



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN EN HOTELERÍA Y TURISMO

PROGRAMA ACADÉMICO DE HOTELERÍA Y ADMINISTRACIÓN

**Análisis de las características del servicio de tercerización de
lavandería industrial para la hotelería**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el Grado de Bachiller en Hotelería y Administración

AUTORAS

Donaires Latorre, Kelly Madeleine (0000-0002-7158-2584)

Vallejos Fuentes, Kyara Yolanda (0000-0003-3173-5870)

ASESORA

Rivas Medina, Ana Cecilia (0000-0002-1425-1818)

Lima, 17 de diciembre del 2020

Análisis de las características del servicio de tercerización de lavandería industrial para la hotelería

Donaires Latorre, Kelly Madeleine

Vallejos Fuentes, Kyara Yolanda

Carrera de Hotelería y Administración

Facultad de Administración en Hotelería y Turismo

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

RESUMEN

Esta investigación se basa en un análisis académico, sobre las características del servicio de tercerización de lavandería industrial para la hotelería. Tiene como objetivo identificar la relación de la tercerización de servicios de lavandería industrial como una actividad estratégica y competitiva; poniendo énfasis en la relevancia de las cualidades, procesos y servicios el cual permite contribuir a la toma de decisiones, tanto para los directivos de una compañía hotelera como para todos aquellos involucrados en esta industria. Con la finalidad de brindar un panorama para entender estos conceptos, se emplea como metodología de investigación la revisión bibliográfica de fuentes académicas, publicadas preferentemente entre los años 2014 - 2020 que tratan sobre el servicio de tercerización y el área de lavandería en hoteles. El estudio permite conocer en detalle el concepto de tercerización y también, a partir de un enfoque internacional, se analizan las percepciones, implementación e insumos en su operación de los hoteles que contratan el servicio de lavandería desde el punto de vista de su relación con la calidad, efectividad, usos y características. Los resultados del estudio muestran que los elementos que los hoteles deben considerar para la contratación del servicio de tercerización de lavandería industrial están dirigidos a la información o certificaciones de la lavandería industrial enfocada en productos de la hotelería, la especialización en el rubro, los servicios que éste ofrezca y su relación precio y calidad.

Palabras clave: tercerización; hoteles; servicio de lavandería industrial; características de la lavandería industrial

Analysis of the characteristics of the industrial laundry outsourcing service for the hotel industry

ABSTRACT

This research is based on an academic analysis of the characteristics of the industrial laundry outsourcing service in the hotel industry, which aims to identify the relationship of the outsourcing of this service as a strategic and competitive activity; placing emphasis on the relevance of the qualities and processes which allows to contribute to decision making, either for the managers of a hotel or for all those who wish to learn about this activity. In order to provide an overview to understand these concepts, the research methodology used is the bibliographic review of academic sources, preferably published between the years 2014 - 2020 that deal with the outsourcing service for the laundry area in hotels. The study allows us to know in detail the concept of outsourcing and also, from an international approach, analyzes the perceptions, implementation and inputs in their operation of the hotels that hire the laundry service from the point of view of their relationship with the quality, effectiveness, uses and characteristics. Finally, the results of the study show that the elements that hotels should consider for hiring the industrial laundry outsourcing service are aimed at the information or certifications of the industrial laundry focused on hotel products, specialization in the field, the services it offers and its price and quality ratio.

Keywords: outsourcing; Hotels; industrial laundry service; characteristics of the industrial laundry

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	7
2. METODOLOGÍA	9
3. REVISIÓN DE LA LITERATURA	9
CONOCIMIENTO SOBRE LA TERCERIZACIÓN	9
IMPACTO DE LA TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS EN OTRAS ÁREAS HOTELERAS.	12
CONOCIMIENTO SOBRE LA LAVANDERÍA INDUSTRIAL.	13
RETOS O LIMITACIONES PARA LA CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE TERCERIZACIÓN DE LAVANDERÍA INDUSTRIAL EN LOS HOTELES.	17
3 DISCUSIÓN	19
4 CONCLUSIONES	22
5 RECOMENDACIONES	23
6 REFERENCIAS	24

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1: CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS DE BIOSEGURIDAD DE LAS LAVANDERÍAS
INDUSTRIALES

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N°1. CUADRANTE QUE DETERMINA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA ACTIVIDAD JUNTO CON EL NIVEL DE IMPACTO Y EL TIPO DE INNOVACIÓN.....	11
FIGURA N°2. ESTRUCTURA DE PROCESOS GENERALES DE UNA LAVANDERÍA INDUSTRIAL... ..	14

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, a medida que el tiempo pasa y la tecnología avanza, el servicio y calidad en la hotelería se incrementan. Esto debido a que las empresas identifican rápidamente y de manera profunda las necesidades de sus consumidores, lo cual les permite forjar una estrecha relación con ellos a través del desarrollo, adaptación, mejora de sus estándares y agilidad de sus servicios (Buhalis, & Sinarta, 2019). Todo ello, con el fin de garantizar las atenciones que prestan y se diferencian de acuerdo a su categoría, como también para fortalecer las cualidades del servicio y mantener procesos de inocuidad para sus huéspedes por las exigencias que cada vez tienen los potenciales clientes que buscan al solicitar y reservar sus habitaciones (Sigala, 2018). Es así que los hoteles tratan de optimizar y mejorar sus servicios para hacerlos atractivos, ya que en la actualidad estos son determinantes en la elección final del consumidor (Santoro, 2015).

Sin embargo, el establecimiento hotelero para la continuidad del negocio, requiere de diferentes procesos que deben ser cubiertos por profesionales capacitados, para llevar un control y gestión eficiente, que además de ser vitales son pilares que deben estar desarrolladas adecuadamente (Connors, 2017). Estos procesos son llevados a cabo por diferentes áreas de un hotel como el área contable, financiera, administrativa, logística, de reservas y más. Estas áreas son esenciales para un establecimiento hotelero pues su correcto desempeño permitirá alcanzar experiencias superiores para el cliente a través de eficientes protocolos, estándares y políticas, todo ello con el fin de ganar la lealtad del cliente y lograr una ventaja competitiva (Kandampully, Zhang, & Jaakkola, 2018).

No obstante, dentro del hotel se tiene un área que permite el tratamiento adecuado de sus prendas hoteleras que ante el público en general no es percibida a simple vista pero es una de aquellas fundamentales dentro de los hoteles (Larraiza, 2014). En relación a ello, en este trabajo de investigación se requiere analizar el área de lavandería. Este análisis se basa en identificar las diferentes características del servicio de esta área para así orientar y brindar un panorama respecto la contratación de una lavandería industrial. Todo esto debido a que esta área es considerada como una de las más importantes, pues brinda y garantiza salubridad, limpieza y cuidado para los huéspedes.

