Estudios Turísticos, n.º 147 (2001), pp. 169-183

Instituto de Estudios Turísticos
Secretaría General de Turismo
Secretaría de Estado de Comercio y Turismo

EL *OUTSOURCING* DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN: FACTORES DETERMINANTES EN LA INDUSTRIA HOTELERA

Manuel Sánchez Pérez, M.ª Belén Marín Carrillo y Raquel Sánchez Fernández *

Resumen. Las organizaciones están volviendo a adoptar estrategias de outsourcing para intentar alcanzar la competitividad, cambiando el concepto de negocio y centrándose en las competencias y capacidades claves de la empresa, externalizando aquellas actividades o funciones que son mejor gestionadas por empresas especializadas. El outsourcing de las Tecnologías de la Información (TI) es una estrategia que está siendo adoptada de forma creciente especialmente en las áreas informáticas de las empresas, donde el mantenimiento, desarrollo y explotación de esas TI se realiza externamente. En las empresas pertenecientes a la industria hotelera, se está recurriendo a empresas especializadas en las actividades relacionadas con las TI. En el presente trabajo, se analizan los factores determinantes de la estrategia de outsourcing de las TI en la industria hotelera, tratando de establecer las relaciones existentes con distintas variables representativas como el tamaño, categoría, tipo de negocio, nivel de integración, nivel de ocupación y dotación tecnológica. Los resultados del estudio empírico en la industria hotelera ponen de manifiesto el bajo nivel de externalización existente, siendo el tipo de negocio y el nivel de integración los principales factores explicativos de esta variable.

1. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, han sido numerosos los autores que han abordado el tema de la integración vertical (MacDonald, 1985; Harrigan, 1986; Cook, 1997; Ferro, 2000; Reca, 2000), investigaciones que se han centrado fundamentalmente en el ámbito de la producción (Clark y Fujimoto, 1990; García, 1995; Srinivasan, Lovejoy y Beach, 1997; Ulrich y Ellison, 1999), aunque también han sido importantes las relacionadas con otros ámbitos, tales como las actividades de marketing (Dwyer y Welch, 1985; Anderson y Weitz, 1986; Anderson y Coughlan, 1987; Juan, 1995) o la innovación tecnológica (Armour y Teece, 1980; Balakrishnan y Wernerfelt, 1986). De este modo, el análisis de cuestiones tales como la descentralización interna, la subcontratación, la integración vertical hacia atrás o hacia delante, etc., suscitó un arduo y polémico debate durante los años setenta y principios de los ochenta. Desde entonces, las opiniones acerca de la conveniencia o no de externalizar determinadas actividades de la organización han sido muy diversas. En este sentido, hasta mediados de los años noventa parecía haberse logrado un cierto consenso, tanto a nivel teórico como práctico, sobre la conveniencia de externalizar las operaciones de fabricación, pero frente a esta general aceptación surgieron, a partir de ese momento, opiniones discrepantes que propugnan el regreso a las estrategias de integración vertical, argumentando que un excesivo apoyo en estrategias de crecimiento externo genera, a medio y largo plazo, desven-

* Universidad de Almería. Departamento de Dirección y Gestión de Empresas.

tajas tecnológicas (y por tanto, también económicas) decisivas para el posicionamiento competitivo de la empresa, desapareciendo además el carácter diferenciador del producto[1] (Kumpe y Bolwijn, 1988; García, 1995). Por otra parte, algunos autores señalan que la empresa totalmente integrada está cargada de ineficiencias, lo que les lleva a afirmar que la realización de la totalidad de las actividades por la propia empresa no constituye la panacea para la mayoría de las compañías (Juan, 1995).

Sin embargo, las organizaciones están volviendo a adoptar estrategias de *outsourcing* para intentar alcanzar la competitividad, debido a la creciente conectividad y globalización de los mercados (Pérez, 2000). Este incremento del *outsourcing* en los últimos años no se ha visto acompañado de investigaciones empíricas, ya que los trabajos previos sobre la externalización han sido fundamentalmente teóricos, centrados principalmente en analizar el fenómeno como medio para alcanzar ventajas competitivas sostenibles (Gilley y Rasheed, 2000). En cualquier caso, el *outsourcing* se ha transformado, de un elemento táctico de reducción de costes, para tareas rutinarias y para la contratación temporal de personal básicamente en sectores maduros, a un elemento estratégico en la transformación del negocio (García, 1995; Rueda, 1995). Asimismo, se ha producido un giro desde un *outsourcing* de actividades relacionadas con la producción, hacia el *outsourcing* de actividades de servicio basadas en el conocimiento, como la investigación y desarrollo de productos, la logística, los recursos humanos, los aspectos contables y jurídicos, el marketing y la investigación de mercados, así como la gestión de las TI. Dada la importancia de la información y su gestión eficiente, son los servicios asociados a las aplicaciones de las TI los que están experimentando mayores incrementos (Lacity y Willcocks, 1998; McLellan, Marcolin y Beamish, 1995; Pérez, 2000).

