
Recibido: 04-04-2019 / Revisado: 06-05-2019 / Aceptado: 07-06-2019 / Publicado: 05-07-2019

Externalidades hoteleras

Tendencias

DOI: <https://doi.org/10.33262/ap.v1i2.10>



Hotel outsourcing. Trends

Juan Ernesto Gutierrez Leyva,¹ Zoila de las Mercedes Ulacia Oviedo,² & Yha Yesnely Rodríguez Caraballosa.³

Abstract.

The purpose of the work was to characterize the phenomenon Outsourcing, in the contemporary hotel company, for which several stages were developed the current behavior of this phenomenon, the objectives that it pursues, its advantages and disadvantages as well as reaching to establish its current tendencies. From the research results, the different theories and hypothesis assumed by the international business community; that when carrying out the Outsourcing it is tried to give value for the clients and products by means of agility and opportunity in the handling of the transferred processes, a reduction in processing times, in most cases, a reduction in costs and personal, as well as a potentialization of human talents, in addition to establishing a relationship between their current or potential trends. in addition, a review is made on the forecasts on the further increase in outsourcing trends in the world, especially in companies and industries related to hospitality, innovation, technology, and data security.

Keywords: Outsourcing, Hotel Company, management.

Resumen.

¹ Juan Ernesto Gutierrez Leyva

² Zoila de las Mercedes Ulacia Oviedo

³ Yha Yesnely Rodríguez Caraballosa

El propósito del trabajo fue caracterizar el fenómeno outsourcing, en la empresa hotelera contemporánea, para lo cual se desarrollaron varias etapas el comportamiento actual de dicho fenómeno, los objetivos que persigue, sus ventajas y desventajas, así como, llegar a establecer sus tendencias actuales. De la investigación resultó, las diferentes teorías e hipótesis que asume la comunidad empresarial internacional; que al llevar a cabo el outsourcing se pretende otorgar mayor valor agregado para los clientes y productos mediante agilidad y oportunidad en el manejo de los procesos transferidos, una reducción de los tiempos de procesamiento e inclusive, en la mayoría de los casos, una reducción de costos y del personal, así como una potencialización de los talentos humanos, además de lograr establecer una relación entre su comportamiento actual y sus tendencias actuales o potenciales. Además, se hace una revisión sobre los pronósticos en el aumento adicional en las tendencias de la externalización en todo el mundo, especialmente las empresas e industrias relacionadas con hotelería, innovación, tecnología y seguridad de datos.

Palabras claves: Outsourcing, Empresa hotelera, Gestión hotelera, Externalización.

Introducción.

El turismo es un fenómeno socioeconómico espacial, con fuerte impacto en la economía, y el mercado, como generador de divisas y alternativa para el progreso de los países en vías de desarrollo y las economías emergentes. Su identidad mejor marcada es la empresa hotelera, que, si bien no debe resumirse ni sintetizarse a ella, ha sido el foco y parte tangible de las bases donde descansa la actividad turística.

La externalización es un elemento de la gestión empresarial que data sus orígenes de la economía clásica, y que no está ajeno al desarrollo de la actividad económica del Turismo. La subcontratación, externalización de la mercadotecnia o tercerización (del neologismo inglés: outsourcing) es el proceso económico empresarial en el que una sociedad mercantil transfiere los recursos y las responsabilidades referentes al cumplimiento de ciertas tareas a una sociedad externa, empresa de gestión o subcontratista, que precisamente se dedica a la prestación de diferentes servicios especializados. (Schneider, 2004)

Para ello, estas últimas, pueden contratar sólo al personal, caso en el cual los recursos los aportará el cliente (instalaciones, hardware y software), o contratar tanto el personal como los recursos. Por ejemplo, una compañía dedicada a las demoliciones puede subcontratar a una empresa dedicada a la evacuación de residuos para la tarea de deshacerse de los escombros de las unidades demolidas, o una empresa de transporte de bienes puede subcontratar a una empresa especializada en la identificación o empaquetamiento. (Ramírez-Fierro, 2018)

Muchos hoteleros, y estudiosos del tema hacen referencia para el caso que los ocupa, que es un modelo de gestión hotelero, pero sería muy pretensioso e incluso pudiera llegar a ser

erróneo estructurar esta actividad como un modelo cuando necesita de más herramientas y técnicas para sostener o fundamentar la teoría de modelo⁴.