Tal y como se mencionó con anterioridad la lavandería es un área que garantiza la salubridad y mantenimiento oportuno de las prendas textiles y la higiene dentro de las habitaciones, a pesar de que no sea visible para personas externas al hotel. Por lo que su correcto funcionamiento proporcionará la calidad pertinente que se exigen como marco

normativo de la resolución ministerial para categoría de Hoteles, dentro del D.S N° 001-2015 MINCETUR.

Así mismo, debido a que el entorno de la industria hotelera es dinámico e incierto, es necesario el desarrollo de estrategias que ayuden a la competitividad de cada hotel. Es así que muchos empresarios priorizan el comportamiento de sus competidores o las condiciones económicas y ambientales; sin embargo, existe un grupo que consideran a los procesos internos más importantes para la formulación de estrategias (Koseglou, Altin, Chan, & Aladag, 2020). A partir de ello, el concepto de tercerización u *outsourcing* se hace presente. Esta es una estrategia que complementa los recursos y capacidades de la organización, permitiendo una mejora en el desempeño y la forma de combinar estos dos factores: los recursos y capacidades internas de la organización serán determinantes para alcanzar la ventaja competitiva (Rodríguez, & Fierro, 2018).

No obstante, surgen varios cuestionamientos respecto a lo que pasaría si una de estas áreas determinantes que garantizan el servicio de habitaciones falla o si la contratación de lavandería externa se comporta de manera eficiente y con ello, mejora los recursos del hotel y principalmente su calidad, así como también si es posible que las lavanderías industriales externas fortalezcan los servicios y calidad en el establecimiento hotelero (Cabral, S., Quelin, B., & Maia, W., 2014). Cabe la posibilidad de que existan diversos factores por las que se quiera realizar el *outsourcing* de lavandería, algunas pueden ser que se requiera un área libre para aprovecharla y mejorar las experiencias del huésped o para optimizar recursos en mano de obra, pero para ello se necesita buscar adecuadas alternativas que garanticen que la tercerización de lavandería sea de calidad y cubran las expectativas de la investigación (Cañada, 2016). Ante situaciones de incertidumbre los hoteles deben contar con planes alternativos para manejar oportunamente sus activos; en este caso, estos están representados por sus ropas de cama, servilletas y lo concerniente a materiales de lavado de tipo textilera.

Por lo tanto, en la presente investigación se analizan las características y el desempeño que la lavandería industrial, en respuesta al objetivo de optimizar los recursos hoteleros y contribuir en la toma de decisión de los hoteles, en optar por la tercerización del lavado de sus prendas de forma externa u *outsourcing* con la finalidad de otorgar un mayor panorama para sus elecciones.

2. METODOLOGÍA

El desarrollo de la investigación se basó en una revisión bibliográfica con un alcance descriptivo y evaluativo. El alcance descriptivo busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). En este estudio, el alcance que se aplicó fue la identificación de las características y revisión de conceptos relacionados a nuestra temática, es decir la tercerización de servicios en los hoteles y el servicio de lavandería industrial; mientras que el alcance evaluativo va más allá de la descripción de los conceptos y busca responder a las causas de los sucesos que se estudian con el fin de construir nueva información y evidencia (Castillo, 2017), identificando los elementos que los hoteles deben considerar a la hora de la contratación del servicio de tercerización de lavandería industrial.

Respecto a la elección de las fuentes académicas, los criterios establecidos fueron el periodo de antigüedad, preferentemente entre el periodo 2014 - 2020, con la finalidad de desarrollar la investigación con información actualizada y confiable; así como también, el uso de artículos científicos de revistas indexadas que pertenecen al Q1 y Q2, tesis, libros y revistas de turismo, cuyo contenido esté relacionado a la tercerización del servicio de lavandería en la hotelería, foco de la investigación.

La pregunta principal de esta investigación es ¿Cuáles son los elementos que los hoteles deben considerar para la contratación del servicio de tercerización de lavandería industrial?, y a partir de esta pregunta principal se plantearon tres preguntas secundarias: i) ¿Cuáles son las consideraciones para optar por el *outsourcing* o tercerización de servicios de lavandería en hoteles?, ii) ¿De qué manera otras áreas del hotel se ven influenciadas por el uso de la tercerización del servicio de lavandería industrial? y iii) ¿Cuáles serían las limitaciones para la contratación del servicio de tercerización de lavandería industrial?. Entonces ya teniendo una dirección a la cual se pretende llegar con las preguntas antes expuestas, el estudio desea brindar perspectivas diferentes que contribuyan como toma de decisión en la tercerización.

3. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Conocimiento sobre la tercerización

La tercerización u *outsourcing* se basa en contratar un servicio externo que se encarga del desempeño de una operación que antes se realizaba dentro de la empresa que contrata el servicio. Así mismo, es importante saber responder las preguntas de con "quién" y "dónde",

para contratar este servicio, tomando en cuenta el prestigio o reconocimiento de la empresa externa (Altin, Schwartz, & Uysal, 2017). El acto de tercerización puede ser considerado como una estrategia, el cual se define como la ciencia de planear y gestionar operaciones con el fin de lograr una ventaja competitiva frente a otras empresas del sector (Forest & Fred, 2017). Las ventajas competitivas que una empresa puede obtener puede estar basada en costos, innovación, productos, servicios, tecnología entre otros elementos, los cuales deben de ser usados de manera efectiva por la empresa para maximizar sus oportunidades y beneficios frente a la competencia (Heizer & Render, 2014).

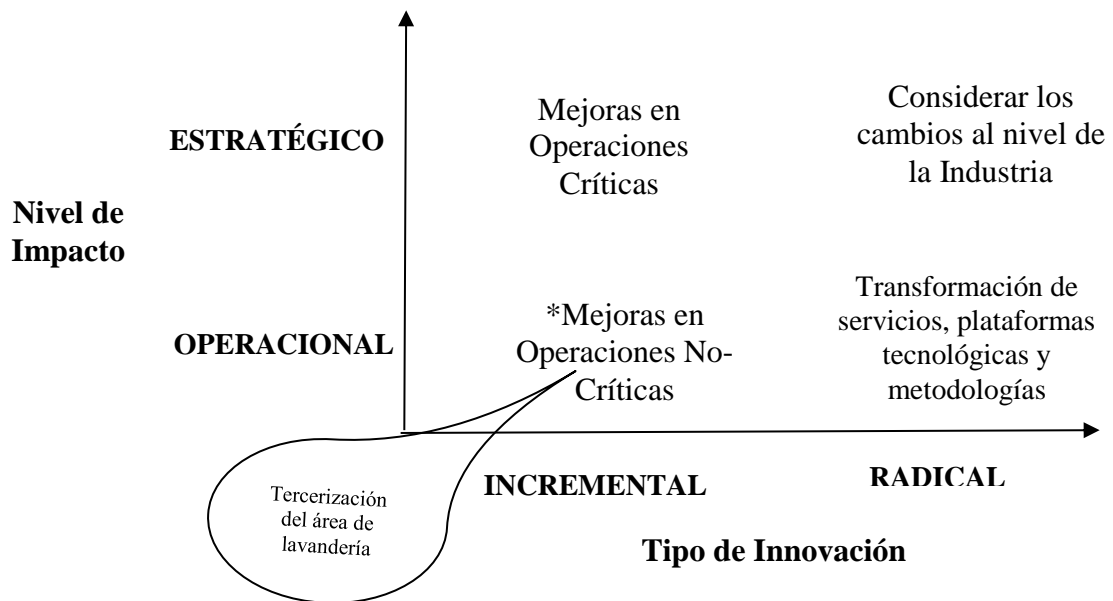
Por otro lado, el *outsourcing* o tercerización es considerado como una estrategia que se usa en las empresas por su principal beneficio relacionado a la reducción de costos (Rodríguez, & Fierro, 2017). En el caso de la hotelería, un argumento que respalda el uso de la tercerización, surge a partir del debate que se realizó en el 2014 por Hostelco en Barcelona, con la participación de tres directivos de las empresas Sodexo, PDQ Spain y Cluster; en la cual coincidían que al aplicarse la estrategia de tercerización se lograba obtener una reducción de costos globales entre un 15% a 30% (Cañada, 2016). En adición a este beneficio, las empresas también perciben una estrategia operacional relacionada a la mejora en la calidad y el servicio que se ofrece (Rodríguez & Fierro, 2018).

