

El *outsourcing* hotelero y sus beneficios y riesgos estratégicos. El caso de Egipto

Tomas F. Espino-Rodríguez* Mahmoud Gebril Taha**

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (España)

Resumen: El trabajo analiza la externalización u *outsourcing* en el sector hotelero de Egipto. Para ello se exponen los principales niveles de externalización de las principales servicios o actividades hoteleras. Por otra parte, también se analiza las principales beneficios y riesgos que perciben los directivos encuestados de la estrategia de *outsourcing*. Los datos han sido recopilados de 114 hoteles en dos ciudades turísticas de sol y playa de Egipto (Sharm el Sheikh y Hurgada). Los resultados indican que las actividades más externalizadas son la animación, los servicios de transporte, los sistemas de información y el mantenimiento mientras que las menos externalizadas son la recepción, limpieza de habitaciones, lavandería y alimentación y bebidas. En cuanto a los principales beneficios percibidos tienen que ver con el enfoque en las competencias básicas y la ayuda a cubrir las necesidades urgentes del hotel; mientras que los mayores riesgos del *outsourcing* están relacionados con el perjuicio que supone su uso para los recursos y capacidades del hotel y para los resultados del hotel.

Palabras Clave: *Outsourcing*; Actividades hoteleras; Beneficios; Riesgos; Sector hotelero.

Hotel outsourcing and its strategic benefits and risks. The case of Egypt

Abstract: The paper analyses outsourcing in the hotel sector in Egypt. It presents the main levels of outsourcing of the main hotel services or activities. Moreover, it also analyses the main benefits and risks perceived by the surveyed managers of this outsourcing strategy. Data have been collected from 114 hotels in two sun and sand resort cities in Egypt (Sharm el Sheikh and Hurgada). The results indicate that the most outsourced activities are entertainment, transport services, information systems and maintenance with the least outsourced activities as reception, room cleaning, laundry and food and beverage. In terms of perceived benefits, the main benefits relate to the focus on core competencies and helping to cover the urgent needs of the hotel; while the main risks of outsourcing relate to the detrimental impact of outsourcing on the hotel's resources and capabilities and on the hotel's performance.

Keywords: Outsourcing; Hotel activities; Benefits; Risks, Hotel industry; Hotel sector.

1. Introducción

En las últimas décadas, el sector turístico ha experimentado una profunda transformación por el desarrollo tecnológico, la gran competencia, el cambio sociocultural, la madurez del mercado y los hábitos de los clientes. Actualmente los clientes exigen una alta calidad y mayores estándares de diseño en los servicios y productos (Bowie y Chang, 2005). Este nuevo entorno empresarial pone a las empresas turísticas en posición difícil, ya que las obliga a buscar continuamente a las nuevas tecnologías y desarrollar sus habilidades y conocimiento para satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes que permitan

* Departamento de Economía y Dirección de Empresas - Universidad de Las Palmas de Gran Canaria; Email: tomasfrancisco.espino@ulpgc.es ; <https://orcid.org/0000-0002-4292-504X>

** Departamento de Economía y Dirección de Empresas - Universidad de Las Palmas de Gran Canaria; Email: gebril44@gmail.com

Cite: Espino-Rodríguez, T. F. & Gebril Taha, M. G. (2023). El *outsourcing* hotelero y sus beneficios y riesgos estratégicos. El caso de Egipto. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 21(3), 503-513. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2023.21.034>

también un mayor incremento de la rentabilidad. En el contexto de la industria hotelera, la aparición de las nuevas tecnologías, la alta gama de actividades realizadas, el desarrollo del nivel cultural de los clientes en sus necesidades y sus expectativas, y la competencia intensiva se hacen de los hoteles un lugar adecuado para el *outsourcing*¹ o externalización (Lamminmaki, 2011). Por tanto, los hoteles han sido obligados a rediseñar sus procesos y adoptar nuevas estrategias tales como (la externalización de las actividades) que les permiten mejorar el nivel de calidad de los servicios, hacer de manera más eficiente su trabajo y ofrecer servicios más personalizados a sus clientes para satisfacer sus necesidades.