Para Ulacia (2012): no constituye un modelo de gestión en sí mismo, considerándola una forma asociada a los modelos de gestión existentes, en tanto, el objetivo principal de la externalización es la concentración de los esfuerzos y energía de la empresa hotelera en la actividad principal o actividades claves, disminuyendo los riesgos en la operación en términos de costo y tecnología, obteniendo además los mejores resultados.

De este modo el **objetivo general** de este trabajo es: Caracterizar el fenómeno de la externalización, en el contexto de la empresa hotelera contemporánea.

Tabla 1. Etapas de trabajo investigativo

Etapa	Objetivos	Métodos y técnicas
Primera	Valorar los núcleos teóricos – conceptuales del Outsourcing.	Método teórico: histórico o tendencial. Métodos empíricos: Medición, ponderación de palabras claves en las definiciones de ambas lenguas. Español/inglés.
Segunda	Determinar el comportamiento actual en la gestión hotelera.	Método teórico: lógico (Dialéctico y Genético)
Tercera	Presentar tendencias actuales.	Herramientas operacionales: Análisis y síntesis, deducción e inducción y abstracción e integración.

Fuente: Elaboración propia.

Desarrollo.

Cuerpo teórico conceptual.

Son externalidades aquellas: "actividades que afectan a otros para mejorar o para empeorar, sin que éstos paguen por ellas o sean compensados". Luego, la externalidad es una situación en la que los costes o beneficios de producción y/o consumo de algún bien o servicio no son reflejados en el precio de mercado de los mismos.

Desde una perspectiva económica, las externalidades son efectos indirectos de las actividades de consumo o producción, es decir, los efectos sobre agentes distintos al originador de tal actividad y que no funcionan a través del sistema de precios. Técnicamente esto se interpreta

⁴ Hodges, W. *Teoría de modelos*. 1997

como: "cualquier efecto indirecto, que ya sea una actividad de producción o consumo tiene sobre una función de utilidad o sobre un "conjunto de consumo" o "conjunto de producción". Más allá del efecto sobre individuos o grupos, se considera, desde el punto de vista de la economía, que el efecto de las externalidades es distorsionar el mercado y, consecuentemente, la asignación eficiente de los recursos en un sistema económico. (Laffont, 2008)

Se puede definir la externalización, a partir de lo aportado por Ulacia, (2012) y White, James, (2000): como una técnica hotelera de gestión administrativa, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte de las áreas claves de gestión de la empresa, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad, resultados tangibles y ventajas competitivas⁵.

De esta manera se pretende otorgar mayor valor agregado para los clientes y productos mediante agilidad y oportunidad en el manejo de los procesos transferidos, una reducción de los tiempos de procesamiento e inclusive, en la mayoría de los casos, una reducción de costos y de personal, así como una potencialización de los talentos humanos.

Resultados.

Principales objetivos que persigue la externalización.

La externalización precisa de un ambiente de cooperación entre dos empresas, es decir, dos organizaciones con distintos objetivos y planteamientos estratégicos, se fusionan para poder compartir un mismo ideal, el servir al cliente y el obtener un mayor beneficio o utilidad, además se debe realizar siempre y cuando la empresa tenga la certeza de obtener el menor costo y maximizando los beneficios.

Entre los principales objetivos se encuentran:

1. Optimización y adecuación de los costos relacionados con la gestión, en función de las necesidades reales.
2. Eliminación de riesgos por obsolescencia tecnológica.
3. Concentración en la actividad clave esencial del hotel.