Sin embargo, la implementación de esta estrategia debe ser analizada acorde a la gestión interna de la firma, compañía o sociedad empresarial. En este análisis los elementos que se deben considerar son las capacidades y conocimientos de la firma contratante, la viabilidad de la estrategia y el retorno de la inversión (Altin et al., 2017). Entonces, de acuerdo a todo lo analizado, la tercerización u *outsourcing* es visualizado como una estrategia, usada por varias empresas, debido al impacto principal que esta actividad genera en relación al factor económico, que de una u otra forma, permite que el hotel ahorre, controle o gestione sus gastos.

Así mismo, la innovación se encuentra relacionada con el *outsourcing* o tercerización, ya que esta actividad es una nueva forma de lidiar con situaciones que se encuentran dentro de la empresa, apuntando en la adquisición u alianza con empresas de otro sector para aprovechar sus capacidades y habilidades. Esto es debido a que la esencia de la tercerización es contratar personas con un amplio conocimiento y experiencia en el servicio o área que la empresa desea tercerizar (Willcocks, Oshri, & Kotlarsky, 2018). Es por ello, que toda empresa debe tener en cuenta la implicancia esperada del servicio que contrate.

En el cuadrante se muestran 4 perspectivas que todo gerente debe tener en cuenta a la hora de implementar estrategias puesto que cada decisión tiene un nivel de impacto y de innovación diferente. Dentro del cuadrante se muestran dos niveles de impacto: operativas o estratégicas y dos niveles de innovaciones: incremental y radical (Willcocks et al., 2018); tal y como se presenta en la figura 1. El desarrollo del cuadrante se aplicará en la tercera variable del trabajo, sin embargo la tercerización del servicio de lavandería se estaría ubicando en el eje cruzado operacional e incremental.

Figura N°1. Cuadrante que determina la implementación de una actividad junto con el nivel de impacto y el tipo de innovación.



Fuente: Adaptado de “*Practical Innovation Framework*”, por Willcocks et al., 2018.

Elaboración Propia.

En relación a todo lo analizado en esta primera variable, la actividad del *outsourcing* o tercerización es el acto de contratar un servicio externo para la operación o gestión de un área interna del hotel y que, además, es aplicado en muchas empresas debido al sentido estratégico e innovador que genera su implementación, pues beneficia a las firmas desde un punto de vista de ahorro económico y de calidad. Así mismo, se identificó que el área de lavandería es una área vital del hotel, ya que trata con los recursos textiles que tienen un contacto directo con los huéspedes y personal operativo, argumentando que la buena operación de esta misma beneficia en la comodidad de sus clientes y trabajadores, pues debido a que los trabajadores en su mayoría cuentan con uniformes donde están contacto con

un entorno expuesto en el ambiente este debe pasar por procesos de limpieza apropiados para cuidar su salud, y también considerando a los huéspedes uno de los elementos vitales de la existencia de un alojamiento las prendas de vestir deben estar adecuadamente limpias para garantizar salud y bienestar dentro del establecimiento. El área de lavandería de un hotel es considerada como un sub departamento que está bajo la supervisión del departamento de pisos (Cañada, 2016). Su objetivo principal es el lavado y limpieza de los recursos textiles del hotel manteniendo su calidad en todo el proceso, constituyéndose como un servicio adicional para los huéspedes (Larraiza, 2014). La buena gestión de este departamento se basa en la comprobación de la calidad, tiempo, cantidad y estado de conservación de las prendas tanto del huésped como las de constante uso para el hotel a través del buen desempeño del personal y la gestión óptima de los recursos y equipos necesarios (Gomez, 2015; Connors, 2017).

Impacto de la tercerización de servicios en otras áreas hoteleras.

En primer lugar, desde el punto de vista hotelero, al volverse este sector muy competitivo y dinámico, varios directivos han identificado a la tercerización de servicios como una alternativa atractiva para destacar competitivamente (Rodríguez & Fierro, 2018).

Pero cuando se hace referencia a este tipo de desempeños como la tercerización u *outsourcing* es necesario destacar que en el sector la existencia de esta cesión o diligencia de actividades a otras empresas tienen diferentes puntos de vista por las que se ejecutan.

En primer lugar, algunas oportunidades están vinculadas por la posibilidad de generar ventaja como empresa hotelera, así mismo para que la especialización y enfoque esté dirigido en lo que genera valor al establecimiento, todo ello, con la finalidad de mejorar su desarrollo y enfocarse en las actividades que promueven los ingresos.

Con frecuencia algunos hoteleros buscan este tipo de servicios pues también resulta más económico que otras empresas especializadas se encargan de diferentes áreas del hotel y ante ello lo perciben como solución. En la externalización hotelera existen diferentes tipos de servicios especializados, entre ellos, la tercerización en restauración, limpieza, servicios de tecnología o posicionamiento en redes (Lemes, 2018).

En el ámbito de restauración, los hoteles buscan derivar funciones a chefs para mostrar una imagen y prestigio obtenido por este, de tal manera que resulta más atractivo tener personal especializado en dicho ámbito. Pero también estos establecimientos hoteleros consideran oportuno contratar un restaurante con un nombre y marca independiente y ofrecen sus instalaciones para mejorar las atenciones a los clientes. En el aspecto de

tecnología y sistemas de información que manejan los hoteles, este también puede ser tercerizado, situación que podría mejorar la competitividad puesto que es una ruta fácil y menos riesgosa al momento de ofrecer el servicio a los huéspedes. Asimismo otro sector que es comúnmente tercerizado es el de limpieza ya que optimiza las operaciones del establecimiento, es decir, como estrategia este servicio contratado permite dedicarse a áreas *core* o esenciales para la atención del huésped, ya sea en el trato o un área específica (Recepción, habitaciones, logística, administración o marketing) con el objetivo de mejorar las experiencias del cliente y la gestión del hotel (Kandampully, Zhang, & Jaakkola, 2018).

