorías hoteleras y distribución de plazas hoteleras por comunidades autónomas*. (<http://ine.es/inebase/cgi/um>).
- JOHNSON, M. (1997): *Outsourcing... in Brief*. Institute of Management Foundation. Butterworth Heinemann.
- JOSKOW, P.L. (1988): "Asset Specificity and the Structure of Vertical Relationships: Empirical Evidence", *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 4, pp. 95-117.
- KLEIN, B.; CRAWFORD, R.; ALCHIAN, A. (1978): "Vertical Integration, Appropriate Rents and the Competitive Contracting Process", *Journal of Law and Economics*, vol. 21, pp. 297-326.
- KOTABE, M.; MURRAY, J. (1990): "Linking Product and Process Innovations and Models of International Sourcing in Global Competition: A Case of Foreign Multinational Firms", *Journal of International Business Studies*, vol. 21, núm. 3, pp. 383-408.
- LEI, D.; HITT, M. (1995): "Strategic Restructuring and Outsourcing: The Effect of Mergers and Acquisitions and LBOs on Building Skills and Capabilities", *Journal of Management*, vol. 21, núm. 5, pp. 835-859.
- LYONS, B. (1995): "Specific Investment, Economies of Scale, and the Make-or-buy Decision: A Test of Transaction Cost Theory", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 26, pp. 431-443.
- MARTÍN ROJO, I. (2000): *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. Pirámide.
- 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*, 1st Quarter, pp. 181-202.
- MONFORT, V.M. (2000): "Recursos y Capacidades de la hotelería de Litoral: Benidor y Peñíscola", *Estudios Turísticos*, núm. 143, pp. 25-63.
- ONO, Y. (2003): "Outsourcing Business Services and the Role of Central Administrative Office", *Journal of Urban Economics*, vol. 53, pp. 377-395.
- PHILLIPS, P.A. (1996): "Strategic Planning and Business Performance in the Quoted UK Hotel Sector: Results of an Exploratory Study", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 15, núm. 4, pp. 347-362.
- POPO, 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*, vol. 19, pp. 853-877.

- PROBERT, D.R. (1996): "The Practical Development of a Make or Buy Strategy: The Issue of Process Positioning", *Integrated Manufacturing Systems*, vol. 7, pp. 44-51.
- QUINN, J.B. (1992): *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. New York: Free Press.
- QUINN, J.B. (1999): "Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities", *Sloan Management Review*, (Summer), pp. 9-21.
- QUINN, J.B.; HILMER, F.G. (1994): "Strategic Outsourcing", *Sloan Management Review*, (Summer), pp.43-55.
- REICH, R.; MANKING, E.G. (1986): "Joint Venture with Japan Give Away or Future", *Harvard Business Review*, vol. 64, núm. 2, pp. 78-90.
- RENNER, P. (1994): *Basic Hotel front Office Procedures*. 3ª ed. New York: Van Nostrand Reinhold.
- SAUNDERS, C.; GELBET, M.; QING, H. (1997): "Achieving Success in Informations Systems Outsourcing", *California Management Review*, vol. 39, núm. 2, pp-63-79.
- TENG, J.; CHEON, M.; GROVER, V. (1995): "Decisions to Outsource Information Systems Functions: Testing a Strategy-theoretic-discrepancy Model", *Decision Sciences*, vol. 26, núm. 1, pp. 75-103.
- TUSHMAN, M.L.; ROMANELLI, E. (1985): "Organization Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation", en L.L. Cummings y B.M. Staw [ed.]: *Research in Organization Behavior*, vol. 5, pp. 223-262. Greenwich, CT: JAI Press.
- WALKER, O.C.; RUEKERT, R.W. (1987): "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework", *Journal of Marketing*, vol. 51, núm. 1, pp. 15-33.
- VENKATESAN, R. (1992): "Strategic Sourcing: To Make or Not to Make", *Harvard Business Review*, vol. 70, núm. 6, pp. 98-107.
- VENKATRAMMAN, N. (1993): *Not by outsourcing Alone: Strategies for Effective IT Governance*. MIT Sloan School of Management and Boston University.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. (1986): "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, vol. 11, núm. 4, pp. 801-804.
- WEICH, K. (1979): *The Social Psychology of Organization*. Addison-Wesley.
- WILLIAMSON, O.E. (1975): *Markets & Hierarquies: Analysis & Antitrust Implications. A Study in the Economics of Organization*. New York: The Free Press.
- ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. (1985): "Problems and Strategies in Services Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 49, pp. 33-46.