Razones para externalizar en el contexto hotelero.

Dentro de las razones tácticas para externalizar, la principal razón es la reducción de costes que se produce como consecuencia del aprovechamiento de las economías de escala del proveedor, pues las empresas subcontratistas que prestan los servicios al estar más especializadas, son más eficientes que la empresa cliente. Por otra parte, se consigue una

⁵ White, R. & James, B. Manual de Outsourcing: guía completa de externalización de actividades empresariales para ganar competitividad. 2000

flexibilización del coste, convirtiendo los costes fijos en variables, de acuerdo con las necesidades estacionales del hotel. Además, el incremento en la externalización, reduce los costes de producción y disminuye las inversiones en instalaciones y equipos. De esta forma, las instalaciones hoteleras que externalizan sus actividades pueden disponer de la última tecnología sin necesidad de invertir. Otras razones son: alcanzar la efectividad enfocándose en lo que el hotel hace mejor, ganar acceso al mercado y oportunidades de negocio a través de la red de proveedores y recibir ideas innovadoras para mejorar el negocio, los productos, los servicios, entre otros.

Se puede concluir que las razones para externalizar persiguen: mejorar la credibilidad y la imagen corporativa a través de la asociación con proveedores grandes, reconocidos y posicionados en los mercados y los clientes.

Beneficios y Limitaciones de la Externalización.

Los beneficios que justifican el uso de la externalización se reducen en dos grandes grupos: los beneficios tácticos que no son más que el enfoque económico de la externalización; y los estratégicos que son aquellos que dan lugar a los tácticos. Pero a la vez, que trae consigo limitaciones que pueden desmotivar su uso.

Beneficios:

- Especialización por tareas en función de los servicios prestados.
- La responsabilidad de las empresas contratantes de servicios al establecer controles de calidad adecuados a través de criterios y sistemas de evaluación establecidos conjuntamente con los prestadores de estos servicios.
- Es inevitable un nuevo enfoque del sistema de costos para poder evaluar claramente la disminución de los costos en los procesos tercerizados.
- Un mayor entrenamiento y desarrollo profesional para los empleados dentro de las empresas prestadoras de servicios, así como, transferencias de tecnología para los funcionarios de las empresas contratantes y / o para las empresas contratistas.
- Una disminución del desperdicio.
- La revalorización de los talentos humanos.
- Reforzamiento en las decisiones.
- Aprovechamiento de los espacios físicos y revalorización de los recursos instalados (maquinarias, equipos, entre otros) para optimizar el uso.

Limitaciones:

- Pérdida de habilidades críticas para el cumplimiento del objetivo del negocio.
- Pérdida del control sobre la calidad de los servicios contratados.
- En caso de no realizar análisis del mercado de las compañías prestadoras de servicios, la externalización se puede convertir en el camino directo al fracaso.

- Si la decisión de tercerizar está bien fundamentada dentro de la empresa, su aplicación podría ser causante de un caos generalizado en todos los niveles de la organización.
- Los errores no pueden ser admitidos al momento de escoger un área a tercerizar.

Externalización, como un proceso en la gestión Hotelera.

Vemos la externalización como proceso porque esta puede afectar a varios límites organizativos funcionales ya que si no se externaliza el hotel puede perder el hilo conductor del negocio por enfocarse en actividades complementarias del mismo. Además, que la externalización es un mecanismo que es utilizado por los hoteles para mejorar su productividad, una de las características principales de todo proceso.

La aplicación de la externalización en el hotelería debe hacerse tomando en cuenta dos puntos de vista muy importantes:

- Encontrar una empresa que ofrezca un servicio igual o mejor que el que se ejecuta internamente.
- El servicio a ser provisto debe hacerse de manera oportuna, en el menor tiempo y con la mayor calidad posible.