Nuestro trabajo pretende analizar los factores determinantes de la estrategia de *outsourcing* de las TI en la industria hotelera. Para ello analizamos, en primer lugar, el *outsourcing* como estrategia empresarial, centrándonos en el *outsourcing* de las TI y su aplicación a las distintas empresas del sector turístico. En segundo lugar, se estudian los factores determinantes de la estrategia de *outsourcing* de TI en la industria hotelera de Andalucía, en función de variables representativas como el tamaño, categoría, tipo de negocio, nivel de integración, nivel de ocupación y dotación tecnológica.

2. EL *OUTSOURCING* COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Cuando una organización pretende llevar a cabo una actividad de cualquier tipo, ya sea fabricación de un producto, prestación de servicios, labores de logística o desarrollo y explotación de TI, entre otras, podrá elegir entre llevar a cabo en el seno de la organización dichas actividades, o bien acudir a otras organizaciones y contratar la realización de las mismas. Esto es lo que muchos autores han denominado, la decisión de "producir o comprar" o de "internalizar

o externalizar" (Coe, 2000). Dicha decisión contrapone dos conceptos distintos, el de la integración vertical y el de la externalización u *outsourcing*. Por su parte, la integración vertical será la combinación de procesos económicos tecnológicamente distintos dentro de los límites de una empresa individual (Porter, 1980), siendo el *outsourcing* la operación mediante la cual una empresa (contratista, demandante, principal, comprador o cliente) encarga a otra (subcontratista, auxiliar, suministrador o proveedor) que ejecute para ella, y según ciertas condiciones preestablecidas, determinadas actividades de producción o de prestación de servicios (Hermosilla y Solá, 1989).

En las organizaciones está cambiando el concepto de negocio, así como la gestión del mismo, adoptando el *outsourcing* como una estrategia empresarial, centrándose en las competencias y capacidades clave y aplicando la externalización en aquellas actividades que pueden ser mejor gestionadas por empresas especializadas (Pérez, 2000; Rueda, 1995). Por lo tanto, una política empresarial eficiente debe centrarse en identificar y desarrollar las competencias que permitan a una empresa superar a sus competidores (*core capabilities*), construyendo sus estrategias alrededor de un número no muy elevado de competencias relacionadas con el núcleo de su negocio (Camaleño, 2000; Rueda; 1995). Las empresas externalizan aquellas actividades que no dominan y son secundarias, intentando maximizar la contribución de esa actividad o función al resultado global, originando un mayor valor añadido. El valor estratégico del *outsourcing* se deriva de su aplicación a procesos críticos del negocio (administración, logística, servicio al cliente, gestión de la tecnología, etc.), siempre que el proveedor del servicio de *outsourcing* pueda mejorar el resultado de la empresa, y en general, mejorar la calidad del servicio. Esto es posible, ya que el proveedor exterior, al especializarse en una parte de la cadena de valor, puede llegar a ser más competente en esa actividad que prácticamente cualquier empresa que disperse sus esfuerzos a lo largo de toda la cadena de valor. Desde el punto de vista del *outsourcing* estratégico, la cadena de valor hace posible detectar entre actividades básicas como aquellas que ofrecen ventajas competitivas a largo plazo, y actividades no básicas que no son críticas para la ventaja competitiva y, por lo tanto, pueden adquirirse del exterior (Camaleño, 2000; Quinn y Hilmer, 1995).

Es importante destacar que la estrategia de *outsourcing* no puede utilizarse para todas las actividades con funciones empresariales, sino que en primer lugar la empresa debe elegir qué actividades o funciones externaliza. El principal requisito del *outsourcing* es saber exactamente lo que se está comprando y por qué (Ferro, 2000). Por tanto, será necesario desarrollar un proceso previo que lleve a cabo un análisis inicial de dónde y hasta qué grado es aplicable el *outsourcing*, para luego identificar candidatos, definir requisitos, seleccionar proveedores y acabar transfiriendo las actividades. Solo así el *outsourcing* será una herramienta de cambio organizativo, aunque para ello haya que haber contrastado la compatibilidad cultural, la similar preocupación por la innovación y la calidad, y haber experimentado la gestión del conocimiento compartido. El *outsourcing* es, por todo ello, mucho más que el resultado final de una relación

contractual, pues es un proceso para conseguir la mejora continuada de los objetivos empresariales, aprovechando las potencialidades de los proveedores (Pérez, 2000).

