

T. F. ESPINO RODRÍGUEZ \*  
V. PADRÓN ROBAINA \*

## El valor estratégico y la externalización de actividades: un análisis desde la perspectiva de recursos y capacidades\*\*

*SUMARIO: 1. Introducción. 2. Los recursos estratégicos. 3. El valor estratégico de las actividades y la propensión a externalizar bajo la visión de la empresa basada en los recursos. 4. La estrategia competitiva y la externalización de actividades. 5. Metodología. 6. Resultados. 7. Conclusiones. Referencias bibliográficas*

**RESUMEN:** La mayoría de las decisiones de externalización y sus determinantes han sido tratados en la literatura bajo la teoría de los costes de transacción; existiendo muy pocos estudios que analicen las decisiones de externalización utilizando un enfoque más estratégico. En este sentido, el presente artículo trata de cubrir dicho déficit estudiando la relación entre el valor estratégico de las actividades y la propensión a externalizar bajo la perspectiva de los recursos y capacidades. Con respecto al valor estratégico, se han considerado las condiciones que deben tener los recursos que sustentan a las actividades para que sean fuentes de ventaja competitiva. Ello ha permitido clasificar las actividades de un hotel en función del valor estratégico y de esta forma establecer su relación con la externalización. Posteriormente, se estudia la relación entre la externalización y la estrategia competitiva (*i.e.*, liderazgo en costes versus diferenciación) en función del valor estratégico de las actividades. Los resultados obtenidos sugieren que existen otros factores determinantes, aparte de la especificidad de activos, como es el resultado de la actividad, que son capaces de predecir las decisiones de externalización. Asimismo, y en relación con la estrategia, se demuestra que los hoteles que siguen una estrategia de diferenciación externalizan más actividades no básicas que los que siguen una estrategia de liderazgo en coste. El presente trabajo permite contrastar empírica-

\* Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Departamento de Economía y Dirección de Empresas. C.P. 35017, Las Palmas de G.C. Tel. 928-45-86-46, Fax.928-45.18-29, [tespino@dede.ulpgc.es](mailto:tespino@dede.ulpgc.es); [vpadron@dede.ulpgc.es](mailto:vpadron@dede.ulpgc.es)

\*\* Los autores del trabajo agradecen los comentarios y sugerencias realizadas por los evaluadores anónimos que han contribuido a mejorar la versión inicial del trabajo.

mente que la visión de empresa basada en los recursos puede ser un marco capaz de explicar la externalización.

**Palabras clave:** externalización, recursos y capacidades, valor estratégico, grupos de actividades, estrategia competitiva

**ABSTRACT:** The literature has dealt with most outsourcing decisions and their determinants from the transaction costs theory. Very few studies have analyzed outsourcing decisions from a more strategic approach. In that respect, and from the resource and capability perspective, this article attempts to fill that gap by studying the relationship between the strategic value of a hotel's activities and the propensity to outsource. With regard to the strategic value, the conditions that must have resources that support to the activities to be sources of competitive advantage are considered. This enables hotel activities to be classified according to their strategic value and thus establish its relationship with outsourcing. Then there is a study of the relationship between outsourcing and the competitive strategy (*i.e.*, leadership in costs versus differentiation) according to strategic value. The results obtained suggest that there are determining factors other than the specificity of assets, such as the activity's performance, that are able to predict the outsourcing decision. Moreover, and with regard to the strategy, it is shown that hotels that follow a differentiation strategy outsource more low strategic value activities than those that pursue a cost leadership strategy. Therefore, this work empirically checks that the resource-based view of the firm may constitute a framework capable of explaining outsourcing.

**Key words:** outsourcing, resources and capabilities, strategic value, activity groups, competitive strategy

## 1. Introducción

En el marco de la globalización y de la competencia en el que se desenvuelve hoy en día la actividad empresarial, uno de los problemas con los que se enfrentan las empresas es el de la externalización de las actividades, es decir, la cesión a suministradores especializados de una parte de la actividad de la empresa para el desarrollo de la misma. Las nuevas tecnologías, el cambio cultural de los clientes, una competencia más intensa y, en definitiva, un entorno cada vez más cambiante, ha ocasionado que muchas organizaciones hayan reducido su tamaño, así como el nivel de integración vertical, desinvirtiendo en los negocios periféricos para así poder centrarse en sus negocios principales o competencias básicas, es decir, externalizando los componentes y servicios secundarios. Dicho planteamiento viene flexibilizando, dinamizando y virtualizando la empresa actual (Bueno, 1996).

Para tratar las decisiones de externalización, hemos de señalar que la mayoría de las investigaciones han sido realizadas bajo la teoría de los costes de transacción. Así Coase (1937) fue el primero en demostrar que bajo condiciones de incertidumbre es más eficiente para una organización realizar internamente la transacción que acudir al mercado e incurrir en los prohibitivos costes de transacción. Este marco desarrollado por Coase (1937) creó la base para el desarrollo de la teoría de los costes de transacción, la cual ha dominado la literatura que estudia las decisiones de externalización, recibiendo un importante apoyo empírico (Monteverde y Teece, 1982; Masten, 1984; Anderson y Schmittlein, 1984; Walker y Weber, 1984, 1987; Joskow, 1988; Murray *et al.*, 1995; Lyons, 1995). Por lo que se puede concluir que el estudio del fenómeno de la externalización se ha hecho tradicionalmente prestando una mayor atención a enfoques económicos, ignorándose otras facetas de la orga-

nización que pueden ser relevantes a la hora de explicar la decisión de externalizar.

En los últimos años, el enfoque estratégico ha ayudado a profundizar en las decisiones de externalización. El enfoque estratégico se centra en examinar como una función o actividad afecta a la ventaja competitiva y como influye una determinada estrategia competitiva en cualquier decisión de tipo estratégico (*e.g.*, externalización). Dentro de esta perspectiva, la visión de la empresa basada en los recursos puede ser muy útil para estudiar los factores determinantes de la externalización y distinguir entre las actividades que son aconsejables externalizar y las que no. Sin embargo, nos encontramos con escasos trabajos empíricos que analizan los factores determinantes de la externalización y su relación con la estrategia competitiva bajo la perspectiva de los recursos y capacidades.

En este sentido, el objetivo del presente trabajo es aportar evidencia empírica de la utilidad de la visión de los recursos y capacidades en el contexto de la decisión de externalización. Para ello, se parte del análisis estratégico de las diferentes actividades con el propósito de definir los grupos de actividades en función de su valor estratégico; posteriormente, se establece la relación de estos grupos con la decisión de externalizar; y, finalmente, se analiza la relación entre la externalización y la estrategia competitiva de la empresa en función de los grupos de actividades.

## **2. Los recursos estratégicos**

Trabajos como el de Barney (1991), Grant (1991) y Peteraf (1993) son los primeros que describen desde una visión integradora las condiciones básicas para que los recursos sean fuentes de ventaja competitiva. Barney (1991) señala que las fuentes de ventaja competitiva sostenible se deben a la posesión de recursos heterogéneos e inmóviles. Para Peteraf (1993) la heterogeneidad es la que permite a la empresa aprovecharse de las rentas ricardianas originadas por los recursos escasos y valiosos. Es decir, las ventajas competitivas se deben a la propiedad de los recursos valiosos que permiten a las empresas realzar las actividades mejor o de una forma más barata que sus competidores (Collis y Montgomery, 1995).

La heterogeneidad es un requisito necesario para la consecución del potencial competitivo; sin embargo, para que ese diferencial competitivo sea sostenido, la heterogeneidad ha de ser duradera, es decir, se ha de perpetuar en el tiempo impidiendo que otros competidores puedan replicar o sustituir esos recursos que constituyen la base de la ventaja competitiva. Sin embargo, Grant (1991) y Peteraf (1993) no concluyen aquí sus exigencias, pues indican que para que los recursos sean fuentes de ventaja competitiva la empresa debe apropiarse de las rentas generadas por dichos recursos estratégicos, es decir, los recursos no deben ser directamente transferibles en los mercados.

Los recursos estratégicos que cumplan las condiciones para ser fuente de ventajas competitivas forman los activos superiores y capacidades o compe-

tencias<sup>1</sup> básicas o distintivas (Day, 1994; Day y Wensley, 1988; Olavarriera y Ellinger, 1997). Las capacidades distintivas o básicas están formadas por procesos que implican la combinación de recursos físicos y la colaboración de los recursos humanos, siendo las responsables del conocimiento tácito y explícito de la organización.

Prahalad y Hamel (1990) definen las competencias básicas como aquellos recursos específicos de la organización que tienen características adicionales y permiten aprovechar diferentes mercados. Estas competencias básicas contribuyen a la formación de nuevas capacidades y al aumento de las actuales guiando a la empresa como un todo en la creación de un dominio lógico, definiendo el camino que debe seguir y sus posiciones futuras en el mercado (Betitis y Prahalad, 1995; Nelson, 1991). Asimismo, Hamel y Prahalad (1995) utilizan el término competencias básicas para describir las estrategias que componen aquellas actividades que la empresa realiza mejor que sus competidores. Por lo tanto, las competencias básicas son aquellas capacidades de orden superior que suponen saber cómo coordinar y explotar lo que se tiene (recursos) y lo que se debe hacer (capacidades) mejor que otros, o el aprender a hacerlo más rápido que la competencia (De Saá, 1999).

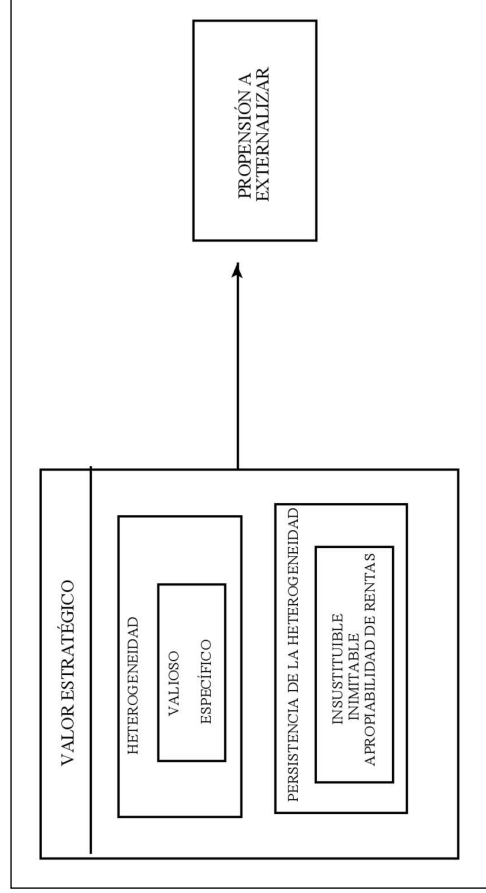
### **3. El valor estratégico de las actividades y la propensión a externalizar bajo la visión de la empresa basada en los recursos**

El elemento central de nuestro trabajo lo constituye la propensión a externalizar que hace referencia a la predisposición de la empresa a acudir al mercado para la realización de sus actividades en lugar de hacerlas internamente, lo que significa que en la medida que sea más baja, los recursos y capacidades se desarrollarían en la empresa; mientras que cuánto más alta sea, los recursos y capacidades se obtendrían en el exterior.