Los establecimientos hoteleros se caracterizan por la amplia variedad de las actividades realizadas, la intensidad de la mano de obra y la naturaleza cambiante de la demanda. Estas características obligan, a menudo, a los hoteles a cambiar su cultura y las formas de gestionar sus procesos y adoptar nuevas políticas y estrategias para mantener y desarrollar sus capacidades. Una de las estrategias que el sector hotelero lleva a cabo es la externalización u *outsourcing* de las actividades hoteleras. Los hoteles son organizaciones complejas por la diversidad de tareas que van desde la limpieza hasta servicios de animación, servicios de alimentación o mantenimiento, por lo que es importante que el hotel sepa identificar las competencias básicas (González *et al.*, 2011). Por otra parte, los hoteles están sometidos a entornos dinámicos y el éxito de un hotel está relacionado con la capacidad que tiene la dirección de identificar los cambios e identificar las estrategias que favorecen una ventaja competitiva (Avci *et al.*, 2011). Para Altin *et al.* (2018) debido a las presiones del entorno y las derivadas de alcanzar ventajas estratégicas, el *outsourcing* es considerado como una alternativa para algunas funciones del hotel. Según Promsivapallop *et al.* (2015) el *outsourcing* hotelero supone la realización por parte de proveedores externos de los procesos en su totalidad o parcialmente, que previamente han sido llevados a cabo por el hotel. Las actividades a externalizar serían fundamentalmente aquéllas donde el hotel no decide desarrollar las competencias básicas (Espino-Rodríguez y Ramírez-Fierro, 2017). En cuanto a las razones o ventajas que ven las empresas para externalizar no sólo están relacionadas con el coste sino también con otras razones de tipo más estratégico relacionadas con la flexibilidad, la calidad del servicio obtenido y el tiempo disponible para otras labores donde sí se ha decidido explotar y desarrollar competencias básicas (Espino-Rodríguez y Ramírez-Fierro, 2018). No sólo la externalización supone ventajas también existen una serie de inconvenientes que están relacionados con diferentes aspectos relacionados con la pérdida de habilidades y destrezas o la pérdida de control de las actividades externalizadas, las interrupciones del suministro o la mala calidad, efectos negativos en la moral de los empleados o pérdida de información confidencial (Dorasamy *et al.*, 2010; Espino-Rodríguez *et al.*, 2012). Las primeras investigaciones sobre *outsourcing* hotelero aparecen en la primera década de este siglo (González *et al.*, 2011), siendo aún insuficientes en muchos de los principales destinos turísticos del mundo. Además, hay poca investigación al respecto en los principales destinos turísticos mundiales, siendo necesario realizarlo en el mayor número de destinos posibles ya que cada vez más los hoteles optan por externalizar una gran parte de sus actividades de la cadena de valor. Por ello, este trabajo analiza los niveles de externalización de las principales funciones del hotel y la tendencia de la externalización en el futuro así como las ventajas y los inconvenientes percibidos por los directivos en el destino turístico Egipto.

2. Beneficios del uso del *outsourcing* o externalización

La externalización se ha convertido en una estrategia clave en la planificación empresarial para aumentar la eficiencia y competencia; este fenómeno ha sido un tema de debate en la literatura para analizar sus impactos. Muchos son las investigaciones que han intentado comprender los beneficios de la externalización y los motivos de usarla en el sector hotelero (Hemington y King, 2000; Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2004; Lam y Han, 2005; Bolat y Yilmaz, 2009; Wan y Su, 2010; Dorasamy *et al.* 2010; Lamminmaki, 2007, 2011; Hiamey y Amenumey, 2013; Yildiz y Demirel, 2014; Espino-Rodríguez y Ramírez-Fierro, 2018). Estos estudios han sugerido que la externalización puede proporcionar a los hoteles diversos beneficios económicos y estratégicos. En algunas decisiones de *outsourcing* los beneficios estratégicos pueden llegar a ser más relevantes que en los beneficios económicos (Redondo-Cano y Canet-Giner, 2010).

El *outsourcing* estaba enfocado en un principio para el ahorro de los costes siendo la principal causa (Soltani y Wilkinson, 2010). Sin embargo, debido al entorno empresarial dinámico y competitivo, la externalización se ha convertido en una prioridad estratégica que proporciona a los hoteles centrarse en sus competencias básicas, obtener ventajas competitivas (Gottfredson *et al.*, 2005),

augmentar las capacidades de innovación (Bolat y Yilmaz, 2009), mejorar la flexibilidad organizativa, acceder a empresas especializadas que pueden mejorar la calidad de los servicios, desarrollar las capacidades que son costosas o imposibles de desarrollarlas internamente y reducir los riesgos y los ciclos de tiempo (Wan y Su, 2010; Redondo-Cano y Canet-Giner, 2010). De acuerdo con Lamminmaki (2007) y Dorasamy *et al.* (2010), la reducción de costes es uno de los beneficios principales de la externalización. Pues los proveedores pueden ofrecer a las empresas un coste de producción más bajo, aprovechando su especialización y sus economías de escala (Gilley *et al.*, 2004). Por ejemplo, al externalizar los servicios como lavandería, transporte, mantenimiento o seguridad, los socios externos ahorran a los hoteles los costes de comprar y mantener los productos, y la capacitación del personal. En este contexto, la externalización hotelera puede jugar un papel importante en minimizar los costes laborales (Soltani y Wikinson, 2010) y en proporcionar una flexibilidad de coste a través de convertir los costes fijos en variables en función de los requisitos estacionales del hotel (Espino-Rodríguez *et al.*, 2012). En muchas ocasiones, el *outsourcing* sirve para desprenderse de tareas rutinarias que pueden consumir tiempo o actividades que son complejas o problemáticas de gestionar (González *et al.*, 2010).

La externalización de actividades no suele estar motivada sólo por la reducción de coste, sino también por la mejora de calidad. De acuerdo con Kamann y Van Nieulande (2010) la cuestión de la calidad en la externalización ha generado debate en las últimas décadas. El *outsourcing* basado en la calidad significa la capacidad de un proveedor externo de mejorar la conformidad y/o la calidad de una actividad (Schniederjans *et al.*, 2005). Esta capacidad del proveedor se produce por la mayor inversión en tecnología y recursos humanos. Cuando una empresa decide subcontratar a un socio externo por la calidad, esto se refiere a que hay empresas en el mercado que pueden realizar sus tareas mejor que ella misma (Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2006). En este sentido, los hoteles a menudo están dispuestos a subcontratar a un socio externo cuando perciban que puede mejorar la calidad de sus actividades. Por tanto, la externalización proporciona la disponibilidad a empresas especializadas que pueden aumentar la calidad de productos o servicios (Redondo-Cano y Canet-Giner, 2010).

