



Cuadernos de Economía y Dirección de la  
Empresa

ISSN: 1138-5758

cede@unizar.es

Asociación Científica de Economía y Dirección  
de Empresas  
España

Fernández Barcala, Marta; González Díaz, Manuel

¿Cómo organizar una cadena hotelera? La elección de la forma de gobierno  
Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, núm. 37, diciembre, 2008, pp. 67-95  
Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas  
Madrid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80703703>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Núm. 37, diciembre 2008, págs. 067-096, ISSN: 1138-5758

## ¿Cómo organizar una cadena hotelera? La elección de la forma de gobierno\*

### How to Organize a Hotel Chain? The Governance Choice

Marta Fernández Barcala\*\*  
Manuel González Díaz\*\*\*

*SUMARIO: 1. Introducción. 2. Sector hotelero, propiedad de los activos y tipología de formas organizativas. 3. La elección de la forma organizativa. 3.1. El problema de retención. 3.2. Costes de control. 3.3. Costes de coordinación. 4. Metodología. 4.1. Descripción de la muestra. 4.2. Estimación. 5. Resultados y discusión. 6. Conclusiones y limitaciones. Referencias bibliográficas*

Recepción del original: 30/03/2007

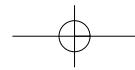
Aceptación del original: 10/03/2008

**RESUMEN:** Este trabajo analiza la racionalidad económica de la multiplicidad de mecanismos de gobierno observados en las cadenas hoteleras. En primer lugar, se describe dicha variedad en función del control que cada solución permite ejercer a la cadena sobre los activos clave del negocio hotelero: desde el control máximo que ofrecen los hoteles en propiedad hasta el mínimo proporcionado por la franquicia. En segundo lugar, apoyándose en la Economía de los Costes de Transacción, la Teoría de la Agencia y en la Teoría de Recursos y Capacidades, se analizan los factores determinantes de la selección del mecanismo de gobierno para cada hotel. Los resultados obtenidos, a partir de una muestra de 376 hoteles,

\* Esta investigación ha sido financiada por la Unión Europea a través del Proyecto CIT3-513420 del Sexto Programa Marco y por el Plan Nacional de I+D+I a través del proyecto SEJ2007-63706ECON. Agradecemos los comentarios de dos evaluadores anónimos y los de la editora de la revista CEDE, que han mejorado sustancialmente el trabajo, así como las sugerencias recibidas por los participantes en el XVII Congreso Nacional de ACEDE y en la 5<sup>th</sup> Iberoamerican Academy of Management Conference donde se presentaron versiones previas de este trabajo. Por último, ha resultado de gran ayuda la colaboración de Lorena Fernández Suárez y de Elena González Pérez en el proceso de elaboración y depuración de la base de datos empleada en el estudio.

\*\* Universidad de Oviedo, Departamento de Administración de Empresas. Avenida del Cristo, s/n 33071, Oviedo, España. Teléfono y fax: 985 10 28 09. [mbarcala@uniovi.es](mailto:mbarcala@uniovi.es)

\*\*\* Universidad de Oviedo, Departamento de Administración de Empresas. Avenida del Cristo, s/n 33071, Oviedo, España. Teléfono y fax: 985 10 28 07. [mgdiaz@uniovi.es](mailto:mgdiaz@uniovi.es)



M. Fernández y M. González

¿Cómo organizar una cadena hotelera? La elección de la forma...

indican que los establecimientos de más tamaño y los que están agrupados suelen ser explotados en propiedad por las cadenas, lo que pone de relieve las ventajas de la integración para mantener bajo control los establecimientos más emblemáticos y complejos y la importancia de los costes de control de los responsables de cada establecimiento. También las marcas con mayor riesgo de expropiación están más integradas.

**Palabras clave:** hoteles, mecanismo de gobierno, contrato de gestión, propiedad, franquicia

**Códigos JEL:** L2, M1

**ABSTRACT:** This paper analyzes the economic rationality of the variety of governance mechanisms observed in hotel chains. First, we describe that variety focusing on how each solution controls key assets in hotel industry. They range from wholly-owned hotels, which offer the greatest control over assets to the hotel company, to franchising which offers the lowest control. Second, grounding on Transaction Cost Economics, Agency and Resource Based theories, we analyze factors determining the choice of a particular mechanism of governance for each hotel. Results, on a sample of 376 hotels, show that the greater the establishment and the geographical concentration, the higher the likelihood of wholly-owned hotels. This reflects the advantages of integration in terms of controlling flag-ship and complex establishments and the relevance of hotel manager controlling costs. Furthermore, brand names with higher risk of expropriation are also more integrated.

**Key words:** hotels, mechanisms of governance, management service contract, wholly-owned, franchising

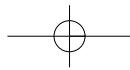
**JEL Classification:** L2, M1

## 1. Introducción

Sorprende descubrir que la mayor parte de los establecimientos de las cadenas hoteleras no suelen estar explotados en régimen de propiedad por la propia cadena. Por el contrario, existe un amplio y variado conjunto de formas en las que las cadenas organizan los establecimientos operados bajo su nombre. Así, Sol Meliá, NH, Riu, Husa, AC y Hotetur, las seis mayores cadenas hoteleras que operaban en España en 2003 en cuanto a número de establecimientos (Hostelmarket, 2004), eran propietarias, únicamente, del 40,1% de sus establecimientos en territorio español. El resto de establecimientos estaban vinculados a las cadenas por figuras contractuales tales como franquicias, contratos de gestión, alquiler y *joint ventures* minoritarias.

El objetivo de este trabajo es justificar la racionalidad económica de esta complejidad y pluralidad de formas organizativas utilizadas por las cadenas hoteleras para gestionar establecimientos bajo su marca. La idea es proponer un modelo que sirva de guía en cuanto a qué mecanismo de gobierno (u organización) resulta más adecuado para gestionar un nuevo hotel que se incorpore a la cadena en función de sus propias características y las de la cadena. Se define cadena como el conjunto de establecimientos que operan bajo una misma marca o dirección. Esta forma de operar, iniciada en Estados Unidos a finales del siglo XIX, se está convirtiendo poco a poco en el modelo dominante. Para nuestro año de referencia, 2003, las cadenas hoteleras gestionaban el 39,47% del total de plazas hoteleras en España (Turespaña, 2004).

La relevancia del trabajo radica en que la elección de una forma organizativa adecuada contribuye a la mejora de los resultados económicos de la empresa y a su supervivencia. Los diferentes modelos organizativos asignan los ries-



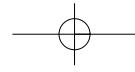
M. Fernández y M. González

¿Cómo organizar una cadena hotelera? La elección de la forma...

gos de distinta forma y son más o menos efectivos en la reducción de problemas de coordinación y motivación. En este sentido, construimos un modelo econométrico en el que se busca establecer si los principales determinantes teóricos de la elección de la forma organizativa respaldan las decisiones de las cadenas más exitosas en España. Por un lado, la Economía de los Costes de Transacción (ECT), en particular los trabajos de Oliver Williamson (1985, 1991), ha sido especialmente fructífera para explicar las formas organizativas híbridas (Menard, 2004), tales como la franquicia, los contratos de gestión y las *joint ventures*. Por otro lado, la Teoría de la Agencia (Ross, 1973; Jensen y Meckling, 1976; Jensen, 1983) permite explicar cómo resuelven los conflictos de intereses un principal (cadena hotelera) que delega un trabajo en un agente (director de un hotel) a través de un contrato entre las partes (Eisendhart, 1989). Finalmente, apoyamos también nuestras argumentaciones en la Teoría de Recursos y Capacidades (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984 y Barney, 1991) porque ofrece argumentos sobre la disponibilidad de recursos valiosos pero costosos de transmitir que han sido aplicados a la elección de la forma organizativa y que complementan a la ECT (Williamson, 1999, y Popo y Zenger, 1998).

Acotamos, no obstante, el estudio al ámbito estrictamente organizativo, es decir, se busca la mejor forma de organizar los establecimientos con independencia de las características del mercado. Se dejan fuera, por tanto, parte de los argumentos que se relacionan con el comportamiento estratégico de la empresa (Gulati, 1998 y Anderson y Gatignon, 2004), y que se han utilizado para explicar la elección de formas organizativas, especialmente para la penetración y crecimiento en países extranjeros (Andersen, 1997 y Luo 1999). Para evitar este sesgo, hemos optado por no considerar los establecimientos en el extranjero, manteniendo así constantes las variables referentes al mercado (eliminar la influencia de la situación política, económica y regulatoria del país de destino).

El punto de partida es el trabajo de Contractor y Kundu (1998a), donde se argumenta que la diferencia fundamental entre los diferentes tipos de organización (o de contrato) de los establecimientos radica en la asignación de los distintos derechos de propiedad sobre los activos necesarios para la producción del servicio hotelero. Esto se traduce en que el propietario de la cadena tiene distinto grado de control sobre los activos, lo que presenta ventajas e inconvenientes desde un punto de vista organizativo. Partiendo de ese grado de control, se ordenan las distintas formas o contratos para analizar su adecuación a los distintos problemas que afrontan las cadenas hoteleras. Similar argumentación sobre los diferentes derechos de propiedad que ofrecen las distintas formas organizativas se plantea también en Rialp y Salas (2002) en un estudio sobre la colaboración empresarial. Otros trabajos relevantes que analizan el proceso de expansión en el sector hotelero y su relación con la forma organizativa adoptada son los siguientes: Altinay y Miles (2006), Brown, Dev y Zhou (2003), Cazorla Papis y Perez Medina (2002), Chen y Dimou (2005), Cho (2004), Contractor y Kundu (1998b), Dev y Brown (1991), Dev, Brown, y Lee, (2000), Dev, Erramilli y Agarwal, (2002), Endo (2006), Fladmoe-Lindquist y Jacque (1995), Johnson y Vanetti (2005), Kehoe, (1996), Lewis, Chambers y Chacko (1995), Malley (1997), Pine y Phillips (2005), Pla Barber y León



*M. Fernández y M. González      ¿Cómo organizar una cadena hotelera? La elección de la forma...*

Darder (2004), Ramón Rodríguez (2002a y b) y Wong, Luk y Li (2005). Todos ellos, sin embargo, se refieren a la expansión internacional.