Sin embargo existe la posibilidad de que la tercerización genere una pérdida de visión por parte de los que ofrecen los servicios ya que no están conectados con la cultura del hotel, es por ello que dentro de las gestiones de *outsourcing* se debe mantener un seguimiento y comunicación constante para verificar la gestión adecuada por parte de los que prestan el servicio (Lemes, 2018).

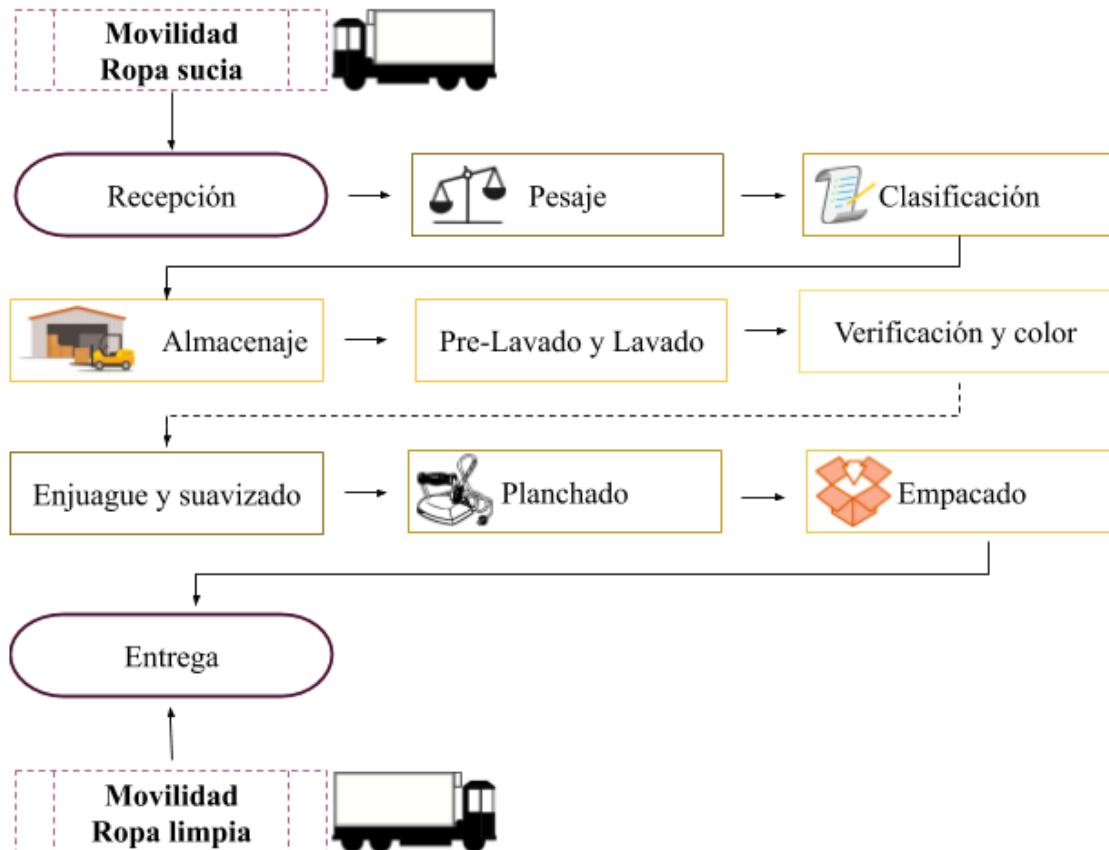
Para finalizar, la gestión y operación del servicio de tercerización de lavandería industrial mantiene una relación directa o indirecta con los departamentos del hotel, entre los cuales tenemos al departamento de cuartos, el área de restaurante, el uniforme de los colaboradores, el área de eventos y también de algunos de áreas móviles y públicas como el vestíbulo y pasillos (Larraiza, 2014).

Conocimiento sobre la lavandería industrial.

En primer lugar, existen dos tipos de lavanderías: industriales y de proximidad. La primera se encarga de trabajar para grandes organizaciones o empresas como: hospitales, clínicas, hoteles, restaurantes, etc. Mientras que las lavanderías de proximidad prestan sus servicios a clientes individuales para el lavado de prendas de vestir o de casa (Gómez, 2015). Sin embargo, en esta investigación los análisis se dirigirán solo a las lavanderías industriales, pues es la que brinda sus servicios a los hoteles.

Para el siguiente análisis se ha trabajado desde una perspectiva internacional y nacional, en la cual se ha recopilado los procesos que utilizan las lavanderías industriales en Colombia (Lavanti) y en Perú (Lavandería Industrial Wash); adicionalmente con información del estudio de Díaz (2014) en España, vinculado a los procesos de la lavandería industrial, tal y como se muestra en la siguiente figura.

Figura N°2. Estructura de procesos generales de una lavandería industrial.



Elaboración Propia.

Fuente: Lavandería Wash, 2017; Lavanti, 2016 y Díaz, 2014.

En relación a esto, los recursos y procesos de la industria están vinculados con los bienes que la empresa utiliza para realizar sus actividades. Estos recursos están denominados como el conjunto de diferentes elementos que son parte de la organización y que motivan su existencia, a ello se hace referencia a los factores tipo tecnológico, financiero e incluso recursos humanos. Es así que son considerados como parte medular para que los procesos se ejecuten dentro de la organización de manera oportuna y eficaz (Chiavenato, 2018).

En segundo lugar, se ha identificado las características de los procesos que la industria utiliza relacionada a la bioseguridad. La relevancia de estos procesos permite que las prendas limpias y sucias se manejen de manera diferenciada pues permite garantizar la

salubridad e higiene de las prendas para evitar la contaminación cruzada de los textiles ajenos (Ver Tabla 1).

Tabla N° 1: Características de los procesos de bioseguridad de las lavanderías industriales

CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS DE BIOSEGURIDAD
<ol style="list-style-type: none">1. Espacios independientes para el acceso de la ropa sucia y limpia.2. Uso de camiones exclusivos para cada tipo de prendas: limpias y sucias.3. Instalaciones sectorizadas por tipo de actividad.

Elaboración Propia.

Fuente: Lavandería Wash, 2017; Lavanti, 2016 y Díaz, 2014.