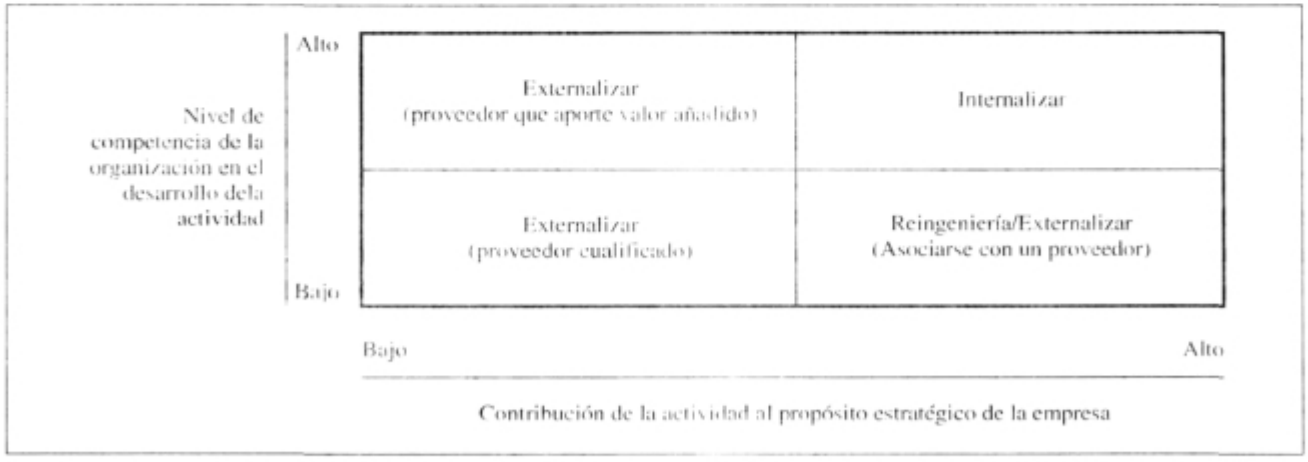
A la hora de considerar el *outsourcing* de una determinada actividad del negocio, es necesario evaluar los siguientes aspectos: el nivel de competencia de la organización en dicha actividad y el nivel de contribución de la actividad al propósito estratégico de la empresa.

Como se observa en el **cuadro 1,** se pueden identificar distintas situaciones en base a esos dos aspectos. En primer lugar, no son actividades a externalizar aquellas actividades que son críticas respecto a los resultados del negocio y donde la organización interna tiene un alto nivel de competencia, y que van a seguir siendo estratégicas. En segundo lugar, en las actividades claramente estratégicas respecto al objetivo del negocio y donde la organización no tiene el nivel de competencia requerido, la empresa puede optar por la reingeniería de la actividad/proceso o incluso por el outsourcing. Mientras que en tercer lugar, estarían aquellas actividades que no son críticas en el objetivo final del negocio, y que por ello es aconsejable su externalización.

Aunque inicialmente se intentó explicar la desintegración vertical principalmente sobre el ahorro de costes, actualmente se reconoce que existen también un conjunto de factores denominados de *cuasi-coste* y *no-coste*, que juegan un importante papel en la decisión de adquirir servicios externos (Coffey y Drolet, 1996). En el **cuadro 2,** se recogen los factores que influyen en la decisión de externalización según Coe (2000).

En definitiva, los factores que pueden impulsar a las empresas a aplicar estrategias de *outsourcing* vienen dados por la

CUADRO 1
Situaciones de la empresa frente a la externalización



Fuente: Adaptado de Rueda (1995).

necesidad de concentrarse en las competencias esenciales de la organización, la obtención de flexibilidad en la capacidad, y la reducción del riesgo, junto a consideraciones de tipo económico, organizativo y técnico. Además, estas estrategias pretende reducir los costes o, al menos contenerlos, al beneficiarse de la eficiencia que se obtiene del proveedor en la gestión de los costes, respecto a una gestión interna (Coe, 2000, Cross, Earl y Sampler, 1997; Earl, 1996; García, 1995; Juan, 1995; Lacity *et al.*,1996, Pérez, 2000; Reca, 2000; Ulrich y Ellison, 1999). Por otro lado, han sido varios los fenómenos que han encaminado a la organización hacia la externali-

CUADRO 2
Factores que influyen en la externalización

Factores de coste:	
• Costes de Transacción	Factores de eficiencia en costes pueden motivar la externalización de la función de producción de servicios cuando la empresa encuentra menores costes en el mercado que por producción interna. La provisión externa tiene menores costes debido a las economías de escala. También las empresas pueden buscar servicios fuera debido a la percepción de que los proveedores externos son más baratos.
Factores de cuasi-coste o factores de flexibilidad:	
• Reducción del riesgo	Las empresas pueden reducir el riesgo interno asociado a la adaptación al mercado y la coyuntura, así como eliminar las necesidades de inversiones en conceptos de captación, formación y promoción del personal, reduciendo el riesgo asociado a las inversiones de la empresa.
• Baja/infrecuente demanda	Si la demanda de algunos servicios es baja o esporádica, la provisión interna de servicios puede llegar a ser ineficiente y no factible.
• Importancia temporal de la demanda	La empresa puede optar por encargar temporalmente a otras empresas la ejecución de determinadas actividades de producción debido a falta de capacidad a c/p.
• Concentración en las competencias centrales	Las empresas pueden elegir adquirir servicios externamente, concentrándose en las actividades centrales de la empresa.
Factores de no-coste:	
• Escasez de habilidades	Las empresas pueden externalizar para acceder a conocimiento especializado o habilidades que no poseen.
• Compradores/Proveedores dinámicos	El desarrollo de relaciones entre la empresa cliente y la empresa proveedora de servicios puede originar incrementos en el volumen y la extensión de las actividades externalizadas.
• Necesidades de Información	La creciente necesidad de evaluaciones internas en un entorno de crecientes regulaciones.
• Crecimiento de la complejidad de la dirección	El incremento de la complejidad del entorno de los negocios acelera el proceso de innovación en productos/procesos aumentando la necesidad de servicios especializados.
• Otros factores	Existen otros factores específicos de la empresa que pueden influir en los niveles de externalización. P.e., las empresas pequeñas y grandes utilizan de manera menos frecuente la externalización que las empresas medianas, o que las funciones menos externalizadas corresponde a las funciones estratégicas de la empresa.