Estos dos aspectos determinan claramente, y de una forma simple, un nuevo posicionamiento para las empresas contratadas y contratantes. Según (American Management Association (AMA) , 2016), para poner en práctica una externalización estratégica se debe aplicar el siguiente proceso:

- Transformar la jerarquía funcional de la estructura organizacional en una representación del proceso de los roles que cumple cada empleado del hotel. Con esto se transforma la rígida organización funcional en una representación del proceso, es decir, que los empleados desempeñen una serie de actividades requeridas y que estas se acoplen de forma que las personas de diferentes departamentos puedan trabajar juntas de manera eficiente y eficaz.
- Clasificar las unidades del hotel como una “capacidad esencial” o “complementaria” para el propósito de la empresa.
- Comprometer todas las unidades complementarias del hotel a una estrategia de desarrollo de capacidades independientes.
- Definir las especificaciones y oportunidad para la compra y venta de los productos o servicios de las unidades complementarias del hotel. Se trata de definir en dónde está la diferencia entre el proveedor interno y las mejores opciones del mercado. Ello conduce al estudio de los proveedores que están en el mercado.
- Administrar las iniciativas de tercerización a través de contratos con los proveedores.

Según Schneider, (2014) resulta aparentemente sencillo, decidir qué funciones o actividades de la empresa hotelera deben ser externalizadas, en la práctica no resulta así. La compensación económica en este proceso juega un papel fundamental, entendiéndose esto,

la decisión en este sentido, debe tomar en consideración el objetivo que persigue la externalización, si resulta una buena opción atendiendo a la dimensión de la empresa, si realmente significará un ahorro de costos, en resumen, si se pierde o se gana más.

Algunos expertos en temas de hotelería aseguran que realizar la externalización o no, es una cuestión de tamaño, sin embargo, la práctica dentro del sector, está diciendo lo contrario. Otros estudiosos del tema plantean que no debe ser sólo la reducción de costos, el motivo principal para decidir externalizar. En lo que todos si están de acuerdo, es en tener claro que la externalización debe servir, ante todo, para que la empresa hotelera disponga de más tiempo para dedicarse a lo que es el eje central de su actividad, en función de sus procesos claves y externalizar los procesos de apoyo y con una evaluación de las condiciones específicas de cada empresa.

De una u otra forma, en la actualidad, son numerosas las empresas de Outsourcing que han surgido en los últimos años dentro del sector turístico. (Schneider, 2014)⁶.

1.5 Consideraciones de la empresa hotelera sobre las actividades que se pueden externalizar.

Como se refiere previamente, las actividades que pueden ser objeto de externalización suelen ser aquellas de carácter periférico o suplementario a las competencias nucleares del hotel. Según (Cooke, Shen y McBride, 2015) pueden ser: las que hacen uso intensivo de recursos – gastos corrientes o inversión de capital, áreas relativamente independientes, servicios especializados y otros servicios de apoyo, aquellas sujetas a un mercado rápidamente cambiante y donde es costoso reclutar, capacitar y retener al personal y aquellas con la tecnología rápidamente cambiante, que requieren una gran inversión, de ahí que les permita a los hoteles enfocarse en su actividad principal.

Sin embargo, existen diferentes puntos de vistas, sobre las actividades hoteleras a externalizar. Los autores coinciden que sean las referentes a: transporte, distribución, ventas, recursos humanos, informática; siendo estas las habituales.

1.6 Tendencias del Outsourcing.

Para el periodo 2019/2021 se prevé un aumento adicional en las tendencias de subcontratación en todo el mundo, especialmente las empresas e industrias relacionadas con hotelería, la innovación, la tecnología y la seguridad de datos.

Principales tendencias:

⁶ Schneider, B. *Outsourcing, la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Grupo Editorial Norma. 2014

1. La ciberseguridad como una necesidad de para las empresas que ofrecen servicios de externalización.

Al externalizar servicios TIC, en general, se persigue obtener unos servicios de calidad superior a los que seríamos capaces de ofrecer valiéndonos de los recursos propios; esto trae consigo al hotel una reducción de costes ya que resulta más económico obtener un servicio experto por parte de terceros que actuar en consecuencia, menor impacto por la obsolescencia, atención a los procesos del negocio y flexibilidad ya que es más sencillo adaptar un servicio externalizado ampliando su funcionalidad, alcance, etc.; que reorganizar la propia empresa. Sin negar que trae inconvenientes como: dependencia de terceros, acceso a la información corporativa y potencial pérdida de control sobre el servicio.