Por último, como parte de la contribución de esta industria es importante mostrar un respeto hacia el entorno y medio ambiente, es por ello que hay preferencias de la utilización de gas natural y de recursos amigables con el medio ambiente. Asimismo, en la parte de procesos es relevante destacar cómo se desempeñan las labores dentro de una lavandería Industrial que mantiene un ciclo de actividades operacionales mediante fases establecidas por la organización (Díaz, 2014).

En relación a lo mencionado, Martínez (2016) hace mención a los procesos que a simple vista son perceptibles, pero que también son importantes al momento de entregar la prenda al cliente, pues cuando se recepciona una prenda se tiene el objetivo de dejarla limpia y también desinfectada por situaciones normales del entorno, ya sea grasas, bacterias, entre otros contaminantes externos por las que el usuario requiera la contratación del servicio. Sin embargo, qué sucede cuando se entrega limpio después de haber utilizado adecuados insumos para garantizar su limpieza pero estas prendas aún mantienen manchas que de hecho podrían ser causantes de incomodidad en los clientes. Es aquí que también se siguen procesos que logran completar este circuito de limpieza internamente de la prenda en la que van desde el pre lavado hasta el centrifugado, y dependiendo del tipo de prenda se manejan ciclos diferenciados, el primero consiste en remover todo tipo de manchas, sigue el lavado con mayor facilidad y se termina el proceso de limpieza que sigue luego con el proceso de blanqueamiento de la prenda, para luego ser enjuagada y posteriormente llega la neutralización para mantener nuevamente la prenda con la calidad que corresponde libre de detergentes. Finalmente, se incorporan suavizantes para que sea atractivo al tacto y si es

necesario agregar aromatizadores, para luego seguir con el último paso del centrifugado con la finalidad de quitar la mayor cantidad de humedad y pasar al empaquetado.

Tal y como se mencionó anteriormente, la información sobre los suministros y también sobre el nivel del PH son sumamente relevantes a la hora de tomar la decisión de contratar los servicios del establecimiento (Lavanti, 2016). En primer lugar, el Ph o “potencial de hidrogeniones” es una escala que nos indica el grado de acidez que posee alguna disolución. Esta tiene un gran y directo efecto en la calidad e higiene de las prendas, ya que si no se controla el nivel de acidez del agua por la mezcla de diversos insumos, a la prenda se le estaría sometiendo a un desgaste continuo, el cual reduciría el ciclo de vida de esta misma aún si no estuviera dentro del proceso de lavado, pues los residuos ácidos seguirán actuando sobre esta (Durán, 2016). Consecuentemente, también provocaría daños al cliente si este tiene una piel muy sensible. Este mismo autor también afirma que la mayoría de los detergentes se ubican entre 8 y 10 en la escala, porque normalmente la suciedad tiende a ser ácida y además, porque los detergentes incrementan la alcalinidad para transformar las grasas en jabón.

En relación a los suministros que con frecuencia son utilizados para el lavado estas son seleccionadas de acuerdo al tipo de prenda. Primero, el uso de estos insumos están adecuados para el tipo de textil que posea un establecimiento, entre ellos, cobertores, toallas, sábanas, frazadas, cortinas. Así mismo, este tipo de prendas dependiendo del tamaño de carga, media o alta y el grado de suciedad en la que se encuentre, moderadamente sucio, sucio o muy sucio, debe tener en cuenta el tipo y cantidades de suministro a utilizar. Entonces para estas prendas se ha considerado la dosificación de suministros por prenda, en este caso para las sábanas, cobertores y toallas con un grado de suciedad moderado el uso de detergente líquido será de 3mg/kg para prendas blancas, adicional a ello, se requiere 3 gr/kg de aflojador de suciedad, 6 cc/kg de blanqueador y 5 cc/kg de suavizante, todo ello para una carga alta de aproximado 25 kg (Barbaron, Castillo, Franco, & Huisa, 2019).

Adicionalmente, estos procesos de limpieza para las prendas requieren tomar en cuenta las consideraciones y específicamente, leer las etiquetas que indican en cada prenda, pues de ello dependerá la durabilidad de estos activos (Gómez, 2015). Ante ello, surgen opciones que se deben considerar como la utilización de detergente en polvo o líquido. El detergente en polvo es con frecuencia utilizado para prendas que tienen una textura más resistente y para tiempos de lavado prolongados, principalmente para prendas blancas, cabe mencionar que al finalizar el proceso de lavado, este tipo de productos permanecen en la

prenda, por lo que se recomienda agregar agua caliente para quitar todo tipo de excedentes y partículas de polvo de detergente. Respecto al detergente líquido estos son menos abrasivos pues sirven para prendas finas y de color, este tipo de detergente no daña la prenda más bien optimiza su durabilidad y puede quitar las manchas de grasas y aceites con mayor facilidad. Son solubles en agua tibia, fría y además de ello son cuidadosos con el medio ambiente (Lavandería Wash, 2017).

Sin embargo, existen también diferentes procesos estructurados bajo estándares de calidad con la finalidad de garantizar el cuidado y un servicio oportuno a los clientes, estos según lo que indica la Lavandería Industrial Wash, considerarán todo desde que inicia la recepción de la prenda hasta el envío de las mismas. Con frecuencia y en todas las oportunidades la lavandería tiene la capacidad de dirigirse a las instalaciones de la empresa que desea entregar sus prendas.

Por otro lado, considerar las capacidades de una lavandería también son fundamentales de tal manera que se entregue el valor ofrecido al cliente, respecto a las capacidades de publicidad están considerando la creación de páginas web, en la que se muestran los atributos necesarios de la lavandería (Rodríguez, 2017). Otra de las fases que se considera en las capacidades es el área de logística para tener conocimiento de las entradas y salidas y solicitudes de los clientes así como abastecimiento y requerimientos necesarios. Por otro lado, considerar el área operativa generará que los procesos se realicen adecuadamente para fortalecer la cadena de procesos en cuanto a la gestión que se realizará en el establecimiento, asimismo las capacidades también están consideradas para lograr el correcto almacenamiento de las prendas sin saturar los espacios que se tienen.

Adicionalmente a ello, se considera que el posicionamiento respecto a la percepción podría ser un determinante de las decisiones, entre ellas las consideraciones con el medio ambiente, las entregas en los tiempos oportunos con los servicios de *delivery*, el uso responsable de los recursos hídricos y eléctricos así como también tener implementados áreas con acceso tecnológico de tipo red para conexiones a clientes y espacios para su espera implementadas con servicios de alimentos o *snacks* (Rodríguez, 2017).

Retos o limitaciones para la contratación del servicio de tercerización de lavandería industrial en los hoteles.

