

La subcontratación: una forma cooperada de gestión hotelera en auge

Outsourcing: a hotel management cooperative form on the rise

Lic. Marla Pino Puentes

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Agraria de la Habana: Fructuoso
Rodríguez Pérez, Carretera Tapaste, Km 23 ½,
San José de las Lajas, Mayabeque, Cuba

Autores para correspondencia: marlap@unah.edu.cu

Resumen

El complejo entorno turístico ha desencadenado, con el devenir de los años, el surgimiento y adecuación de distintas formas cooperadas de gestión empresarial en el sector hotelero, con el objetivo de mantener o incrementar los niveles de competitividad y calidad en las instalaciones del ramo. Una de las figuras administrativas más representativas en este sentido es la subcontratación, también denominada externalización o tercerización, no solo por el considerable ahorro de costes que supone su puesta en práctica; sino por las ventajas estratégicas que proporciona, al permitir la concentración de los esfuerzos de la plantilla en las actividades primordiales del hotel u otra entidad que ofrezca servicios de hospedaje, a partir de la tercerización de aquellos servicios y procesos no considerados claves en la organización. Su tendencia al crecimiento en los últimos años confirma la eficiencia de su implementación en el hotelería, por lo que resulta conveniente la realización de un estudio detallado en el que se fundamenten los aspectos esenciales de esta modalidad cooperada de gestión empresarial en auge, haciendo especial hincapié en el marco de los servicios de alojamiento turístico.

Palabras clave: forma cooperada de gestión empresarial, sector hotelero, subcontratación, beneficios, riesgos, tendencias.

Abstract

The dynamic tourist environment has triggered, over the years, the emergence and adoption of new joint forms of business management in the hotel sector, aimed at preserving or increasing the competitive and quality levels of facilities. Outsourcing has been one of the forms most widely resorted to, assisted not only by its considerable costs cutting benefits but because it also allows for the channeling of staff towards key hotel activities or other entities offering lodging amenities, through the subleasing of services and processes not regarded as essential to the core business. Its growth trend confirms its usefulness for the hotel industry, and in-depth research could be of help to shed light on essential aspects of this cooperative mode of business administration on the rise, with emphasis especially on tourist accommodation services.

Keywords: enterprise cooperative management form, hotel industry, outsourcing, benefits, risks, tendencies.

Recibido: 14 de octubre de 2020.

Aprobado: 29 de octubre de 2020.

Introducción

La industria del turismo y en particular los establecimientos de alojamiento turístico forman parte de un escenario dinámico, altamente vulnerable a los cambios producidos en el entorno en el que se desenvuelven, principalmente aquellos relacionados con la demanda. La función principal de la empresa hotelera consiste en la producción de servicios de forma competitiva, con el objetivo de ofrecer al cliente una estancia satisfactoria y, por supuesto, alcanzar y mantener niveles óptimos de rentabilidad (Ulacia, 2016). Sin embargo, para poder conservar la competitividad en los hoteles, en un contexto donde la creciente eficacia de las técnicas del transporte y las comunicaciones, sumado a la expansión internacional de la tecnología y del capital, han fomentado la globalización de las economías, sin olvidar la evolución del mercado que, a diferencia de antaño, persigue

Introduction

The tourism industry and, in particular, tourist accommodation establishments are part of a dynamic scenario, highly vulnerable to changes in the environment in which they operate, mainly those related to demand. The main function of the hotel company consists in the production of services in a competitive way, with the aim of offering the client a satisfactory stay and, of course, achieving and maintaining optimal levels of profitability (Ulacia, 2016). However, in order to maintain competitiveness in hotels, in a context where the increasing efficiency of transport and communication techniques, added to the international expansion of technology and capital, have promoted the globalization of economies, without forgetting the evolution of the market that, unlike in the past, pursues more participatory experiences that are far from mere contemplation, it is essential to

experiencias más participativas y alejadas de la mera contemplación, es imprescindible concentrar los esfuerzos en los puntos fuertes de las empresas y contar con el apoyo de otras organizaciones especializadas, para garantizar a los clientes mayores índices de calidad en los productos y servicios que se les ofrecen.

Las cooperaciones empresariales son, sin lugar a dudas, una forma de sobrevivir en este complejo entorno turístico, en el que cada vez más empresas toman conciencia de sus limitaciones para desarrollar por sí mismas el know how del que carecen y necesitan para su operación cotidiana. Parafraseando a John F. Kennedy, una empresa inteligente es aquella que sabe ser tan inteligente como para contratar empresas más inteligentes que ella.

Según Mayga y Jacobs (citados en Espino y Ramírez, 2018), una de las técnicas ampliamente recomendadas para mejorar la posición competitiva de los hoteles es la subcontratación, una forma cooperada de gestión en la que se externalizan aquellos servicios y procesos que no son claves dentro de la empresa, de manera que los esfuerzos se concentren en las actividades que sí lo son. Esta alternativa se ha visto favorecida por el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, lo cual ha traído consigo un incremento del número de actividades objeto de externalización, al favorecerse la coordinación y comunicación entre la empresa cliente y la empresa proveedora (Crespo, 2016).

Los estudios al respecto confirman que la también denominada tercerización está desempeñando un papel significativo en los planes estratégicos de las gerencias, dentro y fuera del sector hotelero, como una herramienta idónea para la planificación del crecimiento de las empresas modernas y, principalmente, para hacer frente a los sucesivos cambios de la nueva era (Galván,

concentrate efforts on the strengths of companies and have the support of other specialized organizations, to guarantee older customers quality indices in the products and services offered to them.

Business cooperations are, without a doubt, a way to survive in this complex tourist environment, in which more and more companies are becoming aware of their limitations to develop by themselves the know-how they lack and need for their daily operation. To paraphrase John F. Kennedy, a smart company is one that knows how to be smart enough to hire companies smarter than it.

According to Mayga and Jacobs cited in (Espino and Ramírez, 2018), one of the widely recommended techniques to improve the competitive position of hotels is outsourcing, a cooperative form of management in which those services and processes that are not key are outsourced within the company, so that efforts are concentrated on activities that are. This alternative has been favored by the development of information and communication technologies, which has brought with it an increase in the number of outsourced activities, by favoring the coordination and communication between the client company and the supplier company (Crespo, 2016).

Studies in this regard confirm that the so-called outsourcing is playing a significant role in the strategic plans of the managements, inside and outside the hotel sector, as an ideal tool for planning the growth of modern companies and, mainly, to face to the successive changes of the new era (Galván, 2017), whose practice has contributed to modifying the concept of customer-supplier relationships, transforming it

2017), cuya práctica ha contribuido a modificar el concepto de las relaciones cliente-proveedor, transformándola en una cooperación intensa, creciente y con un marcado perfil de alianza estratégica.

La subcontratación, al decir de Ozdoğan (citado en Espino y Ramírez, 2018), representa una circunstancia propicia para la mejora de la eficiencia empresarial y constituye, a su vez, una variante idónea para adecuar los límites de la organización, a partir de la reestructuración de sus actividades con el propósito de estimular el crecimiento de su negocio principal (Bustinza, Arias-Aranda & Gutiérrez, 2010). Además, según Gilley (citado en Espino y Ramírez, 2018), puede proporcionar competencias básicas esenciales en actividades estratégicas, como la comercialización, o de apoyo en otras más especializadas, como el servicio de alimentos, el mantenimiento e, incluso, los sistemas de información y contabilidad.

La presente investigación se dirige, por tanto, al estudio de la subcontratación como forma cooperada de gestión en auge, por su conveniencia para el incremento de la competitividad empresarial, así como a la profundización en las ventajas y desventajas de su implementación en el sector hotelero. Para ello, se llevará a cabo una aproximación conceptual en la que se explique, detalladamente, la evolución en el tiempo de esta terminología y sus antecedentes históricos. Se describirán además los tipos y niveles de subcontratación existentes, los aspectos generales que incluye un Contrato Outsourcing, los riesgos y beneficios de su puesta en práctica en el ramo de la hotelería y, no por último menos importante, sus tendencias actuales en la industria del alojamiento turístico.

La subcontratación como forma

into an intense, growing cooperation and with a marked profile of strategic alliance.

Subcontracting, according to Ozdoğan (cited in Espino and Ramírez, 2018), represents a favorable circumstance for the improvement of business efficiency and constitutes, in turn, an ideal variant to adapt the limits of the organization, based on the restructuring of its activities in order to stimulate the growth of its core business (Bustinza, Arias-Aranda & Gutiérrez, 2010). In addition, according to Gilley (cited in Espino and Ramírez, 2018), it can provide essential basic competencies in strategic activities, such as marketing, or support in other more specialized ones, such as food service, maintenance and, even, delivery systems. information and accounting.

This monograph is aimed, therefore, at the study of outsourcing as a cooperative form of management on the rise, due to its convenience in increasing business competitiveness, as well as the deepening of the advantages and disadvantages of its implementation in the hotel sector. To do this, a conceptual approach will be carried out in which the evolution over time of this terminology and its historical background is explained in detail. It will also describe the types and levels of subcontracting that exist, the general aspects that an Outsourcing Contract includes, the risks and benefits of its implementation in the hotel industry and, not least, its current in the tourist accommodation industry.

Outsourcing as a cooperative form of management

Among the various forms of cooperative management that emerged as a result of business internationalization, outsourcing

cooperada de gestión

Entre las diversas formas de gestión cooperada, surgidas como resultado de la internacionalización empresarial, destaca la subcontratación Ulacia (2016), cuya práctica no fue ampliamente adoptada como estrategia empresarial hasta 1980, a raíz de la evolución de las motivaciones relacionadas con la reducción de costes a una naturaleza más cooperativa, en el cual el ahorro económico pasa a ser solo un criterio secundario a la hora de tomar la decisión de externalizar o no un determinado proceso o servicio (Espino y Ramírez, 2018).

Schneider (2004) afirma que una empresa puede pretender mayor eficacia en su trabajo si corta de raíz los malos hábitos creados y plantea una reingeniería que se traduzca en beneficios inmediatos para su negocio. Según su razonamiento, sería poco sensato que la empresa diversifique excesivamente sus funciones, descuidando en consecuencia su planteamiento estratégico y complicando su estructura organizativa, lo cual proporcionaría ventajas a la competencia ya que, al intentar hacer tantos procesos diferentes, el resultado final ofrecido al consumidor sería poco competitivo. De su análisis se deriva que uno de los obstáculos principales para el despegue económico de una organización, de cualquier tipo o tamaño, sea precisamente el cúmulo de funciones ajenas a su objetivo primordial. Tales funciones son aquellas asociadas al soporte y la logística, principalmente.

Por otro lado Galván (2017) considera que, para que la organización pueda concentrar sus esfuerzos en su core business o negocio principal y no tomar parte en procesos, si bien importantes no inherentes a sus actividades distintivas, se requiere una herramienta de gestión adecuada. La recomendada por la mayoría de los autores en este sentido es la subcontratación, pues ofrece la posibilidad de

stands out, Ulacia (2016), whose practice was not widely adopted as a business strategy until 1980, as a result of the evolution of motivations related to cost reduction to a more cooperative nature, in which economic saving becomes only a secondary criterion when making the decision to outsource or not a certain process or service (Espino and Ramírez, 2018).

Schneider (2004) affirms that a company can aim to be more efficient in its work if it nips at the root of the bad habits created and propose a reengineering that translates into immediate benefits for its business. According to their reasoning, it would be unwise for the company to excessively diversify its functions, consequently neglecting its strategic approach and complicating its organizational structure, which would provide advantages to the competition since, by trying to do so many different processes, the final result offered to the consumer it would be uncompetitive. From their analysis it follows that one of the main obstacles to the economic take-off of an organization, of any type or size, is precisely the accumulation of functions outside its primary objective. Such functions are mainly those associated with support and logistics.

On the other hand, Galván (2017) considers that, for the organization to be able to concentrate its efforts on its core business or main business and not take part in processes, although important not inherent to its distinctive activities, an adequate management tool is required. The one recommended by most of the authors in this regard is outsourcing, since it offers the possibility of contracting specialized and efficient services to other organizations that, in the long run, will become a valuable partner for the company in question (Schneider, 2004; Crespo, 2016;

contratar servicios especializados y eficientes a otras organizaciones que, a la larga, se conviertan en un valioso socio para la empresa en cuestión (Scheneider, 2004; Crespo, 2016; Ulacia, 2016; Espino y Ramírez, 2018). Pero, ¿qué se entiende por subcontratación?

Outsourcing o subcontratación: una aproximación conceptual

La contratación de servicios externos para trabajos específicos o de tipo muy particular no es una novedad en las empresas. Sin embargo, no todas las relaciones empresariales en las que se externalizan servicios o procesos son consideradas una subcontratación. Para ello se requiere la delegación total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado, una posibilidad que permite a las entidades mayor flexibilidad en su estructura organizacional, así como la optimización de sus estructuras de costos operativos (Scheneider, 2004).

Resulta confuso señalar, sin temor a equivocarnos, en qué momento se definió por primera vez el término subcontratación o a quién puede asociarse el mismo. Lo cierto es que, después de una profunda investigación, los conceptos más antiguos encontrados datan de los años 90, siendo (Lei & Hitt, 1995) unos de los autores más destacados. Estos conciben la subcontratación como el “acto de confiar la fabricación de componentes y otras actividades de valor añadido (con frecuencia intensivas en capital) a fuentes externas (capacidades y habilidades externas)”. Por su parte (Fernández, 1995) lo plantea de una forma incluso más sencilla: “la subcontratación tiene lugar cuando una empresa (contratista, principal, comprador o cliente) encarga a otra (subcontratista, suministrador o proveedor) la realización de determinadas actividades o servicios”, mientras que (Ventura, 1995)

Ulacia, 2016; Espino and Ramírez, 2018). But what is meant by outsourcing?

Outsourcing or subcontracting: a conceptual approach

The hiring of external services for specific jobs or of a very particular type is not a novelty in companies. However, not all business relationships in which services or processes are outsourced are considered outsourcing. This requires the total or partial delegation of an internal process to a contracted specialist, a possibility that allows entities greater flexibility in their organizational structure, as well as the optimization of their operating cost structures (Scheneider, 2004).

