

Juan Carlos Ramírez Fierro

Tomás Fco. Espino Rodríguez

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

La percepción directiva de la externalización hotelera como factor determinante. Un análisis de los beneficios y riesgos.

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. El estudio se realizó sobre una muestra representativa de 63 hoteles en Gran Canaria donde fueron encuestados 77 directivos. El trabajo se observa que los beneficios relacionados con la reducción del coste o la insuficiente capacidad son los beneficios más percibidos en la externalización. 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. Este trabajo supone una contribución a la literatura sobre la externalización desde una perspectiva de los servicios en los hoteles.

Palabras clave: externalización, hoteles, beneficios tácticos, beneficios estratégicos, riesgos.

Introducción

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 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. 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 (Bustanza *et al.*, 2010).

En la gestión hotelera el uso de la externalización ha sido recurrente durante los últimos años (Donada y Nogatchewsky, 2009). El protagonismo que ha adquirido 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 importancia que ha adquirido la estrategia de externalización en la gestión hotelera convierte en necesaria una mayor investigación en esta área. En nuestro trabajo se

plantean un conjunto de hipótesis que relacionan los beneficios y riesgos de la externalización con la propensión a externalizar del directivo. 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.

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 y por lo tanto puede que no refleje una relación real con los beneficios y riesgos de la estrategia.

Los beneficios tácticos y estratégicos de la externalización

Se identifican dos tipos de beneficios en la estrategia de externalización, los tácticos y los estratégicos. Los tácticos suponen el enfoque económico de la externalización y están relacionados con la reducción de costes y otros aspectos que tienen que ver con el corto plazo, mientras que los estratégicos están relacionados principalmente con la obtención de mejora de los recursos y capacidades y la mejora de la ventaja competitiva (Quinn y Hilmer, 1994).

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). 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).

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.

Son varios también los beneficios estratégicos identificados. 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). Por otra parte influye también en la mejora de los conocimientos y la innovación al aprovechar los recursos y capacidades de los suministradores (Tallman y Chacar, 2011).

En nuestro trabajo se analizan varios de estos beneficios 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

Por otra parte la estrategia de externalización puede suponer factores de riesgos que han sido reconocidos en la literatura y que pueden desmotivar su uso (Espino-Rodríguez *et al.*, 2012). 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).

La externalización de actividades críticas supone un gran riesgo para la ventaja competitiva (Quélin y Duhamel, 2003; Hoecht y Trott, 2006). Puede suponer la pérdida de cierta flexibilidad para introducir nuevos productos o servicios, ya que a menudo se pierde la capacidad de aprender y explotar los cambios tecnológicos.

Una 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).

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). 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).

Nuestro trabajo analiza varios de estos riesgos como la pérdida de diferenciación de productos y servicios, la pérdida del control en las actividades o la posibilidad de que la externalización dañe los resultados del hotel.

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. 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).

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

Metodología

Ámbito de la investigación y muestra

El ámbito de investigación elegido fue el destino turístico de Gran Canaria que ocupa el quinto puesto a nivel nacional con 3.580.000 turistas en 2014 (FRONTUR, 2014), 16.442.176 pernoctaciones en plazas hoteleras y una ocupación del 72,73% (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.

Tras establecer el ámbito de investigación identificamos el número de establecimientos hoteleros de 3 a 5 estrellas de sol y playa existentes, obteniéndose un número de hoteles registrados igual a 71. De los 71 hoteles que configuraban la población de análisis 63 de ellos 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 que 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.

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, los diferentes beneficios tácticos, estratégicos y los riesgos. Antes de la recogida de los datos, el cuestionario fue pre-testado para la validez de contenido (Hult *et al.*, 2007) por investigadores con experiencia en el sector hotelero y directivos.

Propensión a externalizar del directivo. Como hemos señalado anteriormente, pocos estudios encontrados miden la propensión a externalizar, usando la mayoría el grado de externalización, por tanto no hemos encontrado prácticamente escalas que midan esta cuestión para el sector hotelero. 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 usamos una escala de 7 ítems donde se pidió a los encuestados que expresaran el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones.

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 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.

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 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.

Análisis y resultados

Antes de contrastar las tres hipótesis planteadas en nuestra investigación realizamos un análisis de los principales beneficios tácticos y 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 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 aquéllas 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). Los resultados indican que los principales riesgos estratégicos que perciben los directivos hoteleros 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 el modelo de investigación planteado realizamos un modelo de ecuaciones lineales estructurales para establecer la relación entre los constructos y el poder predictivo usando la técnica PLS. Como señala Barclay *et al.* (1995), PLS es la técnica más apropiada para el desarrollo de teoría y para temas de investigación donde existen escasos estudios.

El análisis y la interpretación de un modelo PLS requiere la evaluación en dos etapas. En la primera etapa hemos evaluado el modelo de medida, analizando si los conceptos teóricos están medidos correctamente a través de las variables observadas. Para analizar la fiabilidad individual de las escalas de cada ítem hemos 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). 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.