Otra ventaja de la externalización es la especialización pues como indican Redondo-Cano y Canet-Giner (2010) la externalización está cada vez más relacionadas con servicios y conocimientos especializados. La especialización permite centrarse en una serie limitadas de actividades. Los proveedores de servicios se centran en una o muy pocas funciones y por tanto son especialistas en la materia (Zhang *et al.*, 2018). Los servicios externalizados para los proveedores forman parte de sus competencias básicas, por lo que los hoteles pueden recibir un servicio de más calidad (Leeman y Reynolds, 2012). La externalización de servicios secundarios a especialistas externos permite al hotel centrarse en sus competencias básicas. Esto proporciona a la dirección ser más eficaz e innovador en sus actividades esenciales, reducir los costes generales, dirigir sus capacidades y habilidad hacia su objetivo principal, lograr una cierta flexibilidad y mejorar sus ventajas competitivas (Kakabadse y Kakabadse, 2000; Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2004). Zhang *et al.* (2018) demuestran que la reducción de costes y la especialización conseguida con la externalización mejoran la eficiencia global del hotel.

En un entorno dinámico y competitivo, aspectos como flexibilidad, calidad e innovaciones pueden ser importantes para las empresas. Las decisiones de externalización pueden aumentar las posibilidades de la empresa en mejorar dichos aspectos a través de adquirir recursos, conocimientos y habilidades técnicas sin la necesidad de invertir y que no están disponibles en la empresa (Wan y Su, 2010; Hiamey y Amenumey, 2013). Eso permite maximizar las capacidades organizativas, la innovación y la competitividad de la empresa. Al mismo tiempo, el acceso a suministradores especializados permite mejorar la calidad de los productos o servicios y hacerlos más flexible y menos costosos (Redondo-Cano y Canet-Giner, 2010). En este contexto, la externalización ayuda a las empresas a aumentar el tiempo para la dirección y liberar los recursos necesarios para aprovecharlos en otras prioridades estratégicas, consiguiendo de esta manera una mayor flexibilidad en las operaciones para responder a las situaciones cambiantes del mercado y buscar nuevas oportunidades o situaciones de reestructuración o reorganización del negocio (Harland *et al.*, 2005; Yang *et al.*, 2007).

De forma resumida, Zhang *et al.* (2018) indican que el *outsourcing* hotelero permite los siguientes beneficios: a) reducción y control de los costes operativos, economías de escala; b) acceso a la mejores recursos y capacidades y a suministradores especialistas, c) concentración en las competencias básicas; d) liberar recursos para otros propósitos, e) mejora de la calidad y servicio al cliente; e) disponer de recursos no disponibles internamente; y f) riesgos compartidos.

3. Inconvenientes o riesgos de la externalización

Cuando se considera la externalización también es necesario tener en cuenta los riesgos que supone esta estrategia. Los beneficios anteriormente nombrados pueden verse mermados por los riesgos que supone el *outsourcing* de actividades. Desde el punto de vista de la teoría de los costes de transacción, el *outsourcing* implica mayores costes en comparación con el desarrollo interno de las actividades, ya que hay que considerar los costes de coordinar, supervisar y controlar a los proveedores de servicios (Lamminmaki, 2007). Asimismo, los riesgos aparecen especialmente cuando se externalizan actividades relacionadas con la ventaja competitiva, es decir, aquellas actividades que están relacionadas con las competencias básicas lo que puede llevar al hotel a una pérdida de destrezas o capacidades importantes para innovar y desarrollar nuevos procesos o servicios. (Espino-Rodríguez y Ramírez-Fierro, 2018). Al externalizar se deja de invertir en procesos que pueden ser relevantes para la ventaja competitiva siendo más difícil renovar o generar otras capacidades críticas (Espino-Rodríguez *et al.*, 2012). Esto supone que el *outsourcing* puede perjudicar el aprendizaje del hotel. Esto puede ocurrir cuando un hotel externaliza, por ejemplo, las actividades relacionadas con la alimentación y bebidas, pierde capacidades y potencial en dicha área que puede ser importante para la calidad final del producto ofrecido.

La externalización supone una pérdida de conocimientos y destrezas relacionados con la actividad que se externaliza ya que en muchas ocasiones se debe a la subestimación del potencial estratégico de la actividad y la sobreestimación del beneficio de la reducción de costes a corto plazo (Redondo-Cano y Canet-Giner, 2010). Todo ello puede suponer una menor innovación y unos riesgos mayores que podrán influir en la capacidad que se requiere para explotar nuevas oportunidades de negocio. Según Espino-Rodríguez y Rodríguez-Díaz (2021) la externalización hotelera puede influir negativamente en la reputación on-line del hotel, especialmente cuando se externalizan servicios que son esenciales para el hotel. Esto implica que un mayor grado de *outsourcing* supone que los clientes pueden estar más insatisfechos con la calidad del servicio recibido en su globalidad.

El *outsourcing* puede suponer también una pérdida de control y autonomía ya que aumenta la dependencia y calidad del proveedor. Los proveedores deben ser capaces de suministrar en calidad y cantidad lo demandado por el hotel, asumiendo el hotel que no se cumpla los acuerdos pactados. Si la relación es buena y está basada en la confianza este inconveniente puede ser limitado además de que se pueden incluir el mayor número de condiciones y circunstancias posibles ante los posibles incumplimientos por parte del proveedor (Yiddiz y Demirel, 2014).