It is confusing to point out, without fear of being wrong, when the term outsourcing was first defined or to whom it can be associated. The truth is that, after a thorough investigation, the oldest concepts found date back to the 90s, with Lei & Hitt (1995) being one of the most prominent authors. They see outsourcing as the “act of entrusting component manufacturing and other value-added activities (often capital intensive) to external sources (external capabilities and skills).” For his part (Fernández, 1995) puts it in an even simpler way: “subcontracting takes place when a company (contractor, principal, buyer or client) entrusts another (subcontractor, supplier or supplier) to carry out certain activities or services”, while (Ventura, 1995) defends the criterion that this management modality constitutes the “beginning of exchange relations with independent companies with which stable cooperation agreements can be created”.

Domberger (1998) provided a new definition

defiende el criterio de que esta modalidad de gestión constituye el “inicio de relaciones de intercambio con empresas independientes con las que se pueden crear acuerdos estables de cooperación”.

Domberger (1998) aportó una nueva definición de subcontratación, estableciéndola como el “proceso por el cual actividades que tradicionalmente habían sido desarrolladas internamente deciden contratarse a proveedores externos”. Greaver (1999) la definiría como “el hecho de transferir, repetidamente, actividades internas de una organización y de toma de decisiones a proveedores externos, a través de un contrato”.

White y James (2000) coinciden con Greaver (1999) sobre el hecho de que la relación establecida entre el vendedor externo y la empresa sea de carácter contractual, en la cual el vendedor asume la responsabilidad de una o más funciones que pertenecen a la empresa. En las palabras de (Rothery & Robertson, 2000), es sencillamente la “acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía”.

Gilley & Rasheed (2000) aclaran que en la externalización se sustituyen actividades realizadas internamente por la adquisición externa de estas, aunque la firma posea las capacidades financieras y de gestión necesarias para realizarlas internamente. Por su parte, (Campos, 2001) retoma el criterio de (Domberger, 1998) y lo amplía, al definirla como el hecho de “contratar a un proveedor externo una tarea que anteriormente se realizaba en la propia organización e incluso de nuevas actividades”. (Heywood, 2002) actualiza nuevamente este concepto al considerarlo como la “transferencia de una función o funciones comerciales internas, más cualquier activo asociado, a un proveedor externo o proveedor de servicios que ofrece un servicio

of outsourcing, establishing it as the “process by which activities that had traditionally been developed internally decide to contract with external providers”. Greaver (1999) would define it as “the fact of repeatedly transferring internal activities of an organization and decision-making to external providers, through a contract”.

White and James (2000) agree with Greaver (1999) on the fact that the relationship established between the external seller and the company is of a contractual nature, in which the seller assumes responsibility for one or more functions that belong to the company. In the words of (Rothery & Robertson, 2000), it is simply the “act of using an outside agency to operate a function that was previously performed within a company.”

Gilley & Rasheed (2000) clarify that outsourcing substitutes activities carried out internally by external acquisition of these, even though the firm has the financial and management capacities necessary to carry them out internally. For its part, (Campos, 2001) takes up the criterion of (Domberger, 1998) and expands it, defining it as the fact of “hiring an external provider a task that was previously carried out in the organization itself and even new activities” . (Heywood, 2002) again updates this concept by considering it as the “transfer of an internal business function or functions, plus any associated assets, to an external provider or service provider that offers a defined service for a specific period of time at a price agreed, although probably limited”.

The authors Quélin & Duhamel (2003) also coincide with the contributions of the previous ones when conceiving outsourcing as “the exchange operation of a transaction previously

definido durante un periodo específico de tiempo a un precio acordado, si bien probablemente limitado” .

Coinciden también los autores Quélin & Duhamel (2003) con los aportes de los anteriores al concebir la tercerización como “la operación de cambio de una transacción previamente gobernada internamente a un proveedor externo a través de un contrato a largo plazo, y que implica la transferencia al vendedor”. Aclaran en este sentido McCarthy & Anagnostou (citados en Espino y Ramírez, 2018) que esta forma de gestión “no consiste solamente en la compra de productos o servicios de fuentes externas, sino que transfiere también la responsabilidad de funciones de negocio y, a menudo, el conocimiento asociado (tácito y codificado) a la organización externa”.

Es en 2005 cuando su conceptualización se manifiesta abiertamente desde una perspectiva estratégica, con la definición de Lam & Han (2005), quienes la establecen como “una estrategia en la que una empresa utiliza un proveedor especializado, estableciendo una relación en forma de alianza, en la que el proveedor desempeñará ciertas funciones de la empresa, en un intento de reducir el riesgo y los costes y mejorar la eficiencia”. Siguiendo esta nueva línea, (Espino & Padrón, 2006) la precisan como “una decisión estratégica que supone la contratación externa de determinadas actividades no estratégicas de la empresa, necesarias para la fabricación de bienes o prestación de servicios, mediante el establecimiento de acuerdos o contratos con las empresas más capacitadas para realizar dichas actividades con el fin de mejorar la ventaja competitiva”.

González, Gasco & Llopis (2011) definen la externalización como “una relación contractual entre una empresa y su proveedor – suministrador de algún servicio– mediante la

governed internally to an external provider through a long-term contract, and that implies the transfer to the seller”. In this sense, McCarthy & Anagnostou (cited in Espino and Ramírez, 2018) clarify that this form of management “does not only consist in the purchase of products or services from external sources, but also transfers the responsibility of business functions and, often, the knowledge associated (tacit and codified) to the external organization ”.

It is in 2005 when its conceptualization is openly manifested from a strategic perspective, with the definition of Lam & Han (2005), who establish it as “a strategy in which a company uses a specialized supplier, establishing a relationship in the form of an alliance, in which the supplier will perform certain functions of the company, in an attempt to reduce risk and costs and improve efficiency”. Following this new line, (Espino & Padrón, 2006) specify it as “a strategic decision that involves the outsourcing of certain non-strategic activities of the company, necessary for the manufacture of goods or the provision of services, through the establishment of agreements or contracts with the most capable companies to carry out these activities in order to improve competitive advantage”.

González, Gasco & Llopis (2011) define outsourcing as “a contractual relationship between a company and its provider –supplier of a service– through which this provider assumes the commitment to provide the service”. In this sense, (Oshri, Kotlarsky & Gerbasi, 2011) point out that such contracting implies the specification of the period of time for the management and performance of the designated amount of work, the cost and the level of service.

cual este proveedor asume el compromiso de prestarle el servicio". En este sentido, (Oshri, Kotlarsky & Gerbasi, 2011) puntualizan que tal contratación implica la especificación del período de tiempo para la gestión y realización de la cantidad de trabajo designada, el coste y el nivel de servicio.

Los autores Dolgui & Proth (2013) vuelven a limitar el concepto de subcontratación a la "obtención de productos semi-terminados, productos finales o servicios de una compañía externa si estos han sido tradicionalmente realizados internamente", opinión que actualizan (Promsivapallop, Jones & Roper, 2015) al definirla como "la realización por parte de proveedores independientes de la totalidad o parte de actividades internas de la empresa que podrían ser, o que previamente han sido, llevadas a cabo por la propia empresa".

Al decir de González (2014), la subcontratación o tercerización consiste, como indica su nombre, en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales, a fin de obtener competitividad y resultados tangibles. Según (Ulacia, 2016), el objetivo principal de esta forma cooperada de gestión es obtener mejores resultados, centrando todos los esfuerzos y energía de la empresa en la actividad principal, disminuyendo los riesgos en la operación en términos de costo y tecnología.

Como es posible comprobar, las definiciones de subcontratación, en tanto forma cooperada de gestión, son tan diversas como bibliografías sean consultadas, resultando evidente la falta de unanimidad entre las mismas. No obstante, un elemento común en todas ellas es el hecho de que su puesta en práctica implique la provisión externa de bienes y/o servicios, la mayoría de los cuales eran realizados

The authors Dolgui & Proth (2013) once again limit the concept of subcontracting to "obtaining semi-finished products, final products or services from an external company if these have traditionally been carried out internally", an opinion that they update (Promsivapallop, Jones & Roper, 2015) by defining it as "the performance by independent suppliers of all or part of the company's internal activities that could be, or have previously been, carried out by the company itself".

According to González (2014), subcontracting or outsourcing consists, as its name indicates, in the transfer to third parties of certain complementary processes that are not part of the main line of business, allowing the concentration of efforts on essential activities, to in order to obtain competitiveness and tangible results. According to (Ulacia, 2016), the main objective of this cooperative form of management is to obtain better results, focusing all the efforts and energy of the company on the main activity, reducing the risks in the operation in terms of cost and technology.

As it is possible to verify, the definitions of subcontracting, as a cooperative form of management, are as diverse as bibliographies are consulted, the lack of unanimity between them being evident. However, a common element in all of them is the fact that their implementation implies the external provision of goods and / or services, most of which were previously carried out within the organizations (Gilley & Rasheed, 2000; Campos, 2001; Ecerkale & Kovanci, 2005, cited in Espino and Ramírez, 2018; Leeman & Reynolds, 2012). Most of the authors also agree that companies

previamente en el seno de las organizaciones (Gilley & Rasheed, 2000; Campos, 2001; Ecerkale & Kovanci, 2005, citado en Espino y Ramírez, 2018; Leeman & Reynolds, 2012). Coinciden también la mayoría de los autores en que las empresas deben centrarse en aquellas actividades en las que poseen una ventaja competitiva sostenible, externalizando aquellas otras en las que las compañías de la competencia posean a su vez dicha ventaja competitiva (Gilley & Rasheed, 2000; Lam & Ham, 2005; Espino & Padrón, 2006;González, 2014).

Ahora bien, ¿son realmente homólogos los términos outsourcing y subcontratación?.

Algunos autores consideran que no y establecen, en consecuencia, una definición diferente para cada uno de los términos. Por ejemplo Cuesta (1999) considera que la subcontratación se refiere sólo a la cesión de la ejecución de cierta actividad o función, por lo que no implica responsabilidades de mejora por parte del subcontratado; mientras que el outsourcing supone la externalización de dicha función de forma integral, delegando la ejecución y la parte de desarrollo estratégico implícito en la misma.

Canet (citado en Crespo, 2016) hace igualmente una diferenciación entre ambos términos, pero mirándolo desde una perspectiva diferente. Para este autor, la subcontratación es “la externalización de actividades productivas propiamente dichas”. En cambio, el outsourcing es “sinónimo de desintegración o externalización, habitualmente de tecnologías de la información y servicios (logística, contabilidad, asesorías, publicidad, limpieza)”.

Sin restar mérito a las consideraciones de ambos autores, la presente investigación se ceñirá a la filosofía de Bueno (1996), para el que ambos conceptos son lo mismo ya que, a su juicio, ninguno de los dos hace distinción

should focus on those activities in which they have a sustainable competitive advantage, outsourcing those in which competing companies also have said competitive advantage (Gilley & Rasheed, 2000; Lam & Ham, 2005; Espino & Padrón, 2006; González, 2014).

Now, are the terms outsourcing and outsourcing really homologous?

Some authors consider that not and establish, consequently, a different definition for each of the terms. For example, Cuesta (1999) considers that subcontracting refers only to the transfer of the execution of a certain activity or function, so it does not imply improvement responsibilities on the part of the subcontractor; while outsourcing supposes the outsourcing of this function in an integral way, delegating the execution and the part of strategic development implicit in it.

Canet cited in Crespo (2016) also makes a differentiation between both terms, but looking at it from a different perspective. For this author, subcontracting is "the outsourcing of productive activities as such." On the other hand, outsourcing is "synonymous with disintegration or outsourcing, usually of information technologies and services (logistics, accounting, consulting, advertising, cleaning, etc.)".

Without detracting from the considerations of both authors, this research will adhere to the philosophy of Bueno (1996), for which both concepts are the same since, in his opinion, neither of them makes a distinction between production activities and of services. Therefore, outsourcing will also be identified as outsourcing, outsourcing or outsourcing.

entre actividades de producción y de servicios. Por lo tanto, subcontratación será igualmente identificada como outsourcing, tercerización o externalización.

Antecedentes históricos de la subcontratación

El outsourcing como figura de gestión cooperada tiene sus orígenes en los inicios del siglo XX Salas, Álvarez y Cruz (2019). Un ejemplo que así lo demuestra es cómo, en 1906, fue tal la demanda del famoso carro "T" de Henry Ford, que su producción no lo abastecía, por lo que fue necesario contratar partes con terceros.

ConnectAmericas (2020.) asegura que el término outsourcing fue acuñado por el economista Ronald Coase, quien en 1937 publicara un trabajo sobre esta forma de organización empresarial, la cual adquirió cierta masividad a partir de 1960 con la proliferación de empresas de Estados Unidos que ensamblaban sus partes en México. Con el paso del tiempo, el outsourcing evolucionó desde la contratación de tareas básicas, denominadas "cuello azul" (nombre derivado de los guardapolvos azules de los trabajadores), hasta servicios especializados y clasificados, conocidos como "cuello blanco" (derivado esta vez de las camisas blancas de los profesionales).

En otras palabras, mientras en un comienzo se contrataban en el exterior de la empresa solo ciertas funciones básicas, a partir de 1980 se manifestó una evolución de esta práctica administrativa, pasando de un enfoque táctico a un enfoque estratégico, a raíz de que las empresas comenzaran a tercerizar todo tipo de servicios calificados con un protagonismo fundamental del software. Un ejemplo que así lo demuestra es cuando la empresa KODAK cedió los trabajos de tercería a IBM de su centro de data y telecomunicaciones.

Historical background of outsourcing

Outsourcing as a cooperative management figure has its origins in the early twentieth century Salas, Álvarez and Cruz (2019). An example that demonstrates this is how, in 1906, the demand for Henry Ford's famous "T" car was such that its production did not supply it, so it was necessary to contract parts with third parties.

ConnectAmericas (2015) assures that the term outsourcing was coined by the economist Ronald Coase, who in 1937 published a work on this form of business organization, which acquired a certain mass from 1960 with the proliferation of United States companies that assembled their parties in Mexico . Over time, outsourcing evolved from the hiring of basic tasks, called "blue collar" (a name derived from workers' blue overalls), to specialized and classified services, known as "white collar" (derived this time from the white shirts of the professionals).

