

ORIGINAL

Outsourcing proposal at the Comodoro Hotel

Propuesta de outsourcing en el Hotel Comodoro

Jesús Ibeis Ruiz Toranzo¹  , Yureidys García Leonard¹  , Rodolfo García Castellanos¹  

¹Facultad de Turismo, Universidad de La Habana. La Habana, Cuba.

Citar como: Ruiz Toranzo JI, García Leonard Y, García Castellanos R. Outsourcing proposal at the Comodoro Hotel. Management (Montevideo). 2024; 2:30. <https://doi.org/10.62486/agma202430>

Enviado: 10-11-2023

Revisado: 01-03-2024

Aceptado: 17-09-2024

Publicado: 18-09-2024

Editor: Misael Ron 

Autor para la correspondencia: Jesús Ibeis Ruiz Toranzo 

ABSTRACT

The present investigation was carried out at the Hotel Comodoro, belonging to the Cubanacan Hotel Group, with the objective of proposing an outsourcing strategy to improve processes. The work procedure developed was based on conducting interviews and applying questionnaires, as well as working with focus groups with the Hotel managers. Techniques were applied that allowed measuring the level of knowledge about outsourcing in the chain of command. Data processing included the calculation of percentages and Cronbach's Alpha coefficient, using the statistical program Statistic Program for Social Services. The main results showed different levels of knowledge of outsourcing, as well as deficiencies in the outsourcing strategy as a fundamental basis for a successful realization of the productive chain. It was determined that outsourcing is an optimal variant for creating better economic opportunities for the hotel. A strategy was developed that must be taken into account by the facility's Board of Directors with an on sight to improve the efficiency and effectiveness of the organization.

Keywords: Outsourcing; Strategy; Processes.

RESUMEN

La presente investigación se llevó a cabo en el Hotel Comodoro, perteneciente al Grupo Hotelero Cubanacán, con el objetivo de proponer una estrategia de outsourcing para la mejora de los procesos. El procedimiento de trabajo desarrollado se basó en la realización de entrevistas y la aplicación de cuestionarios, así como también el trabajo con grupos focales con los directivos del Hotel. Se aplicaron técnicas que permiten medir el nivel de conocimiento sobre el outsourcing en la cadena de mando. El procesamiento de los datos incluyó el cálculo de porcentajes y el coeficiente Alpha de Cronbach; utilizándose el programa estadístico Statistic Program for Social Services. Los principales resultados evidenciaron distintos niveles de conocimiento del outsourcing, así como deficiencias en una estrategia de tercerización de los servicios como base fundamental para una realización exitosa del encadementio productivo. Se determinó que el outsourcing es una variante óptima para la creación de mejores oportunidades económicas para el hotel. Se elaboró una estrategia que debe ser tomada en cuenta por el Consejo de Dirección de la instalación con vistas a mejorar la eficiencia y la eficacia de la organización.

Palabras clave: Outsourcing; Estrategia; Procesos.

INTRODUCCIÓN

El turismo es un fenómeno que se encuentra entre las mayores fuentes de ingreso del Producto Interno Bruto (PIB) internacional. El sector crea vías de desarrollo y oportunidades de trabajo para millones de personas, a través del encadenamiento productivo eminente para mantener la calidad y abundancia de los servicios solicitados por los clientes. Como es el caso de Cuba y otros países que avanzan en su crecimiento económico, el turismo es una de las industrias de mayor ingreso de divisas y fomenta el desarrollo de la calidad de vida de la población (Parra, 2021; Sánchez et al., 2022).

Antes del Covid-19 y las restricciones impuestas por el gobierno de Donald Trump, Cuba fue testigo de un acelerado proceso de visitas anuales y estancias por noche en sus hoteles. La infraestructura para dicho acontecimiento se prevenía desde años anteriores, por lo cual se pudo aceptar 4,3 millones de visitantes internacionales en el 2019 por motivos de ocio y vacaciones. En la actualidad, se ha experimentado una decadencia en llegadas internacionales por disímiles razones. Las cifras del Anuario Estadístico de Cuba, han confirmado la llegada de 2.3 millones de visitantes internacionales hasta septiembre del 2023 (ONEI, 2023).

Comparado con otros destinos del área geográfica, el país no se recupera con la celeridad que requiere la economía cubana para compensar los niveles de actividad monetaria antes de la pandemia (Hernández et al., 2023). En este sentido, el desempeño de las entidades turísticas es crucial en la búsqueda de mayor eficiencia y competitividad en la oferta del producto turístico cubano.

Siguiendo con la idea anterior, encontrar nuevas formas de gestión para las entidades, específicamente los hoteles, es una necesidad del sector empresarial. Dentro de este marco, el outsourcing es una solución ante la inmediatez y la naturaleza dinámica del sector del turismo, debido a que pueda inculcar una cultura de eficiencia y eficacia de mayor rigor entre las instituciones (Santa et al., 2023).

El sector turístico ha experimentado cambios desde la pandemia, con el desarrollo tecnológico, el cambio sociocultural, la competencia, los hábitos de los clientes y la madurez del mercado (Torres, 2023). A pesar de una limitada ejecución de la cadena de suministro, los clientes exigen mayor calidad a menor costo. Esto pone a las empresas turísticas en una posición compleja, obligando al avance de habilidades y conocimientos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, lo cual genera mayores índices de rentabilidad.

Una de las principales opciones para la mejora de la gestión es, sin dudas, el *outsourcing* o como se conoce en español, la “tercerización” de los servicios, “subcontratación” o “externalización”. Esta alternativa es una vía en auge a nivel internacional que ayuda a mejorar la calidad de los servicios prestados por una organización, reducir los costos y agilizar los procesos de apoyo existentes en todas las entidades (Espino & Gebril, 2023). Para ello se debe incorporar a personas específicas en diversos campos, que ocupen responsabilidades en las áreas que designe el hotel con la que colaboran mediante procesos de calidad y acuerdos que conciben la tercerización de los servicios (Imorillas, 2021).