Fuente: Adaptado de Coe (2000).

zación de algunas de sus funciones. De este modo, la innovación tecnológica, la globalización, la internacionalización de los mercados y una creciente intervención de los poderes públicos, entre otras causas, han contribuido al incremento de la externalización (García, 1995; Ferro, 2000). Un estudio realizado por *KPMG Management Consulting* sobre una muestra de los países de la zona euro, señala como principales motivos para optar por el *outsourcing* la mayor eficacia en costes (24%), la mayor experiencia (21%), la reducción de costes en TI (15%), la mayor concentración en las *core competences* (15%), la falta o escasez de recursos (11%), la falta de habilidades o experiencia (10%) y la flexibilidad (6%) (*Outsourcing*, 1999).

III. EL *OUTSOURCING* DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

El *outsourcing* es una estrategia que está siendo adoptada de forma creciente, especialmente en las actividades relacionadas con la gestión de la información. De hecho, el *outsourcing* de los servicios informáticos es el que más ha crecido en los últimos años[2] (Lacity y Willcocks, 1998; McLellan *et al.*, 1995; Pérez, 2000). Aunque es posible externalizar todas las actividades que no forman parte del núcleo central del negocio, las actividades con mayores posibilidades de externalizar son aquellas que precisan del empleo de servicios especializados (Camaleño, 2000). Con frecuencia, las organizaciones son incapaces de atraer o retener expertos para tecnologías especializadas (Strassmann, 1998), por lo que parece más adecuado que un proveedor externo realice ciertas funciones específicas que no constituyen las *core business* de la empresa.

La externalización de los sistemas de información se plantea como una solución para poder acceder a las economías de escala y conseguir la adecuación permanente y continua a las tecnologías. De esta forma, las empresas pueden concentrar sus esfuerzos en los elementos claves del negocio, mientras que los sistemas de información se convierten en una herramienta al servicio de las estrategias, trasladando al proveedor del servicio la capacidad de gestión y operación de esos sistemas de información (*Outsourcing*, 2000)

La importancia del *outsourcing* informático se produce al mismo tiempo que se reconoce que las TI están perdiendo su carácter estratégico, debido a su mayor disponibilidad y facilidad para copiarlas (Chen y Lin, 1998), de manera que es preferible por parte de las empresas centrarse en la explotación y utilización de la información que en la creación y diseño de las aplicaciones informáticas (Grover, Cheon y Teng, 1994).

El *outsourcing* de TI significa que los recursos relacionados con estas tecnologías van a ser aportados y/o administrados por un proveedor externo especializado. Suele ser un servicio diseñado a medida, donde la empresa de *outsourcing* puede encargarse desde la gestión y operación de los sistemas informáticos del cliente, el mantenimiento y mejora de las infraestructuras informáticas, y el diseño de aplicaciones concretas hasta la externalización de la planificación y de-

sarrollo de la totalidad de las TI de la empresa (Pérez, 2000). Sin embargo, en la actualidad, las empresas prefieren realizar un *outsourcing selectivo* de parte del sistema de información de la empresa, que permite minimizar los riesgos asociados a la externalización total y admiten internalizar el proceso, posteriormente (Arancibia, 1998; Chamorro, 1999; Lacity *et* al., 1996).

El *outsourcing* cuenta con numerosas ventajas, pero también con inconvenientes. Entre las primeras se encuentran las ventajas relacionadas con el personal informático, con la esencia del propio negocio, con los costes y con la tecnología (Arancibia, 1998; Chamorro, 1999; Grover *et al.*, 1994; Gupta y Gupta, 1992; Quinn y Hilmer, 1995; Lacity *et al.*, 1996; Loh y Venkatraman, 1992). Esta opción también presenta ciertos inconvenientes, como aquéllos derivados de la dependencia que genera, de los costes que supone o de los problemas de seguridad que puede ocasionar (Earl, 1996; Grover *et al*, 1994; Quinn y Hilmer, 1995; Meyer, 1994). En el **cuadro 3,** podemos observar de forma más específica cómo se concretan dichas ventajas e inconvenientes.

El mayor potencial de crecimiento del *outsourcing* de TI se encuentra en el desarrollo y mantenimiento de sistemas y procesos, y en la gestión de aplicaciones. Asimismo, se espera que el *outsourcing* de aplicaciones, y especialmente, de las aplicaciones basadas en la Web, se convierta en la próxima gran actividad de las empresas de *outsourcing* (Arancibia, 1998, *Outsourcing*, 1999).

IV. EL *OUTSOURCING* DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN EL SECTOR TURÍSTICO

El turismo es un sector complejo debido a las diferentes y múltiples actividades que lo componen. Esta característica le confiere un perfil idóneo para la externalización de muchos de sus servicios. Así, las actividades externalizadas en las distintas empresas que componen el sector son diversas (García, 1999).