In other words, while at the beginning only certain basic functions were hired outside the company, as of 1980 an evolution of this administrative practice was manifested, going from a tactical approach to a strategic approach, as the companies They will begin to outsource all kinds of qualified services with a fundamental role of software. An example that demonstrates this is when the KODAK company transferred outsourcing jobs to IBM for its data and telecommunications center.

Types of outsourcing

Tipos de subcontratación

La mayoría de los autores consultados coinciden a la hora de establecer las clasificaciones de subcontratación existentes, dividiéndolas tradicionalmente en dos tipos fundamentales, en base a su finalidad: la subcontratación táctica y la subcontratación estratégica. Según Ruedas (citado en Crespo, 2016), el objetivo único de la tercerización táctica es la reducción de costes, mientras que la estratégica va más allá, buscando el mantenimiento de la posición competitiva.

Aguilar (2001) coincide con Ruedas (citado en Crespo, 2016) al plantear que “la subcontratación táctica se considera únicamente bajo un prisma económico”. Este tipo de outsourcing tiene un carácter tradicional, donde la relación que se establece entre la empresa que contrata los servicios y la organización contratada es la habitual entre cliente y proveedor, caracterizada por un marcado carácter de transitoriedad. Esto significa, al decir del autor, que la dependencia entre ambas empresas es escasa, puesto que no se establecen lazos duraderos.

En el mundo moderno, debido a la mayor complejidad, a la mayor especialización y a las nuevas capacidades tecnológicas, la decisión de subcontratar ha pasado a tenerse en cuenta como una decisión que puede generar a la empresa otros beneficios estratégicos (Jennings 1997, citado en Crespo, 2016). De hecho (Quinn & Hilmer, 1994) afirmaban que la combinación inteligente de la tercerización y la actitud de la empresa de enfocarse de forma estratégica puede conseguir mejores rendimientos de capital, menor riesgo, mayor flexibilidad y mayor grado de respuesta a las necesidades de los clientes, teniendo como valor añadido una reducción en los costes de operación. (Conde, 2015) considera que el outsourcing táctico es la simple externalización

Most of the authors consulted agree when establishing the existing subcontracting classifications, traditionally dividing them into two fundamental types, based on their purpose: tactical subcontracting and strategic subcontracting. According to Wheels cited in Crespo (2016), the sole objective of tactical outsourcing is cost reduction, while strategic outsourcing goes further, seeking to maintain a competitive position.

Aguilar (2001) agrees with Ruedas cited in Crespo (2016) by stating that “tactical subcontracting is considered only from an economic prism”. This type of outsourcing has a traditional character, where the relationship established between the company that contracts the services and the contracted organization is the usual one between client and provider, characterized by a marked nature of transience. This means, according to the author, that the dependence between the two companies is low, since lasting ties are not established.

In the modern world, due to greater complexity, greater specialization and new technological capabilities, the decision to subcontract has come to be taken into account as a decision that can generate other strategic benefits for the company Jennings 1997 cited in (Crespo, 2016). In fact, (Quinn & Hilmer, 1994) stated that the intelligent combination of outsourcing and the attitude of the company to focus strategically can achieve better returns on capital, lower risk, greater flexibility and a greater degree of response to the needs of customers. customers, having as added value a reduction in operating costs.

Conde (2015) considers that tactical outsourcing is the simple outsourcing of a function that is not so essential for the company, where the main reason for its

de una función no tan primordial para la empresa, donde la razón principal para su implementación es debido a la necesidad de reducir costos, coincidiendo con los autores Ruedas (citado en Crespo, 2016) y Aguilar, 2001). Por otro lado, establece el outsourcing estratégico como aquel en el que se pretende formar un vínculo estable con la empresa a la que se delega una determinada función, por lo que se considera una alianza estratégica que se va consolidando de acuerdo a la interdependencia de la tarea delegada con respecto a las demás que componen la empresa, ya que se busca una mejora de la calidad de la función cedida, la mejora de algún servicio y/o el aumento de la capacidad de la misma.

Retomando a Aguilar (2001), la subcontratación estratégica va más allá de la operativa diaria de las empresas. Su alcance, evidentemente, es estratégico y la relación establecida entre la empresa que contrata los servicios y la contratada se establece sobre la base de una continuidad en términos de largo plazo. Cuando la subcontratación pasa de un plano táctico al plano estratégico, según Ruedas (citado en Crespo, 2016), esta relación deja de ser un simple vínculo cliente-proveedor, para convertirse en una relación de asociación más profunda.

Además de la forma tradicional de clasificar los distintos tipos de subcontratación en base a su finalidad, otros autores establecen una nueva forma de clasificación, esta vez de acuerdo a su naturaleza (Conde, 2015; Sánchez, 2015, citado en Cruz y Vera, 2018; Fontalba, 2020.). Dichas clasificaciones se explican a continuación:

Co-Sourcing: Tipo de subcontratación presentada cuando ambas partes (la empresa que cede la función y la contratada) comparten tanto las responsabilidades como los riesgos de la prestación del servicio.

In-house: Se aplica a los servicios de tercerización solicitados que tienen lugar en las

implementation is due to the need to reduce costs, coinciding with the authors Ruedas cited in (Crespo, 2016) and Aguilar (2001). On the other hand, it establishes strategic outsourcing as one in which it is intended to form a stable link with the company to which a certain function is delegated, therefore it is considered a strategic alliance that is consolidated according to the interdependence of the company. Delegated task with respect to the others that make up the company, since it seeks an improvement in the quality of the assigned function, the improvement of some service and / or the increase of the capacity of the same.

Returning to Aguilar (2001), strategic subcontracting goes beyond the daily operations of companies. Its scope is obviously strategic and the relationship established between the company that hires the services and the one hired is established on the basis of continuity in long-term terms. When subcontracting goes from a tactical plane to a strategic plane, according to Ruedas cited in (Crespo, 2016), this relationship ceases to be a simple customer-supplier link, to become a deeper partnership relationship.

In addition to the traditional way of classifying the different types of outsourcing based on their purpose, other authors establish a new way of classification, this time according to their nature (Conde, 2015; Sánchez, 2015 cited in Cruz and Vera, 2018) . These classifications are explained below:

-Co-Sourcing: Type of subcontracting presented when both parties (the company that transfers the function and the contracted one) share both the responsibilities and the risks of providing the service.

-In-house: Applies to requested outsourcing services that take place at the contracting

instalaciones de la empresa contratante. Por ejemplo, la contratación que hacen los hoteles a otras empresas para que estas lleven a cabo la limpieza de pisos, la restauración o los servicios de bienestar.

Off-shoring: También conocido como “deslocalización”, se corresponde a la solicitud de contratación de los servicios a una empresa que se encuentra en el extranjero, cuando esta ofrece menores costos con respecto a las nacionales. Un ejemplo de esta modalidad lo constituyen los servicios de telemarketing que ofrecen algunas compañías.

Off-site: Es aplicada a los servicios de externalización que se llevan a cabo dentro de las instalaciones de la empresa que los presta, lo cual constituye una ventaja para la empresa contratante, que no necesita habilitar un espacio en sus propias oficinas. Como ejemplo de esto es posible citar las agencias de marketing que, desde sus propias instalaciones, elaboran las estrategias e implementan las acciones.

Niveles de subcontratación

Del mismo modo que los especialistas han identificado las tipologías de la subcontratación, ya sea en base a su finalidad o de acuerdo a su naturaleza, se han establecido también determinados niveles. Conde (2015) los resume de la siguiente manera:

Partes Complementarias: Se refiere a la compra de piezas o subpiezas que componen al producto final a otra empresa especializada en la manufactura de dichas piezas, principalmente aplicado cuando la empresa contratante no tiene la capacidad para producirlas o sigue una estrategia para disminuir costos.

Individual: Es un nivel aplicado cuando solo es necesario ceder una función o conjunto de

company's facilities. For example, the contracting that hotels make to other companies so that they carry out the cleaning of floors, restoration or wellness services.

-Off-shoring: Also known as “relocation”, it corresponds to the request to contract services to a company that is located abroad, when it offers lower costs compared to national ones. An example of this modality is the telemarketing services offered by some companies.

-Off-site: It is applied to outsourcing services that are carried out within the facilities of the company that provides them, which constitutes an advantage for the contracting company, which does not need to set up a space in its own offices.

As an example of this, it is possible to cite the marketing agencies that, from their own facilities, develop the strategies and implement the actions.

Levels of outsourcing

In the same way that the specialists have identified the types of subcontracting, either based on their purpose or according to their nature, certain levels have also been established. Conde (2015) summarizes them as follows:

-Complementary Parts: Refers to the purchase of parts or sub-parts that make up the final product from another company specialized in the manufacture of said parts, mainly applied when the contracting company does not have the capacity to produce them or follows a strategy to reduce costs.

-Individual: It is a level applied when it is only necessary to assign a function or set of tasks to a worker or administrator. It is used mainly for

tareas de un trabajador o administrador. Es utilizada principalmente para aquellos puestos de trabajo o actividades que son utilizadas por la empresa de manera regular, pero que no necesita que el empleado se encuentre a tiempo completo en la misma.

Funcional: Es un nivel utilizado cuando es necesario la delegación de una función o conjunto de tareas que requieran un bagaje de conocimientos o habilidades técnicas de manera especializada.

Proceso: Consiste en la cesión de un proceso entero a otra empresa que se especializa en el conjunto de tareas que este requiere. Es regularmente utilizado en el área de Recursos Humanos con el proceso de reclutamiento.

Aspectos generales de un Contrato Outsourcing

Moreno (citado en Cruz y Vera, 2018) considera que la elaboración de un contrato no es tarea sencilla, por lo que se debe establecer con claridad las responsabilidades que van a desempeñar ambas partes. Según el autor, la duración aproximada de los contratos supera la cifra de un año. Como dijera (Scheneider, 2004), la relación que antiguamente se manejaba a través de un simple contrato cliente-proveedor, con la implementación del outsourcing o subcontratación, deviene en una alianza estratégica entre dos empresas que persiguen un fin común.

Tales fines se resumen en la eficiencia de las empresas, tanto la “cliente” como la “proveedora”. En el primer caso se da en el nivel de servicio o producto que la empresa ofrece al mercado, mientras que en el segundo tiene lugar en el nivel de servicio que la empresa contratada vende a la contratante y que redundo, lógicamente, en la calidad de servicio que esta última ofrece. Esto se traduce en que la empresa proveedora brinda un

those jobs or activities that are used by the company on a regular basis, but that do not require the employee to be in it full time.

-Functional: It is a level used when it is necessary to delegate a function or set of tasks that require a background of knowledge or technical skills in a specialized way.ρ

-Process: It consists of the transfer of an entire process to another company that specializes in the set of tasks that it requires. It is regularly used in the Human Resources area with the recruitment process.

General aspects of an Outsourcing Contract

Moreno cited in Cruz and Vera (2018) considers that the elaboration of a contract is not an easy task, so the responsibilities that both parties will carry out must be clearly established. According to the author, the approximate duration of the contracts exceeds the figure of one year. As Scheneider (2004) said, the relationship that was previously managed through a simple client-supplier contract, with the implementation of outsourcing or subcontracting, becomes a strategic alliance between two companies that pursue a common goal.

Such purposes are summarized in the efficiency of the companies, both the “client” and the “supplier”. In the first case, it occurs in the level of service or product that the company offers to the market, while in the second it occurs in the level of service that the contracted company sells to the contracting party and which, logically, results in the quality of service that the latter offers. This

producto diseñado de acuerdo a los requerimientos específicos de la empresa cliente. Luego, para evitar inconformidades en los resultados, es imprescindible elaborar bien el contrato.

Selección de la empresa proveedora

Descripción del servicio.

Un elemento primordial para la selección de un proveedor, según Galván (2017), son las especificaciones del nivel de servicios, las cuales se establecen a partir del análisis de las necesidades de la organización y sobre el supuesto de la información recopilada en el diagnóstico integral, llevado a cabo durante la etapa de planificación. Para mejores resultados, al decir de la autora, los funcionarios deberán formularse las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las consideraciones estratégicas para entregar dicho proceso en outsourcing?.

¿Cuáles son los objetivos fundamentales detrás de la decisión de entregar dicho proceso en outsourcing?.

La descripción del servicio, por tanto, debe desarrollarse en consecuencia con las consideraciones estratégicas y los objetivos fundamentales determinados por los funcionarios para su decisión de externalización.

Galván (2017) insiste en que esta metodología resulta fundamental tanto para que los potenciales proveedores de subcontratación puedan entender el alcance de lo que se les solicitará, si resultan contratados, como para que los resultados finales se ajusten a dichos objetivos y consideraciones.

El proceso de selección

Resulta clave para un outsourcing exitoso encontrar el proveedor de servicios correcto.

means that the supplier company provides a product designed according to the specific requirements of the client company. Then, to avoid inconsistencies in the results, it is essential to prepare the contract well.

Selection of the supplier company

Service description

A fundamental element for the selection of a supplier according to Galván (2017), are the specifications of the level of services, which are established from the analysis of the needs of the organization and on the assumption of the information collected in the comprehensive diagnosis, carried out during the planning stage. For best results, according to the author, officials should ask themselves the following questions:

What are the strategic considerations to deliver said process in outsourcing?.

What are the fundamental objectives behind the decision to deliver said process in outsourcing?.

The description of the service, therefore, must be developed accordingly with the strategic considerations and the fundamental objectives determined by the officials for their outsourcing decision.

Galván (2017) insists that this methodology is essential both so that potential subcontracting providers can understand the scope of what will be requested, if they are hired, and so that the final results are adjusted to said objectives and considerations.

Schneider (2004) advierte que si la empresa contratante no es rigurosa durante el proceso de selección, muy probablemente tenga que enfrentar sorpresas desagradables en el futuro. El hecho de elegir un proveedor que no está en condiciones de entregar los servicios ofrecidos, de acuerdo a los requerimientos de la empresa cliente, traerá como consecuencia que el negocio no podrá mantenerse por mucho tiempo o acabará destinando excesivos esfuerzos para adecuar los controles de servicio, en lugar de beneficiarse de la externalización y asegurar la calidad operativa desde un principio.

Con este ejemplo, el autor deja muy claro la importancia de la correcta identificación y selección del socio/proveedor.