Algunas decisiones de externalización pueden ser irreversibles, especialmente cuando se pierden capacidades y habilidades críticas, ya que su formación no es a corto plazo. Si el hotel externaliza el departamento de alimentos y bebidas y quiere volver a desarrollarlo internamente, el departamento habrá perdido a sus cocineros y personal cualificado, por lo que la decisión de desarrollarlo internamente será más complicada. Además, pierde autonomía y capacidad de decisión, ya que a menudo se limita a cumplir el contrato. Por otra parte, la información confidencial es un riesgo estratégico ya que los suministradores pueden usar la información en contra del hotel, subiendo precios o cambiando las condiciones de los contratos (Lamminmaki, 2011). González *et al.* (2015) señalan que muchos clientes se sienten atrapados con un proveedor e incapaces de dejar la relación por sí mismo, especialmente cuando se externalizan actividades relacionadas con la tecnología.

En muchas ocasiones las decisiones de *outsourcing* son decisiones polémicas, ya que los empleados pueden ver que sus puestos peligran si la empresa opta por externalizar las actividades que se desarrollan en el hotel. Esto les puede afectar a su moral y a su motivación para desempeñar sus tareas de forma óptima (Brooks *et al.* 2006).

Ante esta situación de los riesgos existentes el hotel debe discernir con buen criterio qué actividades debe externalizar y cuáles debe realizar internamente, así como cuáles debe externalizar de forma parcial de forma que se reduzcan los inconvenientes percibidos del empleo de esta estrategia. Aunque Elhoushy *et al.* (2020) demuestran que los riesgos del *outsourcing* desempeñan un rol sutil en el deseo de externalizar más actividades por parte de los directivos.

4. Metodología

4.1. Ámbito de investigación y muestra

El destino turístico elegido para la realización de la investigación es Egipto. Egipto es uno de los destinos turísticos más competitivos y atractivos del mundo. Algunos lo han considerado como la cuna de las civilizaciones, ya que destaca por su amplia historia de más de 6 mil años, posee un enorme patrimonio de diferentes civilizaciones y tiene más de un tercio de los monumentos del mundo. Además, cuenta con diferentes tipos de turismo tales como, turismo cultural, turismo de sol y playa, turismo de congreso, turismo religioso,

turismo de golf, turismo de safari, etc. El sector turístico se considera el tercer sector más grande y potente en la economía egipcia (OCDE, 2020), ya que representa un 11,9% del PIB nacional con unos ingresos de 12,2 mil millones de dólares (WTTC, 2020), siendo una de las fuentes principales de divisas. Esta industria proporciona alrededor de 2,49 millones de puestos de trabajo, lo que representa casi el 10% del empleo total (WTTC, 2020). En 2010, Egipto alcanzó un récord de las llegadas de turistas al recibir 14,7 millones de visitantes. Entre los años 2011 y 2016, el turismo en Egipto estuvo afectado por la inestabilidad social y política en el país por las revoluciones de 2011 y 2013 y los actos terroristas en 2015. Esto ha ocasionado una caída notable en los ingresos y los números de las llegadas de los turistas con 5 millones de viajeros en 2016 (Din, 2020). Las causas de esta caída eran políticas, así como una pérdida de seguridad del destino, pero no estaban relacionadas, de ninguna manera, con la pérdida de la calidad del producto turístico. En este contexto, la estabilidad política en el país en 2017 contribuye a ascender el número de las llegadas de los turistas a 8 millones de turistas, a 11 millones de turistas en 2018 y a 13,6 millones de visitantes en 2019 según los datos de la Organización Mundial del Turismo (Tournews, 2020). Esta situación ha cambiado totalmente debido al COVID-2019 y compartida por los principales destinos mundiales.

Al determinar donde se realizaría la investigación, el paso siguiente es elegir la unidad del análisis, por lo tanto, se decidió centrarse en los hoteles de sol y playa de categorías 4 y 5 estrellas de las ciudades de Sharm El Sheikh y Hurgada. De acuerdo con Baytok *et al.* (2013) las estrategias de la externalización son más usadas y empleadas en los hoteles de categorías altas tales como los hoteles de 4 y 5 estrellas. Posteriormente, se desarrolló una lista de los establecimientos de 4 y 5 estrellas tanto en Sharm El Sheikh como en Hurgada con sus datos, como el nombre, dirección, categoría y el teléfono, consiguiendo un número de establecimiento registrado igual a 149. Esta información está recogida de la última versión de la página web de la Asociación de Hoteles de Egipto (EHA) (EHA, 2016). La distribución de esta cifra es la siguiente: en Sharm El Sheikh 93 hoteles (51 establecimiento de 5 estrellas y 42 de 4 estrellas) y en Hurgada 56 hoteles (25 establecimiento de 5 estrellas y 31 de 4 estrellas). De todo el universo objeto del estudio que son 149 hoteles, participaron en la investigación 114 hoteles. Lo que significa que obtuvimos una tasa real de respuesta del 76,5%, con un error muestral de un 5,2%. Por tanto, se incluyen casi la mayoría de los hoteles de las dos ciudades siendo la representatividad de la muestra es alta. La distribución de esta cifra es la siguiente: en Sharm El Sheikh, los hoteles que participaron son 72 hoteles (45 establecimiento de 5 estrellas y 27 de 4 estrellas) y en Hurgada 42 hoteles (26 establecimiento de 5 estrellas y 16 de 4 estrellas). De los 119 hoteles que han participado sólo 11 eran hoteles independientes y 98 pertenecen a cadena. De los hoteles de cadena encuestados 68 pertenecen a cadena nacional y 35 a cadenas internacionales.