Al ser la externalización una decisión estratégica (Venkatesan, 1992; Rueda, 1995; Jennings, 1997; Quinn *et al.*, 1990; Quinn y Hilmer, 1994), la empresa tiene que justificarla en función de los recursos y capacidades que posee y del valor estratégico de tales recursos. Siguiendo la perspectiva de recursos y capacidades, la propensión a externalizar es una función del valor estratégico de las actividades, determinado éste por las condiciones impuestas a los recursos para que sean fuentes de ventaja competitiva. Dichas condiciones hacen referencia a que los recursos cumplan potencialmente los criterios de heterogeneidad y de persistencia de la heterogeneidad (véase Figura 1).

<sup>1</sup> Aunque se han realizado algunos esfuerzos por diferenciar ambos conceptos, Hamel y Prahalad (carta en Harvard Business Review, mayo-junio, 1992) argumentan que la distinción entre ambos conceptos es puramente semántica (Grant 1995:165). Por su parte Day (1994) utiliza los términos de competencias y capacidades de forma intercambiable.

FIGURA 1.—La relación entre el valor estratégico y la propensión a externalizar



Fuente: Elaboración propia

**Heterogeneidad y la propensión a externalizar.** La heterogeneidad se origina cuando los recursos que sustentan las actividades son valiosos o importantes para la empresa y además son raros, dando lugar a actividades específicas y únicas. Los recursos que sustentan las actividades son valiosos en función de su capacidad para ser fuente de ventaja competitiva, permitiendo a la organización establecer estrategias que mejoren su eficacia y eficiencia, explotar las oportunidades del mercado y neutralizar las amenazas potenciales (Barney, 1991). Así, aquellas actividades que están sustentadas en recursos valiosos tienen una mayor probabilidad de ser retenidas en la empresa (Saunders, Gebelt y Hu., 1997) y, por tanto, no son externalizadas.

Si un recurso valioso es poseído por un gran número de competidores, no puede ser el origen de la ventaja competitiva, por lo que los recursos de las actividades además de ser valiosos han de ser raros. En la medida que estos recursos sean más o menos raros, serán más o menos capaces de generar ventaja competitiva. Los recursos que son raros y escasos en el mercado externo son únicos o específicos (Lepak y Snell, 1998). Por lo que se refiere a la escasez, ésta se encuentra en la combinación de recursos y capacidades idiosincrásicos. Siguiendo a Penrose (1959), la clave de esta escasez está en la condición de unicidad que surge de la heterogeneidad de estos recursos, que se han desarrollado de forma lenta y reflejan la historia única de la empresa.

En el sector servicios nos encontramos con escasos trabajos que analizan la especificidad de servicios y la externalización (e.g., Erramilli y Rao, 1993; Murray *et al.*, 1995; Murray y Kotabe, 1999). Erramilli y Rao (1993) definen que los servicios específicos o idiosincrásicos son aquellos que requieren un alto nivel de habilidades profesionales, mayores inversiones y conocimientos especializados. La especificidad determinará a su vez lo raro y valioso que pueden llegar a ser los recursos, por lo que la externalización de las activida-

des que necesitan de este tipo de recursos será más baja, ya que los costes de transacción del mercado no harían factible su realización en el mismo. Por lo tanto, para este tipo de servicios que están sustentados en recursos específicos, la relación con la propensión a externalizar<sup>2</sup> debería ser negativa. En función de los razonamientos anteriores, derivamos la hipótesis siguiente que se desglosa a su vez en tres subhipótesis:

**Hipótesis 1.** *La propensión a externalizar una actividad será menor cuanto más heterogénea sea para la empresa*

**Hipótesis 1a.** *El grado de externalización actual de una actividad será menor cuanto más heterogénea sea para la empresa*

**Hipótesis 1b.** *La tendencia a externalizar o la externalización deseada de una actividad será menor cuanto más heterogénea sea para la empresa*

**Hipótesis 1c.** *El incremento potencial a externalizar de una actividad que se realiza internamente será menor cuanto más heterogénea sea para la empresa.*

*Persistencia de la heterogeneidad y propensión a externalizar.* Los recursos no sólo deben ser valiosos y raros para ser fuente de ventaja competitiva, además han de ser inimitables e insustituibles, es decir, debe existir lo que Peteraf (1993) denomina los límites *ex-post* a la competencia, los cuales retrasan, encarecen o impiden que los competidores ya establecidos en el mercado o los rivales potenciales puedan copiar o sustituir los recursos valiosos de las actividades. La duración de la ventaja competitiva dependerá de la facilidad con la que los competidores puedan identificarla, replicarla o superarla. Según Rumelt (1984), estos límites surgen por la existencia de mecanismos de aislamiento en la empresa, que incluyen las condiciones históricas únicas (Barney, 1991), las interacciones socialmente complejas, el conocimiento tácito (Reed y DeFillippi, 1990; Amit y Schoemaker, 1993) y los activos coespecializados (Teece, 1986a). De esta manera, los límites vienen establecidos por el propio carácter idiosincrásico de los recursos empleados para realizar las actividades que requieren de un período de tiempo sustancial para su formación, incurriendo para ello en costes elevados. Sin embargo, cuando una actividad es externalizada, los recursos pierden los límites *ex-post*, siendo más fácil de imitar y sustituir, ya que simplemente con que otro competidor adquiriera tales recursos del mismo suministrador, serán imitables. Así, las actividades que pueden ser externalizadas estarán formadas por recursos que son fácilmente imitables por los competidores o también aquellas que un suministrador puede realizar en las mismas o en mejores condiciones que la empresa (Dyer y Singh, 1998).

En este sentido, y teniendo en cuenta que las actividades que hemos considerado para el estudio son intensivas en personal, consideramos como lími-

<sup>2</sup> En la propensión a externalizar hemos considerado no sólo el grado de externalización actual de la actividad, sino también la tendencia o externalización deseada y el incremento potencial de la externalización de la actividad que se realiza internamente.

tes *ex-post* la sustituibilidad del personal que realiza tales actividades y la transferibilidad de las actividades, medida esta última en términos de los costes de transacción que suponen dejar en manos de proveedores externos la realización de las mismas (Tece, 1982, 1986b). Esta condición hace que los recursos no sean transferibles en los mercados, pues los elevados costes de transacción que se originan en el intercambio de este tipo de recursos limitan su movilidad, como sucede con los recursos intangibles basados en el conocimiento. La transferibilidad se verá limitada por aquellos factores que dificultan o impiden el funcionamiento en el mercado (*i.e.*, externalización) como son los costes de transacción (Williamson, 1975; Teece 1986b), las asimetrías de información (Schoemaker, 1990), el carácter tácito, la complejidad y especificidad de los recursos (Reed y DeFillippi, 1990) o la propia inexistencia de un mercado donde pueden ser comercializados (Dierickx y Cool, 1989). Así, parece razonable que las empresas tenderán a desarrollar internamente aquellas actividades donde su personal sea más difícil de sustituir y, por tanto, más escaso en el mercado, ya que son actividades donde los costes de transacción de su realización en el mercado son altos y por ello son muy difíciles de comercializar (Dierickx y Cool, 1989). De esta manera, se plantea la siguiente hipótesis que se divide en tres subhipótesis en función de la dimensión de la externalización considerada:

**Hipótesis 2.** *La propensión a externalizar una actividad será menor cuanto más difícil de sustituir y de transferir sea para la empresa*

**Hipótesis 2a.** *El grado de externalización de una actividad será menor cuanto más difícil de sustituir y de transferir sea ésta para la empresa.*

**Hipótesis 2b.** *La tendencia a externalizar o la externalización deseada de una actividad será menor cuánto más difícil de sustituir y de transferir sea ésta para la empresa.*

**Hipótesis 2c.** *El incremento potencial a externalizar de una actividad que se realiza internamente será menor cuanto más difícil sea de sustituir y de transferir sea ésta para la empresa.*

*Apropiabilidad de las rentas y propensión a externalizar.* El éxito competitivo de la empresa no depende únicamente del mantenimiento de su posición competitiva en el tiempo, sino también de la apropiabilidad o la habilidad de la empresa para apropiarse de las rentas obtenidas de sus recursos y capacidades. En este sentido, Poppo y Zenger (1998) analizan estas rentas como el resultado de la actividad. Cuando las empresas optan por externalizar sus actividades, los proveedores se pueden aprovechar de las rentas del intercambio, dando lugar a una disminución de los resultados de la empresa, ya que en este caso los costes de adquisición de las actividades son iguales al valor generado en la transacción (Barney, 1986). De esta manera, si las actividades que están formadas por recursos específicos se comercializan y se externalizan, el precio pagado al suministrador no permitirá que la empresa obtenga rentas. Sin embargo, para aquellos recursos de la organización que no son específicos, el coste de desarrollar internamente las capacidades que se necesitan para realizar las actividades podrían no compensar a la organización, lo que implica que tales recursos deberían ser adquiridos en el exterior (Argyres, 1996,

Barney, 1999). Por otra parte, Perry (1992) señala que hay una disminución de la eficiencia cuando se externalizan servicios, ya que se corre el riesgo de que los suministradores disminuyan la calidad para contrarrestar los bajos márgenes de beneficios ocasionados por la inexistencia de barreras de entrada o por el excesivo interés en aprovechar las economías de escala. Algunos trabajos empíricos como los de Loh y Venkatraman (1992) y Teng *et al.* (1995) han estudiado esta relación pero referida a la externalización de los sistemas de información. Los comentarios anteriores permiten proponer la siguiente hipótesis que se divide en tres subhipótesis:

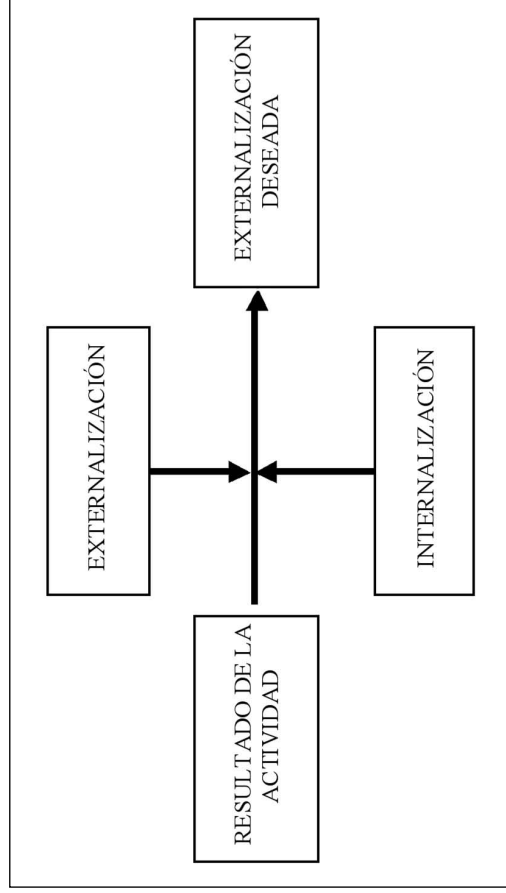
- Hipótesis 3.** *La propensión a externalizar una actividad será menor cuanto mayor sea su resultado para la empresa*
- Hipótesis 3a.** *El grado de externalización actual de una actividad será menor cuanto mayor sea su resultado para la empresa.*
- Hipótesis 3b.** *La tendencia a externalizar o la externalización deseada de una actividad será menor cuanto mayor sea su resultado para la empresa.*
- Hipótesis 3c.** *El incremento potencial a externalizar de una actividad que se realiza internamente será menor cuanto mayor sea su resultado para la empresa.*