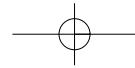
El sector hotelero es un marco idóneo para el estudio de las formas organizativas por dos razones. Por una parte, el turismo es una de las industrias más importantes en España. Así, en el año 2005 la aportación del turismo al Producto Interior Bruto de la economía española ha sido de un 11% —estimación avance publicada por el Instituto Nacional de Estadística en la Cuenta Satélite del Turismo de España. Base 2000. Serie contable 2000-2005 [www.iet.tourspain.es](http://www.iet.tourspain.es). Además, y según la información proporcionada por la Encuesta de Población Activa (EPA), el número de ocupados en la industria turística en el año 2005 alcanzó los 2,3 millones, lo que supone el 12,4% de los ocupados a nivel nacional y un 19% de los ocupados en el sector servicios (Instituto de Estudios Turísticos, 2007, p.11). Este gran peso de la industria turística hace que las principales empresas hoteleras nacionales sean grandes, profesionalizadas y competitivas a nivel mundial. Esto ofrece una garantía de que las prácticas empresariales observadas no difieren sustancialmente de las que pueden utilizar otros líderes mundiales y que son, probablemente, eficientes<sup>1</sup>. Por otra parte, la industria presenta una importante variedad de formas organizativas, difíciles de observar en cualquier otra industria (Contractor y Kundu, 1998a; Brown, Dev, Zhou, 2003; Guilding, 2003; Pla Barber y León Darder, 2004).

La estructura del trabajo es la siguiente. Tras esta introducción, se describe, en la segunda sección, la actividad, los activos y los actores típicos de la industria hotelera, detallando cómo se relacionan en las cinco formas organizativas (mecanismos de gobierno) observadas en el sector. En la tercera sección, se concreta el marco teórico y se formulan las hipótesis. La cuarta parte se centra en la descripción de la muestra de hoteles, las fuentes de información manejadas y la metodología utilizada. La quinta sección describe y discute los principales resultados. Finalmente, se concretan las conclusiones fundamentales y se mencionan las limitaciones del trabajo.

## **2. Sector hotelero, propiedad de los activos y tipología de formas organizativas**

El negocio hotelero consiste en dedicarse profesionalmente a alojar viajeros o huéspedes, a veces complementado con otros servicios como mantenimiento, entretenimiento, etc. La actividad consiste en que el cliente, probablemente atraído por la marca, reserva una habitación en un establecimiento, por medios directos o indirectos. Llegado el día, el cliente se aloja en las instalaciones del hotel recibiendo los servicios contratados.

<sup>1</sup> En el ámbito internacional, España ha ocupado en 2004 el segundo puesto europeo, por detrás de Francia, en cuanto a número de turistas extranjeros recibidos (European Travel Commission, 2006, p. 11). Además, ha sido el destino preferido de los turistas europeos en 2005 atrayendo al 13% del total de viajeros (por delante de Francia —11%) (European Travel Commission, 2006, p. 23).



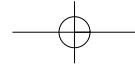
Los activos que intervienen son, por una parte, la marca y la central de reservas. El primero, o más concretamente el valor de la marca, garantiza al consumidor que el hotel mantendrá los compromisos adquiridos en cuanto a la calidad del servicio, al tiempo que le permite formularse unas expectativas respecto al servicio que espera recibir (Bailey y Ball, 2006; Kim y Kim, 2005; Olsen, West y Tse, 1998; Sangster, Wolton y McKenney, 2001)<sup>2</sup>. El segundo, la central de reservas, es un elemento de coordinación básico y uno de los puntos de venta más importantes. Aunque en sentido estricto no es un activo intangible, más importante que su valor físico es su valor como punto de comunicación con el cliente y toda la información que acumula de éste y sus preferencias (Duning y McQueen, 1981).

Por otra parte, el resto de activos son las instalaciones del hotel y el personal, en concreto su formación y saber-hacer (Guerrier y Deery, 1998; Ramos, Rey-Maquieira y Tugores, 2004; Tsaur y Lin, 2004). Cabe diferenciar al gerente o director del hotel del resto de personal, ya que suele ser la persona más formada y con el conocimiento más específico a la marca. Es, además, el responsable máximo del establecimiento y el encargado de determinar las directrices en cuanto a servicios, precios, ofertas, etc.

En el negocio hotelero se puede distinguir la existencia de tres roles en función de su aportación a la producción del servicio: gestor, explotador y propietario:

- El «gestor» de un establecimiento hotelero es la persona física o jurídica que aporta la marca y la central de reservas (por ejemplo la cadena Sol Meliá). Habitualmente, el gestor dirige el establecimiento y organiza estratégicamente el negocio, con la única excepción de los hoteles en franquicia que son gestionados directamente por el franquiciado, aunque indirectamente («en la distancia») por el franquiciador, que es el propietario último de la marca y de la central de reservas y quien ha formado al franquiciado.
- El «explotador» del hotel es la entidad que produce el servicio de alojamiento propiamente dicho y refleja en sus estados financieros el resultado de esta actividad económica. Éste mantiene los derechos de uso de todos los activos y, una vez retribuidos los propietarios del resto de factores productivos utilizados, se queda con la renta residual. Su conocimiento operativo sobre cómo poner en práctica en un establecimiento en particular las directrices del gestor sobre el servicio (*know-how*) es, por tanto, el activo básico en esta fase. Éste se refiere al dominio de las rutinas operativas propias del establecimiento y que sustentan el correcto funcionamiento del sistema productivo en aspectos tales como aprovisionamiento, gestión de personal, atención al cliente,

<sup>2</sup> No todas las cadenas a lo largo de la historia han hecho explícita su marca en los hoteles que las integraban. Sin embargo, la estrategia de utilizar el nombre de la cadena en la denominación del hotel es más exitosa que no hacerlo desde un punto de vista de supervivencia de la propia cadena (Ingram, 1996).



M. Fernández y M. González

¿Cómo organizar una cadena hotelera? La elección de la forma...

control financiero, supervisión, etc. Aunque en buena medida estas habilidades son comunes para todo el sector hotelero, siempre existe cierta adaptación para cada empresa.

- Finalmente, el «propietario» es la entidad que ostenta el título de propiedad de las instalaciones (edificios, terrenos y otras instalaciones que albergan la actividad hotelera).

La forma de organizar todos estos recursos depende de si los papeles de gestor, explotador y propietario recaen en la misma persona, en dos o en hasta tres personas, físicas o jurídicas, distintas. En cada caso, se presenta un modelo organizativo, o contrato, distinto, que genera distintos problemas de control y coordinación (Contractor y Kundu, 1998a). La Tabla 1 recoge la relación existente entre el tipo de contrato (o forma organizativa) y el grado de control que ejerce la cadena sobre los activos básicos del negocio hotelero.

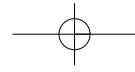
TABLA 1.—*Forma organizativa y capacidad de control de la cadena sobre los activos\**

	MECANISMOS DE CONTROL SOBRE LOS ACTIVOS				
	PROPIEDAD		CONTRACTUAL		
ACTIVOS BÁSICOS	Propio	Joint venture	Arrendamiento	Contrato de gestión	Franquicia
Immueble	10	7,5	0	0	0
Bienes y equipos	10	7,5	7,5	5	0
Know-how	10	7,5	7,5	5	2,5
Central de reservas	10	10	10	10	10
Marca	10	7,5	10	7,5	5
Ranking (capacidad de control)	1 (50)	2 (40)	3 (35)	4 (27,5)	5 (17,5)

\* 10 = control total del activo; 7,5 = control medio-alto del activo; 5 = control medio del activo; 2,5 = control medio-bajo del activo; 0 = sin control sobre el activo.

*Nota:* La intensidad de control sobre los activos se ha medido subjetivamente mediante una escala de diez puntos, valorándose, para cada contrato, el grado de control relativo que posee la cadena sobre los activos. Lo realmente relevante para el estudio es la ordenación de los distintos mecanismos de gobierno respecto al control que ejerce la cadena sobre el total de los activos, que viene dado por la suma del grado de control para cada uno de ellos. Sin embargo, no resulta tan relevante para el análisis que el número obtenido de la suma tenga mayor o menor magnitud (cifra que aparece entre paréntesis en la última fila de la Tabla 1), sino la posición que ocupa respecto al resto de figuras contractuales.

En primer lugar, la gestión directa de los establecimientos (establecimiento propio) consiste en que la cadena obtiene el control de todos los activos empleados en la producción del servicio hotelero a través de la propiedad (total o mayoritaria). Las figuras de gestor, explotador y propietario coinciden en una única empresa, la cadena, que tendrá en nómina a todo el personal (incluido el director) y será propietaria de la marca, de la central de reservas, de los activos intangibles, de los bienes y equipos y del inmueble. La característica distintiva



M. Fernández y M. González

¿Cómo organizar una cadena hotelera? La elección de la forma...