4.2. Medida de las variables

Para la elaboración del cuestionario se revisó la literatura teórica y empírica para obtener las escalas que se ha usado para medir el nivel de externalización, los beneficios de la externalización y los riesgos de la externalización. Se identificó el nivel de externalización actual y deseado de cada una de las 13 actividades usadas en el estudio. Como en estudios previos de externalización (Wan y Sun, 2010; Espino-Rodríguez *et al.*, 2012; Espino-Rodríguez y Ramírez-Fierro, 2017), se preguntó a los encuestados que indicaran el grado de externalización de una actividad en una escala tipo Likert de 1 a 7, donde el 1 significa que ninguna parte de la actividad está externalizada y el 7 que la actividad está totalmente externalizada. También para el *outsourcing* deseado se planteó una pregunta que indicara el grado de externalización que debería tener esa actividad, en una escala de 1 a 7, donde el 1 indicaría que la actividad no debería ser externalizada y el 7 que debería estar externalizada totalmente.

Siguiendo con el trabajo de Espino-Rodríguez y Ramírez-Fierro (2018) los beneficios de externalización hotelera fueron medidos con una escala de 12 ítems en la que se valoran entre otros los beneficios relacionados con la reducción del coste, centrarse en actividades clave, la eficiencia, y el tiempo libre para otros propósitos. Para medir los riesgos del *outsourcing* se presentó a los encuestados un conjunto de 10 afirmaciones (Espino-Rodríguez y Ramírez-Fierro, 2018) en una escala numérica tipo Likert de 7 puntos en el que el directivo tenía que expresar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada uno de los riesgos presentados.

5. Análisis y Resultados

5.1. Los niveles de *outsourcing* actual y deseado

Los resultados indican que las actividades que más se externalizan son las relacionadas con la animación y el servicio de transporte con valores medios superiores a 4 en una escala de 1 a 7. También destaca con una externalización considerable las actividades relacionadas con los sistemas de información,

el mantenimiento y la seguridad y vigilancia con valores medios con valores en torno a 3. Aquellas actividades que tienen un nivel de externalización más bajo, aunque tienen un cierto nivel (el valor medio en torno a 2) son aquellas relacionadas con la limpieza de zonas nobles y comunes y el marketing y ventas. Aquellas con un nivel de externalización inferior a 2, aunque mayor a 1 en la escala de 1 a 7 son la formación, alimentación y bebidas, la lavandería, la selección de personal y reclutamiento. En cambio, las actividades que no externaliza ningún hotel son aquellas relacionadas con las actividades recepción y con la limpieza de habitaciones (véase tabla 1). Si comparamos el nivel de externalización actual con el deseado, la tabla 1 muestra que existen diferencias significativas en todas las actividades analizadas, excepto en la recepción y limpieza de habitaciones que son actividades que no se desea que tengan ningún grado de externalización deseado en el futuro. Especialmente las actividades que más potencial tienen para crecer es donde la *t* de *student* es mayor como son la limpieza de zonas nobles y comunes, el mantenimiento, la formación, los sistemas de información, la animación, la seguridad y vigilancia y el servicio de transporte.

Tabla 1: Nivel de externalización actual y deseada y diferencia de medias (t-test)

Actividades	Externalización actual	Externalización deseada	T	p
Recepción	1.0000	1.0000	-----	-----
Limpieza de habitaciones	1.0000	1.0000	-----	-----
Limpieza de zonas nobles y comunes	2.1754	3.7719	-19.378	0.000
Lavandería	1.1754	1.5000	-3.561	0.001
Alimentación y bebidas	1.4386	1.8860	-5.407	0.000
Mantenimiento (exterior, interior, jardinería)	3.2719	4.8246	-16.943	0.000
Formación	1.9561	3.9211	-20.370	0.000
Selección del personal y reclutamiento	1.0263	1.2719	-2.858	0.005
Marketing y Ventas	2.0175	2.9123	-8.217	0.000
Sistemas de Información	3.5263	5.3509	-19.525	0.000
Animación	5.0614	6.4474	-20.138	0.000
Seguridad y Vigilancia	3.1228	6.1667	-17.476	0.000
Servicio de Transporte (Clientes o personal)	4.3158	6.5439	-19.988	0.000

Específicamente en la tabla 2 se analiza el grado de externalización actual de las 1482 actividades analizadas en todos los hoteles. En cada uno de los 118 hoteles se estudiaron 13 actividades diferentes lo que constituyen 1482 procesos analizados. De todos estos procesos o actividades se observa que un 52.4% tienen algún grado de externalización y un 47.6% de las actividades no tiene externalizada ninguna parte. Esto sugiere que la externalización es una decisión que se está implementando con una fuerza moderada.

Tabla 2: Grado de externalización de las actividades analizadas en el estudio

Grado de Externalización	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1 Nada Externalizado	706	47.6	47.6
2	166	11.2	58.8
3	191	12.9	71.7
4	271	18.3	90.0
5	52	3.5	93.5
6	83	5.6	99.1
7 Totalmente Externalizado	13	9	100.0
Total actividades	1482	100.0	

5.2. Los beneficios del *outsourcing* del destino elegido

En la tabla 3 se muestran las 12 afirmaciones usadas para medir los beneficios percibidos por los directivos, con el fin de comprobar el grado de acuerdo que manifiestan los directivos de los hoteles. Se observa que los beneficios de la externalización que más se perciben entre los directivos son: la externalización de servicios nos ayuda a centrarnos en las actividades clave del hotel (media= 4.80), la externalización ayuda a las necesidades más urgentes del personal (media=4.76), la externalización de servicios hace posible incrementar la calidad de los servicios del hotel (media=3.86) y la externalización de servicios externos del hotel nos ayuda a ser más eficiente (media= 3.82).