Las hipótesis anteriores permiten contrastar la relación entre el resultado de las actividades y la propensión a externalizar con el fin de demostrar la tercera condición impuesta a los recursos de las actividades para que sea fuente de ventaja competitiva. Sin embargo, no distinguen si las actividades están externalizadas o no. En este sentido para analizar la influencia del resultado de la actividad en la externalización deseada es necesario analizar el efecto que tiene dicha circunstancia. Así para aquellas actividades que tienen un resultado bajo y se desarrollen internamente podemos suponer una mayor externalización deseada, es decir, las empresas al carecer de los recursos y de las capacidades adecuadas para desarrollar dichas actividades desearán externalizarlas (Cheon, Grover y Teng, 1995; Barney, 1999). En cambio, la empresa no necesitaría de suministradores externos para aquellas actividades que se desarrollan internamente y se prestan con unos menores costes y una mejor calidad. En cuanto a las que se desarrollan externamente y tienen un resultado bajo, la empresa preferirá recuperarlas para llevarlas a cabo internamente o cambiar de proveedor (véase figura 2). Tomando en consideración lo anterior, planteamos un modelo que analiza la relación entre el resultado de la actividad y la externalización deseada, utilizando como efecto moderador el estado de la actividad en cuanto a su forma de gobierno, del que derivan las siguientes hipótesis:

- Hipótesis 4.** *El grado de externalización de la actividad (internalización versus externalización) influye en la relación entre la externalización deseada y el resultado de la actividad.*
- Hipótesis 4a.** *Aquellas actividades que están internalizadas, presentan una relación negativa entre el resultado de la actividad y la externalización deseada o tendencia a externalizar.*
- Hipótesis 4b.** *Aquellas actividades que están externalizadas, presentan una relación positiva entre el resultado de la actividad y la externalización deseada o tendencia a externalizar.*



FIGURA 2.—Relación entre el resultado de la actividad y la externalización deseada moderada por la externalización/internalización



Fuente: Elaboración propia

*El valor estratégico y la propensión a externalizar.* Las actividades que están sustentadas en recursos que tienen un alto valor estratégico para la organización deben ser valiosas, específicas, insustituibles e imitables, además de permitir la apropiabilidad de las rentas, por lo que proporcionan un mayor resultado a nivel de calidad y costes. Un incremento en la especificidad de los recursos empleados para desarrollar las actividades aumenta la eficiencia cuando se realiza internamente al aumentar la formación del lenguaje y de las rutinas específicas que mejoran el resultado de una actividad (Conner, 1991; Demsets, 1988; Kogut y Zander, 1992, 1996; Monteverde, 1995).

Como se ha establecido anteriormente, la propensión a externalizar va a depender del valor estratégico de los recursos y capacidades de las diferentes actividades, por lo que se hace necesaria una clasificación de las actividades en función del valor estratégico de las mismas, para discernir en qué medida pueden ser externalizadas. Utilizando la clasificación de la especificidad que tienen los activos, establecida por Cox (1996), hemos agrupado las actividades en función del valor estratégico en tres niveles, los cuales nos van a determinar el tipo de relación contractual que debe tener la empresa en el desarrollo de la actividad.

Así, como se observa en la figura 3, las actividades el primer nivel que contribuyen a la creación de capacidades básicas y están formadas por recursos que tienen un alto valor estratégico, no deberían estar externalizadas, sino controladas a través de contratos internos. En el segundo nivel nos encontramos con las actividades que contribuyen a la formación de capacidades complementarias, cuyos recursos pueden tener un valor estratégico medio. A este respecto, Greaver (1999) establece que cuando las actividades que se externalizan son más importantes para el desarrollo de la empresa, las relaciones

entre la empresa y el suministrador deben estar basadas en la confianza, considerándose a los proveedores como socios estratégicos y desarrollando relaciones idiosincrásicas (Dyer y Singh, 1998). Finalmente, en el tercer nivel se encuentran las actividades que no contribuyen a la formación de las competencias básicas, que se sustentan en recursos de bajo valor estratégico, siendo este tipo de actividades las principales candidatas a ser externalizadas a través de contratos simples.

FIGURA 3.—El valor estratégico y las relaciones contractuales

Naturaleza del valor estratégico y competencia	Tipo de relación contractual	Límite de la organización
Valor estratégico alto (capacidades básicas)	Contratos internos e incentivos (internalizar)	Límite de la organización variable
Relativamente alto Valor estratégico medio (capacidades complementarias) Relativamente bajo	Alianzas estratégicas con suministradores Suministros a través de redes Suministros únicos Suministradores preferidos	
Valor estratégico bajo (capacidades no básicas)	Externalizar	Límite de la organización fijo

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, aquellas actividades que generan las competencias básicas deberían presentar una propensión a externalizar más baja. Sin embargo, aquellas actividades que no generan competencias básicas, aunque sean importantes para su negocio (Quinn y Hilmer, 1994), deberían presentar una propensión a externalizar mayor. Por lo que podemos concluir que las actividades que pueden ser fuentes de ventaja competitiva no deberían ser externalizadas, ya que los recursos que sustentan a las mismas proporcionan a la empresa la posibilidad de obtener una renta de la que podrá apropiarse, en el caso de que esos recursos no sean vendibles o su venta suponga unos costes de transacción elevados (Fernández, 1993). En función de estas consideraciones proponemos la siguiente hipótesis que se divide en dos subhipótesis:

**Hipótesis 5.** *Las actividades de alto valor estratégico, generadoras de competencias básicas en el sector, tienen una menor propensión a externalizar que aquéllas que no generan las competencias básicas.*

**Hipótesis 5a.** *Las actividades de alto valor estratégico, generadoras de competencias básicas en el sector, tienen un menor grado de externalización que aquéllas que no generan las competencias básicas.*

**Hipótesis 5b.** *Las actividades de alto valor estratégico, generadoras de competencias básicas en el sector, tienen una menor tendencia a la externalización que aquéllas que no generan las competencias básicas.*

#### **4. La estrategia competitiva y la externalización de actividades**

En este epígrafe tratamos de analizar de forma exploratoria la relación entre la estrategia competitiva de la empresa y la externalización, en función del valor estratégico de las actividades. En la literatura teórica (Porter, 1980; Harrigan, 1984) se establece que una estrategia competitiva de diferenciación y de liderazgo en costes puede afectar a la decisión de externalización. Sin embargo, esta relación no ha tenido su correspondencia empírica, pues autores como Mariotti y Cainarca (1986), Gilley y Rasheed (2000) no encontraron diferencias significativas en la externalización de actividades en función de la estrategia competitiva seguida. Hemos de tener en cuenta que dichos autores analizan la externalización de actividades en un sentido general, sin diferenciar entre las actividades que pueden generar las competencias básicas y las que no son básicas para la empresa. En principio, se puede suponer que una estrategia de liderazgo en coste aumentaría el grado de externalización, ya que la externalización de actividades le permitiría aprovechar las economías de escala y la tecnología punta del proveedor (Lei y Hitt, 1995), consiguiendo de esta forma una reducción en sus costes. Asimismo, Porter (1985) identifica el aumento de la capacidad para incrementar la diferenciación de los productos como un incentivo para externalizar ciertas actividades, especialmente aquellas que no son fuentes de diferenciación, ya que permitiría a la empresa centrarse en sus competencias básicas. Por otra parte, según Miller (1988) la estrategia de diferenciación puede tener implicaciones para la estructura organizativa, por lo que podría influir en el grado de externalización de las empresas. Así pues, a priori resulta difícil establecer el sentido positivo o negativo de la relación entre externalización y estrategia competitiva. No obstante, al igual grado de externalización, es de suponer que las empresas que siguen una estrategia de diferenciación tendrán externalizadas más actividades de bajo valor estratégico o no básicas que las empresas que siguen una estrategia de liderazgo en coste. Esto permitiría mejorar el desempeño en las actividades de alto valor estratégico así como reducir los costes que se incurren en su desarrollo, ya que éstos suelen ser mayores en las empresas que siguen una estrategia de diferenciación. Por tanto, planteamos la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 6.** *Las empresas que siguen una estrategia competitiva de diferenciación externalizan más actividades no básicas o de bajo valor estratégico que las que siguen una estrategia de liderazgo en costes.*

## 5. Metodología

El ámbito elegido para nuestra investigación fue el destino turístico vacacional de Canarias (Sur de Gran Canaria) que representa uno de los principales destinos turísticos de invierno de Europa. La selección de un sólo destino turístico se debe a que desde un punto de vista estratégico y organizativo la mayoría de las relaciones que establecen las empresas que participan de la actividad turística se circunscriben a dicho destino (Monfort, 2000). Por otra parte, hay que tener en cuenta que la externalización de servicios depende en gran medida de la oferta de servicios existente en la zona (Ono, 2003), por lo que el analizar diferentes zonas conjuntamente podría sesgar los resultados. A continuación se procedió a identificar los establecimientos hoteleros<sup>3</sup> de 1 a 5 estrellas que existían en dicho destino. Para ello comenzamos a elaborar una lista de los hoteles conciliando y actualizando diversas bases de datos (Instituto Canario de Estadística, Tourism y Federación de Empresarios y Hostelería y Turismo de la provincia de Las Palmas). El número de hoteles contabilizados fue de 58. Posteriormente nos dirigimos a los hoteles mediante una encuesta personal, obteniéndose respuesta de 50 de ellos, lo que supone, con un nivel de confianza del 95,5%, un error muestral de un 5,2% a nivel de hoteles evaluados. No obstante, el análisis a nivel de actividad (contamos con una evaluación de 1000 actividades hoteleras)<sup>4</sup>, alcanza un error de un 3,2%. El trabajo de campo fue realizado entre el 20 de septiembre y el 20 de diciembre de 2001, incluyendo en este tiempo la fase de *pretest*. El tratamiento estadístico de los datos fue realizado con el programa SPSS versión 11.5.

*Cuestionario.* Para la elaboración del cuestionario se realizó una revisión de la literatura empírica y teórica acerca de como medir la externalización de las actividades y el valor estratégico de las diferentes actividades de la empresa y la estrategia competitiva (Cerra *et al.*, 1997; Gilley y Rasheed, 2000; Martín Rojo, 2000; Poppo y Zenger, 1998; Miller, 1988). Asimismo, se tuvo en cuenta las conclusiones recabadas del análisis de la información obtenida de las entrevistas en profundidad a profesionales del sector y del pretest (véase cuestionario en el anexo).

*Actividades y valor estratégico.* Nuestro propósito era identificar en qué medida una actividad hotelera podría ser fuente de ventaja competitiva. Para ello se identificó 20 actividades hoteleras clave de los diferentes departamentos del hotel y se analizaron las condiciones necesarias para que los recursos empleados en el desarrollo de dichas actividades sean fuentes de ventaja competitiva. Estas condiciones tienen que ver con la heterogeneidad y con la per-

<sup>3</sup> En el presente trabajo seleccionamos los establecimientos hoteleros, exceptuando los hoteles y pensiones, ya que éstos ofrecen servicios muy limitados.