El uso de herramientas cada vez más sofisticadas aumentan el potencial de amenazas. Teniendo esto en cuenta, la seguridad va a jugar un papel fundamental en las estrategias de Outsourcing en 2019/2020. Se espera que las empresas cuenten con soluciones de seguridad más avanzadas y robustas, así como modelos de servicio continuo y soportes basados en la nube para prevenir riesgos. Del mismo modo, se adoptarán sistemas de seguridad centrados en empoderar a los desarrolladores para que asuman la responsabilidad de las medidas de seguridad.

2. La expansión de Blockchain a otros sectores.

Originalmente pensada para la moneda digital, Bitcoin, la comunidad tecnológica ahora está buscando y explorando otros potenciales usos para el Blockchain o la cadena de bloques, la cual elimina a los intermediarios, descentralizando toda la gestión y brindando a los usuarios de Internet la capacidad de crear valor y autenticar la información digital, reservas, pagos y créditos.

Este tipo de tecnología tiene el potencial de revolucionar todos los sectores de negocio, y aunque la conversación a menudo rodea las oportunidades financieras, el blockchain tiene muchas aplicaciones potenciales en los gobiernos europeos, donde radica un fuerte peso de las grandes cadenas hoteleras, la distribución de contenidos y las cadenas de suministros.

Por ejemplo, la empresa Storj⁷ maneja un concepto de almacenamiento en la nube descentralizado, así mejorando la seguridad de la información y eliminando la dependencia de proveedores específicos como Google o Dropbox. Aunque es una tecnología nueva y en pleno desarrollo, se espera por las declaraciones de las empresas que se verán más avances en cuanto al uso de blockchain en otros sectores no financieros.

3. La transformación de los call centers.

⁷Una plataforma de almacenamiento en la Nube, la cual no puede ser supervisada por nadie, los archivos están encriptados.

Cada vez más empresas hoteleras están apostando por herramientas de autoservicio o contratar asistentes inteligentes para resolver las consultas de los clientes, lo cual tiene un efecto directo en los call o contact centers. Esto trae al hotel ventajas en los costes ya que hay numerosos proveedores de estos servicios (India, América Latina, Sudáfrica, etc.), aumento de las ventas, disponibilidad de recursos y habilidades especiales brindándoles a los trabajadores el acceso a estos conocimientos especializados de profesionales, lo que será una variable directa que se multiplicará por el factor calidad.

Comportamiento actual, en la gestión hotelera.

Esta técnica se fundamenta en un proceso de gestión que implica cambios estructurales de la empresa en aspectos fundamentales tales como la cultura, procedimientos, sistemas, controles y tecnología. También asume el rol, como la subcontratación de servicios que busca agilizar y economizar los procesos productivos para el cumplimiento eficiente de los objetos sociales de las instituciones, de modo que las empresas se centren en lo que es propio.

De esta forma, el nivel de externalización actual es alto en actividades como: la animación, la formación, la seguridad y vigilancia y la lavandería; otras de las actividades que son externalizadas que presentan un nivel medio son: la limpieza de zonas comunes, el departamento de alimentación y bebidas, el mantenimiento y los sistemas de información. Aquellas actividades que tienen un nivel de externalización baja son las relacionadas a la recepción, la limpieza de habitaciones, la selección del personal y el marketing.

Conclusiones.