En relación con las Agencias de Viajes, al ser un intermediario entre los proveedores de servicios turísticos y los clientes, la provisión de los servicios la realiza la empresa de alojamiento o transporte, aunque se externalizan las funciones relacionadas con los guías o seguros de viaje.

Respecto a las empresas de transporte aéreo, suelen externalizarse las funciones de *catering*, seguridad-vigilancia, limpieza, servicios informáticos y servicios de información telefónica, entre otros. En el transporte por ferrocarril, las actividades más comunes son la restauración, el servicio de atención a bordo (mantas, toallas, detalles de acogida, etc.), la limpieza, la seguridad de los pasajeros y los objetos que se transportan, y parcialmente la atención telefónica. Mientras que el transporte por carretera, se externalizan el mantenimiento de los instrumentos técnicos, la limpieza, la vigilancia, y la seguridad de los vehículos.

Por último, las empresas de alojamiento en general, externalizan las actividades relacionadas con el servicio de lavandería,

CUADRO 3
Ventajas e Inconvenientes del Outsourcing de TI

Ventajas relacionadas con:	
Personal informático	• Facilita el acceso a una gestión especializada de las TI. • La empresa proveedora está en una posición más ventajosa para seleccionar, formar y dirigir al personal informático. • El cliente accede a los conocimientos de especialistas de alto nivel sin que pertenezcan a su plantilla. • El personal informático de la empresa cliente puede concentrarse en trabajos más especializados.
Esencia del propio negocio	• Libera a los directivos de línea, al no tener que coordinarse con un gran departamento de SI, simplificando la organización. • Los informáticos pueden dedicarse a actividades clave de SI.
Costes	• Se pueden transformar costes fijos en variables. • La empresa cliente y proveedora pueden aprovecharse de las economías de escala y de alcance que obtiene la segunda.
Tecnología	• El cliente accede a tecnología punta, sin soportar el riesgo de obsolescencia. • La empresa suministradora tampoco tiene un gran riesgo al diversificarlo entre su amplio rango de clientes. • Los clientes tienen a su alcance productos y servicios muy específicos.
Inconvenientes relacionados con:	
La dependencia que genera	• Dependencia de la empresa cliente respecto de su proveedor, que se ve agravada por la necesaria coordinación entre ambos, para comprender en qué consiste el negocio cuyo sistema se va a externalizar.
Los costes que genera	• Supone costes adicionales como costes de renegociación, o costes de dirección de los contratos. • Costes ocultos, que surgen al despedir o transferir personal, transferencia de licencias por parte de los vendedores de software, etc. • Se pueden originar mayores costes a l/p, debido a que los equipos e infraestructuras de TI se acaban pagando, pero los servicios hay que retribuirlos periódicamente.
Los problemas de seguridad	• Cuando el proveedor atienda a varios competidores directos.

Fuente: Adaptado de Claver, González y Gascó (2000).

los sistemas informáticos, el servicio de limpieza, y el suministro de mini-bares, teléfonos, televisión y camas (García, 1999). Mientras que en las actividades de restauración se adoptan soluciones intermedias, no se externalizan las tareas relacionadas con las centrales de reservas al considerarse un aspecto ligado al marketing de ventas de habitaciones (Jiménez, 1999). Las principales razones que apuntan los hoteleros para la externalización son el ahorro económico y la eficacia económica que permite la especialización (Jiménez, 1999), además en el caso de las grandes cadenas, se señalan también razones ligadas a ofrecer un servicio idéntico y de calidad al cliente en cualquier hotel (García, 1998). Si nos centrarmos en la externalización de las TI en las empresas hoteleras, además de reducir costes, el *outsourcing* ha pasado a ser un arma competitiva y una fórmula para obtener valor añadido al mejorar los proce-

sos de éstas empresas, permitiendo gestionar eficientemente los sistemas de información y las TI, racionalizar las inversiones y obtener un mejor control de las operaciones (Olsen y Connolly, 2000).

V. ANÁLISIS DE LOS FACTORES DETERMINANTES DEL *OUTSOURCING* DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO

V.1. Variables y escenario de la investigación

Con el fin de determinar el grado de externalización de las TI en los diferentes tipos de organizaciones hoteleras, así como establecer la relación existente entre algunas características de los hoteles y sus actividades de *outsourcing*, se diseñó al efecto un cuestionario[3] integrado por dos bloques de preguntas: el primero hacía referencia a la informatización de las operaciones del establecimiento y al nivel de externalización existente; en el segundo, se recogía información acerca de las características del establecimiento hotelero, tales como la categoría del hotel, el tipo de negocio (si se trata de un hotel de ciudad, playa, montaña o interior), el nivel de integración (hotel independiente, asociado o perteneciente a una cadena), el nivel de ocupación, el tamaño del hotel, donde se distinguen tres tipos: hotel pequeño (menos de 150 plazas), mediano (entre 150 y 300 plazas) y grande (más de 300 plazas), y el nivel de informatización del mismo (distinguiéndose entre nivel bajo, medio, alto y muy alto).