La subcontratación hotelera

En el mundo moderno, la evolución de la demanda turística resulta cada vez más evidente, pues el consumidor ha transformado no solo sus gustos, sino también sus hábitos y comportamientos, como consecuencia de un nivel cultural superior y una mayor conciencia de sus intereses, necesidades, derechos y expectativas. Tal evolución ha transformado al turista de antaño en un cliente exigente, que se preocupa cada vez más por un alto grado de calidad en el servicio y que demanda, en consecuencia, una experiencia de consumo que va más allá del simple acto de consumir (Espino y Ramírez, 2018).

La industria hotelera, tradicionalmente enfocada a la tangibilidad de los productos, se ha visto obligada a modificar su perspectiva y centrarse en las exigencias del cliente y en lo que espera de su experiencia turística, lo cual ha traído consigo un incremento de la competitividad no solo entre los hoteles, sino entre los nuevos destinos y los ya consolidados (Crespo, 2016).

The selection process

Finding the right service provider is key to successful outsourcing. Schneider (2004) cautions that if the hiring company is not rigorous during the selection process, it will most likely have to face unpleasant surprises in the future. The fact of choosing a supplier that is not in a position to deliver the services offered, according to the requirements of the client company, will result in the business not being able to be maintained for a long time or will end up expending excessive efforts to adapt the service controls, instead of benefiting from outsourcing and ensuring operational quality up front.

With this example, the author makes very clear the importance of the correct identification and selection of the partner / supplier.

Hotel outsourcing

In the modern world, the evolution of tourist demand is becoming more and more evident, as the consumer has transformed not only their tastes, but also their habits and behaviors, as a consequence of a higher cultural level and a greater awareness of their interests, needs, rights and expectations. Such evolution has transformed the tourist of yesteryear into a demanding customer, who is increasingly concerned about a high degree of service quality and who consequently demands a consumer experience that goes beyond the simple act of consuming (Espino and Ramírez, 2018).

The hotel industry, traditionally focused on the tangibility of products, has been forced to change its perspective and focus on the customer's demands and what they expect from their tourism experience, which has led to an

Los autores Donada y Nogatchewsky (citados en Espino y Ramírez, 2018) confirman que una de las estrategias claves en la gestión hotelera de los últimos años ha sido la externalización, lo cual, al decir de Lamminmaki (2010) no es algo extraño si tenemos en cuenta las peculiaridades de este sector. Los hoteles son, sin lugar a dudas, organizaciones complejas debido a la diversidad de tareas que tienen cabida en sus instalaciones, entre las que se pueden mencionar los servicios de reserva, animación, restauración, limpieza y lavandería, entre otros muchos. Esto obliga a los directivos, como bien expresaran (González, Gasco, J. & Llopis 2011), a desarrollar muchos roles, funciones y habilidades, dificultándose en gran medida la identificación de sus competencias básicas o las ventajas competitivas derivadas de estas.

Domberger (1998) y Lamminmaki (2010) coinciden en que, en medio de este entorno innegablemente complicado, es extremadamente necesario que los directivos hoteleros no distraigan su atención de las actividades básicas. Constituye la tercerización, en este sentido, una opción apropiada para minimizar el problema de la complejidad hotelera, pues un gran número de actividades del hotel pueden ser subcontratadas; un elemento que, en la opinión de Crichton y Edgar (citados en Espino y Ramírez, 2018), pudiera no ser aplicable a otros sectores, donde las actividades pueden ser más análogas y con mayor dificultad para la externalización, al no ser tan diferentes entre sí.

Para la decisión de qué actividades puede realizar el hotel internamente y cuáles resulta conveniente externalizar, McIvor (2005) asegura que lo primero que debe ser definido son los límites de la organización. Esto se traduce en la determinación de las competencias básicas en el establecimiento hotelero, elemento apoyado por un gran número de autores (Lam y Han, 2005; Espino

increase in competitiveness not only between hotels, but between new destinations and those already consolidated (Crespo, 2016).

The authors Donada and Nogatchewsky cited in (Espino and Ramírez, 2018) confirm that one of the key strategies in hotel management in recent years has been outsourcing, which, according to Lamminmaki (2010) is not something strange if we take into account the peculiarities of this sector. Hotels are, without a doubt, complex organizations due to the diversity of tasks that have a place in their facilities, among which we can mention the reservation, entertainment, restoration, cleaning and laundry services, among many others. This forces managers, as they well expressed (González et al., 2011), to develop many roles, functions and abilities, making it very difficult for them to identify their basic competencies or the competitive advantages derived from them.

Domberger (1998) and Lamminmaki (2010) agree that, in the midst of this undeniably complicated environment, it is extremely necessary that hotel managers do not distract their attention from basic activities. Outsourcing is, in this sense, an appropriate option to minimize the problem of hotel complexity, since a large number of hotel activities can be outsourced; an element that, in the opinion of Crichton and Edgar cited in (Espino and Ramírez, 2018), may not be applicable to other sectors, where activities can be more analogous and with greater difficulty for outsourcing, as they are not so different between yes.

For the decision of which activities the hotel can carry out internally and which are convenient to outsource, McIvor (2005)

& Padrón, 2006; Bolat y Yilmaz, 2009, citado en Espino y Ramírez, 2018; Donada y Nogatchewsky, 2009, citado en Espino y Ramírez, 2018). (Quinn & Hilmer, 1994), por su parte, consideran que los directivos están en la obligación de desarrollar sus competencias básicas como una estrategia de bloqueo de sus competidores y evitar externalizar dichas competencias o, en última instancia, facilitar el acceso de sus suministradores a los conocimientos y habilidades básicas de las mismas.

Evidentemente, no todas las actividades pueden ser externalizadas, ya que, como afirman Bettis *et al* (citado en Espino y Ramírez, 2018), esto puede suponer una pérdida de la ventaja competitiva. Es de vital importancia, por lo tanto, tomar la decisión correcta con un enfoque estratégico a largo plazo (Şahin & Berberoglu, 2011). Los autores insisten en la necesidad de que el directivo hotelero sea capaz de distinguir cuáles de sus actividades se consideran básicas y cuáles no, de manera que se eviten riesgos innecesarios que influyan negativamente en la ventaja competitiva de la organización.

Centrar la atención en las actividades básicas supone, al decir de Quinn (1999), una mayor flexibilidad y rapidez del hotel para adaptarse a los cambios del mercado, a partir de una mejora en la calidad de su servicio y una mayor diferenciación de su competencia. Siguiendo esta misma línea, la tercerización de las actividades no básicas hará posible incrementar la atención ofrecida a las estratégicas, tributando a una mayor flexibilidad en las operaciones y la posibilidad de disponer recursos para otros propósitos (Espino & Padrón, 2004).

Ventajas y desventajas de la subcontratación como forma

ensures that the first thing that must be defined are the limits of the organization. This translates into the determination of basic competences in the hotel establishment, an element supported by a large number of authors (Lam and Han, 2005; Espino & Padrón, 2006; Bolat and Yilmaz, 2009, cited in Espino and Ramírez, 2018; Donada and Nogatchewsky, 2009, cited in Espino and Ramírez, 2018). (Quinn & Hilmer, 1994), for their part, consider that managers are obliged to develop their basic competencies as a blocking strategy for their competitors and avoid outsourcing these competencies or, ultimately, facilitate access by their suppliers to their basic knowledge and skills.

Obviously, not all activities can be outsourced, since, as stated by Bettis *et al.* cited in (Espino and Ramírez, 2018), this may mean a loss of competitive advantage. Therefore, it is vitally important to make the right decision with a long-term strategic approach (Şahin & Berberoglu, 2011). The authors insist on the need for the hotel manager to be able to distinguish which of their activities are considered basic and which are not, so as to avoid unnecessary risks that negatively influence the competitive advantage of the organization.

Focusing attention on basic activities implies, according to Quinn (1999), greater flexibility and speed for the hotel to adapt to market changes, based on an improvement in the quality of its service and greater differentiation from its competition. Following this same line, the outsourcing of non-basic activities will make it possible to increase the attention offered to strategic ones, contributing to greater flexibility in operations and the possibility of having resources for other

cooperada de gestión hotelera

Son numerosos los estudios sobre los efectos positivos de la puesta en práctica del outsourcing en el sector de los servicios, pues es una figura administrativa que ha sido reconocida como una estrategia positiva no solo para la reducción de los costes de operación (Kroes y Ghosh, 2010), lo que, al decir de Ozdoğan (citado en Espino y Ramírez, 2018), supone una mayor eficiencia; sino que aporta al hotel una capacidad de adaptación a sus necesidades, según la demanda, al transformar los costos fijos en costos variables (Espino *et al.*, 2012, citado en Espino y Ramírez, 2018). Otros autores a favor de esta forma cooperada de gestión son (Delmotte y Sels, 2008), quienes la consideran una alternativa para la reducción del personal en un sector caracterizado por un uso de mano de obra intensiva, además de que puede proporcionar, según los estudios de (Lamminmaki, 2010), una solución a la volatilidad del mercado por el carácter cíclico y estacional inherente a la industria hotelera.

Sin embargo según las investigaciones de Masshotel Service (2019), a día de hoy son todavía muchos los hoteles (sobre todo pequeños y de gestión independiente) que se resisten a tercerizar sus servicios, lo cual se debe en gran medida a la existencia de mitos en torno al outsourcing hotelero. Las dudas de estos hoteles tienen, al decir del autor, mayor peso en la balanza que la falta de rentabilidad o de eficacia de sus servicios. Sus estudios revelaron al menos cuatro razones por las cuales algunos establecimientos perciben la subcontratación como algo negativo o perjudicial para su negocio. Las mismas son descritas a continuación:

Miedo a la mala calidad del servicio.

Es conveniente que la elección de las empresas para la externalización de los servicios esté

purposes (Espino & Padrón, 2004).

Advantages and disadvantages of outsourcing as a cooperative form of hotel management

There are numerous studies on the positive effects of the implementation of outsourcing in the services sector, as it is an administrative figure that has been recognized as a positive strategy not only for reducing operating costs (Kroes and Ghosh, 2010), which, according to Ozdoğan cited in (Espino and Ramírez, 2018), supposes greater efficiency; Rather, it provides the hotel with a capacity to adapt to its needs, according to demand, by transforming fixed costs into variable costs (Espino *et al.*, 2012, cited in Espino and Ramírez, 2018). Other authors in favor of this cooperative form of management are (Delmotte and Sels, 2008), who consider it an alternative for reducing personnel in a sector characterized by intensive use of labor, in addition to providing, according to the studies of (Lamminmaki, 2010), a solution to market volatility due to the cyclical and seasonal nature inherent in the hotel industry.

However, according to research by Masshotel Service (2019), today there are still many hotels (especially small and independently managed) that resist outsourcing their services, which is largely due to the existence of myths around hotel outsourcing. The doubts of these hotels have, according to the author, more weight in the balance than the lack of profitability or efficiency of their services. Their studies revealed at least four reasons why some establishments perceive outsourcing as negative or detrimental to their business. They are described below:

dada por sus niveles de especialización en el ámbito seleccionado. De esta manera, se garantizará una mayor calidad de los servicios. Además, la inclusión en los contratos de cláusulas de calidad, cumplimiento de objetivos y penalización por incumplimiento debe ser contemplada. Si la empresa externa es evasiva a la hora de asumir dichas cláusulas, lo más recomendable es buscar otra.

Miedo a depender de la empresa subcontratada.

La oferta de empresas de externalización hotelera ha crecido y se ha diversificado con el paso de los años, por lo que los hoteles tienen actualmente una cartera más amplia de proveedores para elegir. Por ende, si los resultados no son los esperados, es posible rescindir el contrato y buscar, como en el caso anterior, otra empresa que cumpla con las expectativas de la contratante. La empresa externa seleccionada, sea cual sea, debe ser consciente de que debe seguir las directrices marcadas por el hotel, siempre de acuerdo a la estrategia establecida.

Miedo a perder el control de la gestión.

Este es uno de los principales frenos de los establecimientos para tomar la decisión de externalizar. La misión del proveedor contratado por el hotel mediante outsourcing es la de incorporar servicios de valor añadido cuando el hotel no dispone de ellos. Para evitar cualquier pérdida de control, es fundamental la comunicación fluida y sistemática con la dirección del hotel.

Miedo a la falta de privacidad y seguridad.

En el entorno complejo de los hoteles se manejan muchos datos privados, tanto internos de la organización como de sus clientes. La legislación en materia de protección de datos es estricta y las consecuencias de su incumplimiento severas. Por eso, se sobreentiende la preocupación de los administrativos; sin embargo, la cifra de las

1. Fear of poor quality of service.

It is convenient that the choice of companies for outsourcing services is given by their levels of specialization in the selected field. In this way, a higher quality of services will be guaranteed. In addition, the inclusion in the contracts of quality clauses, compliance with objectives and penalties for non-compliance should be considered. If the external company is evasive when it comes to assuming these clauses, it is best to find another.

Fear of depending on the outsourced company.

The supply of hotel outsourcing companies has grown and diversified over the years, so hotels now have a broader portfolio of providers to choose from. Therefore, if the results are not as expected, it is possible to terminate the contract and find, as in the previous case, another company that meets the expectations of the contractor. The external company selected, whatever it may be, must be aware that it must follow the guidelines set by the hotel, always in accordance with the established strategy.

Fear of losing control of management.

This is one of the main obstacles for establishments to make the decision to outsource. The mission of the supplier contracted by the hotel through outsourcing is to incorporate value-added services when the hotel does not have them. To avoid any loss of control, smooth and systematic communication with the hotel management is essential.

Fear of lack of privacy and security.

In the complex environment of hotels, a lot of private data is handled, both internal to the organization and its clients. The legislation on data protection is strict and the consequences of non-compliance severe. Therefore, the

empresas de todo el mundo que comparten datos de sus clientes sin infringir la ley supera el millón desde hace algunos años. Lógicamente, para lograrlo es necesario seguir protocolos de acción muy bien definidos.

En resumen hasta el momento, teniendo en cuenta los estudios de Gutiérrez (2017), el outsourcing es un conjunto de actividades llevadas a cabo por personas externas a la empresa, las cuales pueden o no ser realizadas dentro de la organización, suponiendo un ahorro en los costes de operación y permitiendo adquirir, entre otras muchas cosas, conocimientos acerca de las personas externas contratadas, quienes podrían emplearse dentro de la empresa en un momento dado. Sin embargo, como todo proceso, involucra aspectos positivos y negativos, los cuales se abordan a continuación.