<sup>4</sup> Se evaluaron 50 hoteles, y en cada uno de ellos 20 actividades hoteleras, lo que supone una evaluación de 1000 actividades.

sistencia de la misma. En este sentido, planteamos para cada una de las actividades hoteleras siete preguntas en las que pedíamos a los encuestados que expresaran su opinión, en una escala numérica tipo Likert de 1 a 7, de la importancia de la actividad para el hotel (P1), de la especificidad (P2), de la adaptabilidad y personalización de la actividad (P3), de la sustituibilidad del personal (P4), de los costes de transacción (P6) y del resultado de la actividad, en referencia tanto a la satisfacción con el coste (P8) como a la calidad de la actividad (P7). Dado que son actividades intensivas en mano de obra, la mayoría de las cuestiones eran referidas al personal que realiza cada una de las actividades.

*Propensión a externalizar.* Con la pregunta P5 del cuestionario pretendíamos obtener, para cada una de las actividades, una medida del nivel de externalización actual; y con la pregunta P9 el nivel de externalización deseado de la actividad si existiera el proveedor ideal. Para ambas preguntas se utilizó una escala tipo Likert de 1 a 7, donde 1 significa «no externalizada» y 7 «totalmente externalizada», correspondiendo las puntuaciones intermedias a actividades parcialmente externalizadas, ya que determinadas tareas o subactividades que componen una actividad pueden estar externalizadas y otras no, (Poppo y Zenger, 1998; Greaver, 1999). Esta forma de medir la externalización fue empleada por Hamilton (1997) y Patry et al., (1999). En cambio, otros autores como Gilley y Rasheed (2000) y Poppo y Zenger (1998) preguntaban por el porcentaje en el que la actividad está externalizada, pero ante la dificultad de los encuestados para fijar un porcentaje de la actividad, decidimos emplear una escala numérica. Finalmente, el incremento potencial a externalizar una actividad se calculó mediante la diferencia entre la externalización deseada y el grado de externalización actual de la actividad.

*Estrategia competitiva.* Después de la revisión de los diferentes trabajos empíricos sobre la estrategia competitiva (Dess y Davis, 1984; Miller, 1988), se incluyó la pregunta (P10) con 13 afirmaciones que tratan de identificar la orientación estratégica de cada hotel, con un formato de respuesta tipo escala Likert de 1 a 7 en el que pide a los encuestados que expresen su grado de acuerdo o desacuerdo. Según la clasificación de Porter (1985), las estrategias competitivas que puede seguir una empresa son: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque. Las estrategias de liderazgo en costes y diferenciación buscan un amplio rango de segmentos industriales, mientras que las estrategias de enfoque pueden seguir el enfoque en coste o el enfoque en diferenciación; si bien, Miller (1988) concluye que hay dos estrategias genéricas: estrategias de liderazgo en costes o estrategia de diferenciación.

## **6. Resultados**

Antes de proceder a contrastar las hipótesis formuladas, se realizó algunos análisis previos para reducir la dimensionalidad de las escalas utilizadas y determinar su grado de validez y fiabilidad. En este sentido, se realizó un análisis de componentes principales con rotación *varimax* a las seis variables que

componían la escala para medir el valor estratégico y se verificó la idoneidad del uso de esta técnica. La fiabilidad interna de toda la escala fue medida a través del estadístico *alpha* de Cronbach, que alcanzó un valor de 0,728. Finalmente, se obtuvo tres factores que explicaban el 76,04% de la varianza total, con unas correlaciones expresadas a través de las cargas factoriales bastantes significativas (superiores a 0,75) en casi todos los casos. Los resultados del análisis aparecen de forma resumida en la tabla 1.

Tabla 1.—Análisis factorial y el grado de fiabilidad de la escala del valor estratégico

FACTOR 1:	ÍTEM	KMO= 0,76 $\chi^2=1402,06$ , (p=0,0000)	COML	C.F.	Alpha
Heterogeneidad	Importancia de la actividad		0,723	0,849	
	Grado de conocimiento e información específicos		0,711	0,753	
	Adaptación y personalización requeridos		0,623	0,668	0,727
	VALOR PROPIO			2,708	
VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR 1					
FACTOR 2: Sustituibilidad y transferibilidad	ÍTEM		COML	C.F.	Alpha
	Dificultad para sustituir		0,740	0,864	
	Coste y tiempo empleados para subcontratar		0,772	0,800	
	VALOR PROPIO			1,067	0,698
VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR 2					
VARIANZA ACUMULADA					
FACTOR 3: Apropiabilidad	ÍTEM		COML	C.F.	Alpha
	Resultado de la actividad		0,984	0,990	
	VALOR PROPIO			0,788	n.p.
VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR 3					
VARIANZA ACUMULADA					
ANÁLISIS DE FIABILIDAD					
Escala completa	0,728				

COM=communalidades C.F.=carga factorial

Posteriormente, procedimos a analizar la validez y la fiabilidad de la escala utilizada para medir la estrategia competitiva. Al objeto de determinar la fiabilidad de la escala calculamos el coeficiente *alpha* de Cronbach para los 13 ítems empleados, obteniendo un resultado pobre de 0,58. Para incrementar dicha fiabilidad, se decidió eliminar dos ítems (P10.F, P10.G), y se logró un *alpha* de Cronbach de 0,64, que se consideró aceptable. El análisis factorial dio como resultado cuatro factores que explican el 66,03% de la varianza total (véase Tabla 2).

TABLA 2.—Análisis factorial y fiabilidad de la escala de la estrategia competitiva

		KMO= 0,76 $\chi^2=1402,06$ , (p=0,0000)		
FACTOR 1:	ÍTEM	COM.	C.F.	Alpha
Innovación de costes	Ofrecer productos y servicios innovadores	0.68	0.76	0.68
	Rediseño de procesos para reducir costes	0.70	0.75	
	Los servicios tienen características que añaden valor	0.65	0.67	
	VALOR PROPIO		2,87	
VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR 1			26,1%	
FACTOR 2:	ÍTEM	COM.	C.F.	Alpha
Liderazgo en costes	Reducir los costes al máximo	0.59	0.73	
	Obtener los costes más bajos del entorno	0.62	0.72	
	El enfoque básico es la reducción de los costes	0.65	0.72	
	VALOR PROPIO		2,03	
VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR 2			18,5%	
VARIANZA ACUMULADA			44,6%	
FACTOR 3:	ÍTEM	COM.	C.F.	Alpha
Inversión en tecnología	Inversión en tecnología para reducir los costes	0.78	0.85	
	Inversión en tecnología para diferenciarse	0.80	0.87	
	VALOR PROPIO		1,26	
	VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR 3		11,4%	
VARIANZA ACUMULADA			56,1%	
FACTOR 4:	ÍTEM	COM.	C.F.	Alpha
Diferenciación	Servicios diferenciados del resto de los competidores	0.62	0.74	
	Precios más altos que la competencia	0.62	0.73	
	Mayor calidad que sus competidores más directos	0.49	0.60	
	VALOR PROPIO		1,09	
VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR 4			9,9%	
VARIANZA ACUMULAD			66,03%	
ANÁLISIS DE FIABILIDAD				
Escala completa			0,64	

COM.=comunalidades C.F.=carga factorial

**Hipótesis 1, 2, y 3.** Para contrastar las hipótesis 1, 2 y 3 realizamos un análisis de correlaciones así como tres análisis de regresión múltiple, uno para cada una de las dimensiones de la propensión a externalizar (externalización actual, deseada o tendencia y el incremento potencial de la externalización de las actividades que se realizan internamente). Los resultados de la tabla 3, muestran que hay una correlación negativa entre la propensión a externalizar y los atributos del valor estratégico. Así, podemos indicar que la heterogeneidad tiene una influencia negativa y significativa con el grado de externalización actual, aunque no es muy alta. Sin embargo, observamos una mayor influencia con la tendencia a externalizar y con el potencial de externalización de las actividades que se realizan internamente. Por consiguiente, se cumple la hipótesis 1 (H1a, H1b, H1c) al influir negativamente la heterogeneidad en la propensión a externalizar. También contrastamos que cuanto más difícil de

sustituir y de transferir sea una actividad menor es la propensión a externalizar, ya que la relación con esta dimensión es más fuerte y negativa que con el resto de las dimensiones, tanto con el grado de externalización actual como con la tendencia y el incremento potencial de externalización, contrastándose las relaciones teóricas establecidas. Por tanto, se acepta las hipótesis 2 (H2a, H2b, H2c). Finalmente, observamos que hay una relación negativa entre las diferentes variables consideradas para medir la propensión a externalizar y la apropiabilidad o resultado de la actividad. Hay que destacar que cuanto mayor es el grado de externalización de una actividad, más insatisfechos están los directivos con los costes y con la calidad. Por otra parte, destaca el hecho de que el incremento potencial de la externalización está más relacionado con una peor calidad de las actividades que con sus costes. Esto significa que las empresas externalizarán más aquellas actividades internas con inferior calidad que las que poseen unos costes más altos. Por tanto, se confirma la hipótesis 3 (H3a, H3b, H3c).

TABLA 3.—*Las correlaciones entre los factores del valor estratégico y la propensión a externalizar*

	VALOR ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD				
	Heterogeneidad (Factor 1)	Sustituibilidad y Transferibilidad (Factor 2)	Satisfacción con el coste	Satisfacción con la calidad	Media
Grado de externalización actual de la actividad	-0,10**	-0,319**	-0,179**	-0,069*	-0,134*
Tendencia a externalizar las actividades	-0,246**	-0,398**	-0,171**	-0,164**	-0,197**
Potencial de la externalización de la actividad interna	-0,251**	-0,278**	-0,068*	-0,160**	-0,150*

\* La correlación es significativa al nivel de 0,05

\*\* La correlación es significativa al nivel de 0,01

Como resultado de los análisis de regresión múltiple realizados (véase tabla 4) se obtiene que para explicar la externalización actual el factor más importante es la sustituibilidad y transferibilidad ( $R^2=0,10$ , frente a un  $R^2$  total de 0,127), seguido del resultado de la actividad. En cambio, la varianza de la externalización deseada es explicada principalmente por la sustituibilidad y transferibilidad y la heterogeneidad y en menor medida por el resultado de la actividad.

En cuanto al incremento de la externalización de las actividades que se realizan internamente, se explica ligeramente en mayor medida por la persistencia de la heterogeneidad ( $R^2$  acumulado =0,086, factor 2 y 3 conjuntamente) que la propia heterogeneidad ( $R^2=0,07$ ). Estos resultados considerados



conjuntamente verifican también las hipótesis 1, 2, y 3. Sin embargo, es de destacar que en las tres regresiones, los tres factores explican una baja proporción de varianza de la propensión a externalizar, lo que implica la existencia de otros elementos que influyen en la externalización y no han sido analizados en el estudio.