V.2. Análisis y resultados

En primer lugar, si analizamos el personal que está a cargo de la gestión de la información, podemos observar como, según la categoría del hotel **(tabla 1),** son los de 1 y 5 estrellas los que utilizan personal interno para la realización de la totalidad de estas funciones, aunque podemos apuntar que por razones distintas, ya que en los hoteles de 1 estrella, debido a su situación económica y a su carácter habitualmente familiar, es frecuente la no contratación de personal ajeno al hotel para este tipo de operaciones. En cambio, en el caso de los hoteles de 5 estrellas, lo habitual es la incorporación a la organización de personal específico para la realización de las actividades de gestión de la información. Este fenómeno no se presenta en el resto de categorías, donde dichas funciones se reparten entre el personal interno y externo, aunque en cualquier caso el peso del personal interno siempre es mayor.

Si atendemos al tipo de negocio **(tabla 2),** únicamente es en el caso de los hoteles de interior donde la gestión de la información es llevada a cabo íntegramente por el personal interno, observándose también que, en términos generales, el personal interno tiene un mayor peso que el externo en las actividades de gestión de la información.

En cuanto al nivel de integración **(tabla 3),** sigue teniendo una mayor importancia el personal interno de los hoteles en la gestión de la información, algo que queda patente de forma significativa en el caso de los hoteles independientes, alcan-

TABLA 1
Gestión de la información según la categoría del hotel

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN A CARGO DEL PERSONAL	CATEGORÍA DEL HOTEL				
	1 estrella	2 estrellas	3 estrellas	4 estrellas	5 estrellas
Interno del hotel	100%	85,7%	71,9%	65,4%	100%
Externo del hotel	0%	14,3%	28,1%	34,6%	0%

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 2
Gestión de la información según el tipo de negocio

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN A CARGO DEL PERSONAL	TIPO DE NEGOCIO			
	Hotel de ciudad	Hotel de playa	Hotel de interior	Hotel de montaña
Interno del hotel	83,3%	61,3%	100%	63,6%
Externo del hotel	16,7%	38,7%	0%	36,4%

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 3
Gestión de la información en relación al nivel de integración

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN A CARGO DEL PERSONAL	NIVEL DE INTEGRACIÓN		
	Hotel independiente	Hotel asociado	Hotel perteneciente a una cadena hotelera
Interno del hotel	89,6%	66,7%	56,3%
Externo del hotel	10,4%	33,3%	43,7%

Fuente: Elaboración propia.

zando un nivel de equilibrio mayor en el caso de los hoteles pertenecientes a una cadena.

En relación al nivel de ocupación **(tabla 4),** únicamente en los hoteles con un nivel inferior al 25% el personal interno el es que realiza la totalidad de la gestión de la información, no siendo así en el resto de niveles, donde dichas actividades se reparten entre el personal interno y externo al hotel, confirmándose también la mayor importancia del personal interno en la realización de este tipo de actividades.

Por otra parte, en orden a establecer el poder explicativo de cada una de las variables estudiadas en relación al nivel de exter-

nalización de las TI del sector hotelero andaluz, se utilizó el estadístico de la chi-cuadrado como medida de asociación entre variables **(tabla 5)**, observándose como entre el nivel de externalización y la categoría del hotel, el nivel de ocupación y el grado de informatización no existen diferencias significativas. En cambio, sí existen tales diferencias en el caso del tipo de negocio, diferencias muy significativas con el nivel de integración y diferencias altamente significativas con el tamaño, de forma que estas tres variables sí permiten explicar el nivel de *outsourcing* existente en el sector hotelero.

De este modo, para determinar qué variables son las más eficientes para discriminar entre hoteles que llevan a cabo una externalización de las TI y aquellos que utilizan a personal interno para ello, se llevó a cabo un análisis discriminante con un procedimiento por etapas, considerando como variable dependiente el nivel de externalización y como variables independientes las anteriormente mencionadas. De acuerdo con los resultados obtenidos **(tabla 6),** en un primer paso se incluiría la variable nivel de integración, incorporándose posteriormente la variable tipo de negocio, de forma que son dos de las seis variables estudiadas las que se constituyen como discriminadores significativos del nivel de externalización de las TI por parte del sector hotelero.

TABLA 4
Gestión de la información en relación al nivel de ocupación

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN A CARGO DEL PERSONAL	NIVEL DE OCUPACIÓN							
	0-25%	25-35%	35-45%	45-55%	55-65%	65-75%	75-85%	>85%
Interno del hotel	100%	66,7%	78,0%	90,0%	80,0%	67,9%	70,0%	81,8%
Externo del hotel	0%	33,3%	25,0%	10,0%	20,0%	32,1%	30,0%	18,2%

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 5
Resultados del test de la chi-cuadrado entre el nivel de *outsourcing* y el resto de variables

VARIABLES	CHI-CUADRADO DE PEARSON	SIGNIFICACIÓN
Categoría	5,495	0,240
Tipo de negocio	8,929	0,030
Nivel de integración	11,863	0,003
Nivel de ocupación	3,05	[illegible]

[illegible], sin embargo, que [illegible] mentar
a interactividad entre las personas,

* Poseedor de un Máster en Ingeniería Informática. Docente en la Escola Superior d
na do Castelo, Departamento de Ciências Básicas e da Computacão. Actualmente reger
Aplicada del Curso Bietápico de Licenciatura en Turismo.