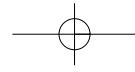
de esa forma organizativa es que permite a la cadena obtener el máximo control, y por lo tanto coordinación, sobre los activos necesarios para la producción del servicio (Holmström y Milgrom, 1994; Baker y Hubbard, 2003).

Sin embargo, la situación cambia cuando la cadena mantiene una participación minoritaria en la empresa propietaria o explotadora. Aquí, el control efectivo sobre los activos depende de la participación y del tipo de socios. En algunos casos, existen socios financieros o inmobiliarios que no participan en la gestión del establecimiento, dejando totalmente esta actividad en manos de la cadena hotelera. Esta actúa, así, de gestora, explotadora y, parcialmente, de propietaria. En otros casos, el socio es una empresa hotelera local que explota el establecimiento, con lo que la cadena únicamente gestionaría el hotel y ejercería de copropietaria. Se ha denominado a esta categoría «*joint venture minoritaria*» (en adelante, *joint venture*)<sup>3</sup>.

Una tercera posibilidad consiste en que la cadena, bien directamente o a través de una filial, alquile un inmueble, o bien toda una empresa hotelera, para desarrollar allí su actividad. En el primer caso, arrendamiento de inmueble, el propietario puede ser una empresa o persona dedicada a la actividad inmobiliaria o, simplemente, dispone de un inmueble ubicado estratégicamente. En este caso, la cadena tiene el control total sobre todos los activos del negocio hotelero con la excepción del edificio y activos anejos, que pertenecen al propietario, pero que tiene cedido su derecho de uso a través de un contrato de alquiler. La segunda situación, conocida en términos jurídicos como arrendamiento de industria, es cuando la cadena accede al uso de los activos alquilando un establecimiento hotelero en funcionamiento, incluyendo no sólo el inmueble sino también empleados, mobiliario y *know-how* operativo. La cadena complementa estos activos con material propio de la marca (lencería, vajilla, uniformes,...), con su *know-how* y, particularmente, con la gestión estratégica del establecimiento y la integración en la cadena (marca) y central de reservas. En ambos contratos, la cadena es explotadora y gestora del hotel, pero no es propietaria del edificio ni de los activos anejos y, además, el control de los activos por parte de la cadena está limitado por el alcance del contrato de alquiler (inmueble o industria), puesto que los derechos residuales de decisión sobre los activos arrendados pertenecen al propietario. La referencia a estas dos situaciones se hará con el nombre genérico de «arrendamiento».

La cuarta posibilidad consiste en que la cadena es únicamente gestora, pero no explotadora ni propietaria. Para ello, la cadena firma un acuerdo, denominado normalmente contrato de gestión (Eyster, 1988), con el explotador para que uno de sus directores gestione el establecimiento, aportando éste, además de su experiencia y conocimientos de dirección, la marca y central de reservas de la cadena para la que trabaja. No coincide, por tanto, el explotador con el

<sup>3</sup> Aunque puede ser que en una *joint venture* mayoritaria (más del 50%) el control sobre los activos no sea tan efectivo como en la plena propiedad, se han asimilado a los establecimientos propios porque fue imposible saber cuando ser mayoritario no concedía un control efectivo sobre la sociedad.



M. Fernández y M. González

¿Cómo organizar una cadena hotelera? La elección de la forma...

gestor. Éste, sólo es propietario en exclusiva de la central de reservas y mantiene control sobre la marca, si bien no tan estricto como en los casos anteriores porque el director no siempre es capaz de transmitir los valores de marca necesarios a todos los trabajadores que, además, están en la nómina del explotador. El control ejercido sobre otros activos, como bienes y equipos y el *know-how* operativo, está limitado por el propio contrato, puesto que el control residual recae en el explotador. Esta categoría se ha denominado «contrato de gestión».

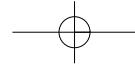
La quinta situación contractual, poco observada en España, pero frecuente en otros países como Francia o USA, es la «franquicia». En este caso, la cadena busca un socio (el franquiciado) que ponga en marcha su propio establecimiento, pero bajo las directrices y la marca de la cadena. La diferencia fundamental con el contrato de gestión es que el propio explotador es quien desempeña también el papel de gestor por delegación del franquiciador<sup>4</sup>. Por tanto, en este caso, la cadena hotelera es sólo un gestor «en la distancia», aunque controla directamente la central de reservas e indirectamente la marca. Esto último se debe a que a través del contrato de franquicia se cede parte del control de la marca al franquiciado, que puede afectar su valor con sus actuaciones. Por tanto, el control que tiene la cadena sobre la marca en un establecimiento franquiciado es menor que el que ejercería sobre un establecimiento gestionado a través de un contrato de gestión o en propiedad (Blair y Lafontaine, 2005).

Recapitulando, la Tabla 1 resume el grado de control que ofrece a la cadena cada solución organizativa. Se aprecia como la propiedad permite que un solo agente controle la mayor parte de los activos necesarios para la prestación del servicio hotelero. En cambio, los contratos de gestión y de franquicia reparten el control de los activos sobre varios agentes económicos, con lo que ninguno mantiene un control efectivo sobre tantos activos como en el caso de la propiedad.

### 3. La elección de la forma organizativa

Williamson (1991) sistematiza el análisis de las formas organizativas, argumentando genéricamente que existe un continuo de soluciones intermedias o híbridas entre las dos formas extremas o puras: el mercado y la empresa (*hierarchy*). Las partes elegirán una forma u otra dependiendo de los problemas o riesgos contractuales a que se enfrentan, puesto que no todas las formas organizativas los resuelven con la misma eficiencia. Así, la solución basada en la empresa, es decir en la integración de todos los establecimientos bajo una misma propiedad, tiene la ventaja de facilitar la coordinación de actividades com-

<sup>4</sup> El franquiciado tampoco tiene por qué ser necesariamente el propietario del inmueble, dado que puede tenerlo en alquiler. Lo mismo ocurre en los contratos de gestión en los que el explotador no tiene porque ser el propietario del inmueble donde se desarrolla la actividad económica.



M. Fernández y M. González

*¿Cómo organizar una cadena hotelera? La elección de la forma...*

plejas y el diseño de puestos de trabajo (Milgrom y Roberts, 1992; Holmstrom y Milgrom, 1994; Holmstrom 1999), unificando la calidad de los servicios y homogeneizando la imagen corporativa. Sin embargo, esta solución no ofrece tan buenos resultados desde el punto de vista de la motivación de los agentes participantes (Williamson, 1991), motivación que sí se consigue con soluciones como la franquicia o los contratos de gestión, más próximos al mercado. A su vez, la debilidad de estas soluciones radica en su menor capacidad de coordinación, dado que los derechos sobre los activos están repartidos entre un mayor número de agentes económicos.

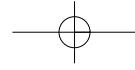
En resumen, si las formas organizativas se eligen en función de su capacidad para resolver los problemas organizativos, es posible establecer un modelo general de elección de la forma organizativa basado en la intensidad de dichos problemas (retención, coordinación y motivación). Las cadenas elegirán aquellas formas que menores costes organizativos o de transacción generen.

### 3.1. EL PROBLEMA DE RETENCIÓN

Uno de los riesgos contractuales más importantes es el problema de retención (*hold-up*) (Klein, Crawford y Alchian, 1978; Williamson, 1979). Este problema surge cuando una parte se ve forzada a aceptar condiciones que inicialmente no aceptaría para no perder totalmente su inversión en un activo específico. Aunque es extraño que se pierda totalmente la inversión, sí que es frecuente que buena parte de la misma pueda ser expropiada, posibilitando un importante quebranto económico al propietario de los activos. El origen de este problema es la propia especificidad del activo que determina que tenga mucho menos valor en cualquier otro uso alternativo que en su uso actual. Si las condiciones cambian, un contrato que antes era óptimo para las partes puede dejar de serlo, al menos para una, pudiendo la otra aprovecharse de la situación. La solución pasa, por tanto, por que las dos partes tengan los mismos intereses y, así, no intenten aprovecharse aunque cambien las condiciones. Esto ocurre, al menos, cuando las dos partes están integradas bajo una propiedad común. En consecuencia, la primera hipótesis (H1) es que:

**H<sub>1</sub>:** *Cuanto más específico sea el activo, mayor será la propensión a soluciones próximas a la integración.*

Varios trabajos previos sobre el sector hotelero han argumentado que no todos los activos poseen el mismo grado de especificidad a la cadena (Dev, Brown y Lee, 2000; Contractor y Kundu, 1998a). Así, la inversión en desarrollar una marca es específica a las características de la cadena (Bailey y Ball, 2006), al igual que el sistema de reservas y de acceso a clientes. Reutilizar esos activos en otra relación contractual (otra cadena hotelera) supondría, probablemente, una importante pérdida de valor en el activo. Sin embargo, los inmuebles no son específicos a una cadena. Lo son a la actividad hotelera, pero en la medida que existe un notable número de cadenas que pueden utilizar esos activos y que el hotel podría funcionar, asimismo, como independiente, el



M. Fernández y M. González

*¿Cómo organizar una cadena hotelera? La elección de la forma...*

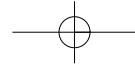
problema de la especificidad se reduce notablemente. El resto de activos de la Tabla 1 muestra una situación intermedia. El *know-how* relacionado con la gestión diaria, la supervisión y el control de calidad puede ser utilizado en otros establecimientos de la misma cadena e, incluso, de distintas cadenas. Si, como se ha argumentado (Schemenner, 1988), los hoteles se aproximan a fábricas de servicios, ese *know-how* estará en buena medida estandarizado dentro del sector. Obviamente los procedimientos operativos de dos cadenas cualesquiera no son idénticos, pero tampoco radicalmente distintos. Finalmente, los bienes y equipos pueden estar personalizados con logotipos o por el tipo de decoración. Sin embargo, los más costosos, como los equipos de cocina y mobiliario más general, no lo suelen estar, con lo que su reutilización suele ser posible. El resto, aunque estén personalizados, no son demasiados costosos, sus plazos de amortización suelen ser bajos y, en ocasiones, también son reutilizables en otros establecimientos de la cadena (sábanas, mantelerías, equipamiento de baño, etc.).