TABLE 4.—*Importancia relativa de los factores que determinan el valor estratégico sobre la propensión a externalizar*

VARIABLE DEPENDIENTE: EXTERNALIZACIÓN ACTUAL			
	B(p)	R2 ajustado	R2 Acumulado
Sustituibilidad y transferibilidad	-0.319 (0.000)	0.101	0.101
Apropiabilidad	-0.134 (0.000)	0.017	0.118
Heterogeneidad	-0.097 (0.001)	0.009	0.127
VARIABLE DEPENDIENTE: EXTERNALIZACIÓN DESEADA			
	B(p)	R2 ajustado	R2 Acumulado
Sustituibilidad y transferibilidad	-0.398 (0.000)	0.159	0.159
Heterogeneidad	-0.246 (0.000)	0.059	0.218
Apropiabilidad	-0.197 (0.000)	0.038	0.256
VARIABLE DEPENDIENTE: INCREMENTO DE EXTERNALIZACIÓN DE ACTIVIDADES			
	B(p)	R2 ajustado	R2 Acumulado
Sustituibilidad y transferibilidad	-0.278 (0.000)	0.071	0.071
Heterogeneidad	-0.251 (0.000)	0.062	0.133
Apropiabilidad	-0.150 (0.000)	0.024	0.157

**Hipótesis 4.** Para contrarstar esta hipótesis es necesario ver el efecto modificador que tiene el hecho de que una actividad esté externalizada o no sobre la relación entre el resultado de la actividad y la externalización deseada o tendencia a externalizar. Para ello transformamos la variable P5 que mide el grado de externalización de la actividad en una variable dicotómica que toma el valor 1 si la actividad está totalmente subcontratada (puntuaciones 6 y 7) y valor 0 si no está subcontratada o lo está sólo parcialmente (puntuaciones menores o iguales a 5).

Cuando la variable moderada es dicotómica el cálculo de correlaciones para ver la diferencia de los dos efectos (externalización o internalización) puede ser inadecuado. Bajo estas condiciones según Baron y Kenny (1986) se deben utilizar los coeficientes no estandarizados de la regresión para medir el efecto de variables moderadoras<sup>5</sup>. De esta manera se plantearon tres regresiones para las actividades no externalizadas y otras tres regresiones para las actividades externalizadas (véase tabla 5), donde se pueden comparar los coeficientes no estandarizados para las actividades que están externalizadas y para

<sup>5</sup> De esta forma los coeficientes de la regresión no están afectados por la variabilidad de las variables independientes o las diferencias en el error de medida de la variable dependiente.

las internalizadas. Los valores absolutos de los coeficientes de la regresión para las actividades no externalizadas y externalizadas son  $-0,36$  y  $-0,16$  para el resultado de la actividad;  $-0,28$  y  $0,01$  para la calidad; y  $-0,17$  y  $-0,25$  para el coste, respectivamente. Dichos valores indican que la relación entre el resultado de la actividad y la externalización deseada es más fuerte y negativa para el caso de las actividades internas que para las que se realizan externamente. Sin embargo, cuando analizamos por separado el coste, esta relación es más fuerte y negativa para las actividades externalizadas. En función de los resultados, podemos aceptar la hipótesis 4a, por lo que cuanto menor sea el resultado de las actividades internas mayor es el deseo de externalizar las actividades. Sin embargo, a pesar de que la influencia es menor para las actividades externalizadas, no podemos aceptar la hipótesis 4b, que indica que un menor resultado debería indicar una menor externalización deseada. Los resultados indican que a pesar de que las actividades externas puedan tener un resultado bajo, el hotel no desea internalizar las actividades, sino mantener su externalización pero con otro proveedor; esta relación es especialmente significativa cuando existe una insatisfacción con el coste.

Tabla 5.—Análisis de la relación entre el resultado de la actividad y la externalización deseada en función de la existencia de externalización versus internalización

Variable Moderadora	Estadísticos	Externalización deseada (v. dependiente)		
		Resultado de la actividad	Calidad	Coste
Actividades no externalizadas	Coefficiente no estandarizado (error estándar)	-0,36 (0,08)	-0,28 (0,05)	-0,17 (0,06)
	t (p)	-5,20 (0,00)	-5,49 (0,00)	-2,77 (0,00)
	F (p)	27,14 (0,00)	30,16 (0,00)	7,70 (0,00)
Actividades externalizadas	Coefficiente no estandarizado (error estándar)	-0,16 (0,12)	0,01 (0,08)	-0,25 (0,10)
	t (p)	-0,11 (0,18)	0,141 (0,88)	-2,52 (0,01)
	F (p)	1,77 (0,18)	0,02 (0,14)	7,70 (0,00)

**Hipótesis 5.** Antes de contrastar la hipótesis 5 se hizo necesario identificar grupos de actividades hoteleras en los que existieran diferencias en función de su valor estratégico, esto es, grupos de actividades definidos por las condiciones necesarias para ser fuente de ventaja competitiva. Para la formación de estos grupos aplicamos un análisis *cluster* utilizando la media de la puntuación obtenida por las actividades hoteleras (recepción, reservas, limpieza de habitaciones, etc.) para cada uno de los tres factores obtenidos que miden las dimensiones del valor estratégico (*i.e.*, heterogeneidad, sustituibilidad y transferibilidad y apropiabilidad). De dicho análisis obtuvimos tres gru-

**TABLA 6.—Valor medio de cada grupo de los factores en el análisis cluster**

FACTORES	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	F	P
F1: Heterogeneidad	0,08	-0,01	-0,10	0,564	0,579
F2: Sustituibilidad y transferibilidad	0,49	0,17	-0,82	102,811	0,000
F3: Apropiaibilidad	0,20	-0,36	0,09	9,788	0,001

pos claramente diferenciados (véase tabla 6).

Al objeto de determinar qué factores eran los más relevantes en la formación de los grupos, procedimos a realizar un análisis de la varianza, cuyos resultados, que se recogen en la tabla 6, indican que de los tres factores considerados, los más relevantes son el factor 2 que mide la sustituibilidad y transferibilidad y el factor 3 que mide la apropiabilidad o el resultado obtenido de la actividad. A su vez, teniendo en cuenta los niveles de significación, podemos señalar que el factor 1, que mide la heterogeneidad, no es tan representativo en la formación de los grupos, pues no es significativo al nivel del 5%.

En la Tabla 7 se encuentran las actividades que componen cada uno de los grupos y la puntuación media de los factores para cada uno de ellos. A continuación, realizamos una descripción más detallada de los tres grupos de acti-

**TABLA 7.—Identificación de los grupos de actividades en función de su valor estratégico**

GRUPO	ACTIVIDAD	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Grupo 1. «Actividades básicas»	Recepción	0,60	0,78	0,22
	Reservas	0,12	0,65	0,46
	Economato	-0,40	0,42	0,25
	Cocina	0,28	0,57	0,04
	Restaurante	0,31	0,30	0,00
	Bares	0,09	0,35	0,08
	Actividad comercial	-0,07	0,44	0,14
	Administración	-0,30	0,40	0,38
	Mantenimiento general	0,24	0,12	-0,30
	Animación hotelera	-0,41	0,20	-0,61
Grupo 2. «Actividades complementarias»	Formación del personal	0,18	0,12	-0,73
	Selección del personal	0,09	0,15	-0,43
	Sistemas informáticos	-0,10	0,21	0,00
	Promoción y publicidad	-0,06	0,20	-0,06
	Limpieza de zonas nobles	0,04	-1,03	0,32
Grupo 3. «Actividades no básicas»	Limpieza de habitaciones	0,33	-0,88	0,32
	Lavandería	-0,53	-1,03	0,32
	Mantenimiento de piscinas	0,05	-0,45	0,09
	Jardinería	-0,50	-0,67	0,20
	Seguridad y vigilancia	0,04	-0,73	-0,39

vidades obtenidos teniendo en cuenta estas consideraciones.

El grupo 1, «*actividades básicas o de alto valor estratégico*», está compuesto por ocho actividades, las cuales son fuentes de ventaja competitiva y son las adecuadas para generar las competencias básicas del hotel. Estas actividades se caracterizan por requerir un mayor conocimiento específico para su desarrollo que las actividades de los otros grupos. Asimismo, no son actividades estandarizadas, cada hotel fija su grado de adaptación a las peculiaridades del mismo, siendo más difíciles de sustituir, además de presentar un elevado grado de dificultad para su transferibilidad. Finalmente, son las actividades más susceptibles de generar valor para el hotel, pues su coste de realización es menor que los beneficios estratégicos que generan, y presentan un buen resultado a nivel de costes y calidad.

El grupo 2, «*actividades complementarias o de valor estratégico medio*», está formado por seis actividades, las cuales presentan en general un grado medio de heterogeneidad y de sustituibilidad y transferibilidad, pues aunque son importantes para el hotel, no son las actividades donde se generan las competencias básicas. No obstante, apoyan a las actividades del grupo 1, es decir, aquéllas que tienen un valor estratégico más alto o donde se encuentran las competencias básicas, por lo que podemos indicar que son actividades que tienen un grado intermedio en cuanto a su heterogeneidad, sustituibilidad y transferibilidad; esto es, menor que las del grupo 1, constituyendo un conjunto de actividades necesarias para proteger a las competencias básicas, siendo imprescindibles para prestar un buen servicio.

El grupo 3, «*actividades no básicas o de bajo valor estratégico*», compuesto por las actividades más estandarizadas y menos heterogéneas para el hotel, en comparación con los otros grupos; si bien, como señalamos anteriormente, este factor no es tan representativo en la formación de los grupos. En relación a la sustituibilidad y transferibilidad, este grupo es el que presenta una menor puntuación. En cuanto al factor de la apropiabilidad, las actividades de este grupo también tienen una puntuación menor que las actividades del grupo 1. Esto indica que en este grupo se encuentran actividades que no generan valor o sus costes de realización son mayores que los beneficios estratégicos que pueden generar; a diferencia de las actividades del grupo 1 (*i.e.*, actividades básicas). En definitiva, podemos concluir que este tipo de actividades tiene un bajo valor estratégico, constituyendo las actividades no básicas del sistema hotelero.

*El valor estratégico y la propensión a externalizar.* Una vez clasificadas las actividades, procedimos a contrastar la hipótesis 5 que establece que las actividades de alto valor estratégico tienen una menor propensión a externalizar que las actividades de bajo valor estratégico. Para ello se realizaron diversos análisis estadísticos como el coeficiente eta, eta<sup>2</sup>, ANOVA y el contraste no paramétrico de *kruskal Wallis*.

TABLA 8.—Relación entre el grado de externalización actual y los grupos de actividades

Relación	Grupo	n	Media	DT	eta	eta <sup>2</sup>	Rangos	$\chi^2$	t
									(p)
Grado de externalización actual	1	8	1,2575	0,2269			5,06		1-2
	2	6	2,2134	0,7753	0,653	0,427	12,83	11,844 (0,005)	-2,92 (0,02)
	3	6	3,1954	1,6749			15,42		-3,27 (0,00)

Nota: ns = no significativo.

De la interpretación de los resultados de la tabla 8 se deriva la existencia de una alta dependencia entre la externalización y los grupos de actividades definidos por su valor estratégico, ya que el valor alcanzado por el estadístico *eta* (0,653) indica que la variabilidad del grado de externalización va a estar explicada en gran medida por las diferencias entre los grupos. De la primera observación de los estadísticos descriptivos comprobamos como el grupo que presenta un mayor grado de externalización es el grupo 3, seguido del grupo 2, siendo estos dos grupos los que están formados por actividades que presentan un menor valor estratégico; mientras que el grupo 1, integrado por las actividades que tienen un mayor valor estratégico, es el que tiene una menor puntuación en el grado de externalización. Este hecho queda corroborado con el contraste no paramétrico de *Kruskal-Wallis*<sup>6</sup> que pretende contrastar que la distribución de la variable indicativa del grado de externalización actual es la misma independientemente de los grupos. Esta prueba mostró un nivel de significación asociado al estadístico de contraste  $\chi^2$  menor de 0,01, por lo que a ese nivel de significación rechazamos la hipótesis nula de que todas las medias son iguales. Así pues, podemos aceptar que la distribución es distinta en función del tipo de grupo de actividades. Verificamos el resultado a través de un contraste de la *t* para muestras independientes que demostró que había diferencias significativas entre el grupo 1 y el grupo 2 y los grupos 1 y 3. Estos resultados sugieren la verificación de la hipótesis 5a.