Tabla 3: Beneficios de la externalización

Beneficios de la externalización	Media
Con la externalización disponemos de más tiempo para realizar nuestras tareas	3.3947
En el hotel, desempeñamos mejor nuestras tareas gracias a los servicios externalizados	3.7719
Las empresas de servicios externos de ese hotel nos ayudan a ser más eficientes	3.8246
La externalización ayuda al hotel a cubrir sus necesidades urgentes de personal	4.7632
Que este hotel esté externalizado facilita que nuestro personal puede hacer más cosas	3.4211
La externalización nos ayuda a poder centrarnos en las actividades claves del hotel	4.8070
Gracias a la externalización sacamos más trabajo adelante con menos esfuerzo	3.2895
La externalización de servicios favorece la reducción de costes del hotel	3.5000
El personal subcontratado aporta cualificación y experiencia al trabajo diario	3.4123
La externalización nos permite liberar tiempo para emplearlo en otras tareas	3.1930
La externalización de servicios hace más rentable al hotel	3.2895
La externalización hace posible incrementar la calidad de los servicios del hotel	3.8684

Mientras que los beneficios que menos se perciben son aquellos que hacen referencia a que la externalización permite liberar tiempo para otras tareas (media= 3.19) y que la externalización de servicios hace más rentable al hotel (media=3.28). Esto permite comprobar que la externalización no sólo se hace por costes sino por otros motivos como liberar recursos para otros propósitos, en especial centrarse en actividades clave o cubrir necesidades urgentes relacionadas con razones de tipo más táctico.

5.3. Los riesgos del *outsourcing* percibidos en el destino elegido

En relación a los riesgos de la externalización, se planteó a los encuestados una pregunta cuya finalidad era medir los riesgos estratégicos de la externalización. En la tabla 4 se muestran las afirmaciones con sus valores medios en la que los directivos expresaban el grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones planteadas. Los resultados muestran que los riesgos que perciben los directivos de los hoteles egipcios son aquellos relacionados en primer lugar con que las decisiones de externalización pueden perjudicar a los recursos y capacidades del hotel (media=6.23) y que también pueden dañar los resultados del hotel (media =5.71). En cambio, los riesgos o inconvenientes analizados se perciben en menor medida son aquellos que hacen referencia a que la externalización supone una dificultad de coordinar las actividades externalizadas (1,08), una pérdida del control actividades (1.43) y la posibilidad de perder diferenciación de productos y servicios (media=2.06).

Tabla 4: Riesgos de la externalización

Riesgos de la externalización	Media
Con la externalización se puede perder diferenciación de productos y servicios	2.0614
La externalización puede suponer una pérdida en el control de actividades	1.4386
Desconocemos si la forma de trabajar de las empresas de subcontratación es la mejor	3.4561
Desconocemos los beneficios que puede suponer una externalización de actividades	3.2896
Es difícil coordinar las actividades externalizadas con las actividades realizadas por el hotel	1.0877
Es difícil controlar las operaciones realizadas por las empresas a las que se subcontrata	1.7801
Las decisiones de externalizar suelen no tener marcha atrás en el hotel	4.1053
Con las decisiones de externalización se pierde autonomía en la toma de decisiones	3.4211
Las decisiones de externalización pueden perjudicar a los recursos y capacidades del hotel	6,2368
La externalización puede dañar los resultados del hotel	5.7105

6. Discusión

El trabajo pretende analizar la intensidad en el uso de la estrategia de externalización, los beneficios y los principales riesgos estratégicos que supone el empleo de la externalización. Con respecto a los niveles de externalización, se observa que los hoteles egipcios externalizan en mayor medida las actividades de animación y los servicios de transporte. También actividades relacionadas con los sistemas de información, mantenimiento y la seguridad y vigilancia son actividades que tienen un nivel de externalización considerable. En cambio, aquellas actividades que presentan un menor nivel de externalización son aquellas que están directamente relacionadas con la calidad de los servicios que reciben los huéspedes, es decir, aquellas relacionadas con la alimentación y bebidas, lavandería, formación y selección del personal. En cambio, la recepción y la limpieza de habitaciones se consideran actividades clave para el servicio, por lo que no presentan ningún nivel de externalización. La lavandería es una de las actividades que más se externaliza en otros destinos (Espino-Rodríguez y Ramírez Fierro, 2017); sin embargo, en Egipto es una actividad que tiene un nivel de externalización bajo.

En cambio, la limpieza de habitaciones y la recepción no son externalizadas por parte de ningún hotel. La recepción supone la parte más importante de contacto con el cliente por lo que los directivos no desean su externalización. Asimismo, una parte importante de la calidad percibida de un hotel está basada en la limpieza de las habitaciones, por lo que los directivos egipcios no desean externalizarla. Los resultados indican que la externalización deseada es mayor que el nivel actual de externalización para todas las actividades excepto para la recepción y la limpieza de habitaciones. Esto sugiere que existen nichos de mercado que pueden ser explotados por empresas del sector servicios, ya que si existieran proveedores adecuados la externalización podría ser mayor que la actual. Las actividades donde más podría crecer la externalización son: la limpieza de zonas nobles y comunes, el mantenimiento, la seguridad y vigilancia, los sistemas de información y los servicios de transporte.