### 3.2. COSTES DE CONTROL

Un segundo riesgo contractual importante es el derivado de los distintos intereses que presentan principal y agente y el consecuente riesgo moral (Simon, 1951; Pauly, 1968; Williamson, 1985). Éste es un tipo de oportunismo poscontractual que consiste en reducir el esfuerzo comprometido, aprovechándose de los notables costes que le supone al principal observar y/o verificar el comportamiento del agente. La Teoría de la Agencia propone como solución que o bien se vigila el esfuerzo del agente o bien se introduce un sistema de incentivos que alinee los intereses de las partes (Spence y Zeckhauser, 1971; Ross, 1973; Jensen y Meckling, 1976; Hart y Holmström, 1987).

El negocio hotelero se puede ver como la suma de una serie de relaciones de agencia, entre las que destaca la existente entre la persona (agente) que está al frente del establecimiento (director o gerente de hotel) y la central o empresa propietaria de la cadena (principal). El conflicto de intereses entre ellos se debe a que el director puede perseguir sus propios objetivos (por ejemplo minimizar su esfuerzo ante un salario fijo), que lógicamente no coinciden con los de los del principal o propietario de la cadena (maximizar su renta residual). La solución es que el director se compromete a realizar un determinado esfuerzo que el principal verifica en la medida que es él quien asume las consecuencias económicas de la reducción de esfuerzo de los agentes.

Sin embargo, el problema surge cuando la cadena no puede, o le es costoso verificar, si realmente el agente está cumpliendo. De hecho, no todos los establecimientos son igual de fáciles de controlar. La gestión de una cadena hotelera requiere una tecnología dual, en el sentido de que conviven actividades susceptibles de ser centralizadas junto a otras que han de realizarse dispersas geográficamente (allí donde son consumidas). En el primer grupo destacan las actividades de marketing, gestión de tesorería o financiación y control de la central de reservas, entre otras. Todas ellas están sujetas a fuertes economías de escala y por lo tanto es frecuente que se concentren físicamente. Aunque



M. Fernández y M. González

*¿Cómo organizar una cadena hotelera? La elección de la forma...*

las tecnologías de la información permiten que la central de reservas no necesariamente deba ser centralizada físicamente, sí que lo es digitalmente a través de un único programa informático. En el segundo grupo están las actividades propias del servicio de alojamiento, manutención o cualquier otro servicio que requiera la presencia del cliente (característica que es la que realmente impide que puedan ser centralizadas). Estas últimas difícilmente pueden acceder a las ventajas de la concentración (economías de escala) ya que su producción debe ser allí donde se demandan. Esta necesaria dispersión de los hoteles es la que dificulta el control directo por parte de la cadena. Es más costoso para la cadena supervisar a los responsables de los establecimientos más alejados o aislados debido a la costosa observabilidad de su esfuerzo (atención a los clientes, servicios prestados, cumplimiento de las normas, etc.)<sup>5</sup>. Por el contrario, cuando los establecimientos están ubicados en una misma zona geográfica, la vigilancia y supervisión es relativamente más fácil y menos costosa: una misma persona puede supervisar varios establecimientos y la comparación entre ellos es factible (Fladmoe-Lindquist y Jacque, 1995).

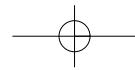
Una medida alternativa al control directo es introducir sistemas de incentivos que concilien los intereses de los responsables de esos establecimientos con los propietarios, tales como contratos de gestión o franquicia (Brickley y Dark, 1987; Lafontaine, 1992; Kehoe, 1996). Estas fórmulas, más próximas al mercado, parecen más adecuadas para establecimientos aislados y distantes de la central, puesto que al asumir el decisor (director) las consecuencias de sus acciones, por ser al menos perceptor parcial de la renta residual, el riesgo moral se atenúa sin la necesidad de tanta supervisión directa.

Un hotel integrado podría teóricamente introducir incentivos de alta intensidad a sus directores, por ejemplo dándoles un bono en función del resultado de su establecimiento. Sin embargo, se ha argumentado que nunca podrá igualar la intensidad en los incentivos que supone ser retribuido con la renta residual (Alchian y Demsetz, 1972), salvo que se le transmita la propiedad del negocio. La razón es que el agente no está motivado a maximizar el valor del activo en el mercado si no puede beneficiarse, al menos parcialmente, de ello, lo que por ejemplo, sí se consigue en la franquicia con el derecho a vender la posición de franquiciado. Además, la regulación laboral y los sindicatos limitan los despidos con lo cual se restringe la capacidad disciplinaria de la rescisión de los contratos. Los mecanismos de gobierno más próximos al mercado, como la franquicia y los contratos de gestión, poseen mayor intensidad de incentivos al estar retribuido el explotador con la renta residual y poder vender su posición.

Por tanto, se establece como segunda hipótesis (H2):

**H<sub>2</sub>:** *Cuanto mayor sea el número de hoteles de una misma cadena en una zona geográfica particular mayor será la propensión a soluciones próximas a la integración.*

<sup>5</sup> Rubin (1978) se refiere a este problema para justificar por qué no todos los establecimientos son propiedad de la compañía y se recurre a contratos de franquicia. Es también un problema claro de oportunismo en el sentido descrito por Williamson (1985). Para el caso de los hoteles, véase por ejemplo, Dev, Brown y Lee (2000).



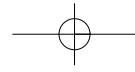
### 3.3. COSTES DE COORDINACIÓN

La separación de las figuras de gestor y explotador en dos agentes distintos resuelve el problema de la falta de interés de los empleados responsables de cada establecimiento por los beneficios del establecimiento pero genera otro en relación a la calidad del servicio prestado en cada establecimiento (Dev, Brown y Lee, 2000; Ramón Rodríguez, 2002a). La imagen y valor de marca de una cadena (beneficios presentes y futuros del gestor) dependen en buena medida de la calidad y homogeneidad del servicio ofrecido en todos los establecimientos gestionados bajo la misma marca. Por tanto, los propietarios de la marca no sólo están interesados en cómo contribuye un determinado establecimiento al beneficio de la cadena, sino también en cómo afecta al valor de la marca en función de la homogeneidad y calidad de servicio prestado. Sin embargo, el explotador de un establecimiento en particular no necesariamente comparte este doble interés. Por una parte, se preocupa más por los resultados de su establecimiento que por los efectos de sus decisiones sobre el valor de la marca porque no es el propietario de ésta y, por otra parte, porque conseguir esa homogeneidad y calidad en el servicio suele suponer renunciar a beneficios dado que es costoso desarrollar las rutinas organizativas y los elementos tangibles/intangibles necesarios (logotipos, decoración, estilo, etc.)<sup>6</sup>. Este conflicto de intereses claramente se atenúa si se vuelve atrás y se juntan gestor (propietario de la marca) y explotador (propietario de la renta residual del establecimiento) en la misma persona, como ocurre cuando el establecimiento hotelero es propio.

A esta misma predicción empírica se llega partiendo de argumentos basados en la Teoría de Recursos y Capacidades (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984 y Barney, 1991). Cuando el *know-how* es valioso pero muy costoso de transmitir en el mercado, la cadena (gestor) se ve obligada a explotarlo internamente para obtener una adecuada rentabilidad de sus activos. Se trata, en términos de la Teoría de Recursos y Capacidades aplicados al sector hotelero, de recursos no fácilmente replicables (Dev, Erramilli y Agarwal, 2002). La dificultad de imitación se traduce en que los competidores no pueden copiar el factor realmente valioso por (1) las características intrínsecas del mismo, y/o (2) por el proceso que conduce a la obtención de dichos recursos (Dierickx y Cool, 1989; Collis y Montgomery, 1995). En estos casos, la cesión a un tercero a través del mercado es muy costosa, fundamentalmente por la dificultad de garantizar contractualmente el uso de ese recurso.

Aplicado a la industria hotelera, ambos argumentos parecen indicar, por tanto, que cuanto más importante es para el gestor ofrecer un servicio de alta calidad, más probable es que los establecimientos se exploten internamente, bien para mejorar la coordinación y atenuar el conflicto de intereses o bien por la dificultad de transmitir el saber hacer necesario. Por otra parte, parece lógico

<sup>6</sup> Este problema de externalidades es un argumento clásico en la literatura de franquicias para justificar las dificultades de este formula organizativa para mantener una calidad homogénea. Véase Caves y Murphy (1976) y Michael (2000; 2002).