En primer lugar, es necesario identificar las estrategias que se aplican a la hora de subcontratar el servicio de lavandería industrial. Por lo que teniendo en cuenta el cuadrante

de la Figura 1, presentado en la variable uno, en el cual se muestran dos perspectivas: operativas o estratégicas y dos niveles de innovaciones: incremental y radical; siguiendo el curso de la investigación, el hotel que contrate la tercerización del área de lavandería buscaría una perspectiva operacional con un nivel de innovación incremental, lo cual indica la búsqueda de mejora continua en operaciones no básicas o fundamentales (Willcocks et al., 2018), siendo éste uno de los retos que deberá considerarse al momento de la contratación ya sea por parte de los directivos u otros responsables que tomen el servicio. La identificación de este cuadrante para el área de lavandería se halló, pues este se caracteriza por mejorar las operaciones no básicas, “non-core” o de apoyo de una empresa y sirve como un guía para saber lo que se contrata. En relación a esto, el estudio hecho por Yildiz y Demirel (2014) muestra que tanto los hoteles tradicionales como estacionales, llegan a subcontratar el servicio de lavandería, clasificando a esta actividad como una “non-core” o no esencial para el hotel. Así mismo, otro estudio realizado por Rodriguez y Fierro (2017) a 62 hoteles de Canaria, España; muestran que una de las áreas que tiene más nivel de *outsourcing* es el de lavandería, la cual es considerada como un área periférica o no básica, pues la estrategia es poder especializarse en aquellas áreas esenciales o que generan ingresos al hotel.

Por otro lado, respecto a las limitantes que se perciben en la contratación del servicio de lavandería industrial en hoteles, una de ellas es la excesiva dependencia hacia la empresa a contratar, es decir en este caso a la lavandería industrial, así como la posible pérdida de control en el desarrollo del servicio y cultura de la empresa que contrata el servicio (Rodriguez & Fierro, 2018). Otra limitante que se identificó es a la hora de determinar a quién ceder las actividades del hotel, debido a la poca información, certificaciones y experiencia que tiene una lavandería industrial (Altin et al., 2017). Asimismo, la poca oferta de lavanderías industriales solo especializadas para el rubro hotelero limitan la contratación de este servicio, pues se desea un precio más accesible y un proceso más rápido con el uso de un solo proveedor que pueda garantizar calidad en sus procesos (Barbaron et al. 2019). Por otro lado, debido a la diversidad de rubros de las empresas con los que la lavandería industrial ofrece sus servicios, se ha identificado la importancia del uso de diferentes recursos de limpieza, ya que los recursos de lavado para el rubro hospitalario son diferentes y más potentes que los que se utilizan para los blancos de los hoteles, por lo que este factor es considerado como una limitante más en relación a la poca oferta de lavanderías industriales solo para hoteles.

Respecto a este apartado, se puede concluir que el área de lavandería es una de las áreas más terciarizadas, a pesar de que ésta sea considerada como una área *non-core* o no básica desde la perspectiva de los gerentes de hoteles de Gran Canaria entrevistados en el estudio de Rodríguez y Fierro (2017). Mientras que las limitantes que se perciben son la dependencia hacia la empresa contratada, la poca fluidez y control de las funciones externalizadas, así como también la poca información que se tenga de la lavandería industrial y la poca oferta de la industria personalizado al rubro hotelero, pues tiene relación al precio y calidad que éste ofrezca.

3 DISCUSIÓN

El presente estudio analiza el área de lavandería de un hotel, que es considerada un área relevante al encargarse de la limpieza de todos los recursos textiles del hotel que brinda calidad, constituyéndose como un servicio adicional para los huéspedes (Larraiza, 2014). Ante los cuestionamientos que surgen sobre la identificación de los elementos que los hoteles consideran para optar por la contratación del servicio de tercerización de lavandería industrial, así como también los requisitos para contratar este servicio y sus respectivas limitantes, se ha desarrollado los siguientes puntos.

En primer lugar, se identificó que la tercerización u *outsourcing* es el acto de contratar los servicios de empresas externas por su especialización o capacidades para un área en específico (Altin, et al., 2017). Asimismo, a partir de estudios de hoteles en España (Rodríguez y Fierro, 2018), se afirma que la actividad de tercerización es aplicada en el sector hotelero por sus efectos positivos desde un punto de vista económico y por la calidad que brinda. Esto es debido a la especialización que la empresa de lavandería industrial ofrece en sus servicios.

En base a las fuentes de información encontradas (Lemmes, 2018; Rodríguez y Fierro, 2017), se evidencia que las consideraciones para optar por el *outsourcing* o tercerización de servicios de lavandería en hoteles se basa en la priorización de gestión de actividades *core* o esenciales para el hotel como recepción, administración, logística, actividades de marketing y restaurante. Así como también el lograr la eficiencia y ahorro de costos en elementos que se utilizan para el área, como maquinarias, recursos naturales, retribución al personal, utensilios e insumos de limpieza. Asimismo, el tema del espacio en la infraestructura es considerado relevante (Rodríguez y Fierro, 2017), ya que esta puede ser utilizada para mejorar las experiencias al huésped y también la gestión interna del hotel

(Kandampully, Zhang, & Jaakkola, 2018). Sin embargo, según lo indicado por Lemmes (2018), un factor negativo de la tercerización de servicios sería el inminente sentido de pérdida de visión y cultura de la organización, pero solo si no existe una comunicación directa con la empresa externa.

Por otro lado, se evidencia que áreas como la de pisos, específicamente, cuartos, vestíbulos, eventos, restaurantes y uniformes del personal son las que se ven atendidas directa e indirectamente por el uso de la tercerización del servicio de lavandería industrial debido a que la limpieza de los textiles contribuyen en la calidad y eficiencia del servicio que se otorgue a los huéspedes (Gómez, 2015; Larraiza, 2014).

Respecto al conocimiento de la lavandería industrial, se encontró que existen procesos operativos que con frecuencia son utilizados en las lavanderías industriales, y con ello se mencionan a las que ofrecen sus servicios a hospitales y al sector en general, las cuales tienen similitudes en cuanto a sus operaciones y se han podido identificar seis. La primera y principal, es el transporte el cual se dirige al establecimiento destino de ropa sucia; como siguiente el pesaje, luego la clasificación, el lavado de las prendas, el planchado, empaclado y finalmente, el envío al destino con el camión de ropa limpia. Teniendo en consideración que estas unidades de transporte son independientes y exclusivos para prendas sucias y limpias ya que el principal objetivo es evitar la contaminación cruzada de estos recursos, volviéndose este un sistema diferenciado en donde se concluyen las actividades operativas (Cañada, 2016; Gómez, 2015; Martínez, 2016).

Por otro lado, los suministros de limpieza que la lavandería industrial utiliza son relevantes a la hora de decidir el contrato del servicio; y también el nivel de Ph con el cual operan. Los suministros que se elegirán dependerá del tipo de prenda y los tiempos de lavado además del grado de suciedad, generalmente se utilizan medidas exactas por kg de suministro, y cantidad de carga (Barbaron et al. 2019). En el caso detergente líquido será óptimo para prendas finas y de color ya que la calidad del producto se mantiene; además de su eficiencia para quitar las manchas, así mismo este tipo de detergente es importante para el cuidado del medio ambiente (Lavandería Wash, 2017). Mientras que el nivel de Ph o grado de acidez que se utilice influye en la calidad y desgaste que podría ocurrir con la prenda, puesto que el grado de acidez debe de ser controlado para que funcione correctamente la desinfección de los textiles, pero también no debe ser altamente potente para no dañar la calidad de la prenda y evitar luego daños a pieles sensibles (Durán, 2016).