Ante la dinámica naturaleza del turismo, el outsourcing guarda una posición importante para la adaptación de nuevos procesos y mejores estrategias. El outsourcing permite cambiar la cultura de la industria hotelera, ayudando a la mano de obra local y proporcionando soluciones ante la demanda de los clientes (Elhoushy et al., 2020). Los hoteles son organizaciones complejas por la variedad de sus tareas, que van desde la limpieza hasta servicios de animación, servicios de alimentación y mantenimiento, por lo cual es indispensable que el hotel sepa identificar las competencias básicas (González et al., 2011).

En la actualidad, el outsourcing de algún producto o servicio se ha vuelto inevitable para la mayoría de las empresas localizadas en mercados altamente competitivos y esta estrategia de negocios puede ser un factor clave para el éxito global de la cadena de suministro (Valenzo et al., 2014). Esto ejemplifica la necesidad de delegar tareas a otros partidos como un medio para enfocarse en los objetivos estratégicos de la empresa.

El desconocimiento del outsourcing implica un mal uso del presupuesto necesario para el correcto funcionamiento y mantenimiento de la industria turística, evidente cuando un porcentaje elevado de empresarios y operadores turísticos desconocen el término del outsourcing (León & Lucía, 2019). En el caso de la primera economía global, Estados Unidos, el sector terciario ha dado lugar a más del 70 % de su fuerza laboral y es cada vez más importante su impacto para la eficacia de los negocios (Cremaillh, 2022).

Siendo así, el outsourcing se manifiesta como una estrategia viable dentro del turismo, para mejorar los factores que inciden de manera negativa en los niveles de satisfacción del turista y, por ende, la eficacia de las entidades de alojamiento. Dentro de las principales deficiencias que se pueden resolver con la práctica del outsourcing se encuentran las recogidas en las quejas recibidas por las instalaciones turísticas nacionales donde destacan: deterioro de la infraestructura ante el escaso nivel de recursos para dar mantenimiento al origen de los problemas. Esto daña el producto autóctono y diferenciado que ofrece Cuba en comparación con sus mayores competidores en América Latina.

Ejemplo de la situación anterior es el simbólico Hotel Comodoro. Es un sitio que ha padecido de

ineficiencias en la prestación de los servicios y la planeación estratégica, debido a la falta de mantenimiento e innovación, el desgaste de los trabajadores, el acceso difícil a la logística, entre otros. Ante este planteamiento, se evidencia un incumplimiento de la clasificación hotelera y de calidad requeridos por la NC-127:2014. Todas las anteriores deficiencias, impactan negativamente en el bajo nivel de ocupación que muestra la entidad, en la elevada rotación del personal y las quejas de los clientes en cuanto a los estándares del servicio, atendiendo a las condiciones de las habitaciones, al grado de limpieza y al mantenimiento.

La causa de gran parte de los problemas infraestructurales en el Hotel Comodoro proviene de su cercanía al mar y la sal del aire, lo cual ocasiona óxido y descamación de la fachada, requiriendo mantenimiento y reparaciones en ciclo constante, a pesar de su reparación capital ocurrida en el 2006. Este desgaste requiere de recursos adicionales por parte de la instalación que pueden ser asumidos hoy en día por Trabajadores por Cuenta Propia (TCP) o entidades no estatales, quienes trabajan en brigadas con materiales importados que pudieran generar ahorros sustanciales a instituciones de patrimonio como el caso de estudio.

A partir de ello se realiza la presente investigación con el objetivo de realizar una propuesta de estrategia de outsourcing para el Hotel Comodoro.

MÉTODO

Para el desarrollo de la investigación se emplearon métodos de la investigación científicos teóricos y empíricos. La estrategia de investigación que se sigue responde al paradigma mixto, pues se emplean métodos de la investigación cuantitativa y cualitativa.

Dentro de los métodos teóricos empleados se encuentra:

- **Análisis documental:** se revisaron artículos de revistas científicas, tesis de diploma, maestrías y doctorados, libros, normas, así como artículos de Internet en las temáticas relacionadas con el outsourcing, su definición y consideraciones generales, la gestión del servicio, el encadenamiento productivo y las tendencias actuales del outsourcing.
- **Histórico-lógico:** este método se utilizó para estudiar la evolución de algunos conceptos planteados en el marco teórico que sustentaron la investigación. Adicionalmente, se permitió establecer una organización lógica de los contenidos para luego arribar a las conclusiones.
- **Inductivo-deductivo:** el proceso inductivo es la forma de razonamiento por medio de la cual se puede, a partir del conocimiento de lo particular, incluir lo general, y la deducción es el proceso contrario, conceptualizar fenómenos más generales con el propósito de lograr análisis más específicos.

Métodos Empíricos

- **Observación:** este método permite la obtención de conocimientos acerca del comportamiento del objeto de investigación, tal y como este se da en la realidad. Es una manera de acceder a la información directa e inmediata sobre el proceso, fenómeno y objeto que está siendo investigado.

Para esta investigación se empleó la observación no participativa, encaminada fundamentalmente a obtener información sobre:

1. Estado de la infraestructura del Hotel
2. Atributos del servicio con un número de quejas significativo en la red
3. Comportamiento del personal en la operación
4. Grado de implicación de la dirección en la solución de problemas

- **Encuestas:** es la recogida de información primaria de carácter cuantitativo para analizar las opiniones y valoraciones de los individuos y los grupos. Este método es empleado principalmente para analizar las intenciones, opiniones, motivaciones, capacidades, sentimientos, actitudes, valoraciones y representaciones de los individuos y de los grupos. En la investigación la encuesta se les aplica a los directivos del Hotel, y se realiza mediante la confección de un cuestionario.

Además, se empleó el cálculo del coeficiente Cronbach para evaluar la confiabilidad del instrumento. Para el análisis digital y procesamiento de los datos, se usó el programa Statistic Program for Social Services (SPSS) para Windows (versión 25.0.0.0, 2017). Fundamentalmente se trabaja con los datos de la Moda y el análisis de frecuencia por la característica de los datos obtenidos. Se emplearon además las tablas de contingencias para caracterizar la muestra de estudio.