Beneficios de la subcontratación

Aunque la respuesta a la interrogante sobre por qué implementar el outsourcing parece estar clara, resulta difícil que las empresas tradicionales asuman el reto de redefinir su organización para hacerlo, sucediendo todo lo contrario con las nuevas organizaciones al tener la oportunidad, desde el inicio, de diseñar sus procesos para que sean lo más eficientes posible. Tales empresas, al decir de (Galván, 2017), inician sus operaciones con un nivel superior a las de la competencia que aún no redefinen sus operaciones. Sin embargo, ¿cuáles son esas razones que deberían llevar a las empresas hoteleras tradicionales a reestructurar sus operaciones y utilizar la subcontratación?

Después de un detallado estudio bibliográfico y la consulta de numerosos autores (Argudo, 2020.; Scheneider, 2004; Uquillas, 2007, citado en Cruz y Vera, 2018; Lamminmaki, 2010; Conde, 2015; Crespo, 2016; Galván, 2017;

concern of the administrative staff is understood; However, the number of companies around the world that share their customer data without breaking the law has exceeded one million in recent years. Logically, to achieve this, it is necessary to follow well-defined action protocols.

In summary so far, taking into account the studies of Gutiérrez (2017), outsourcing is a set of activities carried out by people external to the company, which may or may not be carried out within the organization, assuming savings in operating costs and allowing to acquire, among many other things, knowledge about the external people hired, who could be employed within the company at any given time. However, like any process, it involves positive and negative aspects, which are discussed below.

Benefits of outsourcing

Although the answer to the question about why to implement outsourcing seems to be clear, it is difficult for traditional companies to take on the challenge of redefining their organization to do so, the opposite is happening with new organizations when they have the opportunity, from the beginning, to design your processes to be as efficient as possible. Such companies, according to Galván (2017), start their operations with a level higher than those of the competition that have not yet redefined their operations. However, what are those reasons that should lead traditional hotel companies to restructure their operations and use outsourcing?

After a detailed bibliographic study and the consultation of numerous authors Scheneider (2004; Uquillas (2007) cited in Cruz and Vera,

Espino y Ramírez, 2018; Salas *et al.*, 2019) se pueden resumir los beneficios de la subcontratación para los hoteles de la siguiente manera:

Reducción y control de los costos de operación

La práctica de la externalización resulta beneficiosa para el logro de la eficiencia operativa, pues los estudios han demostrado que los costos de operación de un hotel resultan ser, generalmente, extremadamente altos en comparación con los costos de la contratación de proveedores externos. En este sentido es necesario puntualizar que ganar en eficiencia no implica una menor calidad (Domberger, 1998). Además, en términos de gestión, es mucho más sencillo y económico identificar los costos de transacción de un proveedor externo, explícitos en las negociaciones que se llevan a cabo con él, que identificar los costos de transacción internos, dándose casos en los que no llegan a ser todos identificados. Esta dificultad provoca inevitablemente distorsiones en los análisis financieros del hotel e impide, en consecuencia, enfrentar adecuadamente la ineficiencia.

Los ejecutivos revisan frecuentemente sus costos históricos, así como las pérdidas por retraso en la innovación y algunas faltas de respuesta de su grupo interno, debiéndose incluir en la lista los costos de supervisión y administración sistemática que los ejecutivos realizan internamente sobre todas las actividades. Finalmente, los resultados de este análisis deben ser comparados con los costos del mejor proveedor externo. Si el balance no es favorable, se corre el riesgo de perder el margen de competitividad que beneficia al hotel.

(2018); Lamminmaki (2010); Conde (2015); Crespo (2016); Galván (2017); Espino and Ramírez (2018); Salas *et al.*, (2019) the benefits of outsourcing for hotels can be summarized as follows:

Reduction and control of operating costs.

The practice of outsourcing is beneficial for achieving operational efficiency, as studies have shown that the operating costs of a hotel are generally extremely high compared to the costs of hiring external providers. In this sense, it is necessary to point out that gaining efficiency does not imply a lower quality (Domberger, 1998). In addition, in terms of management, it is much easier and cheaper to identify the transaction costs of an external provider, explicit in the negotiations that are carried out with him, than to identify the internal transaction costs, in cases where they do not arrive. to be all identified. This difficulty inevitably causes distortions in the financial analysis of the hotel and consequently prevents the inefficiency from being adequately addressed.

Executives frequently review their historical costs, as well as losses due to delay in innovation and some lack of response from their internal group, and the systematic supervision and management costs that executives carry out internally on all activities should be included in the list. Finally, the results of this analysis must be compared with the costs of the best external provider. If the balance is not favorable, you run the risk of losing the competitive edge that benefits the hotel.

Acceso a habilidades de clase mundial

La externalización permite seleccionar, en una amplia cartera de proveedores de servicios, aquel –o aquellos– cuya especialización en el ámbito correspondiente de la cadena de valor beneficiará al hotel, permitiéndole obtener la mejor aplicación de la tecnología, niveles de servicio y tarifas altamente competitivas.

Del mismo modo que la implementación de la tercerización permite simplificar la estructura de costos a la par que reducirlos, también hace posible la accesibilidad a habilidades de clase mundial. Esto tiene lugar a raíz de la contratación de un proveedor especializado en determinado proceso, el cual ofrece la garantía de que la operación externalizada a través de él contará con los mejores estándares de calidad. De esta manera, el hotel optimiza no solo dinero y recursos, sino también tiempo en buscar calidad en operaciones que carecen de un carácter distintivo o primordial para el servicio que se ofrece.

Estabilidad en la gestión

Un comportamiento habitual en los hoteles y otros establecimientos de alojamiento turístico es la contratación determinada (a corto plazo) de personal para que realice aquellas actividades que, sin ser esenciales, forman parte del proceso productivo de la organización. Este *modus operandi* supone pérdidas para las empresas debido a que, cuando uno de esos empleados se marcha del hotel, se lleva consigo los recursos dedicados a su capacitación, lo cual podría evitarse con un contrato bien elaborado para la realización de un outsourcing.

Por otra parte, la implementación de la subcontratación garantiza un mayor control de la gestión, ofreciendo estabilidad, ya que la

Access to world-class skills.

Outsourcing makes it possible to select, from a wide portfolio of service providers, the one - or those - whose specialization in the corresponding area of the value chain will benefit the hotel, allowing it to obtain the best application of technology, service levels and highly competitive rates.

In the same way that the implementation of outsourcing allows to simplify the structure of costs while reducing them, it also makes possible the accessibility to world-class skills. This takes place as a result of hiring a provider specialized in a certain process, which offers the guarantee that the outsourced operation through it will have the best quality standards. In this way, the hotel optimizes not only money and resources, but also time in seeking quality in operations that lack a distinctive or essential character for the service offered.

Stability in management.

A common behavior in hotels and other tourist accommodation establishments is the specific (short-term) hiring of staff to carry out those activities that, without being essential, are part of the organization's production process. This *modus operandi* means losses for companies because, when one of those employees leaves the hotel, they take with them the resources dedicated to their training, which could be avoided with a well-developed contract for outsourcing.

On the other hand, the implementation of outsourcing guarantees greater management control, offering stability, since hiring a supplier for a certain activity allows greater

contratación de un proveedor para determinada actividad permite un mayor control sobre el desempeño de la actividad externalizada y una mejor garantía respecto a sus niveles de calidad.

Liberación de recursos internos para otros propósitos

La externalización ofrece la posibilidad de reasignar recursos humanos a otras funciones más estratégicas para el establecimiento hotelero, lo que trae consigo una mayor flexibilidad en los costos y más posibilidades de agregar valor a en las actividades propias del negocio. Además, libera a la empresa de la carga que supone mantener departamentos que no son parte del negocio principal, lo cual puede ser traducido en una mejor posición financiera para otros propósitos.

Riesgo compartido

Teniendo en cuenta que el proveedor de servicios internaliza íntegramente las necesidades y compromisos de la empresa cliente, se convierte en socio estratégico del hotel. Este fenómeno implica que ambos trabajan juntos en beneficio común, lo cual permite a la administración del hotel la obtención de un servicio de mayor productividad a un costo más bajo. Lo más importante, en ese sentido, es que el riesgo del negocio no solo se comparte, sino que se reduce, puesto que, para la realización de una actividad que antes llevaba a cabo un trabajador con formación general, se contrata a un especialista.

Garantía de servicio

Como fue mencionado anteriormente en aspectos generales de un Contrato Outsourcing, durante la formación de un acuerdo de

control over the performance of the outsourced activity and a better guarantee regarding its levels of quality.

Release of internal resources for other purposes.

Outsourcing offers the possibility of reallocating human resources to other more strategic functions for the hotel establishment, which brings with it greater flexibility in costs and more possibilities to add value to the activities of the business. In addition, it relieves the company of the burden of maintaining departments that are not part of the core business, which can be translated into a better financial position for other purposes.

Shared risk.

Taking into account that the service provider fully internalizes the needs and commitments of the client company, it becomes a strategic partner of the hotel. This phenomenon implies that both work together for common benefit, which allows the hotel management to obtain a higher productivity service at a lower cost. The most important thing, in this sense, is that the business risk is not only shared, but also reduced, since, to carry out an activity that was previously carried out by a worker with general training, a specialist is hired.

Service guarantee.

As mentioned above in general aspects of an Outsourcing Contract, during the formation of

externalización se deben especificar los niveles de calidad del servicio requeridos en el denominado “acuerdo de nivel de servicio”. Dicho acuerdo establece quién es el responsable de comprobar la calidad y qué debe ser medido y evaluado en el control de la misma. Esto constituye una garantía de calidad que, probablemente, no existía antes de implementar el outsourcing en el hotel.

Mejor enfoque estratégico de la organización

Las funciones estratégicas de los hoteles requieren demasiado tiempo para su efectiva administración en el interior de la empresa hotelera, pudiendo darse el caso de que se encuentren fuera del control de la misma. La aplicación de la subcontratación en áreas que no forman parte del core business hace posible a la empresa dedicar todo su potencial a las actividades esenciales y especializarse en aquellas actividades distintivas que les permitirán alcanzar ventajas competitivas frente a la competencia.

Mayores posibilidades de innovación y flexibilidad

La subcontratación supone una nueva forma de trabajar que llega al hotel desde el exterior. Además, los estudios han demostrado que las redes de pequeñas empresas vinculadas a sus clientes a través de un contrato de externalización pueden adaptarse más rápidamente y a un menor costo a las cambiantes condiciones de la demanda, en comparación con una organización integrada.

an outsourcing agreement, the levels of quality of service required in the so-called “service level agreement” must be specified. This agreement establishes who is responsible for checking the quality and what must be measured and evaluated in its control. This constitutes a guarantee of quality that probably did not exist before implementing the outsourcing in the hotel.

Better strategic focus of the organization.

The strategic functions of hotels require too much time for their effective administration within the hotel company, and it may be the case that they are outside the control of the same. The application of subcontracting in areas that are not part of the core business makes it possible for the company to dedicate its full potential to essential activities and to specialize in those distinctive activities that will allow them to achieve competitive advantages over the competition.

Greater possibilities for innovation and flexibility.

Outsourcing is a new way of working that comes to the hotel from abroad. Furthermore, studies have shown that small business networks linked to their customers through an outsourcing contract can adapt more quickly and at lower cost to changing demand conditions, compared to an integrated organization.

Figura 1. Beneficios de la subcontratación hotelera.

Figure 1. Benefits of hotel outsourcing.



Fuente: Elaboración propia, a partir de Schneider (2004) y Salas *et al* (2019).

Source: Own elaboration, based on Schneider (2004) and Salas *et al.* (2019).

Riesgos de la subcontratación

Ha quedado claro que la estrategia de externalización puede traer consigo una serie de beneficios para la organización; sin embargo, su implementación en los hoteles también involucra algunos riesgos a tener en cuenta. Después de consultar los aportes de varios autores (Argudo, 2020.; Crespo, 2016; Espino y Ramírez, 2018; Cruz y Vera, 2018), se resumen tales riesgos a continuación:

1- Elección errónea del proveedor.

La elección incorrecta de los proveedores a subcontratar puede traer como consecuencia una severa afectación de la imagen del hotel ante los clientes. Cuando las capacidades del suministrador son deficientes o poco competitivas, el hotel puede verse involucrado en un proceso de declive que puede dejarlos sin las capacidades y habilidades necesarias para competir y/u ofrecer un servicio de calidad. El cambio de empresa externa, para solucionar el problema originado por la selección equivocada, implicará un coste económico tan alto que podría atentar contra el beneficio planificado antes de hacer la contratación.

2- Elección errónea de la actividad subcontratada.

Externalizar actividades críticas de la empresa, que suponen un gran riesgo para la ventaja competitiva (sobre todo aquellas que implican un contacto con el cliente o aquellas que pueden derivar en competencias básicas), trae como consecuencia una posible pérdida de destrezas o habilidades críticas para la innovación. Por ejemplo, tercerizar los sistemas de información en los establecimientos hoteleros los priva de las capacidades de conocimientos necesarios para

Risks of outsourcing

It has become clear that the outsourcing strategy can bring with it a number of benefits for the organization; however, its implementation in hotels also involves some risks to take into account. After consulting the contributions of various authors (Crespo, 2016; Espino and Ramírez, 2018; Cruz and Vera, 2018), such risks are summarized below:

1. Wrong choice of provider.

The wrong choice of suppliers to subcontract can result in a severe damage to the hotel's image to customers. When the supplier's capabilities are deficient or uncompetitive, the hotel can be involved in a process of decline that can leave them without the necessary capacities and skills to compete and / or offer a quality service. The change of external company, to solve the problem caused by the wrong selection, will imply an economic cost so high that it could undermine the planned profit before hiring.

2. Wrong choice of the outsourced activity.

Outsourcing critical activities of the company, which pose a great risk to competitive advantage (especially those that involve contact with the client or those that may lead to basic skills), results in a possible loss of skills or abilities critical to the innovation. For example, outsourcing information systems in hotel establishments deprives them of the knowledge capacities necessary to obtain a competitive advantage. And, once investment in critical capabilities is limited or stopped, its renewal or the generation of new ones can be

obtener una ventaja competitiva. Y, una vez que se limita o cesa la inversión en capacidades críticas, puede resultar compleja su renovación o la generación de otras.