Tecnologia e Gestão del Instituto Politécnico de Via-
e de las asignaturas de Informática y de Informática

externalización, estrategia que está siendo adoptada de forma creciente y especialmente en las actividades relacionadas con la gestión de la información.

Por su parte, la industria del turismo no ha sido ajena a este proceso de externalización de las TI, ya que se trata de un sector complejo, debido a las diferentes y múltiples actividades que lo componen, lo que le confiere un perfil idóneo para la externalización de muchas de sus actividades. En este sentido, el *outsourcing* cuenta con numerosas ventajas, aunque también con algunos inconvenientes. Las principales razones que apuntan los gestores de la industria hotelera para la externalización son el ahorro económico, la reducción de costes, el mejor control y la eficacia económica que permite la especialización, señalándose además, en el caso de las grandes cadenas, la posibilidad de ofrecer un servicio idéntico y de calidad al cliente en cualquier hotel.

Por otra parte, y a partir del estudio que se ha llevado a cabo en el sector hotelero andaluz, se observa cómo la mayor parte de las actividades relacionadas con TI son llevadas a cabo por personal interno de la organización, independientemente de la consideración de los criterios de categoría del hotel, tipo de negocio, nivel de integración o nivel de ocupación. Asimismo, entre las variables con mayor poder explicativo en relación al nivel de externalización de las TI, destacan el tipo de negocio y el nivel de integración como factores con una importante capacidad discriminatoria.

Por último, es importante destacar que todavía hoy un importante número de grandes empresas se aferran a un modo de organización tradicional que les impide avanzar y aprovechar plenamente las ventajas que le ofrece el *outsourcing*, por lo que la utilización del mismo sigue siendo escasa, a pesar de que puede, y debería ser vista, como una oportunidad, siempre y cuando sea fruto de un proceso de decisión que evalúe convenientemente la necesidad del mismo y el tipo de proveedor más adecuado.

BIBLIOGRAFÍA

ANDERSON, E. y COUGHLAN, A. T. (1987): "International Market Entry and Expansion Via Independent or Integrated Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, vol. 51.

ANDERSON, E. y WEITZ, B. (1986): "Make-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity", *Sloan Management Review*, pp. 3-19.

ARANCIBIA, M. (1998): "Outsourcing Informático". *Outsourcing*, nº 6, pp. 6-10.

ARMOUR, H. O. y TEECE, D. J. (1980): "Vertical Integration and Technological Innovation", *Review of Economic and Statistics*, vol. 62, nº 3, pp. 470-474.

BALAKRISHNAN, S. y WERNERFELT, B. (1986): "Technical Change, Competition and Vertical Integration", *Strategic Management Journal*, vol. 7, nº 4, pp. 347-359.

CAMALEÑO SIMON, M. C. (2000): "Outsourcing. Táctica utilizada por los directivos para la consecución de beneficios estratégicos". *Alta Dirección*, nº 212, pp. 47-60.

CHAMORRO, C. (1999): "El Outsourcing de Tecnologías de la Información: Tipos y Beneficios". *Outsourcing*, nº 13, pp. 38-39.

CHEN, Q. y LIN, B. (1998): "Global Outsourcing and its managerial implications". *Human Systems Management*, vol. 17, nº 2, pp. 109-114.

CLARK, K. B. y FUJIMOTO, T. (1990): "The power of product integrity", *Harvard Business Review*, vol. 68, nº 6.

CLAVER CORTÉS, E.; GONZALEZ RAMIREZ, M.ª R.; Gascó Gascó, J.L. (2000): "Estudio de un caso de *outsourcing* de sistemas de información, con atención especial a las aplicaciones de recursos humandos". *XIV Congreso Nacional de AEDEM,* Jaén.

COE, N. M. (2000): "The Externalisation of Producer Services Debate: The UK Computer Services Sector". *The Service Industries Journal,* vol. 20, nº 2, pp. 64-81.

COFFEY, W. J. y DROLET, R. (1996): "Make or buy: internalisation and externalisation of producer service inputs". *Canadian Journal of Regional Science*, vol. 19, nº 1, pp. 25-48.

COOK, G. (1997): "A Comparative Analysis of Vertical Integration in the UK Brewing and Petrol Industries", *Journal of Economic Studies*, vol. 24, nº 3, p. 152-166.

CROSS, J.; EARL, M. J. and SAMPLER, J. L. (1997): "Transformation of the IT function at British Petroleum". *MIS Quarterly*, vol. 21, nº 4, pp. 401-423.

DWYER, F. R. y WELSH, M. A. (1985): "Environmental Relationships in the Internal Political Economy of Marketing Channels", *Journal of Marketing Research*, vol. 22, pp. 397-414.

EARL, M. J. (1996): "The Risk of Outsourcing IT". *Sloan Management Review*, vol. 37, nº 3, pp. 26-32.

FERRO SOTO, C. A. (2000): "El Outsourcing: Un Thiller de soluciones y laberintos". *Alta Dirección,* nº 209, pp. 25-32.

GARCIA VAZQUEZ, J. M. (1995): "La subcontratación: hacia delante ¿con marcha atrás?". *Alta Dirección,* nº 182, pp. 67-86.