M. Fernández y M. González

¿Cómo organizar una cadena hotelera? La elección de la forma...

pensar que ese saber hacer es más importante y, probablemente, más costoso de transmitir en los hoteles de más categoría y donde más servicios adicionales y refinados se prestan (Chen y Dimou, 2005; Pla Barber y León Darder, 2004). Se puede, por tanto, formular la siguiente hipótesis:

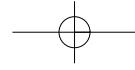
**H<sub>3</sub>:** *La cadena tenderá a retener en mayor medida el control basado en la propiedad en aquellos establecimientos donde la calidad sea más importante.*

Otro aspecto que afecta a los costes de coordinación es el tamaño del establecimiento. Así, los hoteles grandes son más complejos de gestionar porque coinciden en el tiempo un importante número de factores productivos especializados (personal, proveedores, acreedores, sindicatos, clientes, etc.). Además, esta gestión y coordinación requiere importantes conocimientos tácitos y *know-how* (Pla Barber y León Darder, 2004)<sup>7</sup>. Paralelamente, conseguir que este tipo de establecimientos funcione correctamente es especialmente importante para el propietario de la marca, no sólo porque dadas las características de los grandes establecimientos éstos suelen representar un importe sustancial de la facturación, sino también porque suelen actuar de buques insignia de la marca, convirtiéndose en una escaparate para clientes, asociados e, incluso, empleados del resto de la cadena.

Cualquiera de estos dos argumentos lleva a pensar que integrar la explotación de los grandes establecimientos es más eficiente que otras soluciones organizativas. La razón es, en el primer caso, que cuando las actividades son muy complejas y no se puede anticipar el resultado, las relaciones a través del mercado son muy imperfectas, generándose una elevada conflictividad entre las partes porque éstas intentarán imputarse mutuamente las pérdidas. Esta situación se resuelve si una parte «interioriza» todos los riesgos derivados de la complejidad. La segunda razón es que los buques insignia de la marca (los grandes establecimientos) deben ser controlados y vigilados intensamente por la marca, con independencia de quién los explote. Por lo tanto, no existen grandes ventajas de introducir sistemas de incentivos intensos basados en retribuir al responsable con la renta residual del establecimiento: dada la intensidad de la vigilancia que debe existir es difícil que exista un comportamiento oportunista relevante. En cambio, con la integración se obtiene una mejor coordinación de los recursos y es más fácil convertir un hotel en una referencia que si en su explotación intervienen varias empresas (Milgrom y Roberts, 1992; Holmström y Milgrom, 1994; Holmström 1999).

Complementando los argumentos anteriores, es también más probable que sea difícil encontrar un explotador, o incluso simplemente un propietario independiente, dispuesto a realizar la inversión necesaria que requiere uno de estos

<sup>7</sup> Cabe señalar que la variable se refiere al tamaño de *un establecimiento*, algo muy distinto al tamaño de la cadena. Contractor y Kundu (1998a, 1998b) concluyen que un mayor tamaño de la cadena no conduce a fórmulas organizativas más integradas. Este no es un resultado contradictorio con la hipótesis planteada. Desafortunadamente no se dispone de tantas cadenas como para contrastar estadísticamente este resultado.



M. Fernández y M. González

¿Cómo organizar una cadena hotelera? La elección de la forma...

grandes establecimientos. Por una parte, al ser la inversión necesaria muy importante, pocos estarán dispuestos a asumir el riesgo de no tener el control total de los recursos necesarios para rentabilizarla. Este es un argumento tomado de los estudios de franquicias —es difícil encontrar franquiciados dispuestos a invertir un importe alto y, además, específico— (Brickley y Dark, 1987; Calderón Monge, 2002; Kehoe, 1996; Ramón Rodríguez, 2002a). Por otra parte, también pocas empresas tendrán desarrolladas las capacidades organizativas (*know-how*) necesarias para explotar esos grandes hoteles. Por todo ello, la cuarta hipótesis (H4) es que:

**H<sub>4</sub>:** *La cadena tenderá a retener en mayor medida el control basado en la propiedad sobre los establecimientos más grandes.*

#### 4. Metodología

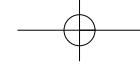
##### 4.1. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

La *Guía de Hoteles de España (edición profesional)* (Turespaña, 2004) refleja que las seis principales cadenas hoteleras en cuanto al número de hoteles tienen 464 establecimientos en España en 2003, lo que representa el 50,32% de las habitaciones y el 56,69% de los establecimientos que tienen en el mundo (Hostelmarket, 2004)<sup>8</sup>. De todos esos establecimientos, el 40,1% eran propiedad total o mayoritaria de las cadenas; el 5,8% eran *joint ventures*; el 38,6% eran arrendamientos; el 12,5% eran contratos de gestión y el 3% eran franquicias.

Cabe señalar que sólo se han seleccionado establecimientos hoteleros ubicados en España. La razón es doble. Por una parte, la información de las cadenas sobre los establecimientos hoteleros en el extranjero es más escasa y, para algunas variables, casi imposible de obtener y, por otra parte, la influencia del país en la elección de la forma organizativa de entrada ha sido ya ampliamente estudiada y contrastada en la literatura. No así la forma de organización interna o doméstica. Al elegir sólo España se controla el efecto que pueda tener sobre la elección de la forma organizativa las peculiaridades (características de la regulación, estabilidad económica y política, organización de la industria, etc.) de un determinado país (mercado).

Una vez identificados los hoteles, las *Guías de Hoteles de España (edición profesional)* de 2004 y 2005 suministraron información detallada sobre las características particulares y servicios de los hoteles (Turespaña 2004 y 2005). La obtención de la información sobre la fórmula de gobierno de los establecimientos hoteleros partió inicialmente del *Censo de Hoteles y Apartamentos*

<sup>8</sup> Se entiende por cadena hotelera, de acuerdo con el criterio de la *Guía Oficial de Hoteles de España Edición Profesional*, aquella empresa hotelera que gestiona 2 ó más establecimientos bajo su dirección.



M. Fernández y M. González

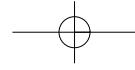
*¿Cómo organizar una cadena hotelera? La elección de la forma...*

de Hostelmarket para enero 2004 y los *Informes Anuales Hostelmarket 2003 y 2004*. En ellos aparece información sobre el propietario del inmueble, la empresa explotadora y, en su caso, gestora, y el régimen de explotación en el que opera el hotel según la tipología realizada por la propia Hostelmarket. Dado que esta clasificación no coincide exactamente con las categorías descritas (ver Tabla 1), fue necesario recodificar esta variable, identificando los mecanismos de control «directos» (participación en el capital), y en algunas ocasiones «indirectos» (tales como administradores comunes), de las cadenas sobre las empresas propietarias o gestoras de algunos establecimientos. Esto se efectuó a partir de los datos de las memorias de las cadenas, con la base de Datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) y con las páginas Web de las cadenas estudiadas ([www.solmelia.com](http://www.solmelia.com); [www.nh-hotels.com](http://www.nh-hotels.com); [www.riu.com](http://www.riu.com); [www.hotetur.com](http://www.hotetur.com); [www.husa.es](http://www.husa.es); [www.ac-hotels.com](http://www.ac-hotels.com)), de cada uno de los establecimientos y de Turespaña ([www.tourspain.es](http://www.tourspain.es)).

Con todo, fue imposible determinar la forma organizativa de 32 hoteles, con lo que la muestra quedó reducida a 432 establecimientos. Además, las variables que describen las características de los hoteles no siempre estaban disponibles en las *Guías de Hoteles* ni en las páginas web, con lo que se perdieron otros 56 casos porque no se tenían simultáneamente todas las variables utilizadas en los modelos económétricos. La muestra final fueron 376 hoteles que constituyen la base definitiva sobre la que se efectuó el estudio. La Tabla 2 muestra los esta-

TABLA 2.—*Estadísticos descriptivos*

Variable	Observaciones	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Mecanismo de gobierno	376	2,6596	1,1982	0	4
2 estrellas	376	0,0372	0,1896	0	1
3 estrellas	376	0,3484	0,4771	0	1
4 estrellas	376	0,5319	0,4996	0	1
5 estrellas y GL	376	0,0824	0,2754	0	1
Suma de servicios	376	18,4681	4,5769	4	32
Q de calidad	375	0,0427	0,2024	0	1
Concentración espacial	376	10,8883	9,9571	1	28
Plazas	376	319,2846	229,9139	43	1.736
Meliá	376	0,3936	0,4892	0	1
Husa	376	0,1436	0,3512	0	1
Nh	376	0,2181	0,4135	0	1
Riu	376	0,0878	0,2833	0	1
Ac	376	0,0851	0,2794	0	1
Hotetur	376	0,0718	0,2585	0	1
Playa	376	0,3271	0,4698	0	1
Alta montaña	376	0,0213	0,1445	0	1
Céntrico	376	0,6436	0,4796	0	1
Edificio histórico	376	0,1356	0,3429	0	1



M. Fernández y M. González

*¿Cómo organizar una cadena hotelera? La elección de la forma...*

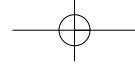
dísticos descriptivos de la muestra (ver la matriz de correlaciones en la Tabla 6) y la Tabla 3 define las variables utilizadas en los modelos econométricos. En la Tabla 4 se resumen los casos encontrados en nuestra muestra de cada una de los mecanismos organizativos descritos. Se consideró que la variable dependiente, Mecanismo de gobierno, toma el valor 0 cuando el régimen de explotación es la franquicia, 1 cuando es un contrato de gestión, 2 cuando es arrendamiento, 3 cuando es una *joint venture* y 4 cuando el establecimiento es propio.