La trayectoria metodológica que se utilizó para el trabajo de campo consta de cinco pasos que permitieron extraer información útil para el diseño de la propuesta en el tercer capítulo del trabajo concebida en la figura 1, donde se muestra la secuencia de pasos lógicos seguida en el trabajo de campo.

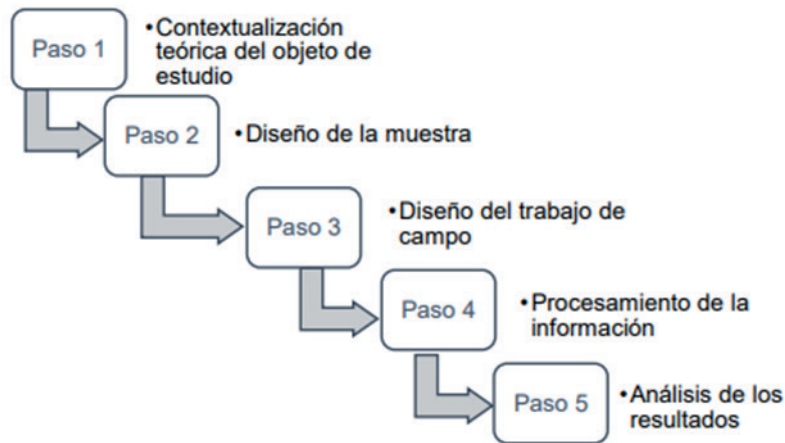


Figura 1. Trayectoria Metodológica

En el presente informes se presentarán los principales resultados asociados a los pasos del 2 al 5.

- Paso 2: diseño de la muestra: teniendo en cuenta que la investigación pretende explorar las posibilidades reales del Hotel para llevar a cabo una efectiva estrategia de contratación a tercero, se trabajó fundamentalmente con el consejo de dirección, que son en la línea de mando y autoridad de la organización, los que tienen responsabilidad para el ejercicio formal de la toma de decisión, aunque, esto no excluye que para investigaciones más amplias y aplicadas se aumente el tamaño del universo de la muestra. Por lo tanto, se define como población del estudio a once personas, que participan en el Consejo de Dirección del Hotel Comodoro, distinguido por cargos de dirección, subdirección, capacitación y asesoría. Siendo así, se opta por no emplear muestreo y trabajar con toda la población en grupos focales de trabajo.

- Paso 3: para el paso que es el trabajo de campo se empleó la técnica de grupos focales, herramienta esencial en la captura de investigación cualitativa. El grupo es de tipo test y se conformó por 11 personas, a los cuales se le presentó un cuestionario y se le realizó una entrevista no estructurada, para obtener una riqueza mayor de información.

- Paso 4: el procesamiento de la información se realizó en dos momentos. En primer lugar, con la aplicación del SPSS, versión 25, donde se procesaron las respuestas del cuestionario que dio una fiabilidad aceptable para el trabajo con un Alpha 698. El mismo se codificó en variables nominales y variables ordinales, estas últimas para establecer jerarquías en las respuestas de los encuestados y poder construir un perfil de las expectativas y percepciones del grupo en cuanto a la terciarización del servicio. En un segundo momento se realizó un análisis de contenido de los resultados de la entrevista, con el propósito de triangular la información. En el paso final, que es el análisis de los resultados se trabajó con la información de salida de las tablas del SPSS, y el análisis del contenido de la entrevista, lo cual permitió establecer los fundamentos de la estrategia.

RESULTADOS

Resultados del trabajo del grupo focal. Expectativa de aplicación del outsourcing

En la población estudiada, predomina el sexo masculino, y el grupo etario con mayor representatividad constituyen los ubicados entre 53 y 63 años de edad, por lo que se puede inferir que son trabajadores con experiencia. Siendo así, las variables que define la muestra estructurada es la edad y la experiencia.

Estas variables son escogidas en la investigación atendiendo a que se necesita conocer por parte de los investigadores, las visiones acerca del outsourcing, notando las diferencias en cuanto a la trayectoria en la vida laboral. Conformado el grupo se le aplica el cuestionario que arroja resultados valiosos. Los 11 encuestados admiten que conocen sobre el término de outsourcing. Al evaluar el nivel de comprensión que los directivos presentan sobre la temática en cuestión, se manifiesta un elevado nivel de juicio, atendiendo a las autoevaluaciones, pues más de la mitad de los encuestados reconocen que su nivel de conocimiento es bastante alto o muy alto, como muestra la figura 2.

Analizando cómo se autoevalúa el grupo focal en cuanto a los fundamentos del outsourcing, la figura 3 muestra el comportamiento de las respuestas, atendiendo a criterios que son importantes. En las prácticas de la tercerización del servicio, la mayoría de los entrevistados reconocen que tienen un conocimiento bastante alto en los temas de: Repitencia del cliente; Cooperación entre empresas; Satisfacción del Cliente y Encadenamientos Productivos.