Si comparamos los resultados obtenidos de Egipto en cuanto al nivel de externalización medio es bastante similar al obtenido en otros destinos (Espino-Rodríguez y Ramírez-Fierro, 2018). Así, por ejemplo, en este destino se observa que un 52,7% de las actividades analizadas presentan algún nivel de externalización sea total o parcial, lo que implica que esta estrategia es empleada por los hoteles, lo que hace necesario estudiarla bajo diferentes enfoques teóricos.

Los principales beneficios percibidos por los directivos de la externalización están relacionados con la percepción de que acudir a proveedores externos ayuda al hotel a cubrir sus necesidades urgentes del personal. Además, se considera un beneficio importante la consideración de que la externalización permite al hotel centrarse en las actividades clave. Aunque son menos los directivos que perciben que la externalización puede mejorar la rentabilidad del hotel. En este sentido, el trabajo de Espino-

-Rodríguez y Ramírez-Fierro (2018) consideran también que el mayor beneficio percibido es la ayuda de la externalización para cubrir las necesidades urgentes del personal. Esto le confiere a la externalización un enfoque más táctico, donde la reducción del coste ocupa la posición sexta del ranking. Sin embargo, también se considera con una cierta importancia que la externalización permite mejorar la calidad. Esto indica que la externalización se realiza con criterios de coste y calidad y especialmente para las actividades que no son básicas y no están relacionadas directamente con el servicio. Los resultados indican que las actividades que están directamente relacionadas con la calidad percibida por los huéspedes no son externalizadas o con un nivel muy bajo. El tipo de actividades que se externaliza hace que los directivos no perciban grandes riesgos relacionados con la coordinación o que supone una pérdida de diferenciación de productos y servicios. Esto es debido a que se externalizan actividades concretas o incluso de forma parcial lo que la coordinación y la diferenciación queda en manos del hotel. En cambio, si consideran que pueden dañar los resultados y los recursos y capacidades del hotel. Esto podría ser debido probablemente a que si los proveedores fallan en cantidad y calidad podrían perjudicar el servicio en su conjunto.

El trabajo nos ha ayudado a identificar y clasificar los principales beneficios y riesgos del *outsourcing*. Esta taxonomía identifica como dos beneficios principales del *outsourcing*: la externalización nos ayuda a poder centrarnos en las actividades claves del hotel y que además permite cubrir sus necesidades urgentes de personal. Lo que indica que las razones combinan aspectos de tipo más táctico del corto plazo para cubrir la capacidad como aspectos de tipo más estratégico relacionados con las competencias básicas. En relación a los riesgos la taxonomía identifica también dos riesgos diferenciados del resto: la externalización puede dañar los resultados del hotel además de perjudicar sus recursos y capacidades.

Desde un punto de vista práctico, el estudio ha permitido identificar qué actividades son las que más se externalizan y cuáles no, así como cuáles son los principales beneficios y riesgos que perciben los directivos del *outsourcing*. Estos resultados proporcionan una ayuda a directivos a discriminar qué actividades están externalizadas en el sector hotelero y como se sitúa su hotel con respecto a la externalización. El conocimiento de los profesionales del sector con respecto al grado de externalización que tienen los suministradores se hace imprescindible para que el hotel sea más competitivo con respecto a sus competidores y tome las mejores decisiones.

Bibliografía

- Altin, M., Uysal, M., & Schwartz, Z. 2018. Revenue management outsourcing: a hybrid model of transaction cost economics and organizational capability. *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(2), 112-124.
- Avcı, U., Madanoğlu, M., & Okumus, F. 2011. Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country. *Tourism Management*, 32(1), 147-157.
- Bolat, T., & Yılmaz, Ö. 2009. The relationship between outsourcing and organizational performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(1), 7-23.
- Bowie, D., & Chang, J. C. 2005. Tourist satisfaction: A view from a mixed international guided package tour. *Journal of vacation marketing*, 11(4), 303-322.
- Brooks, N. 2006. "Understanding IT Outsourcing and its potential effects on IT workers and their environment", *The Journal of Computer Information Systems*, 46(4), 46-53.
- Din, S. M. S. E. 2020, March. Current Status and Prospects for Development of International Tourism in the Arab Republic of Egypt. In *International Scientific Conference "Far East Con" (ISCFEC 2020)*, Atlantis Press. 2401-2406.
- Dorasamy, M., Marimuthu, M., Jayabalan, J., Raman, M., & Kaliannan, M. 2010. Critical factors in outsourcing of accounting functions in Malaysian small medium-sized enterprises (SMEs). *Kajian Malaysia: Journal of Malaysian Studies*, 28(2).
- EHA, 2016. Egyptian Hotel Guide. The 27rd Edition Egyptian Hotel Association. *Cairo*, 154-189.
- Elhoushy, S., Salem, I. E., & Agag, G. 2020. The impact of perceived benefits and risks on current and desired levels of outsourcing: Hotel managers' perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 102419.
- Espino-Rodríguez, T. F., & Padrón-Robaina, V. 2004. Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in the Canary Islands. *International Journal of Hospitality Management*, 23(3), 287-306.
- Espino-Rodríguez, T. F., & Padrón-Robaina, V. 2006. A review of outsourcing from the resource-based view of the firm. *International journal of management reviews*, 8(1), 49-70.