TABLA 3.—*Definición de las variables*

VARIABLE	DEFINICIÓN
Mecanismo de gobierno	0= Franquicia 1= Contrato de gestión 2= Arrendamiento 3 = Joint venture 4 =Propio
5 estrellas y GL	1 si es un hotel de 5 estrellas o de Gran Lujo
4 estrellas	1 si es un hotel de 4 estrellas
3 estrellas	1 si es un hotel de 3 estrellas
2 estrellas	1 si es un hotel de 2 estrellas
Suma de servicios	Número de servicios distintos (piscina, sauna, gimnasio, restaurante, etc.) ofrecidos por el establecimiento de acuerdo a la clasificación de la <i>Guía de Hoteles de España 2004</i> (Edición profesional)
Q de calidad	1 si ha recibido la Q de calidad
Concentración espacial	Número de hoteles de la cadena en la provincia
Plazas	Número de plazas del hotel
Playa	1 si es un hotel ubicado en una playa
Alta montaña	1 si es un hotel ubicado en alta montaña
Céntrico	1 si es un hotel céntrico
Edificio histórico	1 si es un hotel ubicado en un edificio histórico
Meliá	1 si es un hotel perteneciente a la cadena Sol Meliá
Husa	1 si es un hotel perteneciente a la cadena HUSA
Nh	1 si es un hotel perteneciente a la cadena NH
Riu	1 si es un hotel perteneciente a la cadena RIU
Ac	1 si es un hotel perteneciente a la cadena AC
Hotetur	1 si es un hotel perteneciente a la cadena Hotetur

TABLA 4.—*Mecanismos de gobierno en la muestra*

MECANISMO DE GOBIERNO	OBSERVACIONES	PORCENTAJE SOBRE EL TOTAL
Franquicia (y=0)	13	3,46%
Contrato de gestión (y=1)	42	11,17%
Arrendamiento (y=2)	151	40,16%
Joint venture (y=3)	24	6,38%
Propio (y=4)	146	38,83%
Total	376	100%



#### 4.2. ESTIMACIÓN

Dado que el modelo teórico formulado argumenta que se elige la forma organizativa en función del tipo e intensidad de los problemas que ésta debe resolver, hemos planteado un modelo de regresión en el que se estima la decisión tomada para cada establecimiento en función de un conjunto de variables que aproxima el tipo y la intensidad de los problemas organizativos en cada establecimiento. La Tabla 1 refleja el distinto grado de control del propietario de la marca hotelera sobre los activos en función del modelo de explotación elegido. Dicha tabla sugiere una ordenación que va desde un máximo control de los activos en la propiedad hasta el mínimo control que ofrece la franquicia. Esto sugiere que la variable dependiente en nuestro modelo econométrico es multinomial y ordenada. En consecuencia, hemos propuesto un modelo logit ordenado siguiendo la propuesta de Greene (1993, pp. 672-676) y el manual de referencia de *Stata Corporation* (págs. 95-104, vol. 3). El modelo es construido a partir de la siguiente regresión latente:

$$y^* = \beta'x + \varepsilon$$

Donde  $y^*$  es no observable. Sin embargo, se observa:

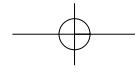
$$\begin{aligned} y &= 0 \text{ si } y^* \leq k_1, \\ y &= 1 \text{ si } k_1 < y^* \leq k_2, \\ y &= 2 \text{ si } k_2 < y^* \leq k_3, \\ y &= 3 \text{ si } k_3 < y^* \leq k_4, \\ y &= 4 \text{ si } y^* > k_4 \end{aligned}$$

Considerando la distribución logística, la probabilidad de observar un resultado  $i$  es:

$$\begin{aligned} \Pr(\text{resultado}_j = i) &= \Pr(k_{i-1} < \beta_1 x_{1j} + \beta_2 x_{2j} + \dots + \beta_k x_{kj} + \varepsilon_j \leq k_i) = \\ &= \frac{1}{1 + e^{(-k_{i-1} + \beta'x)}} - \frac{1}{1 + e^{(-k_{i-1} + \beta'x)}} \end{aligned}$$

Donde se tienen  $k$  regresores,  $\varepsilon_j$  es logísticamente distribuida,  $k_0$  es tomado como  $-\infty$  y  $k_I$  como  $+\infty$ , siendo  $I$  el número de resultados posibles.

Partiendo de esta distribución, los parámetros de las variables se estimaron por máxima verosimilitud.



## 5. Resultados y discusión

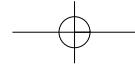
Los resultados de la estimación se presentan en la Tabla 5. Los cálculos se efectuaron con el programa estadístico STATA 8.0. La primera de las hipótesis, referente a la influencia de la especificidad de los activos en la elección de la forma organizativa (Klein, Crawford y Alchian, 1978; Williamson, 1979), se ha contrastado inicialmente a través de la ubicación y características del establecimiento y las de la cadena. Por una parte, la ubicación podría ser un factor determinante, pensando que la amplitud del mercado es mucho menor en Alta montaña que en el centro de la ciudad («Céntrico») o en la Playa. Lo mismo se podría pensar de los Edificios históricos, cuyas remodelaciones para transformarse en hoteles los convierten, quizás, en más específicos por la dificultad de reutilización. Hemos introducido todas estas variables en nuestro modelo econométrico sin obtener resultados estadísticamente significativos, tal y como se aprecia en la Tabla 5<sup>9</sup>. Similares resultados se han obtenido introduciendo algunas de las características de cada establecimiento que podrían parecer más específicas, tales como disponer de un campo de golf, pistas de tenis y piscinas descubiertas y climatizadas<sup>10</sup>. Todo esto lleva a pensar que las características y ubicación del inmueble generan pocos problemas de retención o especificidad a sus propietarios, quizás porque es poco costoso reconvertir un hotel de una marca a otra y existen muchas marcas compitiendo en cualquier segmento del mercado (playa, ciudad, etc.).

Por otra parte, hemos recogido las características de la cadena a través de 6 variables dicotómicas (Meliá, Husa, AC, Riu, Hotetur y NH). Cada una de estas variables toma el valor 1 cuando el establecimiento pertenece a la citada cadena y 0 en caso contrario. La variable omitida en el modelo econométrico para evitar la multicolinealidad es Meliá. La idea es que estas variables recogen los aspectos específicos o propios de cada cadena, tales como su marca, la central de reservas y su *know-how*. La razón es que la propia empresa valorará mejor que nadie las dificultades que afronta para evitar los problemas de retención o expropiación en este tipo de activos (marca, central y *know-how*) cuando su uso es cedido a un tercero, integrando más o menos el establecimiento.

Los resultados indican que las cadenas AC y Riu obtienen parámetros positivos y significativos, lo que puede ser interpretado como una mayor tendencia de esas cadenas hacia la integración (establecimientos propios) con relación al comportamiento de Sol Meliá. Por el contrario, Hotetur, obtiene un parámetro negativo y significativo, que puede interpretarse como una menor

<sup>9</sup> Nótese que se pueden introducir todas las variables simultáneamente porque no todas las ubicaciones de los hoteles están codificadas, con lo que la suma de Playa, Céntrico y Alta montaña no da uno (aeropuertos, centros de convenciones, entre otras, quedan fuera de codificación).

<sup>10</sup> No se presentan todos estos resultados por simplicidad, si bien están a disposición del lector previa petición a los autores.



M. Fernández y M. González

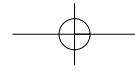
*¿Cómo organizar una cadena hotelera? La elección de la forma...*

propensión de la cadena hacia la integración respecto a Sol Meliá. Una explicación a estos resultados puede estar en el valor de la marca en cada uno de los casos. Las cadenas AC y Riu utilizan en todos sus hoteles su marca (AC y Riu), con lo que su imagen ante el cliente está más definida. Esto hace que ante una potencial cesión de la marca a un tercero sean más vulnerables a las pretensiones de éste, puesto que les podría amenazar con desestimular la marca mientras tenga el derecho de uso, perjudicando a toda la cadena. Hotetur, por el contrario, está menos expuesto a este tipo de expropiaciones porque no incorpora el nombre de la cadena (Hotetur) en la mayor parte de sus establecimientos (en sólo 4 de los 33 establecimientos que tiene en nuestra muestra aparece la palabra Hotetur), con lo que el cliente no tiene una imagen tan definida. El resto de hoteles parece tener un comportamiento intermedio. Sol Meliá se diferencia probablemente de AC y Riu porque utiliza 3 marcas distintas (Meliá, Sol y Tryp), con lo que el efecto conjunto no es tan fuerte como si sólo se considerase la marca Meliá. Husa es un caso similar a Hotetur pero menos acentuado: utiliza el nombre Husa en 44 de los 64 establecimientos de nuestra muestra. Finalmente, NH usa siempre su marca, si bien los resultados no son significativos.

Al margen de estos resultados, también apoya la hipótesis de la especificidad el hecho de observar que cuando los activos son muy específicos a una cadena apenas se cede su control a un tercero, ya sea con una forma organizativa o con otra. En la Tabla 1 los activos están ordenados, por filas, de arriba abajo, de menor a mayor especificidad a la cadena (de inmuebles a marca). Se observa que los activos más específicos a la cadena (central de reservas y marca) están sujetos a un control mucho más directo por parte de la cadena y apenas se ceden a un tercero. En cambio, activos que parecen mucho menos específicos, como inmuebles o bienes y equipos, son aportados por terceros agentes sin que aparentemente surjan demasiados conflictos. Esto indicaría que de los 376 establecimientos, la marca se retiene en 363 ocasiones (lo que representa el 96,55% de los casos).