Asimismo, en el artículo de Connors (2017), se muestra cómo se optimizan las operaciones de un área de lavandería en los hoteles, siendo algunas de estas actividades la gestión óptima de mantenimiento de equipos, la verificación regular de capacidad y la reducción del tiempo de uso a través de la adquisición de nuevas tecnologías.

Finalmente, respecto a las limitaciones para la contratación del servicio de tercerización de lavandería industrial especializados en los hoteles, se encontró que la poca oferta para este sector, es un factor influyente en la decisión a la hora de contratar el servicio, pues en éste se toma en cuenta la variedad de sectores para los que la lavandería industrial labora. En complemento, se identificó que la generación de dependencia y la pérdida de control de la gestión del área, así como la poca información de lavanderías industriales certificadas y con prestigio, son puntos que se consideran al momento de tercerizar (Lemmes, 2018).

Adicional a ello, se analizó que el uso de insumos con los que estas lavanderías trabajan generalmente no son percibidos por los que contratan el servicio, pues como se menciona líneas arriba existe una carencia en la información presentada por la empresa tercerizada. Es por ello que una de las principales limitaciones es en cuanto al conocimiento de la variedad de recursos de limpieza que esta empresa utiliza para los textiles hoteleros. En consecuencia, si la lavandería industrial no está orientada solo para la hotelería y ofrece también sus servicios al sector hospitalario, sería perjudicial, pues dañarían las prendas textiles blandas y delicadas del hotel; asimismo existiría una posible contaminación entre prendas si es que estas no son distribuidas y separadas correctamente. (Barbaron et al., 2019; Martinez, 2016; Larraiza, 2014).

Entonces, en base a todo el análisis de la información recopilada, se establece que para la contratación del servicio de tercerización de lavandería industrial, los hoteles deben considerar, la información disponible de la lavandería industrial, específicamente sobre los procesos que posee, los suministros que utilicen, los niveles de Ph con lo que laboran, los sectores para los que opera, así como también los servicios que ofrezca, además del prestigio que posea en el sector y la relación de precio y calidad.

Por último, respecto a las limitaciones del estudio y teniendo en cuenta las fuentes investigadas, se encontró que existen estudios específicos de áreas tercerizadas de hoteles en Canarias, España sobre la percepción de los gerentes hoteleros que contratan el servicio de tercerización en diferentes áreas del hotel incluida la del servicio de lavandería, siendo esta

la más tercerizada; sin embargo para el caso de Perú, se encontraron tesis y proyectos sobre la viabilidad de una lavandería industrial para hoteles y su beneficio para el sector. En relación a esta limitante, se identificó que se requiere de más artículos científicos con entrevistas a gerentes hoteleros en el Perú sobre la actividad de tercerizar áreas como las de lavandería para conocer más sus perspectivas y el panorama de aplicar esta práctica en el sector.

4 CONCLUSIONES

En base a los hallazgos de la información bibliográfica, respecto a la primera variable, se encontró que, para optar por el *outsourcing* o tercerización de servicios de lavandería en hoteles, es necesario identificar la carencia de especialización o gestión de actividades *core*, las cuales refieren principalmente a las áreas esenciales y en este caso están dentro del establecimiento y son fundamentales para la atención principal. Es decir aquellas como recepción, administración, logística o eventos, siendo pertinentes dentro del hotel para lograr una eficiencia en costos, infraestructura, espacio y calidad.

Por otro lado, se encontró que áreas como el departamento de pisos, el área de habitaciones, área de eventos, restaurantes, vestíbulo y los uniformes del personal son las que se ven influenciadas por el uso del servicio de lavandería industrial para la hotelería, pues son estas las que requieren directamente del servicio de lavado y a la vez manipulan y utilizan la mayoría de textiles dentro del establecimiento hotelero.

Asimismo, respecto a las limitaciones para la contratación del servicio de tercerización de lavandería industrial, se concluye que la poca oferta de lavanderías especializadas en el sector hotelero podría influir en la decisión de adquirir estos servicios, pues en el mercado se cuenta con información reducida que genere confianza y garantía en sus procesos y especialidades para el ámbito hotelero. Seguido de ello, otros retos que se identificaron adicionalmente, fue que la posibilidad de tercerizar generaría dependencia y posiblemente, pérdida de control de la gestión en el área que se está reemplazando por la tercerización en caso no se tenga una comunicación simultánea entre las empresas.

Finalmente, respecto a la pregunta principal, los elementos que los hoteles deben considerar para la contratación del servicio de tercerización de lavandería industrial están dirigidos a la información o certificaciones de la lavandería industrial enfocada en productos de la hotelería o suministros de limpieza, sus procesos de operación, el grado de Ph o acidez

que utilicen, la especialización en el rubro, los servicios que éste ofrezca y su relación precio y calidad.

5 RECOMENDACIONES

De acuerdo con el análisis realizado en este sector industrial de lavandería dirigido para los hoteles es importante conocer diferentes opiniones y puntos de vista con los posibles responsables del contrato para este servicio de tercerización. Todo ello con el objetivo de entender de cerca las consideraciones que se necesitan para describir con mayor amplitud esta investigación y dar información relevante y confiable. Es por eso que se requiere evaluar entrevistas a profundidad, pues conocer de primera mano los requerimientos que tiene un hotel al momento de tercerizar brindará un mayor panorama y mejorará este trabajo que sirve como guía y análisis.

Como se mencionó anteriormente, es indispensable la planificación de entrevistas a los gerentes y directivos de empresas hoteleras, ya sea en el mercado nacional e internacional, pues esto fortalecerá las directrices para llevar a cabo una contratación confiable y efectiva, de tal manera que aquella persona que contrate un servicio de tercerización de lavandería industrial mejore su decisión al momento de adquirir este tipo de servicios.

Con respecto a la metodología de investigación descriptiva y evaluativa bajo una revisión bibliográfica se pudo abarcar la máxima información posible sobre este sector, sin embargo es recomendable que en estudios posteriores se pueda realizar un análisis más enfocado a las lavanderías industriales para la hotelería. De esta forma se obtendrán mejores resultados para el tema investigado. Entonces, para ello, es indispensable realizar una investigación profunda bajo un enfoque exploratorio de entrevistas, de tal manera que se concluya con un mejor análisis.