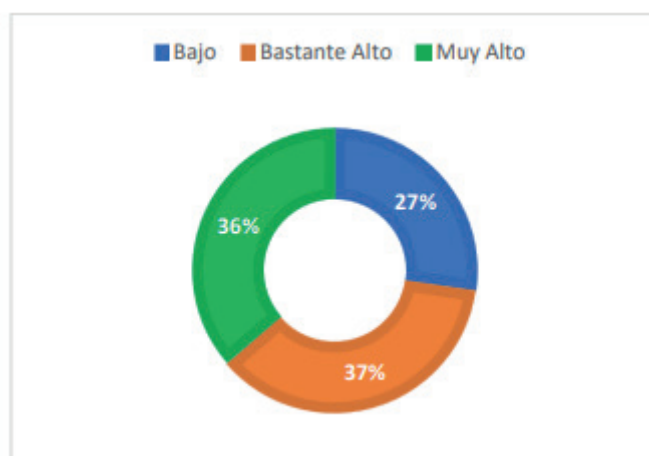


Figura 2. Nivel de conocimiento sobre el outsourcing. Autoevaluación

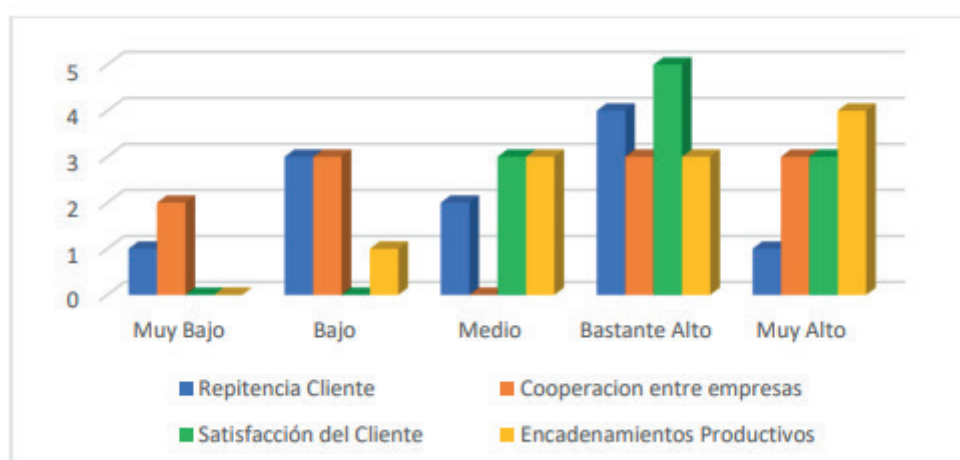


Figura 3. Autoevaluación de los objetivos del outsourcing

Dentro de la pregunta se incluyen criterios que no están relacionados directamente con el outsourcing, como es el caso de la repitencia del cliente y la satisfacción, pero se evalúan para medir la prioridad que le dan los directivos a los objetivos y problemas de la organización.

Como muestra la figura anterior, el aspecto que refleja una mayor divergencia en cuanto a los propósitos del outsourcing, es la cooperación entre empresas, siendo una cuestión a tener en cuenta en el resultado de la investigación, pues uno de los criterios de peso para evaluar la efectividad de la ..tercerización de la actividad es la cooperación entre las entidades, atendiendo a que media un acto de contratación y una alianza estratégica para aumentar la eficiencia de las partes implicadas, sobre todo para minimizar los costos de transacción.

En contraposición se encuentra el indicador de satisfacción al cliente que es el que mayor grado de conocimiento alegan tener. Este comportamiento pone de manifiesto brechas en la autoevaluación de los directivos en cuanto a la temática a investigar. En primer orden, aunque las acciones de la tercerización del servicio pueden e influyen en la satisfacción del cliente, su empleo como estrategia empresarial está más ligada a la eficiencia de la empresa que a impactar directamente en el proceso de satisfacción del cliente.

En segundo lugar, lo asocian a los encadenamientos productivos, sin embargo, no se puede afirmar que el outsourcing dirija sus objetivos hacia el encadenamiento productivo en la medida que el propósito de este último es superior, pues no es solo una relación entre compradores y vendedores, sino se extiende a la articulación entre sectores económicos.

Finalmente, el resultado de autoevaluación del conocimiento que se muestra en el tema de encadenamientos productivos, siendo esto una tendencia poco trabajada en el sector empresarial cubano. Resulta inadecuado por consecuencia es un aspecto a profundizar en las entrevistas realizadas a la misma muestra seleccionada. De los 11 cuadros encuestados, ocho reconocen la existencia de la subcontratación en la empresa, y 5 de los entrevistados no ven el outsourcing como un factor crítico para el éxito de la organización. Esto se demuestra con la figura 4, donde la mayoría de los encuestados lo consideran como una estrategia viable de limitada importancia para la entidad.

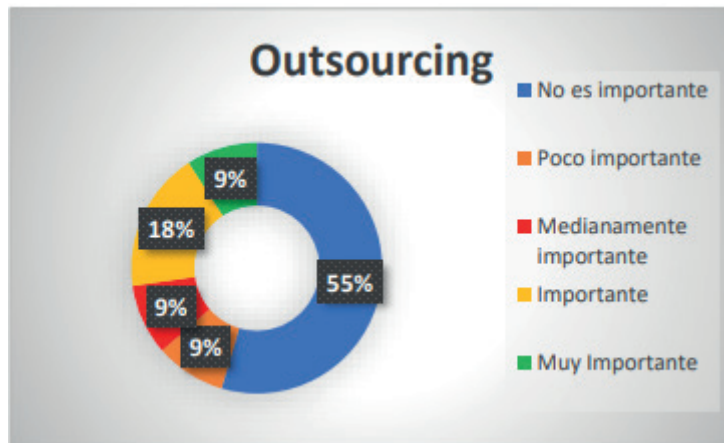


Figura 4. Nivel de importancia del Outsourcing para el Consejo de Dirección

En la figura 5, se pone de manifiesto que de manera constante en el Hotel Comodoro se relaciona el outsourcing solamente con los servicios técnicos. Es notorio que el hotel considera que los servicios de seguridad deben ser brindados por el hotel y que los procesos de apoyo como recursos humanos, economía y calidad, no lo asocian a una subcontratación, además, sobresale que existe discrepancias entre las interpretaciones de la comercialización y la planeación estratégica.