La externalización puede erosionar el potencial de la organización para el aprendizaje, especialmente aquellas actividades que están estrechamente relacionada o forman parte del core business. Esto puede representar un menor rendimiento para el hotel, menor capacidad de innovación y dificultades para la identificación y el aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocio. No obstante, este riesgo puede ser paliado si la dirección del hotel lleva a cabo un análisis profundo de las actividades a subcontratar y la influencia de estas en las ventajas competitivas.

3- Dependencia hacia los proveedores.

La subcontratación de actividades esenciales puede implicar, por otra parte, menor flexibilidad en el hotel para la introducción de nuevos productos y servicios, ya que a menudo se pierde la capacidad de aprender y aprovechar los cambios tecnológicos, dependiendo totalmente del proveedor. Esta dependencia excesiva del suministrador puede limitar la creación del conocimiento y la transferencia del mismo a través de las diferentes funciones o departamentos de la empresa, al verse frenado con la externalización el surgimiento de nuevas e inesperadas soluciones, las cuales surgen precisamente de las interacciones entre las personas especializadas en diferentes actividades o departamentos. No obstante, si el hotel y el proveedor establecen una relación fluida y bidireccional entre los empleados de ambas partes, la base de conocimiento puede ser mucho mayor.

complex.

Outsourcing can erode an organization's potential for learning, especially those activities that are closely related to or part of the core business. This can represent a lower performance for the hotel, less capacity for innovation and difficulties in identifying and taking advantage of new business opportunities. However, this risk can be mitigated if the hotel management carries out an in-depth analysis of the activities to be outsourced and their influence on competitive advantages.

3. Dependence on suppliers.

The outsourcing of essential activities may imply, on the other hand, less flexibility in the hotel for the introduction of new products and services, since the ability to learn and take advantage of technological changes is often lost, depending entirely on the supplier. This excessive dependence on the supplier can limit the creation of knowledge and its transfer through the different functions or departments of the company, as outsourcing slows the emergence of new and unexpected solutions, which arise precisely from the interactions between people specialized in different activities or departments. However, if the hotel and the supplier establish a fluid and two-way relationship between the employees of both parties, the knowledge base can be much greater.

4. Loss of control over the final product / service.

Non-active participation in outsourced processes implies a loss of control and

4- Pérdida de control sobre el producto/servicio final

La no participación activa en los procesos subcontratados implica una pérdida de control y autonomía en el desarrollo del servicio, lo cual puede significar que el resultado final sea diferente a lo planificado. Puede darse el caso de que el hotel tercerice actividades que el suministrador no llegue a ofrecer en los términos de calidad y cantidad acordados. En tal situación, el hotel puede encontrarse ante la incapacidad de reconstruir la operación subcontratada, al haber perdido las habilidades y capacidades para volver a realizarla internamente. No obstante, hoy en día son amplias las alternativas para mitigar esta dificultad, siendo la más efectiva la inclusión de todos los detalles, condiciones, precauciones necesarias y penalizaciones por incumplimiento en los contratos, de forma que ambas partes se vean comprometidas a cumplir con lo estipulado en dicho acuerdo.

5- Difusión de los secretos industriales o información clasificada

La externalización de actividades relacionadas con nóminas, contabilidad, informática u otra con elevado carácter clasificado, podría implicar un riesgo de vulneración de la confidencialidad de los datos importantes de la empresa. El proveedor malintencionado puede usar la información en contra del hotel, sometiéndolo a presión o chantaje para modificar las condiciones establecidas (por ejemplo, un incremento de precios). La aparición del oportunismo conduce, inevitablemente, a un incremento de los costes de transacción.

6- Descontento o malestar en la plantilla de trabajadores

autonomy in the development of the service, which may mean that the final result is different from what was planned. It may be the case that the hotel outsources activities that the supplier does not offer in the agreed terms of quality and quantity. In such a situation, the hotel may find itself unable to rebuild the outsourced operation, having lost the skills and abilities to do it again internally. However, today there are ample alternatives to mitigate this difficulty, the most effective being the inclusion of all the details, conditions, necessary precautions and penalties for non-compliance in the contracts, so that both parties are committed to complying with what stipulated in said agreement.

5. Dissemination of industrial secrets or classified information.

The outsourcing of activities related to payroll, accounting, computing or other highly classified, could imply a risk of violation of the confidentiality of important company data. The malicious provider can use the information against the hotel, subjecting it to pressure or blackmail to modify the established conditions (for example, a price increase). The emergence of opportunism inevitably leads to an increase in transaction costs.

6. Discontent or discomfort in the workforce.

The decision to outsource certain activities to another company can generate uncertainty in

La decisión de subcontratar ciertas actividades a otra empresa puede generar incertidumbre en la plantilla del hotel, principalmente asociados al temor de perder el puesto de trabajo, por lo que no es extraño encontrar resistencia en los trabajadores ante una decisión de externalizar. Esto puede desencadenar baja productividad, desmotivación, inseguridad y otras manifestaciones negativas en el personal del departamento donde se va a implementar el outsourcing.

Por otra parte, muchas de las decisiones de tercerización pueden ser irreversibles si no se dispone de la infraestructura y los recursos humanos necesarios para desarrollar de nuevo, internamente, las actividades y servicios subcontratados; ya que el hotel habrá perdido las habilidades y capacidades que poseía para ello.

Las tres razones fundamentales para la irreversibilidad de la decisión de externalizar son: el alto coste de recuperar la actividad para desarrollarla internamente, la dificultad para atraer los recursos humanos necesarios y el tiempo requerido en el proceso.

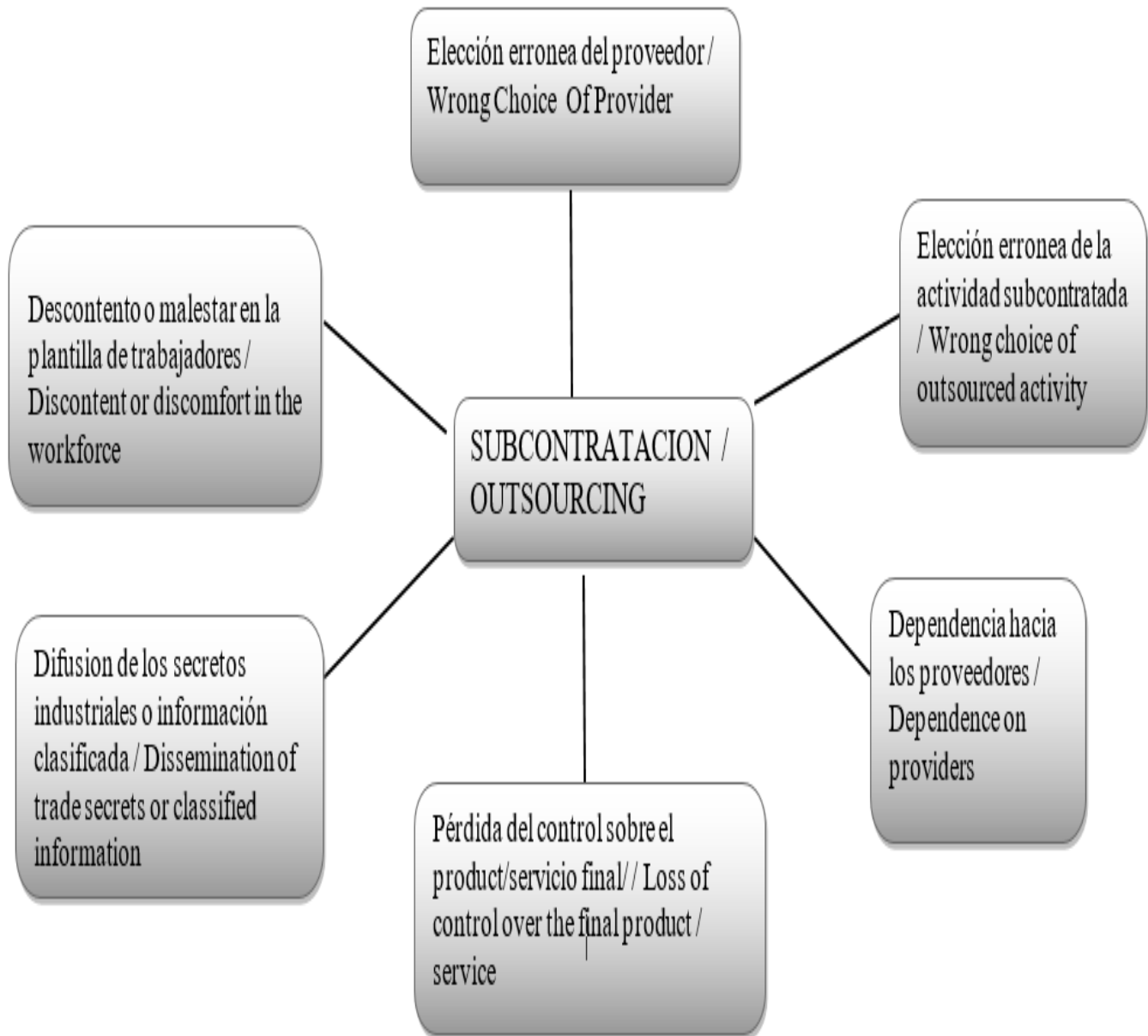
the hotel's workforce, mainly associated with the fear of losing their job, so it is not unusual to find resistance from workers when faced with a decision to outsource. This can trigger low productivity, demotivation, insecurity and other negative manifestations in the personnel of the department where the outsourcing is to be implemented.

On the other hand, many outsourcing decisions can be irreversible if the infrastructure and human resources necessary to redevelop the outsourced activities and services internally are not available; since the hotel will have lost the abilities and capacities that it possessed for it.

The three fundamental reasons for the irreversibility of the decision to outsource are: the high cost of recovering the activity to develop it internally, the difficulty in attracting the necessary human resources and the time required in the process.

Figura 2. Riesgos de la subcontratación hotelera

Figure 2. Risks of hotel outsourcing



Fuente: Elaboración propia.

Source: self made.

La asunción de estos riesgos a la hora de implementar la subcontratación en el sector hotelero, independientemente de los beneficios que innegablemente reporta su puesta en práctica, puede implicar las siguientes desventajas:

- ✓ Pérdida de contacto con las nuevas tecnologías.
- ✓ Costo ahorrado diferente del costo esperado.
- ✓ Reducción de beneficios netos.
- ✓ Posibilidad de poco conocimiento por parte del suministrador con respecto al producto ofrecido por el hotel.
- ✓ Privación al control de la producción.
- ✓ Riesgo de que el proveedor no comparta la cultura organizacional de la empresa contratante.

Tendencias actuales de la subcontratación hotelera

Según los estudios de Crespo (2016), la subcontratación en el sector hotelero se ha convertido en un fenómeno imparable, con tendencia al alza. Al cierre de 2014 se calculaba que un 30 % de los cerca de 260.000 empleados que trabajaban en los hoteles españoles estaba externalizado, pronosticándose un incremento de entre el 10 y el 15 % para los siguientes cinco años.

Según Hinojosa (2015), esta práctica habitual en otros sectores y en otros países, tanto en Europa como en Norteamérica, permite equilibrar la cuenta de resultados con unos costes fijos asumibles gracias a que las ocupaciones no están nunca aseguradas, aunque esto no pueda verse de forma generalizada, sino solo en determinados departamentos.

Sin embargo, en 2016, el único servicio que no se había tercerizado en España era el de la

The assumption of these risks when implementing outsourcing in the hotel sector, regardless of the benefits that its implementation undeniably brings, may entail the following disadvantages:

- ✓ Loss of contact with new technologies.
- ✓ 2. Cost saved different from expected cost.
- ✓ 3. Reduction of net benefits.
- ✓ 4. Possibility of little knowledge on the part of the supplier regarding the product offered by the hotel.
- ✓ 5. Deprivation of control of production.
- ✓ Risk that the supplier does not share the organizational culture of the contracting company.

Current trends in hotel outsourcing

According to studies by Crespo (2016), outsourcing in the hotel sector has become an unstoppable phenomenon, with an upward trend. At the end of 2014, it was calculated that 30% of the approximately 260,000 employees who worked in Spanish hotels were outsourced, forecasting an increase of between 10 and 15% for the next five years.

According to Hinojosa (2015), this common practice in other sectors and in other countries, both in Europe and North America, allows balancing the income statement with affordable fixed costs thanks to the fact that occupations are never insured, although this cannot be seen across the board, but only in certain departments.

recepción, dándose casos de países como Francia que, para ese entonces, ya contaban con establecimientos completamente externalizados (Crespo, 2016). La autora asegura que este modelo de externalización no se puede aplicar a todos los destinos, no obstante. Para que pueda realizarse la subcontratación de actividades, es necesario que haya empresas que ofrezcan este servicio en su entorno más próximo. Es por tal motivo que resulta tan compleja su utilización en entornos rurales, entornos vacacionales y en ciudades pequeñas, así como todos aquellos hoteles que no tengan picos de ocupación bastante marcados.

Los estudios de Canalis (2014) e Hinojosa (2015) confirman que los servicios se subcontratan atendiendo a las necesidades de cada empresa en particular, con el fin de consolidar su continuidad, manteniendo la calidad del servicio y los puestos de trabajo. Aunque en muchos casos el personal de la plantilla del hotel pasa a estas empresas externas, a las que se acude en función de la ocupación y venta, lo que tributa a una mayor estabilidad.

Los autores antes citados aseguran que, a pesar de que la tendencia es creciente y casi todos los hoteles están pensando ya en ello, aún existen muchos hoteleros que temen perder el control sobre el producto y sobre sus empleados.

Otro de los miedos del empresario hotelero es la despersonalización del servicio, considerando que la subcontratación es más funcional en cadenas medianas o grandes. Sin embargo, no es así, resultando que en muchos de los casos es el mismo personal el que ha sido subrogado o personal nuevo formado por los miembros del establecimiento (Crespo, 2016).

Existen, con respecto a la fórmula de contratación, diferentes modelos en cuanto a la forma de fijar las opciones de retribución: un

However, in 2016, the only service that had not been outsourced in Spain was the reception, in cases of countries such as France that, by then, already had fully outsourced establishments (Crespo, 2016). The author claims that this outsourcing model cannot be applied to all destinations, however. In order for the outsourcing of activities to be carried out, it is necessary that there are companies that offer this service in your closest environment. It is for this reason that its use in rural settings, holiday settings and in small cities, as well as all those hotels that do not have quite marked occupancy peaks, is so complex.