Los resultados para contrastar la hipótesis 5b, que se recogen en la tabla 9, mostraron la existencia de una alta dependencia medida a través del coeficiente *eta* (0,821), y la existencia de diferencias significativas entre los grupos de actividades caracterizadas por su valor estratégico para un nivel de significación menor de 0,01, concretamente la existencia de diferencias entre los grupos 1 y 2 y los grupos 1 y 3, es decir, entre el grupo de actividades que tiene un mayor valor estratégico y el resto. No encontrándose diferencias significativas entre el grupo de actividades complementarias y el grupo de actividades no básicas en relación a su posible externalización, por lo que la externalización deseada está

<sup>6</sup> En este caso, la utilización del análisis ANOVA no fue posible, ya que no se cumplía el test de *Levene* de igualdad de varianzas, por lo que optamos por emplear el contraste no paramétrico de *Kruskal-Wallis*.

TABLA 9.—Relación entre la tendencia a externalizar y los grupos de actividades

Relación	Grupo	n	Media	DT	eta	eta <sup>2</sup>	F (p)	Tukey y Scheffé	t (p)
Tendencia a externalizar	1	8	2,0825	0,5679				1-2	1-2
	2	6	3,8400	0,8667	0,821	0,674	17,609 (0,000)	1-3	1-3
	3	6	4,5833	1,0286				2-3 ns	2-3 ns

Nota: ns = no significativo.

fuertemente marcada por las diferencias entre los grupos de actividades. Por tanto, en función de estos resultados, podemos aceptar la hipótesis H5b.

**Hipótesis 6.** Para contrastar esta hipótesis optamos por crear grupos de hoteles en los que existirían diferencias respecto a la estrategia competitiva que seguía el hotel, es decir, grupos de hoteles definidos respecto a los diferentes factores de estrategia obtenidos anteriormente. Los resultados del análisis *cluster*, muestran la existencia de tres grupos de hoteles integrados por 21, 14 y 15 hoteles respectivamente. Asimismo, realizamos un análisis de la varianza con la finalidad de determinar qué factores eran los más relevantes en la formación de los grupos (véase tabla 10). Los resultados indicaron que son tres los factores más relevantes que permiten diferenciar a los grupos: el factor 1 (innovación-reducción de costes), el factor 2 (liderazgo en costes) y el factor 4 (diferenciación). A este respecto podemos señalar que la mayoría de los factores son explicativos en la formación de los grupos. Los tres grupos obtenidos presentan las siguientes características: a) el grupo 1 son hoteles que siguen básicamente una estrategia de liderazgo en costes, ya que presentan una puntuación mayor en el factor 2, y también presentan una cierta diferenciación (factor 4), aunque menor que el grupo 3; b) el grupo 2 se caracteriza por seguir una estrategia basada en la innovación e inversión en la tecnología (factor 3); y c) el grupo 3 se distingue por seguir una estrategia basada en la diferenciación (factor 4), siendo el grupo que menos enfatiza la

TABLA 10.—Valor medio de cada grupo de hoteles de los factores en el análisis *cluster*

FACTORES	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	F	p
F1: Innovación-reducción de costes	-0,4616	0,9327	-0,2242	12,94	0,000
F2: Liderazgo en costes	0,7011	0,0388	-1,0117	26,31	0,000
F3: Inversión en tecnología	-0,0545	0,2659	-0,1708	0,78	0,484
F4: Diferenciación	0,1706	-0,7691	0,4789	7,90	0,001

reducción de los costes.

Tomando como referencia los dos análisis *cluster* realizados en el estudio (*cluster* de actividades y de hoteles), se realizaron diversos contrastes, como *eta*, *eta*<sup>2</sup>, para poder establecer el grado de relación existente entre las variables objeto de estudio. Además, se realizó un análisis de la varianza *oneway* (ANOVA) a través del cual pudimos determinar, para cada uno de los grupos,

la existencia o no de diferencias significativas en las puntuaciones medias de externalización.

De la interpretación de los datos recogidos en la tabla 11, se desprende que hay cierta asociación entre la externalización y los grupos de hoteles definidos por su estrategia competitiva, concretamente el estadístico *eta* es mayor, si bien no es muy alto, para el caso de la externalización total y para la externalización de actividades no básicas, siendo de un 0,285 y 0,356 respectivamente. Sólo en estos dos casos encontramos diferencias significativas<sup>7</sup>. El contraste de la *t* para muestras independientes mostró ciertas diferencias significativas entre los grupos de hoteles 1 y 2 y entre el 1 y 3 a un nivel de significación de 0,08 y 0,10, respectivamente. Lo que significa que los hoteles que siguen una estrategia de innovación y de diferenciación externalizan ligeramente por encima que los hoteles que siguen una estrategia de liderazgo en costes. Sin embargo, hemos de señalar que cuando analizamos la externalización de actividades no básicas o de bajo valor estratégico, estas diferencias se hacen más significativas. De esta manera, podemos indicar que aquellos hoteles que persiguen básicamente una estrategia de diferenciación o una estrategia basada en la innovación, externalizarán más actividades no básicas que los hoteles que siguen una estrategia de liderazgo en costes, lo que sugiere la

*Tabla 11.—Relación entre los grupos definidos por la estrategia competitiva y el grado de externalización*

Relación	Grupo	n	Media	DT	eta	eta <sup>2</sup>	F (p)	Tukey y Scheffé	t (p)		
									1-2	1-3	2-3
Grado de externalización Total	1	21	1,918	0,554	0,285	0,08	2,079 (0,13)	ns	1-2	1-3	2-3
	2	14	2,297	0,680					-1,80 (0,08)	-1,67 (0,10)	ns
	3	15	2,233	0,573							
Externalización de actividades básicas (grupo 1)	1	21	1,814	0,875	0,135	0,018	0,438 (0,64)	ns	ns		
	2	14	1,625	0,462							
	3	15	1,844	0,539							
Externalización de actividades complementarias (grupo 2)	1	21	2,063	0,971	0,176	0,031	0,753 (0,47)	ns	ns		
	2	14	2,461	0,958							
	3	15	2,200	0,884							
Externalización de actividades no básicas (grupo 3)	1	21	2,061	1,025	0,356	0,126	3,401 (0,042)	1-2; 1-3	1-2	1-3	2-3
	2	14	3,559	1,680					-2,07 (0,04)	-2,62 (0,01)	ns
	3	15	3,600	1,222							

Nota: ns = no significativo.

<sup>7</sup> Se realizaron los cálculos estadísticos para la externalización deseada pero no se hallaron diferencias significativas.

aceptación de la hipótesis 6.

## 7. Conclusiones

Los resultados obtenidos reflejan una relación negativa y significativa entre la heterogeneidad y la propensión a externalizar, siendo la relación mayor con la tendencia y el incremento de la externalización que con el grado de externalización actual. Este resultado puede deberse a que el grado de externalización actual de las actividades no es muy alto y, por tanto, aún quedan actividades que no son heterogéneas y que no están externalizadas, por lo que intuimos que la externalización tiene un gran potencial de desarrollo en el sector hotelero. Con respecto a la hipótesis 2 que analiza la relación de la sustituidad y la transferibilidad con la propensión a externalizar, es de señalar que cuanto más difícil sea sustituir al personal que desarrolla las actividades y más elevados sean los costes de transacción de realizar las actividades en el mercado, menor es la propensión a externalizar. Por otra parte, podemos señalar que influye más la persistencia de la heterogeneidad que la propia heterogeneidad en la propensión a externalizar. Estos resultados coinciden con los obtenidos por Erramilli y Rao (1993) y Murray y Kotabe (1999) al analizar empresas pertenecientes al sector servicios, pues concluyen que es necesario considerar otras variables distintas a las consideradas tradicionalmente para estudiar la externalización.

En relación con las hipótesis 3a y 3b, concluimos que las empresas externalizan o desean externalizar aquellas actividades que no tienen un buen resultado o no generan valor, es decir, aquellas que no son fuente de ventaja competitiva. Así, contrastamos que cuanto mayor es el grado de externalización de una actividad, peor es el resultado de la misma, destacando una mayor insatisfacción con los costes que con la calidad de las actividades. En este sentido, la filosofía que esta detrás de una externalización no es sólo una mejora de los costes, sino principalmente una mejora de la calidad de sus actividades. En cambio, en relación con la Hipótesis 3c (el incremento potencial a externalizar de una actividad que se realiza internamente será menor cuanto mayor sea su resultado para la empresa), verificamos lo establecido por Teng *et al.* (1995) que indican que las empresas externalizan más cuando perciben una mala calidad de sus actividades que cuando están insatisfechos con los costes.

En relación con la hipótesis 4a (cuando las actividades son internas y el resultado es bajo, las empresas desean externalizar sus actividades) queda probada. Esta relación es más significativa para la calidad que para el coste. Por lo que una menor calidad y en menor medida una insatisfacción con el coste de las actividades internas favorecen una mayor externalización. Sin embargo, cuando las actividades están externalizadas (hipótesis 4b), no existe relación significativa entre el resultado de la actividad y la externalización deseada, aunque sí para el coste, pero en sentido contrario al predicho, lo que indica que una insatisfacción con el coste de la actividad refleja un deseo de continuar con la externalización, pero probablemente con otro suministrador y no con el actual. El hecho que no se cumpla la hipótesis 4b puede significar que el hotel ha per-



dido parte de las habilidades y capacidades necesarias para volver a desarrollar internamente tales actividades. Por lo tanto, con esta hipótesis hemos contrastado las proposiciones teóricas de Loh y Venkatraman (1992) cuando afirman que las actividades que pueden ser externalizadas son las que principalmente tienen un peor resultado y la empresa no tiene las mejores capacidades para el desarrollo de las actividades. A la vez corroboramos que las empresas internalizan aquellas actividades que tienen un mejor coste y una mejor calidad, presentando una mayor propensión a externalizar aquellas actividades que tienen un mal resultado. En este sentido, externalizarán aquellas actividades que no saben hacer y realizarán internamente las que pertenecen a sus competencias básicas (Argyres, 1996). Finalmente, contrastamos empíricamente que a la hora de externalizar puede ser tan importante el resultado obtenido en el desarrollo de las actividades como la heterogeneidad, verificando lo establecido por Barney (1999) y Argyres (1996) cuando afirman que las capacidades pueden ser determinantes en la decisión de externalizar.