El último de los activos considerados en la Tabla 1, el *know-how* aportado por el socio local, no es directamente estimado en el modelo econométrico. Esto puede sesgar las estimaciones en la medida que ese efecto podría ir a parar al término de error (Greene, 1993, págs. 280-283; Pindyck y Rubinfeld, 1991, pág. 164). No obstante, pensamos que este efecto tiene que ser muy pequeño puesto que ese *know-how* típico del explotador es más específico a la industria que a una cadena en concreto. El explotador podría trabajar con otra cadena, sin que su activo se depreciase de forma sustancial, con lo que el problema real de expropiación que apreciaría sería pequeño. En consecuencia, también debería ser menor el sesgo de las estimaciones.

La segunda hipótesis hace referencia a que debe elegirse la forma organizativa en función de los costes de control de los responsables de cada establecimiento. El argumento principal es que la presencia de varios hoteles en una misma zona facilita el control directo por parte de la central, no siendo tan necesario acudir a formas organizativas que ofrezcan sistemas de incentivos muy intensos. Alternativamente, también puede razonarse que los establecimientos más dispersos supondrían un coste de control muy elevado para la central.

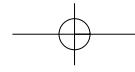


M. Fernández y M. González      ¿Cómo organizar una cadena hotelera? La elección de la forma...

TABLA 5.—Estimaciones Logit Ordenado I\*

Variable dependiente: Mecanismo de gobierno y=0 Franquicia; y=4 Integración	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
3 estrellas	0,8468* (0,4110)		
4 estrellas	0,5261 (0,4277)		
5 estrellas y GL	0,7339 (0,6669)		
Plazas	0,0020** (0,0007)	0,0021** (0,0008)	0,0021** 0,0008
Concentración espacial	0,0291* (0,0121)	0,0308* (0,0121)	0,0303* 0,0124
Edificio histórico	0,3624 (0,3326)	0,3295 (0,3059)	0,3362 0,3195
Playa	0,3918 (0,3529)	0,4381 (0,3483)	0,4291 0,3411
Céntrico	0,0967 (0,2362)	0,0994 (0,2351)	0,1074 0,2322
Alta montaña	0,9726 (0,6269)	1,0293 (0,6490)	1,0320 0,6580
Husa	-0,2061 (0,3419)	-0,2015 (0,3412)	-0,2068 0,3431
Nh	-0,0125 (0,3249)	0,0540 (0,3150)	0,0517 0,3169
Riu	1,1174* (0,5224)	1,2193* (0,5283)	1,0577* 0,5253
Ac	2,6628*** (0,4918)	2,6495*** (0,4828)	2,6330*** 0,4831
Hotetur	-0,9620* (0,3854)	-,9144* (0,3762)	-,9128* 0,3770
Q de calidad		-0,0969 (0,8462)	
Suma de servicios			-0,0047 (0,0300)
k1	-1,6437** (0,5438)	-2,1822*** (0,5009)	-2,2730*** 0,6783
k2	-0,0212 (0,4827)	-0,5880 (0,3992)	-0,6602 0,6169
k3	2,2614*** (0,4788)	1,6987*** (0,3931)	1,5987* 0,6365
k4	2,5952*** (0,4742)	2,0334*** (0,3901)	1,9303** 0,6404
N	376	375	376
Log L	-432,3003	-430,1431	-434,1903
-2	81,2011***	77,6654***	75,3257***
Pseudo R2	0,0951	0,0954	0,0911

\* Coeficientes/(errores estándar). Todas las estimaciones consideran el estimador de varianza de Huber/White/sandwich. \* p<0,05; \*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001.



M. Fernández y M. González

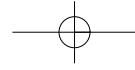
*¿Cómo organizar una cadena hotelera? La elección de la forma...*

si sólo se basase en las inspecciones efectuadas por su personal, con lo que optan por introducir modelos que incentiven más al director o responsable del establecimiento, tales como franquicia o contratos de gestión (Dev, Brown y Lee, 2000; Fladmoe-Lindquist y Jacque, 1995; Rubin, 1978). Para contrastar este argumento, se ha considerado la variable denominada «Concentración espacial» que refleja el número de hoteles que la empresa posee en una misma provincia. En la Tabla 5 se observa que la variable Concentración espacial obtiene un coeficiente positivo y estadísticamente significativo, lo que se interpreta como que cuanto más elevado sea el número de hoteles de la misma cadena en su misma área geográfica (provincia), la probabilidad de que el establecimiento esté en propiedad total o mayoritaria aumenta. Parece, por tanto, que se cumple la proposición, apoyando de esta forma el modelo teórico propuesto de que cuando no es posible alcanzar economías de escala en el control se pasa a modelos que incentiven más a los responsables del establecimiento.

Los resultados sobre la tercera hipótesis, referente a que los hoteles de más calidad serán principalmente integrados (Chen y Dimou, 2005; Dev, Brown y Lee, 2000; Dev, Erramilli y Agarwal, 2002; Pla Barber y León Darder, 2004; Ramón Rodríguez, 2002a), aparecen también en la Tabla 5. La forma que parece más evidente de medir la calidad de servicio es a través de las estrellas otorgadas al establecimiento por un organismo gubernamental, ya sea estatal o de la comunidad autónoma, que valora las instalaciones y los servicios prestados. Esta categoría se mide por el número de estrellas, variando desde un mínimo de una estrella para los establecimientos de menos calidad hasta un máximo de cinco para los de mayor calidad. Dentro de esta última categoría existe una distinción especial denominada «Gran Lujo» que se utiliza para identificar a los mejores hoteles dentro de esta categoría superior. No se ha diferenciado porque sólo había 7 observaciones de esta categoría. Igualmente, no se dispone de hoteles de una estrella porque es un segmento que las grandes cadenas apenas trabajan. En consecuencia se han introducido tres variables dicotómicas, tomando como referencia la categoría de dos estrellas. Los resultados (Tabla 5, columna 1) indican que sólo los establecimientos de tres estrellas están significativamente más próximos a la integración que los de dos estrellas. Este resultado confirma parcialmente la idea de que la integración es una fórmula más adecuada para ofrecer más calidad, ya que los hoteles de dos estrellas son teóricamente de peor calidad que los de tres estrellas. Sin embargo, se debería esperar que los resultados se mantuviesen con cuatro y cinco estrellas, cuando no es así. Por lo tanto, con estos resultados, no se puede concluir que se pueda respaldar la hipótesis de partida.

Además, tampoco los resultados obtenidos con otras medidas de calidad son significativos, tales como que el establecimiento tenga la «Q de calidad» (una marca específica del sector hotelero que indica que cumple unas normas de calidad turística elaboradas por el Instituto para la Calidad Turística Española) o el número de servicios prestados por el establecimiento (Tabla 5, columnas 2 y 3)<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Se ha optado por introducir por separado estas dos variables porque son distintos estimadores de la calidad y están correlacionados, tal y como se aprecia en la Tabla 6.



M. Fernández y M. González

¿Cómo organizar una cadena hotelera? La elección de la forma...

Ambos resultados indican que la calidad y la forma de gobierno del establecimiento no parecen estar relacionadas estadísticamente en la muestra.

Esta falta de significación puede deberse a un argumento paralelo y de signo contrario sobre cómo conseguir la calidad de los productos finales. El argumento tradicional es que la integración facilita la coordinación y que esto se acaba traduciendo en un mejor servicio a los clientes. Sin embargo, es también importante darse cuenta de que ofrecer calidad de servicio es costoso y es necesario que los agentes, especialmente el director del hotel, estén motivados para que lo consigan. En este sentido, los incentivos pueden ser fundamentales, y, quizás, fórmulas más orientadas a emular al mercado, tales como la franquicia o los contratos de gestión, respondan mejor a esta idea que la tradicional integración de todos los establecimientos. Se contraponen, por tanto, dos fuerzas, los costes de coordinación y los de motivación que podrían hacer que la influencia de la calidad sobre la forma organizativa se anulasen y de ahí el resultado obtenido.

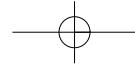
El enfoque de la Teoría de Recursos y Capacidades también podría ofrecer un argumento contrario a la hipótesis planteada y que podría justificar este resultado. Dicho enfoque establece que el poseer recursos valiosos y que no son fácilmente replicables (como puede ser el *know-how* para ofrecer una elevada calidad del servicio) pueden constituir una fuente potencial de ventaja competitiva para quien los posee y, quizás, una ganancia superior al resto de competidores (Dev, Erramilli y Agarwal, 2002). Por lo tanto, cuando un explotador va adquiriendo ese conocimiento y se da cuenta de los buenos resultados que le está reportando, está interesado en no entrar en conflicto con quien le está facilitando obtener dichos resultados (la empresa gestora que originalmente tenía el *know-how* valioso). Por lo tanto, el explotador tiene incentivos a seguir fielmente las directrices del gestor para no perder esta fuente de ingresos y hará un importante esfuerzo por coordinarse con el gestor. Como se queda con parte del beneficio, puede que esté incluso más motivado a hacerlo bien que un empleado del gestor que está al frente de un establecimiento de la cadena.