En una segunda etapa hemos evaluado el modelo estructural 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 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 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 0.502 (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

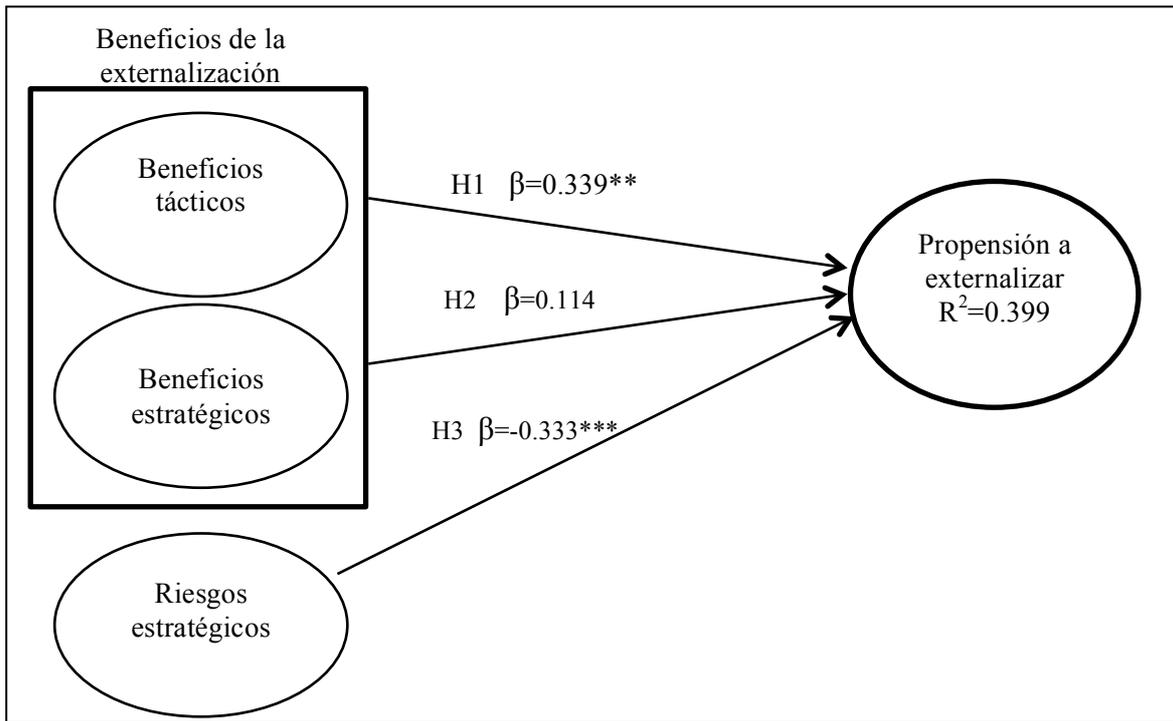
Factores	Cargas factoriales	t	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída AVE	Alpha
Beneficios tácticos					
BT1	0.753	8.153	0.836	0.568	0.753
BT2	0.543	3.397			
BT3	0.790	9.435			
BT4	0.887	33.50			
Beneficios estratégicos					
BE1	0.736	8.623	0.944	0.680	0.932
BE2	0.839	12.53			
BE3	0.837	18.03			
BE4	0.850	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



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

Tabla 5. Resultados del modelo estructural

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

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.

Los datos sugieren que estamos ante un cambio en la estrategia de externalización de los hoteles en Gran Canaria, se 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). Los directivos hoteleros de Gran Canaria se rigen actualmente 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. Los resultados muestran también 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.

Tabla 6. 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

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. 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.

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. Por otra parte la valiosa información que obtienen las empresas de prestación de servicios sobre los riesgos percibidos por los directivos hoteleros les permitirá reducir la incertidumbre a la hora de realizar y ejecutar el contrato de externalización.

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.

Bibliografía

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.

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.

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

Geisser, S. (1975). The predictive sample reuse method with applications. *J. Amer. Statist. Assoc.*, 70, 320-328.

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.

Gonzalez, R., Gasco, J., Llopis, J. (2005). Information systems outsourcing risks: A study of large firms. *Industrial Management & Data Systems*, 105 (1), 45-62.

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.

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.

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

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.

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>

Kakabadse, A., Kakabadse, N. (2005). Outsourcing: current and future trends. *Thunderbird International Business Review*, 47 (2), 183-204.

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

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.

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.

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.

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

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.

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.

Redondo-Cano, A., Canet-Giner, M.T., (2010). Outsourcing agrochemical services: economic or strategic logic? *Service Business*, 4, 237-252.

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., 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.

Saunders, C., Gebelt, M., Hu, Q. (1997). Achieving success in information systems outsourcing. *California Management Review*, 39 (2), 63-79.

Stone, M. (1974). Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. *J. Roy. Statist. Soc. Ser. B*, 36, 111-147.

Tallman, S., Chacar, A. (2011). Communities, alliances, networks and knowledge in multinational firms: a micro-analytic framework. *Journal International Management*, 17, 201-210.

Tenenhaus, M., Esposito Vinci, V., Chatelin, Y., Lauro, C. (2005). PLS Path Modeling. *Computational Statistics and Data Analysis*, 48 (1), 159-205.

Venkatesan, R. (1992). Strategic Sourcing: To make or not to make. *Harvard Business Review*, 70 (6), 98-107.

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.