En cuanto a la hipótesis 5, comprobamos que se cumple lo establecido en la literatura sobre el tipo de actividades que son factibles de ser externalizadas (Quinn y Hilmer, 1994; Cox 1996; Quinn 1999; McIvor, 2000). Esta investigación nos ha permitido clasificar las actividades de una empresa en básicas, complementarias y no básicas. En primer lugar, hemos de señalar que las actividades del grupo 1, que constituyen las actividades básicas, presentan una menor propensión a externalizar que las actividades del grupo 2 y 3 (que no constituyen competencias básicas). En segundo lugar, comprobamos que se pueden externalizar incluso las actividades complementarias (*i.e.*, las necesarias para proteger a las competencias básicas), pues no encontramos diferencias significativas en el grado de externalización actual ni en el deseado entre las actividades del grupo 2 y las del grupo 3, por lo que los resultados sugieren que las empresas se podrían quedar gestionando las actividades del grupo 1 y externalizar las actividades del grupo 2 y 3, siempre y cuando existan buenos suministradores. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el tipo de relación interorganizativa no puede ser el mismo con el suministrador de una actividad complementaria perteneciente al grupo 2 que con un suministrador de una actividad no básica perteneciente al grupo 3, ya que las primeras, como señala Greaver (1999), se encuentran más cerca de las competencias básicas y han de ser externalizadas casi dentro de los límites de la organización mediante alianzas estratégicas. Por consiguiente, en el proceso de externalización de las actividades complementarias se debe crear para su gobierno un híbrido entre la empresa y el mercado (Bello *et al.*, 1997; Barney, 1999). Esto no quiere decir que las empresas descuiden la externalización de las actividades no básicas, pues un mal funcionamiento de las mismas va a incidir negativamente en la percepción de la calidad del cliente.

En relación con el tipo de estrategia competitiva y la externalización (hipótesis 6), podemos indicar que los hoteles que siguen una estrategia de diferenciación (grupo 3) y los que siguen una estrategia de innovación (grupo 2) externalizan más actividades, especialmente las de bajo valor estratégico, que los hoteles que siguen una estrategia de liderazgo en coste (grupo 1). Esto se puede producir en parte por la necesidad de centrarse y diferenciarse en

aquellas actividades que realmente saben hacer y externalizar el resto de actividades más estandarizadas. En este sentido, se demuestra como señala Jensen (1992), que la elección de una determinada estrategia tiene que ver con la noción de especificidad, ya que si el hotel quiere diferenciar algunos de sus procesos, éstos deben ser únicos y por ello desarrollarse internamente, y otros, los no básicos, se deben externalizar, para poder centrarse en los procesos básicos más susceptibles de diferenciación.

*Implicaciones, limitaciones y recomendaciones.* El presente trabajo tiene implicaciones, tanto prácticas como académicas, para el estudio de la externalización. Así, desde un punto de vista práctico podemos indicar que las empresas van a ir externalizando cada vez más actividades para centrarse en lo que realmente saben hacer (*i.e.*, sus competencias básicas), aunque condicionado a la existencia de suministradores capaces de ofrecer buenos servicios a los hoteleros. Para ello se hace necesario fomentar una cultura de relaciones entre empresas que permita el aprovechamiento de rentas y capacidades relacionales. Desde un punto de vista académico, este trabajo realiza una contribución importante a la literatura sobre la externalización en el desarrollo de un marco teórico para el estudio de la externalización fundamentado en la visión de la empresa basada en los recursos, lo que permitirá discernir qué actividades de una empresa se pueden externalizar y cuáles deben realizarse internamente. Tradicionalmente la externalización había sido estudiada bajo la perspectiva de la teoría de los costes de transacción, sin tener en cuenta la perspectiva estratégica de los recursos y capacidades, que se ha demostrado que puede ser muy útil para el estudio de la externalización de las actividades; ya que tiene en cuenta diferentes aspectos como son las competencias básicas, el resultado de las actividades o la generación de rentas. Nuestra investigación también sugiere que se pueden externalizar actividades que aunque son importantes para la empresa, no generan las competencias básicas. En este sentido, los resultados obtenidos demuestran empíricamente las ideas defendidas por Quinn y Hilmer, (1994), Rueda (1995), Cox (1996), Rothery y Robertson (1996), Greaver (1999) y Quinn (1999), sobre la necesidad de externalizar actividades de una empresa de una forma coherente en la que se analicen los diferentes recursos y capacidades. Asimismo, la externalización de actividades que no son fuentes de diferenciación puede ser vista como una vía para poder focalizar los recursos y reducir los costes en las empresas que siguen una estrategia de diferenciación.

A pesar del esfuerzo realizado en las tareas de revisión teórica como en la fase de aplicación de la metodología diseñada, el presente trabajo tiene algunas limitaciones. En primer lugar la investigación no permite la generalización de los resultados obtenidos, ya que los mismos sólo pueden ser interpretados en relación con la población objeto del estudio y el sector donde se realizó. Por tanto, los resultados obtenidos en esta investigación deben interpretarse teniendo en cuenta esta restricción. En este sentido, se hace necesaria la replicación de esta misma metodología a otros ámbitos y a distintos sectores económicos con la finalidad de comprobar la aceptación del modelo planteado «*valor estratégico, estrategia competitiva y externalización*». En

segundo lugar, la existencia de otros factores, además del valor estratégico, que pueden influir en la externalización de actividades, como puede ser la cultura organizativa, hace recomendable la realización de futuras investigaciones que traten de formular nuevas hipótesis de trabajo. En tercer lugar y referente a la metodología, sería interesante en una investigación futura desarrollar una metodología que no sólo mida de una forma general las condiciones para que los recursos que conforman las actividades sean fuente de ventaja competitiva, sino también que profundice en el estudio de capacidades distintivas por departamentos, es decir, emplear otro tipo de escalas más fiables para determinar si se están generando las competencias básicas. Por último, otra línea de investigación derivada de nuestro trabajo sería el estudio de los factores determinantes del éxito en las relaciones de externalización partiendo de la clasificación de actividades que hemos obtenido en nuestra investigación.

## Referencias Bibliográficas

- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. J. (1993), «Strategic assets and organizational rents», *Strategic Management Journal*, 14, págs. 33-46.
- ANDERSON, E. y SCHMITTLEIN, D. C. (1984), «Integration of the sales forces: An empirical investigation», *Rand Journal of Economics*, 15, págs. 385-395.
- ARGYRES, N. (1996), «Evidence on the role of firm capabilities in vertical decisions», *Strategic management Journal*, 17, págs. 129-150.
- BARNEY, J. B. (1986), «Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy», *Management Science*, 32 (4), págs. 1231-1241.
- (1991), «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, 17 (1), págs. 99-120.
- (1999), «How a firm's capabilities affect boundary decisions», *Sloan Management Review*, spring, págs. 173-147.
- BARON, R. M. y KENNY, D. (1986), «The moderator-mediator distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations», *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), págs. 1173-1182.
- BEATTY, R. W.; y SCHENEIER, C. E. (1997), «New HR roles to impact organizational performance: from parthers to players», *Human Resource Management*, 36, págs. 29-37.
- BELLO, D. C.; DANT S.; P DANT. y LOHTIA R. (1997), «Hybrid governance: The role of transactions cost, production cost and strategic considerations», *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12 (2), págs. 118-133.
- BETTI, R. A. y PRAHALAD, C. K. (1995), «The dominant logic: retrospective and extension», *Strategic Management Journal*, 16, págs. 5-14.
- BUENO CAMPOS, E. (1996), *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelo*, Ediciones pirámide.
- CERRA, J.; DORADO, J.; ESTEPA, D. y GARCÍA, P. (1997), *Gestión de la producción de alojamientos y restauración*. Editorial Síntesis. Madrid
- CHI, T. (1994), «Trading in strategic resources: Necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure», *Strategic Management Journal*, 15, págs.271-290.
- CHEON, M.; GROVER, V. y TENG, J. (1995), Theoretical perspectives on the outsourcing of information systems, *Journal of Information Systems*, 10, págs. 209-219.
- COASE, R. H. (1937), «The nature of the firm», *Economica*, 4, págs. 386-405.

- COLLIS, D. J. y MONTGOMERY, C. (1995), «Competing on resources: strategy in the 1990s», *Harvard Business Review*, 73 (4), págs. 118-128.
- CONNER K. R. (1991), «A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?», *Journal of Management*, 17, págs. 121-154.
- CONNER, K. R. y PRALAHAD, C. K. (1996), «A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism», *Organization Science*, 7 (5), págs. 477-501.
- COX, A. W. (1996), «Relational competence and strategic procurement management: towards and entrepreneurial and contractual theory of the firm», *European Journal of Purchasing and supply management*, 2 (1), págs. 57-70.
- DAY, G. (1994), «The capabilities of market-driven organization», *Journal of Marketing*, 58 (4), págs. 37-52.
- DAY, G. y WENSLEY, R. (1988), «Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority», *Journal of Marketing*, 52 (2), págs. 1-20.
- DE SAÁ PÉREZ, P. (1999), *El sistema de recursos humanos como factor determinante de la competitividad de las cajas de ahorros españolas: Una aplicación de la teoría basada en los recursos*. Tesis Doctoral. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- DEMSETZ, H. (1988), «The theory of the firm revisited», *Journal of Law Economics and Organization*, 4 (1), págs. 141-161.
- DESS, G. G. y DAVIS, P. (1984): A Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance@, *Academy of Management Journal*, 27 (3), págs. 467-488.
- DIERICKX, I. y COOL, K. (1989), «Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage», *Management Science*, 35 (6), págs. 1504-1511.
- DYER, J. y SINGH, H. (1998), «The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage», *Academy of Management Review*, 23 (4), págs. 660-679.
- ERRAMILLI, M. y RAO, C. (1993), «Services firms international entry mode choice: A modified transaction-cost analysis approach», *Journal of Marketing*, 57 (3), págs. 19-38.
- FERNÁNDEZ, Z. (1993), «La organización interna como ventaja competitiva para la empresa», *Papeles de Economía Española*, 56, págs. 178-193.
- GILLEY, K. M. y RASHEED, A. (2000), Making more by doing less: analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 26 (4), págs. 763-790.
- GRANT, R. M. (1991), «The resource-based theory of competitive advantage: implications for Strategy formulation», *California Management Review*, 33 (2), págs. 114-135.
- GRANT, R. M. (1992), *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications*. Basil Blackwell. Cambridge, MA, Estados Unidos. [Traducción realizada por Fernández Z., Lorenzo G., Ruiz, J. en Grant (1995). *Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Editorial Civitas].
- GREAVER II, M. F. (1999), *Strategic outsourcing. A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. Amacon. New York.
- HAMEL, G. y PHAHALAD, C. K. (1995), *Competiendo por el futuro*. Ariel. Barcelona, España.
- HAMILTON, R. H. (1997), *Outsourcing of information systems as strategic decision: An empirical analysis of the banking industry*. Thesis published by UMI.
- HARRIGAN, K. (1984), «Formulation Vertical Integration Strategies», *Academy of Management Review*, 9 (4), págs. 638-652
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2001), Directorio del Ine: establecimientos y pla-