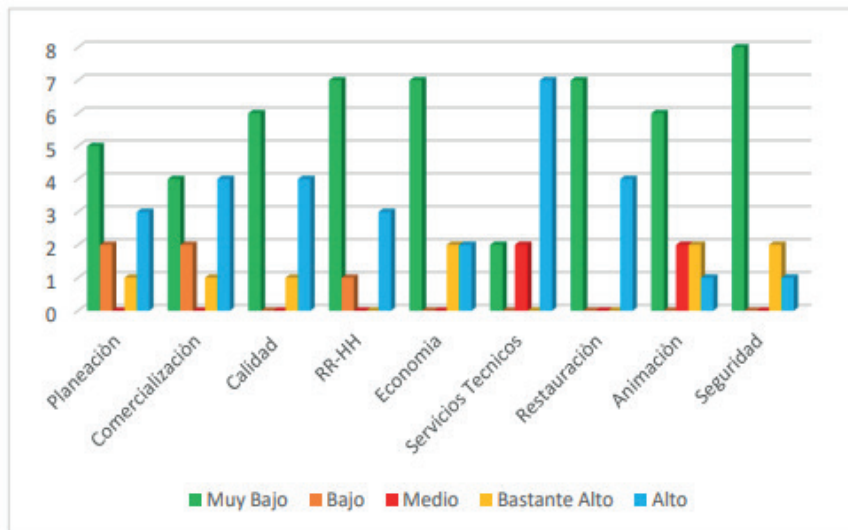


Figura 5. Grado de relación de procesos del hotel con posibilidad de outsourcing

Analizando la figura anterior, la dirección no considera la restauración y la animación, como procesos a emplear el outsourcing, sin embargo, existe una tendencia a utilizar alianzas estratégicas, sobre todo en la restauración para emplear marcas reconocidas en el mercado y aumentar la reputación del Hotel. En el caso de la animación, es una actividad que puede evaluarse, teniendo en cuenta el perfil del segmento mercado del Hotel.

En resumen, cuando se construye el perfil del grupo focal y su visión acerca del outsourcing, se puede apreciar que existe incongruencias con respecto a la teoría. En primer lugar, el outsourcing no se concibe como un factor clave, no se le da importancia dentro de la dirección y se desconoce sus esencias. En segundo lugar, no lo ven como un acuerdo entre empresas y lo relacionan a los encadenamientos productivos, cuando en la práctica el outsourcing es más un acto de alianza estratégica o acuerdos entre empresas para aprovechar sinergias de recursos y capacidades del capital humano. En última instancia, la tercerización es una vía para lograr aumentar la eficiencia empresarial, debido a la disminución de los costos de contratación. Pese a que estos no son contabilizados, constituyen costos económicos de la organización que incurren en la búsqueda de proveedores, información y tiempo dedicado al propio acto de contratación económica.

En un segundo momento del cuestionario, se pasa a encuestar a los directivos sobre los principales problemas que presenta el hotel. Para ello se le dio una lista de lo apreciado en la observación directa no participativa, y los recogidos por las opiniones en las redes sociales. Como muestra la figura 6, los problemas que se valoran como los que más afectan a la imagen del Hotel son los insumos, las habitaciones deterioradas y la limpieza.



Figura 6. Problemas que afectan la imagen del hotel

Volviendo sobre el gráfico anterior, los directivos asocian las principales dificultades del servicio a insuficiencias logísticas, al mantenimiento y a la limpieza. Sin embargo, los temas como la escasez de promoción y marketing y la insatisfacción del cliente interno no lo consideran como un asunto que afecta directamente al servicio.

En la siguiente pregunta sobre la necesidad informativa de la investigación, se analizan las actividades que los directivos asocian directamente con la posibilidad de ser tercerizadas, la figura 7 muestra sus respuestas.

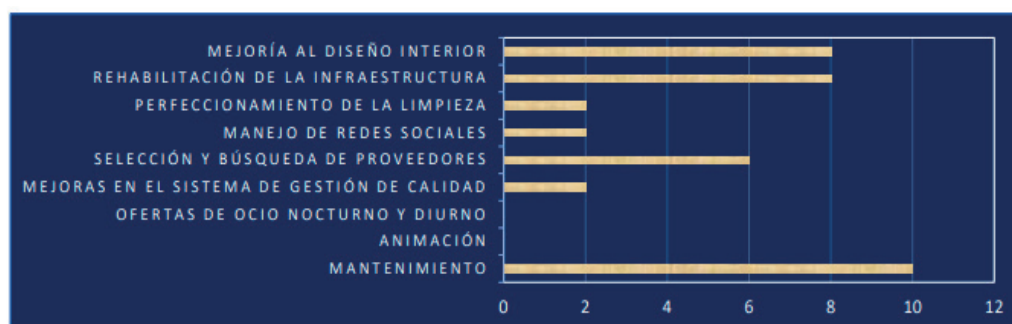


Figura 7. Actividades que pueden ser tercerizadas

Es evidente la presencia que puede tener el outsourcing para el apoyo de algunos de los departamentos en el Hotel, debido a que la mayoría de los encuestados estuvieron de acuerdo que un servicio de TCP, Mipyme, cooperativa y emprendimiento podían incluirse en el outsourcing para los servicios de mantenimiento, de rehabilitación y de diseño interior en el Hotel Comodoro. Las actividades de animación y ocio nocturno y diurno fueron desfavorecidas por parte de la dirección del hotel, aunque, según las opiniones de los clientes, es una cuestión que tiene campo de mejoría, especialmente la animación nocturna.

La asesoría externa en los sistemas de gestión de calidad tiene un aval de 1 solo directivo, por lo cual existe la percepción de que dicho proceso puede ser mejorado totalmente con el personal actual del hotel. Este análisis demuestra la falta de visión de tejer una alianza estratégica con actores externos, más sofisticados y más actualizados con conocimientos y know how prácticos para combatir las malas prácticas de gestión existentes.

El manejo de las redes sociales (uso de un community manager) fue visto como aspecto no importante dentro de los cuestionarios respondidos. El grupo Cubanacan tiene vigente un acuerdo con El Guajirito S.R.L para ofertar los servicios de alojamiento en el Hotel Comodoro, pero, dicha red no tiene actualizadas las ofertas que posee el hotel, por lo cual es un aspecto que puede mejorarse con el outsourcing.