6 REFERENCIAS

- Altin, M., Schwartz, Z., & Uysal, M. (2017). "Where you do it" matters: The impact of hotels revenue-management implementation. *International Journal of Hospitality Management*, 67, 46-52. doi: 10.1016/j.ijhm.2017.08.001.
- Barbaron, M., Castillo, D., Franco, J., & Huisa, E. (2019). *Lavandería industrial para el sector hotelero del Cusco*. (Tesis de Grado, Universidad San Ignacio de Loyola, Administración de Empresas, Lima: Perú). Recuperado de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/9137>. [Consulta: 15 de Octubre del 2020].
- Buhalis, D., & Sinarta, Y. (2019) Real-time co-creation and nowness service: lessons from tourism and hospitality. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(5), 563-582. doi: 10.1080/10548408.2019.1592059.
- Cabral, S., Quelin, B., & Maia, W. (2014). Outsourcing failure and reintegration: the influence of contractual and external factors. *Long Range Planning*, 47(6), 365 - 378. doi: 10.1016/j.lrp.2013.08.005.
- Cañada, E. (2016). *Externalización del trabajo en hoteles. Impactos en los departamentos de pisos*. Recuperado de <http://www.albasud.org/publ/docs/74.pdf> [Consulta: 20 de Agosto de 2020].
- Castilla, H. (2017). La metodología de investigación evaluativa una alternativa para la valoración de proyectos. *Revista Iberoamericana de Bioeconomía y Cambio Climático*, 3(5), 734-744. doi: 10.5377/ribcc.v3i5.5945.
- Connors, L. (07 de Diciembre de 2017). Hotel Laundry Operations: How to optimize them. Recuperado de <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4085909.html>. [Consulta: 11 de Septiembre de 2020].
- Chiavenato, I. (2018). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Díaz, A. (2014). *Planificación de Procesos de una Lavandería Industrial Hospitalaria*. (Tesis de Grado, Universidad de la Laguna, Escuela Superior de Tecnología e Ingeniería, San Cristóbal de la Laguna: España). Recuperado de <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/346/Planificacion+de+procesos+de+una+Lavanderia+Industrial+Hospitalaria.pdf;jsessionid=27C41F147555F8A802F4341491DECB0D?sequence=1>. [Consulta: 28 de Septiembre del 2020].
- Durán, A. (18 de Junio de 2016). La importancia del PH en el proceso de lavado. *Lavanti*. Recuperado de: <http://aprende.lavanti.com/aprender-con-lavanti/la-importancia-del-ph-en-el-proceso-de-lavado>. [Consulta: 09 de Diciembre del 2020].
- Forest, D., & Fred, D. (2017). *Conceptos de administración estratégica 15ED*. México: Pearson Education.
- Gomez, M. (2015). *Alojamiento y Lavandería (Vol. II): Lavandería*. España: Editorial Síntesis.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014) *Metodología de la Investigación*. 6ta. ed. México: McGraw-Hill.
- Kandampully, J., Zhang, T., & Jaakola, E. (2018) Customer experience management in hospitality: A literature synthesis, new understanding and research agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 21-56. doi: 10.1108/IJCHM-10-2015-0549.
- Koseglou, M., Altin, M., Chan, E., & Aladag, O. (2020). What are the key success factors for strategy formulation and implementation? Perspectives of managers in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 6-7. doi: 10.1016/j.ijhm.2020.102574.

- Larraiza, L. (19 de Mayo del 2014). El departamento de lavandería. [Entrada de Blog]. Recuperado de <https://leirelarraiza.com/operativa/actividades-del-departamento-de-lavanderia/>. [Consulta: 03 de Octubre del 2020].
- Lavandería Industrial Wash (2017). *Procesos de la Lavandería Industrial Wash*. Recuperado de <http://www.industrialwash.com.pe/>. [Consulta: 28 de Septiembre del 2020].
- Lavanti (2016). *Procesos de la Lavandería Industrial Lavanti*. Recuperado de <https://www.lavanti.com/>. [Consulta: 28 de Septiembre del 2020].
- Lemes, J. (19 de Junio del 2018). ¿Cuál es el objetivo del outsourcing hotelero?. [Entrada de Blog]. Recuperado de <https://www.ihcshotelconsulting.com/es/tag/externalizacion-de-servicios-hoteleros/> [Consulta: 05 de Octubre del 2020].
- Malat, J., Narváez, L., & Toro, G. (2015). *La tercerización u outsourcing como estrategia organizacional: Revisión del Estado de Arte*. (Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica de Bolívar, Facultad de Economía y Negocios, Turbaco: Colombia). Recuperado de <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0068239.pdf>. [Consulta: 26 de Septiembre de 2020].
- Martinez, F. (14 de Abril del 2016). ABC del lavado Industrial - Parte 1: Proceso. Recuperado de <http://aprende.lavanti.com/aprender-con-lavanti/abc-del-lavado-industrial-parte-1-proceso>. [Consulta: 28 de Septiembre del 2020].
- Render, B., & Heizer, J. (2014). *Principios de administración de operaciones*. México: Pearson Education.
- Rodríguez, P. (2015). *Análisis del Outsourcing como estrategia de gestión empresarial*. (Tesis de Fin de Máster, Universidade Da Coruña, Facultad de Economía y Empresa, La Coruña: España). Recuperado de <http://hdl.handle.net/2183/16387>. [Consulta: 26 de Septiembre de 2020].
- Rodríguez, T., & Fierro, J. (2017). Factors determining hotel activity outsourcing. An approach based on competitive advantage. *International Journal of Contemporary Hospitality*, 29(8), 2006-2026. doi: 10.1108/IJCHM-05-2016-0291.
- Rodríguez, T., & Fierro, J. (2018). Managers' attitudes toward hotel outsourcing in a tourist destination. An approach from the benefits and risks perspective. *Tourism Management Perspectives*, 26, 143-152. doi: 10.1016/j.tmp.2017.10.003.
- Santana, M. (27 de Abril del 2020). La limpieza en los hoteles en el periodo post coronavirus. Recuperado de https://www.hosteltur.com/136280_la-limpieza-en-los-hoteles-en-el-periodo-poscoronavirus.html. [Consulta: 30 de Septiembre de 2020].
- Santoro, G. (2015). Evaluating performance in the hotel industry: An empirical analysis of Piedmont. *Journal of Investment and Management*, 4, 17-22. doi: 10.11648/j.jim.s.2015040101.13.
- Sigala, M. (2018). Implementing social customer relationship management a process framework and implications in tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality*, 30(7), 2698-2726. doi: 10.1108/IJCHM-10-2015-0536.
- Yildiz, S., & Demirel, Z. (2014). The benefits, risks and effects on performance of outsourcing: A comparative study of seasonal and permanent hotels. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 514 - 521. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.12.499.
- Willcocks, L., Oshri, I., & Kotlarsky, J. (2018). *Dynamic innovation in outsourcing theories, practices and cases*. London: Palgrave Macmillan.