- zas por categorías hoteleras y distribución de plazas hoteleras por comunidades autónomas. <http://ine.es/inebase/cgi/um>.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2000), Bases de datos. Directorio de Unidades Económicas. Hoteles y pensiones. <http://www.istac.rcanaria.es>.
- JENNIGS, D. (1997), «Strategic guidelines for outsourcing decisions», *Strategic Change*, 6, págs. 85-96.
- JENSEN, B. J. (1992), *Contracting out for services: an empirical examination*. Thesis published by UMI.
- JOSKOW, P. L. (1988), «Asset specificity and the structure of vertical relationships: Empirical Evidence», *Journal of Law, Economics and Organization*, 4, págs.95-117.
- KOGUT, B. y ZANDER, U. (1996), «What do firms do? Coordination, identity, and learning», *Organization Science*, 7 (5), págs. 502-518.
- (1992), «Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of the technology», *Organization Science*, 6 (3), págs. 383-397.
- LEI, D. y HITT, M. (1995), «Strategic restructuring and outsourcing: the effect of mergers and acquisitions and LBOs on building skills and capabilities», *Journal of Management*, 21 (5), págs. 835-859.
- LEPAK, D. y SNELL, S. (1998), «Virtual HR: strategic human resource management in the 21st century», *Human Resource Management Review*, 8 (3), págs. 215-235.
- LOH, L. y VENKATRAMAN, N. (1992), «Determinants of information technology outsourcing: A cross sectional analysis», *Journal of Management Information Systems*, 9 (1), págs.7-24.
- LYONS, B. (1995), «Specific investment, economies of scale, and the make-or-buy decision: A test of transaction cost theory», *Journal of Economic Behavior and Organization*, 26, págs.431-443.
- MARIOTTI, S. y CAINARCA G. (1986), «The Evolution of Transaction Governance In The Textile-Clothing Industry», *Journal of Economic Behavior and Organization*, 7, págs.351-374.
- MARTÍN ROJO, I. (2000), *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. Edición Pirámide.
- MASTEN, S. (1984), «The organization of production: Evidence from the aerospace industry», *Journal of Law and Economics*, 27, págs. 403-418.
- MCIVOR, R. (2000), «A practical framework for understanding the outsourcing process», *Supply Chain Management: An international Journal*, 5 (1), págs. 22-36.
- MILLER, D. (1988). «Relating Porter's Business Strategies To Environment And Structures: Analysis And Performance Implications», *Academy of Management Journal*, 31(2), págs. 280-308.
- MONFORT, V. (2000), «Recursos y Capacidades de la hostelería de litoral: Benidorm y Peníscola», *Estudios turísticos*, núm. 143, págs 25-63.
- MONTEVERDE, K. (1995), «Technical dialog as an incentive for vertical integration in the semiconductor industry», *Management Science*, 41 (10), págs. 1624-1638.
- MONTEVERDE, K. y TEECE D. J. (1982), «Supplier Switching cost and vertical Integration in the automobile Industry», *Bell Journal of Economics*, 12, págs. 206-213.
- MURRAY J. Y.; KOTABE, M. y WILDT, A. R. (1995), «Strategic and financial implications of global sourcing strategy: A contingency analysis», *Journal of International Business Studies*, 1st Quarter, págs. 181-202.
- MURRAY J. Y. y KOTABE, M. (1999), «Sourcing strategies of U.S. Service companies: A modified transaction-cost analysis», *Strategic Management Journal*, 20, págs. 791-809.
- NELSON, R. (1991), «Why do firms differ and how does matter?», *Strategic Management Journal*, 14, págs. 179-192.
- OLAVARRIERA, S. y ELLINGER, A. (1997), «Resource based theory and strategy logistics

- research», *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27, págs. 559-587.
- ONO, Y. (2003), «Outsourcing business services and the role of central administrative office», *Journal of Urban Economics*, 53, págs. 377-395.
- PATRY, M.; TREMBLAY, M.; LANOIE, P. y LACOMBE, M. (1999), «Why firms outsource their human resources activities: an empirical analysis». Scientific Series Citrano. <http://www.cirano.umontreal.ca/publications/documents.html>.
- PORTER, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York.
- PORTER, M. E. (1985), *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press, New York.
- PENROSE, E. (1959), *The theory of the growth of the firm*. John Wiley. New York
- PERRY, M. (1992), «Flexible production, externalisation and the interpretation of business service growth», *The Services Industries Journal*, 12 (1), págs.1-16.
- PETERAF, M. A. (1993), «The cornerstone of the competitive advantage: A resource-based view», *Strategic Management Journal*, 14, págs.179-191.
- POPO, L. y ZENGER, T. (1998), «Testing alternative theories of the firm: transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services», *Strategic management Journal*, 19, págs. 853-877.
- PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. (1990), «The core competence of the corporation», *Harvard Business review*, 68 (3), págs. 79-93.
- QUINN J. B. (1999), «Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities», *Sloan Management Review*, (summer), págs. 9-21.
- QUINN, J. B.; DOORLEY, T. L. y PAQUETTE, P. C. (1990), «Technology in services: rethinking strategic focus», *Sloan Management Review*, (winter), págs. 79-87.
- QUINN, J. B. y HILMER, F. G. (1994), «Strategic Outsourcing», *Sloan Management Review*, (summer), págs. 43-55.
- REED, R. y DEFILLIPPI, R. (1990), «Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage», *Academy of Management Review*, 15 (1), págs. 88-102.
- ROTHERY, B. y ROBERTSON, I. (1996), *Outsourcing*. Editorial Limusa. México.
- RUEDA, B.(1995), «De la acción táctica a la iniciativa estratégica», *Harvard Deusto Business Review*, 1, enero, págs. 85-92.
- RUMELT, R. P. (1984), *Toward a strategic theory of the firm* en Lamb, R. B. (Ed). *Competitive strategic management*. Prentice Hall Inc. New York, Estados Unidos.
- SAUNDERS, C.; GEBELT, M. y HU Q. (1997), «Achieving success in information systems outsourcing», *California Management Review*, 39 (2), págs. 63-79.
- SCHOEMAKER, P. J. (1990), «Strategy, complexity and economic rent», *Management Science*, 36 (10), págs. 1178-1192.
- TEECE, D. J. (1982), «Toward an economic theory of the multiproduct», *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3, págs. 223-247.
- (1986a), «Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy», *Research Policy*, 15, págs. 285-305.
- (1986b), «Transaction cost economics and the multinational enterprise. An assessment», *Journal of Economic Behavior and Organization*, 7, págs. 21-45.
- TENG, J.; CHEON, M. y GROVER, V. (1995), «Decisions to outsource information systems functions: Testing a strategy-theoretic-discrepancy model», *Decision Sciences*, 26 (1), págs. 75-103.
- VENKATESAN, R. (1992), Strategic Sourcing: to make or not to make», *Harvard Business Review*, 70 (6), págs. 98-107.
- WALKER, G. y WEBER, D. (1984), «A transaction cost approach to make or buy decisions», *Administrative Science Quarterly*, 29, págs. 373-391.

*El valor estratégico y la externalización de actividades: un análisis...*

- (1987), «Supplier competition, uncertainty and make-or-buy decision», *Academy of Management Journal*, 30 (3), págs. 589-596.
- WERNERFELT, B. (1984), «A resource-based view of the firm», *Strategic Management Journal*, 5, págs. 171-180.
- WILLIAMSON, O. E. (1975), *Markets & Hierarquies: analysis & antitrust implications. A study in the Economics of organization*. The Free Press, New York.

## **CUESTIONARIO** *Actividades y servicios de los hoteles*

DEPARTAMENTO	ACTIVIDADES INCLUIDAS EN EL CUESTIONARIO
Recepción	Recepción Reservas
Pisos	Limpeza de habitaciones Limpeza de zonas comunes y nobles Lavandería
Alimentación y bebidas	Economato Restaurantes Bares Cocina
Mantenimiento	Servicio técnico (instalaciones básicas, excepto aspectos obligatorios por ley) Mantenimiento de piscinas Servicios de jardinería
Administración y contabilidad	Administración contable Recursos humanos: formación y selección de personal Actividad comercial Promoción y publicidad Sistemas de información
Ocio	Animación hotelera
Seguridad y vigilancia del establecimiento	Seguridad y vigilancia

*Fuente:* Elaboración propia

## **Anexos**

Para cada una de las actividades incluidas en el cuestionario se plantearon las siguientes cuestiones:

- P1. Indique en una escala de 1 a 7, en qué medida cree usted que las actividades siguientes son importantes en su hotel, sabiendo que el 1 es poco importante y que el 7 es muy importante.
- P2. Indique en una escala de 1 a 7, en qué medida las personas que desarrollan las actividades siguientes deben tener una información y conocimiento específicos de la forma de trabajar del HOTEL, sabiendo que el 1 se corresponde con una información y conocimiento nada específicos y el 7 con una información y conocimiento muy específicos.
- P3. Indique en una escala de 1 a 7, en qué medida las actividades siguientes requieren un grado de adaptación a las peculiaridades y particularidades propias del hotel, sabiendo que el 1 significa que se requiere un grado de adaptación muy bajo y el 7 muy alto.
- P4. Indique en una escala de 1 a 7, en qué medida las personas que realizan las actividades siguientes pueden ser SUSTITUIBLES, sabiendo que el 1 significa que son fácilmente sustituibles y el 7 que son difícilmente sustituibles.

- P5. Teniendo en cuenta que una actividad está subcontratada cuando es realizada a través de empresas de servicios externas, es decir, es realizada por terceros, indique en una escala de 1 a 7, en qué medida están subcontratadas las actividades siguientes, sabiendo que el 1 significa que no está subcontratada ninguna parte de la actividad y el 7 que la actividad está totalmente subcontratada a terceros.
- P6. Indique para cada una de las actividades siguientes en una escala de 1 a 7, cómo sería de costoso subcontratar la actividad o cambiar de suministrador (en caso de que esté subcontratada), sabiendo que 1 significa nada costoso y 7 muy costoso (considere el COSTE y TIEMPO empleados en la búsqueda de empresas de servicios externas, en la negociación de un contrato, en la vigilancia del cumplimiento del suministrador y en trabajar conjuntamente).
- P7. Indique en una escala de 1 a 7, en qué medida la CALIDAD de las siguientes actividades debe mejorar, sabiendo que 1 significa nada y 7 que tiene que mejorar totalmente.
- P8. Indique en una escala de 1 a 7, en qué medida los COSTES de las actividades siguientes alcanzan en la actualidad sus expectativas, siendo una puntuación de 1 mucho peor de lo que espera y 7 mucho mejor de lo que espera.
- P9. Podría indicar cuál cree que debería ser el nivel de subcontratación en su hotel si encontrara el proveedor ideal para cada una de las siguientes actividades, en una escala de 1 a 7 sabiendo que el 1 significa que no subcontrataría ninguna parte relacionada con la actividad y el 7 que subcontrataría totalmente la actividad.
- P10. Indique, el grado de acuerdo o desacuerdo en una escala de 1 a 7 con las siguientes afirmaciones, referentes al hotel, sabiendo que el 1 significa que está totalmente en desacuerdo y el 7 que está totalmente de acuerdo.
- P10.A Nuestro hotel tiene unos servicios diferenciados del resto de los competidores
- P10.B Un enfoque básico de nuestro hotel es la reducción del coste
- P10.C Nuestro hotel ofrece unos productos y servicios innovadores a sus clientes
- P10.D Nuestro hotel rediseña los procesos para reducir los costes e investiga las causas de variabilidad
- P10.E Nuestro hotel tiene unos precios más altos que los competidores más directos
- P10.F Nuestro hotel acepta altos costes para mejorar la satisfacción del cliente
- P10.G Nuestros servicios son estandarizados para reducir los costes
- P10.H El hotel ofrece una mayor calidad en los servicios que sus competidores más directos
- P10.I Los servicios del hotel tienen añadidas algunas características para enfatizar su valor
- P10.J Nuestro hotel trata de obtener los costes más bajos del entorno
- P10.K Nuestro hotel trata de reducir los costes al máximo posible, permitiéndole ofrecer buenos precios
- P10.L Nuestro hotel realiza inversiones en tecnología para ahorrar costes
- P10.O Nuestro hotel realiza inversiones en tecnología para aumentar la distinción del producto