A pesar de que la gran mayoría si conoce de los servicios outsourcing que trabajan en sincronía con el hotel, en la práctica se percibe que no asumen la vitalidad que propone esta modalidad en alza para la institución turística. Existe un dilema entre la definición y conceptualización del outsourcing con la percepción de esta forma de gestión por parte de los directivos de la entidad, debido a que refieren conocer servicios de outsourcing, pero mencionan instituciones directamente relaciones a la actividad central del hotel, o sea, instituciones directamente relacionadas al turismo. En tales casos, se aluden: EmpresTur Las Tunas, TecnoTur

y EmpresTur Servicios Tecnológicos. Por otro aspecto, se conoce que el hotel tiene al menos 21 subcontratos con diferentes empresas para la provisión de materiales y actividades relacionadas con servicios técnicos, pintura, alimentación, clima, muebles, limpieza, accesorios tecnológicos y seguridad.

Análisis de las entrevistas

Con el empleo de las entrevistas, fue posible realizar un análisis con mayor profundidad en cuanto a los criterios de los directivos del Hotel Comodoro acerca de la situación del hotel y sus expectativas con respecto a los subcontratos prevalecientes, así como la percepción del personal ante los servicios de terceros. De manera general, la mayoría de los directivos coinciden en afirmar que la situación del Hotel es estable a pesar de tener su edificio central cerrado por reparación.

Se pudo constatar que en el hotel se han invertido 71 millones de CUP en subcontratos para mantenimiento, remodelación y reparación del inmobiliario desde enero hasta octubre del 2023. Además, se contratan servicios de recursos humanos, específicamente de instituciones turísticas como EmpresTur para una gran cantidad de servicios auxiliares que no tienen personal fijo en el hotel, debido a la alta rotación del personal existente en las instituciones turísticas del país.

La entrevista ratificó una cuestión esencial, el impacto del outsourcing en el hotel y es evidente su utilización. Todos están de acuerdo en que los servicios tercerizados han proliferado la imagen y calidad de los servicios en el hotel. Además, ha incidido en la eficiencia y eficacia de la institución. Se demuestra la relevancia que tienen los servicios de outsourcing para el progreso en las áreas consideradas críticas por la dirección de la institución en análisis.

La contribución de las entrevistas aportó información sobre la dinámica entre las empresas estatales y no estatales, ejemplificando casos de costos y modos de fabricación de servicios y productos. Adicionalmente, las entidades estatales y no estatales difieren en sistemas de pagos hacia sus trabajadores, lo cual puede encarecer o disminuir el costo de los servicios que cada uno de estos grupos de instituciones provee. Por ejemplo, los proveedores de outsourcing, en ocasiones, tienen precios más económicos en comparación a los estatales, porque el estatal tiene que pagar a una plantilla de trabajadores descuidando el resultado del producto final.

En el caso opuesto, el sector de outsourcing cobra por resultados y minimiza los gastos lo más posible, dejando a los trabajadores más aptos y con mayor experiencia para la labor en cuestión. También, las empresas privadas tienen modos de recompensación laboral de mayor estímulo que su contraparte, por lo cual el trabajador se empeña para realizar una labor de mayor calidad con una gratificación equivalente, lo cual, en ocasiones, no es perceptible en las empresas dirigidas por organismos estatales.

Actualmente, la mayoría de las obras en reparación y reconstrucción son realizadas por MiPymes. Estos, a diferencia de las entidades del sector estatal, cuentan con los materiales óptimos, incluso importados, para una rehabilitación de alto estándar.

En las entrevistas realizadas a los directivos del Hotel Comodoro, existe desvinculación entre la clasificación de los procesos. Existen tres clasificaciones de procesos: claves, estratégicos y de apoyo. Se percibe un dilema debido a que los directivos optan por utilizar la externalización para todo proceso que no pueda ser suplido por el Hotel y los proveedores de recursos turísticos, mientras que la externalización de los servicios tiene como base ayudar en los procesos no claves para incrementar los recursos organizacionales.

Triangulación de la información

A través del empleo de las técnicas de análisis cuantitativo y cualitativo, así como el estudio de la información documental se pudo realizar una triangulación de la información y obtener como resultado lo siguiente: Los cuadros del hotel se autoevalúan con un alto grado de conocimiento del outsourcing, y consideran que lo ponen en práctica dentro de la organización, no obstante, con las entrevistas se pudo constatar, que lo que se realiza en realidad es una contratación de servicios a terceros que no pueden ser cubiertos por los proveedores tradicionales con los cuales ha trabajado el hotel.

La literatura recomienda que esta estrategia se lleve a cabo con los procesos que no son claves y que exista un ahorro en las finanzas, por ser los terceros más eficientes. No se pudo constatar que exista en el interior del hotel evidencias acerca del rendimiento de los activos circulantes destinados a la contratación de los servicios. Analizando los datos económicos del hotel, la inversión declarada en la contratación de los servicios a terceros representa el 16 % de los ingresos brutos de la instalación y un 35 % de las utilidades netas acumuladas del periodo actual.

En contrapartida, la figura 8, que muestra la estructura de ingreso de la empresa, denota que la actividad que más ingresa es la restauración, y sin embargo la mayoría de los contratos a terceros no impactan sobre esta actividad.

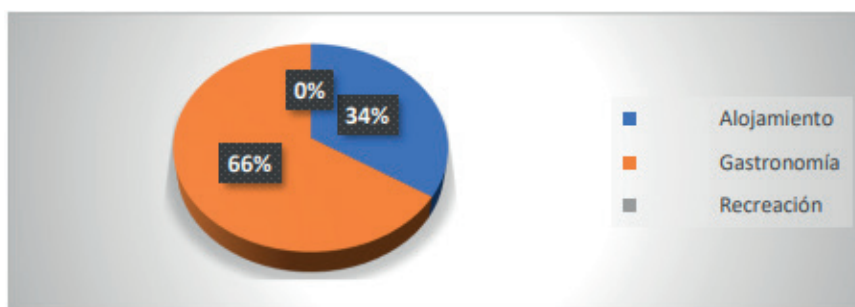


Figura 8. Estructura de los ingresos por actividad según el Estado de Resultados

El estudio de los procesos de subcontratación de la empresa con terceros, que puede ser considerado como una incipiente estrategia de tercerización de los servicios, ocurre a partir del 2022, con un total de 55 contratos con proveedores. Del total de contratos, 11, son los suministradores de servicios a la empresa relacionado con los problemas detectados en la encuesta. De ellos solo 7 están asociados a lo que sería un objetivo de realizar un outsourcing en el hotel.