- Espino-Rodríguez, T. F., & Ramírez-Fierro, J. C. 2017. Factors determining hotel activity outsourcing. An approach based on competitive advantage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(8), 2006-2026.
- Espino-Rodríguez, T. F., & Ramírez-Fierro, J. C. 2018. Managers' attitudes toward hotel outsourcing in a tourist destination. An approach from the benefits and risks perspective. *Tourism Management Perspectives*, 26, 143-152.
- Espino-Rodríguez, T. F., & Rodríguez-Díaz, M. 2021. The influence of outsourcing activities on the perception of service quality. An empirical study based on online reviews by hotel customers. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 12(4), 689-711.
- Espino-Rodríguez, T. F., Lai, P. C., & Baum, T. 2012. Risks and benefits of outsourcing hotel operations: A comparison between Scotland and Taiwan. *Tourism Economics*, 18(1), 95-120.
- Gilley, K. M., Greer, C. R., & Rasheed, A. A. 2004. Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 57(3), 232-240.
- González, R., Gascó, J. & Llopis, J. 2010. Razones y riesgos del outsourcing de sistemas de información: Un análisis de su situación y evolución. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, 16(1), 55-76.
- Gonzalez, R., Gasco, J. L., & Llopis, J. 2015. Information systems outsourcing satisfaction: some explanatory factors. *Industrial Management & Data Systems*. 115(6), 1067-1085.
- González, R., Llopis, J., & Gasco, J. 2011. What do we know about outsourcing in hotels?. *The Service Industries Journal*, 31(10), 1669-1682.
- Harland, C., Knight, L., Lamming, R., & Walker, H. 2005. Outsourcing: assessing the risks and benefits for organisations, sectors and nations. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9), 831-850.
- Hemmington, N., & King, C. 2000. Key dimensions of outsourcing hotel food and beverage services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(4), 256-261.
- Hiamey, S. E., & Amenumey, E. K. 2013. Exploring service outsourcing in 3-5 Star hotels in the Accra Metropolis of Ghana. *Tourism Management Perspectives*, 8, 9-17.
- Kakabadse, a. & Kakabadse, n. 2005. "Outsourcing: current and future trends", Thunderbird International Business Review, vol.47, n°2, pp.183-204.
- Kamann, D. J., & Van Nieulande, V., 2010. A four-filter method for outsourcing to low-cost countries. *Journal of Supply Chain Management*, 46, 64-79.
- Lam, T., & Han, M. X. 2005. A study of outsourcing strategy: a case involving the hotel industry in Shanghai, China. *International Journal of Hospitality Management*, 24(1), 41-56.
- Lamminmaki, D. 2007. Outsourcing in Australian hotels: a transaction cost economics perspective. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(1), 73-110.
- Lamminmaki, D. 2011. An examination of factors motivating hotel outsourcing. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 963-973.
- Leeman, D., & Reynolds, D. 2012. Trust and outsourcing: Do perceptions of trust influence the retention of outsourcing providers in the hospitality industry?. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 601-608.
- OECD. 2020. The COVID-19 Crisis in Egypt, *Organisation for Economic Co-operation and Development*, Paris, France.
- Promsivapallop, P., Jones, P., & Roper, A. 2015. Factors influencing hotel outsourcing decisions in Thailand: modifications to the transaction cost economics approach. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 39(1), 32-56.
- Redondo-Cano, A., & Canet-Giner, M. T. 2010. Outsourcing agrochemical services: economic or strategic logic?. *Service Business*, 4(3-4), 237-252.
- Schniederjans, M. J., Schniederjans, A. M., & Schniederjans, D. G. 2005. Outsourcing and Insourcing in an International Context: ME Sharpe. *E-Book: Ebsco*.
- Soltani, E., & Wilkinson, A. 2010. What is happening to flexible workers in the supply chain partnerships between hotel housekeeping departments and their partner employment agencies?. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 108-119.
- Tourinews 2020. Egipto recibió un 21% de turistas más en 2019, Tourinews, 24 de enero, 2020. [https://www.tourinews.es/resumen-de-prensa/notas-de-prensa-destinos-competidores-turismo/egipto-recibio-21-por-ciento-turistas-mas-2019\(OMT\)](https://www.tourinews.es/resumen-de-prensa/notas-de-prensa-destinos-competidores-turismo/egipto-recibio-21-por-ciento-turistas-mas-2019(OMT)).
- Wan, C. S., & Su, A. Y. L. 2010. Exploring the factors affecting hotel outsourcing in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 15(1), 95-107.

- WTTC. 2020. EGYPT: 2020 Annual Research: Key Highlights, World Travel & Tourism Council, London, United Kingdom.
- Yang, D. H., Kim, S., Nam, C., & Min, J. W. 2007. Developing a decision model for business process outsourcing. *Computers & Operations Research*, 34(12), 3769-3778.
- Yildiz, S., & Demirel, Z. H. 2014. The benefits, risks and effects on performance of the outsourcing: A comparative study of seasonal and permanent hotels. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 514-521.
- Yildiz, S., & Demirel, Z. H. 2014. The benefits, risks and effects on performance of the outsourcing: A comparative study of seasonal and permanent hotels. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 514-521.
- Zhang, Y., Ma, E., & Qu, H. 2018. Transaction cost and resources based views on hotels' outsourcing mechanism: An empirical study in China. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(5), 583-600.

Notes

- ¹ En este trabajo se usará indistintamente el término *outsourcing* o externalización

Recibido: 06/06/2022
Reenviado: 20/07/2022
Aceptado: 27/09/2022
Sometido a evaluación por pares anónimos