The studies by Canalis (2014) and Hinojosa (2015) confirm that services are outsourced in response to the needs of each company in particular, in order to consolidate its continuity, maintaining the quality of service and jobs. Although in many cases the hotel's staff passes to these external companies, which are used based on occupation and sale, which contributes to greater stability.

The aforementioned authors assure that, despite the fact that the trend is growing and almost all hotels are already thinking about it, there are still many hoteliers who fear losing control over the product and their employees.

Another fear of the hotel entrepreneur is the depersonalization of the service, considering that outsourcing is more functional in medium or large chains. However, this is not the case, with the result that in many cases it is the same staff who have been subrogated or new staff formed by the members of the establishment (Crespo, 2016).

tanto fijo por servicio realizado (por ejemplo, la limpieza de habitaciones), tarifas planas por horas más una variable en función de la ocupación y época del año, entre otras. Incluso algunos contratos fijan sistemas de bonificaciones y penalizaciones, suponiendo esto un incentivo para los contratados para hacer las cosas bien y evitar multas por hacerlas mal.

Al margen de eso, uno de los aspectos más negativos que puede surgir tras la externalización que, al decir de Crespo (2016), no debe ser pasado por alto se corresponde con las numerosas dudas que surgen en los trabajadores de las instalaciones hoteleras. Como se habló anteriormente, gran parte de los empleados teme que se reduzca su contenido de trabajo y, en consecuencia, su sueldo o, incluso, ser despedido por un reajuste en la plantilla. Por tal motivo, los sindicatos son muy críticos con respecto a este tema en la actualidad.

De hecho, el trabajador podría suponer un problema no solo ante casos de incertidumbre sobre su futuro laboral o temor de ser despedido, desencadenados de la puesta en práctica de esta modalidad de gestión; sino también en aquellos en los que es subrogado a la empresa externa, pudiendo no estar de acuerdo con el cambio y exigir al hotel elevadas indemnizaciones (Hinojosa, 2015).

Canalis (2014) asegura que es necesario que el hotelero tenga sensibilidad, porque la externalización no es un paso sencillo para los trabajadores. Por ende, hay que tratar el asunto con mucho cuidado. Para solucionar este problema en particular, el autor hace la siguiente propuesta:

(...) subrogar el personal pero introduciendo nuevos procedimientos para ganar eficacia y flexibilidad. Como limpiamos muchos hoteles, ese personal puede emplearse en un hotel

There are, with respect to the hiring formula, different models in terms of how to set the compensation options: a fixed amount per service performed (for example, room cleaning), flat hourly rates plus a variable based on occupation and time of year, among others. Some contracts even establish bonus and penalty systems, assuming this an incentive for those hired to do things right and avoid fines for doing them wrong.

Apart from that, one of the most negative aspects that can arise after outsourcing that, according to Crespo (2016), should not be overlooked corresponds to the numerous doubts that arise in hotel facility workers. As discussed above, a large part of the employees fear that their work content will be reduced and, consequently, their salary or even being fired due to a readjustment in the workforce. For this reason, unions are very critical of this issue today.

In fact, the worker could pose a problem not only in the event of uncertainty about his future job or fear of being fired, triggered by the implementation of this management modality; but also in those in which it is subrogated to the external company, being able to disagree with the change and demand high compensation from the hotel (Hinojosa, 2015).

Canalis (2014) ensures that it is necessary for the hotelier to have sensitivity, because outsourcing is not an easy step for workers. Therefore, the matter must be treated very carefully. To solve this particular problem, the author makes the following proposal:

(...) Subrogate staff but introducing new

cercano.

Otro escenario podría ser cambiar el convenio de hostelería a un convenio propio, lo que supondría un ahorro de costes de casi un 30 %. Pero en estos casos el personal puede preferir el despido y cobrar la indemnización.

Por último, un tercer escenario podría ser pasar a otros convenios, como el de limpieza.

Los estudios de Ariza (2018) revelan al menos nueve tendencias del outsourcing o subcontratación como forma cooperada de gestión, las cuales aplican perfectamente al sector hotelero:

- ✓ La demanda privada continúa siendo una tendencia de crecimiento.
- ✓ El outsourcing ya no es solo un ahorro de costes.
- ✓ Contratación legal de servicios outsourcing.
- ✓ Evolución de los servicios de outsourcing.
- ✓ Metodologías ágiles para mejorar el asesoramiento y la confianza del cliente.
- ✓ Información en tiempo real.
- ✓ Automatización de procesos.
- ✓ Agile Centres: espacios con equipos altamente cualificados.
- ✓ "Asociatividad" para impulsar las fortalezas de la empresa.

Por otro lado, los estudios de AIH Group (2019) confirman la clara tendencia actual hacia la subcontratación de manera generalizada, haciéndose más evidente su conexión con el sector hotelero y turístico. Al decir del autor, en la edición de 2018 de la "Global Outsourcing Survey" (Inspección de Subcontratación Global), la cual es realizada cada dos años por la empresa multinacional Deloitte, participaron al menos 521 ejecutivos de empresas multinacionales de hotelería y otros rubros relacionados. Los resultados

procedures to gain efficiency and flexibility. As we clean many hotels, that staff can be employed at a nearby hotel.

Another scenario could be to change the hospitality agreement to its own agreement, which would mean a cost saving of almost 30%. But in these cases the staff may prefer to be dismissed and collect compensation.

Finally, a third scenario could be to move on to other agreements, such as cleaning.

The Ariza (2018) studies reveal at least nine trends in outsourcing or subcontracting as a cooperative form of management, which apply perfectly to the hotel sector:

- ✓ Private demand continues to be a growth trend.
- ✓ Outsourcing is no longer just cost savings.
- ✓ Legal contracting of outsourcing services.
- ✓ Evolution of outsourcing services.
- ✓ Agile methodologies to improve customer advice and trust.
- ✓ Information in real time.
- ✓ Automation of processes.
- ✓ Agile Centers: spaces with highly qualified teams.
- ✓ "Associativity" to promote the strengths of the company.

On the other hand, the AIH Group (2019) studies confirm the clear current trend towards outsourcing in a generalized way, making its connection with the hotel and tourism sector more evident. According to the author, in the 2018 edition of the "Global Outsourcing Survey", which is carried out every two years by the multinational

arrojados por la encuesta aplicada demostraron que una serie de novedosas soluciones disruptivas de outsourcing, vinculadas al ramo de la tecnología, están transformando no solo al sector, sino a su vez a los clientes.

El uso de metodologías ágiles como SCRUM, los medios digitales para facilitar los procesos y la implementación de la industria 4.0, la nube, la inteligencia artificial y la automatización son solo algunos de los elementos que están cambiando la oferta de soluciones de subcontratación en los hoteles; ya que, si bien históricamente una de las principales razones por las que se recurría a esta figura administrativa era para reducir los costos de operación, hoy día el 89 % de los ejecutivos entrevistados en el evento prevé mantener o incrementar su grado de externalización por el resto de beneficios que proporciona.

AIH Group (2019) asegura que el avance del mundo ofrece impunidad a la par que genera necesidad de una constante actualización, amén de mantenerse a la vanguardia ante una tecnología cada vez más cambiante. En este sentido, gracias al uso de plataformas combinadas con nuevas herramientas de nicho, los subcontratistas han convertido este esquema en una ventaja para la industria turística. Y, aunque ciertamente esta dinámica supone retos que van más allá de la innovación digital debido a que las empresas deben minimizar sus riesgos para asegurar el cumplimiento de unos requerimientos cada vez más complejos y exigentes a nivel de legalidad y compliance (cumplimiento normativo), es necesario adaptarse constantemente a los cambios normativos y regulatorios.

Por su parte, Gómez (2020) considera que, en el actual ecosistema empresarial, los mercados imponen a las empresas nuevas fórmulas de deslocalización o externalización, con el objetivo de incrementar su productividad,

company Deloitte, at least 521 executives from multinational companies in the hotel industry and other sectors participated. related. The results of the applied survey showed that a series of innovative disruptive outsourcing solutions, linked to the technology sector, are transforming not only the sector, but also customers.

The use of agile methodologies such as SCRUM, digital media to facilitate processes and the implementation of Industry 4.0, the cloud, artificial intelligence and automation are just some of the elements that are changing the offer of outsourcing solutions in hotels. ; since, although historically one of the The main reasons why this administrative figure was used was to reduce operating costs. Today 89% of the executives interviewed at the event plan to maintain or increase their degree of outsourcing due to the rest of the benefits it provides.

AIH Group (2019) ensures that the advancement of the world offers impunity at the same time that it generates the need for constant updating, in addition to staying at the forefront of an increasingly changing technology. In this sense, thanks to the use of platforms combined with new niche tools, subcontractors have turned this scheme into an advantage for the tourism industry. And, although this dynamic certainly poses challenges that go beyond digital innovation - because companies must minimize their risks to ensure compliance with increasingly complex and demanding requirements at the level of legality and compliance (regulatory compliance) - , it is necessary to constantly adapt to normative and regulatory changes.

For his part, Gómez (2020) considers that, in

innovar y ser más competitivos. Al decir del autor, si durante la crisis los recortes internos y de empleados derivaron en un incremento de la tercerización de los servicios y talento, hoy en día, debido a la introducción de las nuevas tecnologías y a la digitalización, los servicios de outsourcing tienen cabida y éxito al ser una solución que permite a las empresas disponer de equipos especializados y tecnologías adecuadas, lo que implica la combinación de beneficios económicos y operativos.

El estudio realizado por Hasten Group (citado en Gómez, 2020) indica que las tendencias de esta forma cooperada de gestión para el 2020 y años posteriores se cimientan en los siguientes supuestos básicos:

- ✓ La eficiencia y el ahorro sigue siendo una tendencia prioritaria.
- ✓ El cambio de las actividades externalizadas y de la naturaleza de las colaboraciones.
- ✓ La “ciberseguridad”.
- ✓ El auge de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).
- ✓ La especificidad y automatización robótica de procesos.
- ✓ La gestión del talento personalizado.

A partir de esto, Gómez (2020) aclara que el panorama empresarial presente está en constante mutación, por lo que las nuevas formas de subcontratación aportan muchas oportunidades a los hoteles y demás instalaciones, turísticas o no, siempre y cuando sepan aprovecharse al máximo los recursos del entorno de trabajo y de las redes, para conseguir, entre otras cosas, una ventaja óptima. En este sentido, el autor considera que las empresas necesitan impulsar nuevos modelos de negocios y rediseñar nuevas fórmulas entre las partes implicadas de la cadena de valor para incrementar su productividad, innovación y competitividad.

the current business ecosystem, markets impose new offshoring or outsourcing formulas on companies, with the aim of increasing their productivity, innovating and being more competitive. According to the author, if during the crisis the internal and employee cutbacks led to an increase in outsourcing of services and talent, today, due to the introduction of new technologies and digitization, outsourcing services have a place and success as it is a solution that allows companies to have specialized equipment and appropriate technologies, which implies a combination of economic and operational benefits.

The study carried out by Hasten Group (cited in Gómez, 2020) indicates that the trends of this cooperative form of management for 2020 and later years are based on the following basic assumptions:

- ✓ Efficiency and savings remain a priority trend.
- ✓ The change in outsourced activities and the nature of collaborations.
- ✓ “Cybersecurity”.
- ✓ The rise of information and communication technologies (ICT).
- ✓ The specificity and robotic automation of processes.
- ✓ The management of personalized talent.

Based on this, Gómez (2020) clarifies that the current business panorama is constantly changing, so that new forms of outsourcing provide many opportunities to hotels and other facilities, tourist or not, as long as they know how to make the most of the network and work environment resources to achieve, among other things, optimal advantage. In this sense, the author considers that

Principales servicios hoteleros subcontratados

Como se ha abordado a lo largo de la investigación, los servicios a externalizar por los hoteleros estarán en dependencia de las características propias del hotel y de los proveedores que tengan a su alcance. Según Hosteltur (2013), los servicios que más a menudo eran externalizados se correspondían con la limpieza, la seguridad, el mantenimiento y la provisión de alimentos y bebidas. (Masshotel Service,2020) amplía la lista con la incorporación de las labores de jardinería, lavandería y bienestar o wellness. En contraposición a estos, asegura que el servicio de restauración suele subcontratarse mucho menos. En caso de hacerlo, la táctica más habitual es confiar en un catering para eventos puntuales que sobrepasan la capacidad operativa del equipo habitual, pero siempre bajo los estándares de la cadena y dejando elementos como la presentación e imagen en manos de los responsables del establecimiento, quienes garantizan la continuidad de imagen y calidad con el cliente.

En aquellos casos donde la tercerización implica la incorporación de equipos de trabajo dentro del propio hotel, como suele pasar con el servicio de limpieza o el de seguridad, un aspecto esencial es la coordinación de los equipos, debido a que compartirán un mismo espacio. De igual modo, previa a la contratación es imprescindible asegurarse de que la empresa suministradora cumple con sus obligaciones, paga los salarios, en definitiva, que no constituirá un riesgo ni para la calidad del servicio ni para la imagen e identidad del establecimiento hotelero.

Para la consecución, en este sentido, de la cohesión y los resultados necesarios, la empresa contratante debe mantener un

companies need to promote new business models and redesign new formulas between the parties involved in the value chain to increase their productivity, innovation and competitiveness.

Main outsourced hotel services

As has been addressed throughout the investigation, the services to be outsourced by the hoteliers will depend on the characteristics of the hotel and the suppliers available to them. According to Hosteltur (2013), the services that were most often outsourced corresponded to cleaning, security, maintenance and the provision of food and beverages. Masshotel Service (2020) expands the list with the addition of gardening, laundry and wellness or wellness work. In contrast to these, he assures that the restoration service is usually outsourced much less. In case of doing so, the most common tactic is to rely on a catering for specific events that exceed the operational capacity of the usual team, but always under the standards of the chain and leaving elements such as presentation and image in the hands of those responsible for the establishment, who guarantee the continuity of image and quality with the client.