Dentro de estos aspectos de la triangulación de la información, se pudo tener acceso al documento aludido por la dirección como documento referativo de la planeación estratégica de la organización, con vista a integrar la estrategia propuesta dentro de lo diseñado por la empresa. Se pudo comprobar que existen deficiencias en el proceso de planeación estratégica de la entidad, por lo que la estrategia a proponer no se puede anexas a lo establecido en la organización pues no se encuentran definidas áreas de resultados claves del proceso estratégico.

Por otra parte, los objetivos empresariales tienen un limitado alcance para impactar en el desempeño de la organización. De los tres determinados, solo el primero corresponde en alguna medida a la proyección estratégica de la empresa. El segundo trasciende el campo de actividad de la instalación hotelera y el tercero corresponde a un problema funcional de la instalación. Siendo así, podemos concluir que el principal problema a resolver en la investigación y con la estrategia a diseñar, se centra en el desconocimiento por parte de los cuadros de los objetivos a tener en cuenta en una estrategia de outsourcing en la empresa, pues lo evaluado hasta el momento se caracteriza por lo siguiente:

- Se identifica la tercerización con la contratación de proveedores de la empresa, siendo así, se analiza más como un proceso de operación y no estratégico.
- La contratación se realiza fundamentalmente para resolver problemas asociados a la logística empresarial y no a los servicios de las empresas, al no poderse contactar que existe contrato de larga data en la instalación.
- Se observa un marcado sesgo en lo que se considera como outsourcing en la instalación hotelera, al asociarlo directamente al mantenimiento, la infraestructura y los problemas de diseño interno. Los nuevos cambios en la plataforma cubana de gestión de la economía, donde se desarrollan nuevas formas de propiedad, ofrecen al sector del turismo una alternativa importante de nuevos proveedores de servicios, al tiempo que fomenta el vínculo entre lo público y lo privado como se reconoce en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido Comunista de Cuba.

Estrategia propuesta

A partir de los resultados del diagnóstico utilizado y teniendo en cuenta la necesidad que tiene la organización para poder desarrollar relaciones exitosas con los terceros, a partir de los problemas que se detectan en el hotel para dar cobertura a los servicios, se diseña una estrategia que permita establecer una incorporación del outsourcing, como una práctica rentable a la organización.

Se opta por utilizar la estrategia como procedimiento para socializar la práctica de la tercerización, pues esta se incorpora a los objetivos de la organización.

Para ello se define como objetivo: Diseñar el procedimiento de la empresa para la realización efectiva del outsourcing en el hotel para el 2024.

Estrategias

1. Desarrollar el modelo de contratación externa a seguir por la organización.
2. Definir el marco de referencia del gobierno conjunto.
3. Áreas de la empresa donde impacta la estrategia.

Al no confirmarse en la investigación la existencia de áreas de resultados claves en la organización, donde se pueda soportar las acciones diseñadas, se opta por trabajar para definir las áreas funcionales según el organigrama.

4. Subdirección de Comercial.
5. Subdirección de Economía.
6. En los siete departamentos de nivel medio en la cadena de mando.

Finalmente, asociado a la estrategia y atendiendo a la función del control se propone un proceso de contratación al hotel como muestra la figura 9.

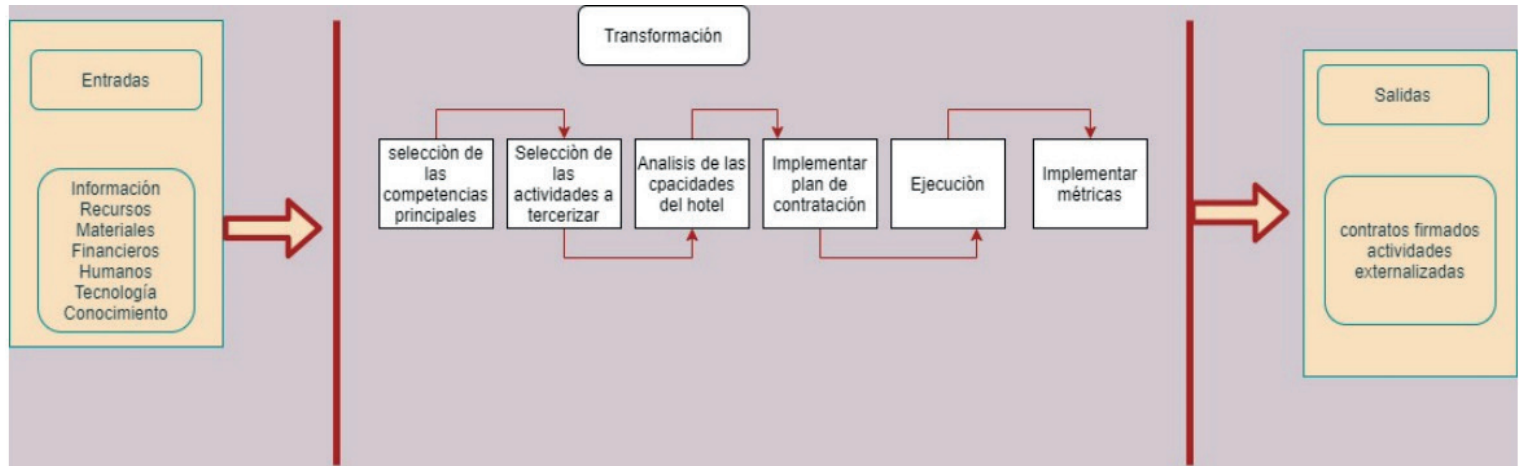


Figura 9. Propuesta de proceso de outsourcing

Con la implementación de la estrategia, el hotel estudiado cuenta con herramientas que le permiten realizar un efectivo proceso de outsourcing, aunque se le recomienda trabajar los aspectos relacionados con la estrategia general de la organización que presenta deficiencias, que dificulta el diseño del outsourcing. Por otra parte, una vez que se discuta con la dirección la propuesta que se presenta, se precisa trabajar en el diseño del procedimiento y de las métricas a emplear para evaluar la contratación con terceros del hotel.