- Desde los años 80 hasta la actualidad el auge y protagonismo de la externalización no ha hecho sino aumentar. La teoría que inicialmente había sido estudiada y que tiene su génesis en la economía clásica trasciende definitivamente, pues los círculos académicos y las empresas comienzan a interiorizarla como parte de su estrategia empresarial.
- La externalización se fundamenta en un proceso de gestión que implica cambios estructurales en la empresa sobre aspectos fundamentales tales como cultura, procedimientos, sistemas, controles y tecnología. También asume agilizar y economizar los procesos productivos para el cumplimiento eficiente de los objetos sociales de las instituciones, de modo que las empresas se centren en lo que es propio.
- La externalización en la hotelería permite la posibilidad de contar con personas especializadas en determinadas áreas de gestión que permita ofrecer un servicio acorde a las necesidades de los clientes, permitiendo a su vez, dedicarse de forma específica al desarrollo de la unidad estratégica el alojamiento.
- Los estudios pronostican un aumento adicional en las tendencias de la externalización en todo el mundo, especialmente las empresas e industrias relacionadas con hotelería, innovación, tecnología y seguridad de datos.

- Existen diferentes puntos de vistas, sobre las actividades hoteleras a externalizar. Los autores coinciden que sean las referentes a: transporte, distribución, ventas, recursos humanos, informática; siendo estas las habituales.

Referencias bibliográficas.

- American Management Association (AMA) . (2016). Economics Fundamentals .
- Aparicio, J. (2002). La nueva contratación informática, introducción al outsourcing de los sistemas de información. Granada.
- Coase, R. H. (1960). The Problem of Social Cost. Journal of Law and Economics 3, 1-44. Recuperado el 27 de Noviembre de 2018, de <http://www.law.uchicago.edu/news/coaseinmemoriam>
- Cooke, F., Jie, S., & McBride, A. (2005). Outsourcing HR as a competitive strategy? Human Resource Management. (Vol. 44). Winter 2005.
- Dahlman, C. (1979). The problem of Externality. Journal of Law and Economics 3, 22, 141-162. Recuperado el Noviembre de 2018, de <http://www.law.uchicago.edu/news/coaseinmemoriam>
- Gutierrez, J. E., & Rodríguez, Y. (2020). Taller Accion/Participación sobre Tema II.
- Hodges, W. (1997). A shorter model theory. The Journal of Hellenic Studies.
- Laffont, J.-J. (2008). The New Palgrave Dictionary of Economics. Second Edition. The New Palgrave Dictionary of Economics Online. doi:10.1057/9780230226203.0537
- Macmillan. (2011). The New Palgrave Dictionary of Economics Online. Palgrave Macmillan.
- Miró Rocalolano, P. (2002). El Teorema de Coase y sus implicaciones segun El problema del coste social.
- Notas en Turismo y Economía. (2012). Turismo y Economía.
- Ramírez-Fierro, T. F.-R. (2018). LA INTENSIDAD DE LA EXTERNALIZACIÓN HOTELERA Y SUS BENEFICIOS Y RIESGOS PERCIBIDOS . Gran Canaria. doi:41.326991.
- Schneider, B. (2004). Outsourcing, la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios. Grupo Editorial Norma.
- Smith, A. (1776). An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations (Segunda ed.). Londres, Reino Unido: W. Strahan & T. Cadell. Recuperado el 25 de Noviembre de 2018, de <https://en.wikipedia.org/wiki/s:The%20Wealth%20of%20Nations>
- Ulacia, Z. (2012). Apuntes para un Libro de Texto. Tema II. Gestión de Alojamiento. La Habana : Inédito .
- White, R., & James, B. (2000). "Manual de outsourcing : guía completa de externalización de actividades empresariales para ganar competitividad". Gestión 2000.

Para citar el artículo indexado

Gutierrez Leyva, J. E., Ulacia Oviedo, Z. de las M., & Rodríguez Caraballoso, Y. Y. (2020). Externalidades hoteleras. Tendencias. *AlfaPublicaciones*, 1(2), 6–16. <https://doi.org/10.33262/ap.v1i2.10>



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Alpha Publicaciones**.

El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Alpha Publicaciones**.