In those cases, where outsourcing implies the incorporation of work teams within the hotel itself, as is often the case with cleaning or security services, an essential aspect is the coordination of the teams, since they will share the same space. Similarly, prior to hiring it is essential to make sure that the supplying company complies with its obligations, pays the salaries, in short, which will not constitute a risk to the quality of the service or to the image and identity of the hotel establishment.

sistemático control de calidad que certifique el cumplimiento del contrato establecido. En general, a la hora de externalizar, lo recomendable es optar por empresas especializadas en el ámbito que se desea traspasar, como se ha hecho alusión con anterioridad. De lo contrario, optar por empresas de servicios generales implica que el hotel corra el riesgo de perder experiencia y know how.

Otro de los ámbitos que más se externaliza, también al decir de Hosteltur (2013), es la comercialización, muchas veces ligada a la tecnología. Esto se debe en parte a la consolidación de internet como canal de reservas para clientes particulares y corporativos, lo cual ha redefinido absolutamente la tarea comercial, tanto de los hoteles independientes como de las grandes cadenas. El sistema comercial ha experimentado una transformación total en las últimas décadas, donde lo importante ha dejado de ser solo la visibilidad en las principales páginas de reserva, al incorporarse la labor de marketing y comunicación enfocada a comentar y dar seguimiento a los comentarios que los usuarios de un hotel pueden realizar en TripAdvisor, Booking y Atrápalo, ya que pueden ser una oportunidad para conseguir futuras reservas y una buena reputación.

Es gracias al outsourcing que los hoteles pueden contar con servicios de community manager (responsable o gestor de comunidades de internet) para rastrear las opiniones que se vierten en la Red de Redes, además de saber qué se dice de ellos e interactuar con los usuarios, garantizando de este modo la posibilidad de ofrecer oportunamente respuestas a las consultas, dudas o quejas de los consumidores de cada hotel, lo cual forma parte consustancial de la calidad de servicio al cliente.

In order to achieve, in this sense, the cohesion and the necessary results, the contracting company must maintain a systematic quality control that certifies compliance with the established contract. In general, when it comes to outsourcing, it is advisable to opt for specialized companies in the area that you want to transfer, as has been mentioned previously. Otherwise, opting for general service companies implies that the hotel runs the risk of losing experience and know-how.

Another of the areas that is outsourced the most, also according to Hosteltur (2013), is marketing, often linked to technology. This is due in part to the consolidation of the internet as a reservation channel for private and corporate clients, which has absolutely redefined the commercial task of both independent hotels and large chains. The commercial system has undergone a total transformation in recent decades, where the important thing is no longer just visibility on the main booking pages, by incorporating the marketing and communication work focused on commenting and following up on the comments that users make. of a hotel can be done on TripAdvisor, Booking and Atrápalo, as they can be an opportunity to get future reservations and a good reputation.

It is thanks to outsourcing that hotels can have community manager services (responsible or manager of internet communities) to track the opinions that are poured into the Network of Networks, in addition to knowing what is said about them and interacting with users, thus guaranteeing the possibility of offering timely answers to the inquiries, doubts or complaints of the consumers of each hotel, which is an inherent part of the quality of customer service.

Conclusiones

La subcontratación es una forma cooperada de gestión, surgida como resultado de la internacionalización, que constituye hoy más que nunca una ventaja competitiva para las empresas, ya que favorece la concentración de los esfuerzos de las organizaciones en sus actividades esenciales, tercerizando aquellos procesos y servicios complementarios a su core business o negocio principal a proveedores externos, de preferencia especializados en el ámbito seleccionado. Esto repercute directamente en un fortalecimiento de los puntos clave de la entidad y, con ello, garantiza un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado objetivo.

La aplicación de esta figura administrativa en el sector hotelero implica algo más que una reducción de los costes de operación. Supone, además, una ventaja estratégica, al aportar al hotel flexibilidad y capacidad de adaptación a las cada vez mayores exigencias de la demanda. Su puesta en práctica trae consigo numerosos beneficios; sin embargo, presupone también la asunción de algunos riesgos, los cuales deben ser correctamente analizados por los directivos y correctamente debatidos con sus empleados antes de tomar una decisión.

La tendencia creciente de esta modalidad de gestión a nivel mundial confirma la opinión de los especialistas sobre los efectos positivos de su implementación en los hoteles, siendo las actividades más subcontratadas del sector aquellas que se vinculan al mantenimiento, la seguridad, la jardinería, los servicios de limpieza de habitaciones y/o lavandería, los servicios de salud o wellness y, más recientemente, la comercialización, gracias a las ventajas que proporcionan las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.

Conclusions

Outsourcing is a cooperative form of management, emerged as a result of internationalization, which constitutes today more than ever a competitive advantage for companies, since it favors the concentration of the efforts of organizations in their essential activities, outsourcing those processes and services complementary to your core business or main business to external suppliers, preferably specialized in the selected field. This has a direct impact on a strengthening of the entity's key points and, with this, guarantees a better positioning of the company in the target market.

The application of this administrative figure in the hotel sector implies something more than a reduction in operating costs. It also represents a strategic advantage, by providing the hotel with flexibility and the ability to adapt to the ever-increasing demands of demand. Its implementation brings with it numerous benefits; However, it also presupposes the assumption of some risks, which must be correctly analyzed by managers and correctly discussed with their employees before making a decision.

The growing trend of this management modality worldwide confirms the opinion of specialists about the positive effects of its implementation in hotels, with the most outsourced activities in the sector being those related to maintenance, security, gardening, services cleaning rooms and / or laundry, health or wellness services and, more recently, marketing, thanks to the advantages provided by new information and communication technologies.

Bibliografía / References

- Aguilar, J. A. 2001. La subcontratación de servicios logísticos. Barcelona: Logis-Book.
- AIH Group. 2019. Descubre las nuevas tendencias del outsourcing en el rubro hotelero. Recuperado el 9 de octubre de 2020 en: <http://aihgroup.com.mx/blog/2019/10/01/tendencias-del-outsourcing-hotelero>
- Argudo, C. 2020. ¿Qué es outsourcing? Recuperado el 3 de octubre de 2020 en: <https://www.emprendepyme.net/que-es-outsourcing.html/amp>.
- Ariza, P. 2018. Tendencias outsourcing: oportunidades del outsourcing tecnológico. Recuperado el 11 de octubre de 2020 en: <https://www.hiberus.com/crecemo-contigo/tendencias-outsourcing-2018/>.
- Bueno, E. 1996. Dirección estratégica de la empresa: Metodología, Técnicas y Casos. Madrid: Pirámide.
- Bustanza, O., Arias-Aranda, D. & Gutierrez, L. 2010. Outsourcing, competitive capabilities and performance: an empirical study in service firms. International Journal of Production Economics, 126, 276-288 pp.
- Campos, B. 2001. El outsourcing de los sistemas y tecnologías de información. Un estudio empírico aplicado a la Comunidad Gallega. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 10 (2), 43-56 pp.
- Canalis, X. 2014. La externalización en hoteles se doblará en los próximos años. En: Hosteltur. [Sitio web]. España. Recuperado el 7 de octubre de 2020 en: http://www.hosteltur.com/179950_externalizacion-hoteles-se-doblara-cinco-anos.html.
- Conde, S. 2015. Outsourcing: definición, ventajas, desventajas, tipos y niveles. Recuperado el 28 de septiembre de 2020, en: <https://www.gestiopolis.com/outsourcing-definicion-ventajas-desventajas-tipos-y-niveles/>.
- ConnectAmericas. 2020. La tercerización crece en América Latina y el Caribe. Recuperado el 5 de octubre de 2020 en: <https://connectamericas.com/es/content/la-tercerización-crece-en-américa-latina-y-el-caribe>.
- Crespo, M. 2016. Subcontratación en el sector hotelero. Trabajo de fin de grado, Universidad de Cantabria.
- Cruz, D. R. y Vera, C. M. 2018. Propuesta de Plan Estratégico en base a un outsourcing para Centro de Reuniones de Guayaquil. Tesis de Grado, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad de Guayaquil.
- Cuesta, F. 1999. La estructura del cosmos: una alternativa de empresa virtual. Harvard DEUSTO Business Review, 60-66 pp.
- Delmotte, J. & Sels, L. 2008. HR outsourcing: Threat or opportunity?. Personnel Review, 37(5), 543-563 pp.

- Dolgui, A. & Proth, J. M. 2013. Outsourcing: definitions and analysis. *International Journal of Production Research*, 51 (23-24), 6769-6777 pp.
- Domberger, S. 1998. *The contracting organization. A strategic guide to outsourcing*. Oxford University Press, Oxford.
- Espino, T. F. & Padrón, V. 2004. Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: A study of hotels in the Canary Islands. *International Journal of Hospitality Management*, 23 (3), 287-306 pp.
- Espino, T. F. & Padrón, V. 2006. A review of outsourcing from the resource-based view of the firm. *International Journal of Management Reviews*, 8 (1), 49-70 pp.
- Espino, T. F. y Ramírez, J. C. 2018. La intensidad de la externalización hotelera y sus beneficios y riesgos percibidos. *Cuadernos de Turismo*, 41, 161-186. Recuperado el 28 de septiembre de 2020 en: <http://dx.doi.org/10.6018/turismo.41.326991>.
- Fernández, E. 1995. La obtención de ventajas competitivas a través de la subcontratación. *Revista Asturiana de Economía*, 2, 149-164 pp.
- Fontalba, P. 2020. ¿Qué es y cómo funciona el outsourcing? Recuperado el 28 de septiembre de 2020 en: <https://www.ttandem.com/blog/que-es-y-como-funciona-el-outsourcing/> .
- Galván, O. N. 2017. Innovación de un nuevo servicio turístico empleando el outsourcing para incrementar ventas en Casa Andina – 2014. Trabajo de Diploma, Facultad de Ciencias de Gestión, Universidad Autónoma del Perú.
- Gilley, K. & Rasheed, A. 2000. Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance, *Journal of Management*, 26, 763-790 pp.
- Gómez, O. 2020. Tendencias del outsourcing para 2020. Recuperado el 11 de octubre de 2020 en: <https://www.equiposytalento.com/noticias/2020/03/18/tendencias-del-outsourcing-para-2020>.
- González, A. C. 2014. *Administración estratégica* (Primera ed.). México: Patria.
- González, R., Gasco, J. & Llopis, J. 2011. What do we know about outsourcing in hotels? *The Service Industries Journal*, 31(10), 1669-1682 pp.
- Greaver, M. F. 1999. *Strategic outsourcing. A structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. USA: American Management Association.
- Gutiérrez, J. M. 2017. *Outsourcing* (Primera ed.). México: Ediciones Fiscales ISEF.
- Heywood, B. 2002. *El dilema de outsourcing. La búsqueda de la competitividad*. Madrid: Prentice Hall.
- Hinojosa, V. 2015. La externalización en hoteles, tendencia al alza. En: *Hosteltur*. [Sitio web]. España. Recuperado el 7 de octubre de 2020 en: http://www.hosteltur.com/112628_externalizacion-hoteles-tendencia-al-alza.html.

- Hosteltur. 2013. Estrategias de externalización de servicios en la gestión hotelera. Recuperado el 6 de octubre de 2020 en: https://www.hosteltur.com/122170_estrategias-externalizacion-servicios-gestion-hoteler.html.
- Kroes, J. & Ghosh, S. 2010. Outsourcing congruence with competitive priorities: impact on supply chain and firm performance. *Journal of Operations Management*, 28, 124-143 pp.
- Lam, T. & Han, M. 2005. A study of outsourcing strategy: a case involving the hotel industry in Shanghai, China. *International Journal of Hospitality Management*, 24 (1), 41-56 pp.
- Lamminmaki, D. 2010. An examination of factors motivating hotel outsourcing. Queensland: Centre for Tourism Sport and Service Innovation, Griffith University.
- Leeman, D. & Reynolds, D. 2012. Trust and outsourcing. Do perceptions of trust influence the retention of outsourcing providers in the hospitality industry? *International Journal of Hospitality Management*, 31, 601-608 pp.
- Lei, D. & Hitt, M. A. 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 pp.
- Masshotel Service. 2019. ¿Por qué hay hoteles que se resisten a externalizar sus servicios? Recuperado el 2 de octubre de 2020 en: <https://www.masshotelservice.com/hoteles-se-resisten-externalizar-servicios/>.
- Masshotel Service. 2020. Outsourcing hotelero: ¿por qué externalizar la gestión de spa y masajes? Recuperado el 4 de octubre de 2020 en: <https://www.masshotelservice.com/outsourcing-hoteler-externalizar-la-gestion-spa-masajes/>.
- McIvor, R. 2005. *The Outsourcing Process. Strategies for Evaluation and Management*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Oshri, I., Kotlarsky, J. & Gerbasi, A. 2011. Can Client Firms Achieve Radical Innovation in IT Outsourcing? ICIS 2011 Proceedings. Paper 4.
- Promsivapallop, P., Jones, P. & Roper, A. 2015. Factors influencing hotel outsourcing decisions in Thailand: modifications to the transaction cost economics approach. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 39 (1), 32-56 pp.
- Quélin, B. & Duhamel, F. 2003. Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: outsourcing motives and risks, *European Management Journal*, 21(5), 647-661 pp.
- Quinn, J. 1999. Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *Sloan Management Review*, 40 (4), 9-21 pp.
- Quinn, J. & Hilmer, F. 1994. Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35 (4), 43-55 pp.
- Rothery, B. & Robertson, I. 2000. *Outsourcing*. México D.F: Limusa.
- Şahin, A. & Berberoglu, N. 2011. Decision Making Process of Logistic Outsourcing and 3PL Company Selection Criteria, *Online Academic. Journal of Information Technology*, 2(5), 33-50 pp.

Salas, L., Álvarez, E. y Cruz, E. 2019. Outsourcing: una alternativa de competitividad en las mpymes en el sector hotelero en la ciudad de Tuxpan, Veracruz. En M. Pulido (ed.) Modelos y Aplicaciones Empresariales, 62-73 pp.

Scheneider, B. 2004. Outsourcing. Lima: Norma.

Ulacia, Z. 2016. Gestión de Alojamientos. En prensa.

Ventura, J. 1995. Análisis estratégico de los límites de la empresa: grado de integración vertical. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 4 (1), 79-87 pp.

White, R. y James, B. 2000. Manual del outsourcing. Guía completa de externalización de actividades empresariales para ganar competitividad. Barcelona: Gestión 2000.