CONCLUSIONES

El outsourcing se muestra como una estrategia factible para ser empleada en los hoteles en la búsqueda de un aumento de la calidad de los servicios y mejoras en la eficiencia empresarial por el ahorro en costos.

Se pudo constatar que la visión que posee el Consejo de Dirección del outsourcing es limitada al asociarla a las actividades que presentan dificultades por temas de abastecimientos en el mercado actual cubano.

Existe poca confianza en realizar una estrategia de outsourcing en actividades, que la dirección considera relativas al hotel, por ejemplo, la animación y la seguridad, mientras que el mantenimiento se presenta como la actividad que por excelencia puede tercerizarse.

A partir de la información que brinda el hotel, se observa que no hay en existencia una adecuada política de tercerización, por lo cual se dificulta el proceso para ofrecer un nuevo modelo de explotación.

El diseño de estrategia constituye un elemento de partida que no solo permite perfeccionar la actividad de subcontratación, sino que establece los fundamentos para el perfeccionamiento de la actividad en el hotel y el acercamiento del mismo a las normas internacionales del outsourcing.

El proceso diseñado pauta las acciones necesarias para que la estrategia se vea reflejada en la estructura del hotel y para que los contratos sean firmados con un alcance mayor, de manera que, se reduzcan los costos transaccionales de la organización estudiada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Cremailh, V. (2022). Employment Outsourcing in the USA in 2023. <https://nnroad.com/blog/employment-outsourcing-in-the-usa>
2. 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*, 91. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431918311411>
3. Espino-Rodríguez, T. F., & Gebril Taha, M. (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>

4. González, R., Llopis, J., & Gasco, J. (2011). What do we know about outsourcing in hotels? *The Service Industries Journal*.
5. Hernández, Y; Llanes, A. & Hernández, D. (2023). Análisis comparativo de casos de buenas prácticas en la gestión de destinos turísticos en México y República Dominicana. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 7(1), 60-83. <https://doi.org/10.21071/riturem.v7i1.15551>
6. Imorillas. (2021). Outsourcing en el área comercial de hoteles. <https://imorillas.com/turismo/outsourcing-comercial-hoteles/>
7. Gutierrez JHA, Torres CEG, Mejia CAO, Gastelo SXF. Improving thermal comfort in educational environments: an innovative approach. *Land and Architecture* 2024;3:103-103. <https://doi.org/10.56294/la2024103>.
8. Quispe LEA, Cuentas JAA, Bernedo-Moreira DH. Bioclimatic Architecture: A Holistic Approach to Sustainability in Design. *Environmental Research and Ecotoxicity* 2024;3:101-101. <https://doi.org/10.56294/ere2024101>.
9. Castillo VS, Cano CAG. Gamification and motivation: an analysis of its impact on corporate learning. *Gamification and Augmented Reality* 2024;2:26-26. <https://doi.org/10.56294/gr202426>.
10. Rodríguez MAG, Lesmes DDM, Castillo VS. Identification of rural contexts associated with cane cultivation Panelera: Santa Rita farm, Vereda Aguas Claras, Municipality of Albania, Caquetá. *Southern Perspective / Perspectiva Austral* 2024;2:24-24. <https://doi.org/10.56294/pa202424>.
11. Zapata EMJ. Evolution of the relationship between gentrification and urban planning. *Gentrification* 2024;2:51-51. <https://doi.org/10.62486/gen202451>.
12. León, R., & Lucía, M. (2019). Outsourcing como factor relevante de la gestión de calidad y plan de mejora en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro imprentas, distrito de Barranca, año 2019. Lima: Universidad Católica los Ángeles de Chimbote.
13. ONEI. (2023). Arribo de viajeros internacionales, septiembre, 2023. <https://www.onei.gob.cu/sites/default/files/publicaciones/2023-10/arribo-de-viajeros.-visitantes-internacionales-septiembre-2023.pdf>
14. Parra, L. V. (2021). Economía y desarrollo a partir de la actividad turística en el archipiélago de San Andres, Providencia y Santa Catalina-Colombia. *Working Papers FNGS*, 50-62.
15. Sánchez, V., Gómez, C.A., & Aristizabal, C. N. (2022). Aproximación hacia el nivel de satisfacción de los visitantes al Departamento del Amazonas, Colombia. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*. 7(13),1-10. <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.13.2022.10698>
16. Santa, R., Rodríguez Victoria, O.E. & Tegethoff, T. (2023). The role of quality in the hotel sector: the interplay between strategy, innovation and outsourcing to achieve performance. *The TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2023-0016>
17. Torres, M. L. (2023). Estudio de casos de éxito y fracaso de emprendedores a raíz del COVID-19 en Bucaramanga y su área metropolitana. *Región Científica*, 2(1). <https://doi.org/10.58763/rc202332>
18. Valenzo, M. A., Martínez, J. A., & Aguila-socho, D. (2014). El Outsourcing en la Cadena de Suministro en las empresas exportadoras de aguacate en el Estado de Michoacán. México: Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana.

FINANCIACIÓN

Las autoras no recibieron financiación para el desarrollo de la presente investigación.

CONFLICTO DE INTERESES

Las autoras declaran que no existe conflicto de intereses.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Conceptualización: Jesús Ibeis Ruiz Toranzo, Yureidys García Leonard, Rodolfo García Castellanos.

Curación de datos: Jesús Ibeis Ruiz Toranzo, Yureidys García Leonard, Rodolfo García Castellanos.

Investigación: Jesús Ibeis Ruiz Toranzo, Yureidys García Leonard, Rodolfo García Castellanos.

Redacción - borrador original: Jesús Ibeis Ruiz Toranzo, Yureidys García Leonard, Rodolfo García Castellanos.

Redacción - revisión y edición: Jesús Ibeis Ruiz Toranzo, Yureidys García Leonard, Rodolfo García Castellanos.