GARCIA, I. (1999): "Outsourcing también en vacaciones". *Outsourcing*, nº 11, pp. 6-12.

GARCIA, J. M. (1995): "La Subcontratación: Hacia Adelante, ¿Con Marcha Atrás?", *Alta Dirección*, nº 182, pp. 67-86.

GARCIA, R. (1998): "Pensar Globalmente, Sol Meliá". *Outsourcing*, nº 6, pp. 26-30.

GILLEY, K. M. y RASHEED, A. (2000): "Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance". *Journal of Management,* vol. 26, nº 4, pp. 763-790.

GROVER, V.; CHEON, M. J. y TENG, T. C. (1994): "A descriptive study on the Outsourcing of information systems functions". *Information & Management,* vol. 27, nº 1, pp. 33-44.

GUPTA, U. G. y GUPTA, H. (1992): "Outsourcing the IS Function. Is it Necessary for your Organization?". *Information Systems Management,* vol. 9, nº 3, pp. 44-50

HARRIGAN, K. R. (1986): "Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions", *Strategic Management Journal*, vol. 7, nº 6, pp. 535-555.

HERMOSILLA, A. y SOLA, J. (1989): *Cooperación entre empresas*. Madrid: IMPI.

JIMÉNEZ CORRALES, T. (1999): "AC Hoteles: Por filosofía, tener todo externalizado". *Outsourcing*, nº 8, pp. 24-27.

JUAN VIGARAY, M. D. (1995): "Outsourcing en comercialización: integrar o subcontratar los servicios de logística y distribución". *Esic-Market,* Octubre-Diciembre, nº 90, pp. 9-22.

KUMPE, E. y BOLWIJN, P. T. (1988): "Fabricación: Un Nuevo Caso de Integración Vertical", *Harvard-Deusto Business Review*, nº 36, pp. 74-86.

LACITY, M. y WILLCOCKS, L. (1998): "An empirical investigation of Information Technology sourcing practices: Lessons from experience". *MIS Quarterly,* vol. 22, nº 3, pp. 363-408.

LACITY, M. C.; WILLCOCKS, L. P. and Feeny, D.F. (1996): "The value of selective IT outsourcing", *Sloan Management Review,* vol. 37, nº 3, pp. 13-25.

LOH, L. y VENKATRAMAN, N. (1992): "Determinants of Information Technology Outsourcing: A cross-sectional Analisys". *Journal of Management Information Systems,* vol. 9, nº 1, pp. 7-28.

MACDONALD, J. M. (1985): "Market Exchange or Vertical Integration: An Empirical Analysis", *Review of Economic and Statistics*, vol. 67, nº 2, pp. 327-331.

MCLELLAN, K.; Marcolin, B. y Beamish, P. (1995): "Financial and strategic motivations behind IS Outsourcing". *Journal of Information Technology,* nº 10, pp. 299-321.

MEYER, N. D. (1994): "A Sensible Approach to Outsourcing. The Economic Fundamentals". *Information Systems Management,* vol. 11, nº 4, pp. 23-27.

OLSEN, M. D. and CONNOLLY, D. J. (2000): "Experience-based travel". *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 41, nº 1, pp. 30-40.

Outsourcing (1999): "Outsourcing. Un sector "casi" maduro", nº 11, pp. 44-46.

Outsourcing (2000): "La Externalización de Servicios de Informática", nº 16, pp. 28-30.

Outsourcing (2000): "Outsourcing, una estrategia de transformación de negocio", nº 18, pp. 34-36.

PÉREZ CASTILLA, L.A. (2000): "El Outsourcing y los servicios informáticos". *Alta Dirección,* nº 209, pp. 16-28.

PÉREZ, L. A. (2000): "El Outsourcing y los Servicios Informáticos", *Alta Dirección*, nº 209, pp. 16-28.

PORTER, M. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competition.* Nueva York: The Free Press.

QUINN, J. B. y HILMER, F. G. (1995): "El outsourcing estratégico". *Harvard Deusto Business Review,* nº 67, pp. 54-69.

RECA MONTERO, J. L. (2000): "Tiempo de mejorar y ser más competitivos: La externalización como herramienta para empresas financieras". *Alta Dirección,* nº 209, pp. 61-69.

RUEDA, B. (1995): "Outsourcing, de la acción táctica a la iniciativa estratégica". *Harvard Deusto Business Review,* nº 65, pp. 85-92.

SRINIVASAN, V.; LOVEJOY, W. S. y BEACH, D. (1997): "Integrated product design for marketability and manufacturing", *Journal of Marketing Research*, vol. 24, pp. 154-163.

STRASSMANN, P. A. (1998): "Outsorcing IT. Miracle cure or emetic?". *Across the Board.* Documento electrónico obtenido de

ULRICH, K. T. y ELLISON, D. J. (1999): "Holistic Customer Requeriments and the Design-Select Decision". *Management Science*, vol. 45, nº 5, pp. 641-658.

VENTAKESAN, R. (1992): "Estrategic to Make or Not to Make Sourcing", *Harvard Business Review*, vol. 69, nº 6, pp. 98-107.