La cuarta hipótesis establecía que los establecimientos de más tamaño tenderían a ser integrados (Brickley y Dark, 1987; Calderón Monge, 2002; Holmström 1999; Holmström y Milgrom, 1994; Kehoe, 1996; Milgrom y Roberts, 1992; Pla Barber y León Darder, 2004; Ramón Rodríguez, 2002a). Para contrastar este punto, se ha medido el tamaño del establecimiento mediante el número de plazas (Plazas). Los resultados, mostrados en la Tabla 5, reflejan una relación positiva y estadísticamente significativa. Se puede interpretar, entonces, que los hoteles mayores tienden a ser propios total o parcialmente, mientras que los más pequeños suelen ser arrendados, en gestión o franquiciados. Estos resultados respaldan el argumento teórico, sugiriendo que el interés de la marca por mantener un estricto control sobre sus hoteles más emblemáticos y/o la dificultad para encontrar inversores con los recursos suficientes (tanto financieros por la importancia de la inversión como de conocimientos por la dificultad de explotar un gran hotel) favorecen la integración de los grandes establecimientos.

TABLA 6.—Matriz de correlaciones

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)
3 estrellas (1)	-0,1438*																
4 estrellas (2)	-0,2096*	-0,7795*															
5 estrellas y GL (3)	-0,0589*	-0,2192*	-0,3193*														
Suma de servicios (4)	-0,3213*	-0,4449*	0,3409*	0,3734*													
Q calidad (5)	-0,0416*	-0,0163	-0,0394*	0,1283*	0,1584*												
Concentración espacial (6)	0,0135	0,2636*	-0,2207*	-0,0657*	-0,1381*	-0,0371*											
Plazas (7)	-0,1822*	-0,0537*	0,0422*	0,1417*	0,3468*	0,1573*	0,3104*										
Meliá (8)	-0,1009*	-0,0978*	0,0685*	0,1148*	0,2248*	0,2345*	0,0643*	0,3147*									
Husa (9)	0,1598*	-0,0289	-0,0414*	0,0151	-0,1315*	-0,0866*	-0,2036*	-0,2399*	-0,3299*								
Nh (10)	-0,0018	0,1545*	-0,0854*	-0,1115*	-0,0146	-0,1117*	0,0413*	-0,2308*	-0,4255*	-0,2163*							
Riu (11)	-0,0610*	-0,0690*	0,1214*	-0,0588*	0,0176	-0,0645*	0,1547*	0,2296*	-0,2499*	-0,1270*	-0,1638*						
Ac (12)	-0,0096	-0,1830*	0,1333*	0,0818*	0,0063	-0,0645*	-0,2535*	-0,1905*	-0,2457*	0,1249*	-0,1611*	-0,0946*					
Hotetur (13)	0,0541*	0,2507*	-0,2139*	-0,0834*	-0,2494*	-0,0078	0,3233*	0,0538*	-0,2241*	-0,1139*	-0,1469*	-0,0863*	-0,0848*				
Playa (14)	-0,0772*	0,1088*	-0,0616*	-0,0235	0,0675*	0,0787*	0,2237*	0,4645*	0,1112*	-0,2209*	-0,2721*	0,3246*	-0,1923*	0,3770*			
Alta montaña (15)	0,0683*	0,0082	-0,0464*	0,0228	-0,0312	-0,1003*	-0,0787*	-0,0056	0,2048*	-0,0779*	-0,0457*	-0,0450*	-0,0440*	-0,1023*			
Céntrico (16)	-0,0296	-0,0153	0,0253	0,0010	-0,0514*	0,1013*	-0,1664*	-0,1211*	0,0085	0,0830*	0,2451*	-0,2795*	-0,0517*	-0,1587*	-0,2503*	-0,0442*	
Edificio histórico (17)	-0,369*	-0,2082*	0,0914*	0,2201*	0,0903*	0,0317	-0,1182*	-0,1628*	-0,0330	0,0503*	0,0917*	-0,1229*	0,0462*	-0,0801*	-0,2431*	-0,0046	0,1650*

\* p&lt;0,05.



## 6. Conclusiones y limitaciones

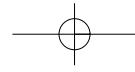
En este trabajo se han analizado los determinantes de la elección de la forma de organizar los establecimientos de las cadenas hoteleras, basándose para ello en la Economía de los Costes de Transacción (Williamson, 1985; 1991), la Teoría de la Agencia (Ross, 1973; Jensen y Meckling, 1976; Jensen, 1983) y la Teoría de Recursos y Capacidades (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Se ha partido de la idea de que la asignación de los derechos de propiedad que ofrece cada mecanismo organizativo genera distinto grado de control de la empresa hotelera sobre los activos claves para la producción del servicio. Partiendo de ese control, se han ordenado las formas organizativas desde la propiedad, donde el control de los activos básicos necesarios en la producción del servicio lo retiene totalmente la cadena hotelera; hasta la franquicia, donde la cadena únicamente retiene el control parcial sobre algunos de esos activos (*know-how*, marca y central de reservas). Entre ambas formas, existen situaciones intermedias de control de activos (*joint ventures*, arrendamientos y contratos de gestión).

El argumento básico del modelo teórico es que las empresas hoteleras elegirán la fórmula organizativa que mejor resuelva los riesgos contractuales derivados de la obtención de los derechos de uso de los factores productivos necesarios para ofrecer el servicio hotelero. Por tanto, la especificidad de los activos, los costes de control de cada establecimiento, los costes de coordinación y la dificultad para transferir los recursos y capacidades para gestionar grandes establecimientos y ofrecer servicios de alta calidad deberían afectar a la elección de la forma organizativa de cada establecimiento.

Los resultados obtenidos indican que los costes de control de los responsables del establecimiento son esenciales y que cuanto mayor es la dispersión de los establecimientos de una cadena (y, por tanto, mayores costes de control), más probable es que se utilicen fórmulas distintas a la integración, es decir, a la plena propiedad de los establecimientos (Dev, Brown y Lee, 2000; Fladmoe-Lindquist y Jacque, 1995 y Rubin, 1978).

Además, también se observa que los establecimientos de más tamaño suelen ser explotados directamente (en propiedad) por las marcas, lo que se justifica bien por la importancia de que esos establecimientos más emblemáticos ofrezcan una buena imagen, bien por la dificultad para encontrar en el mercado propietarios o explotadores con los conocimientos necesarios para gestionar con éxito dicho tipo de establecimientos o, incluso, para realizar la inversión que requieren (Brickley y Dark, 1987; Calderón Monge, 2002; Holmström 1999; Holmström y Milgrom, 1994; Kehoe, 1996; Milgrom y Roberts, 1992; Pla Barber y León Darder, 2004; Ramón Rodríguez, 2002a).

Por otra parte, los resultados no muestran una relación estadísticamente significativa entre la forma de gobierno y la especificidad física o geográfica de los establecimientos, pero sí con el riesgo de expropiación de la marca (Klein, Crawford y Alchian, 1978; Williamson, 1979). Los primeros resultados pueden ser debidos a que las características de los hoteles y su ubicación no son específicas a la cadena en la medida que existe un mercado activo de compra-



M. Fernández y M. González

¿Cómo organizar una cadena hotelera? La elección de la forma...

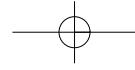
venta de establecimientos hoteleros entre las principales marcas, atenuándose el problema de retención. En cambio, sí se observa que las cadenas (AC y Riu) que tienen una imagen mejor definida ante sus clientes, y que, por tanto, son más vulnerables a las amenazas de mal uso de la marca por parte de terceros a los que se les ha cedido el derecho de uso, están más integradas que marcas como Hotetur que presentan una imagen mucho menos definida ante sus clientes. Además, se observa que los activos más específicos a la cadena (la central de reservas y la marca) suelen ser controlados directamente por la cadena en un 96,45% de los casos, lo que reafirma el argumento teórico de la especificidad.

A nivel de gestión, el trabajo muestra a los profesionales del sector la importancia de elegir adecuadamente la forma organizativa de cada establecimiento para reducir la conflictividad de la gestión y, en definitiva, mejorar los resultados del establecimiento. En este sentido, parece claro que los activos esenciales a controlar son la central de reservas, la marca y los establecimientos más emblemáticos. Además, parece que sólo es necesario acudir a formas organizativas que requieran retribuir al director con la renta residual cuando el coste de controlar los establecimientos por parte de la central sea muy alto, por ejemplo, porque estén alejados de la central o de un grupo de establecimientos integrados que permita alcanzar economías de escala en el control.

Finalmente, es evidente que el trabajo no está exento de limitaciones. El aspecto, quizás, más relevante es que no hemos podido resolver la cuestión empírica de por qué no parece ser cierto que la integración facilite ofrecer un servicio de más calidad (Chen y Dimou, 2005; Dev, Brown y Lee, 2000; Dev, Erramilli y Agarwal, 2002; Pla Barber y León Darder, 2004; Ramón Rodríguez, 2002a). Se plantean, en este sentido, distintos argumentos que podrían justificar este resultado, si bien su contraste queda pendiente para una futura ampliación de esta investigación. Es necesario buscar una medida que permita diferenciar, y por tanto estimar, los costes de coordinación y motivación relevantes en la consecución de productos de calidad. Probablemente, una forma sea a través de diferenciar entre la calidad de conformidad y la de diseño, cuestión que no se ha podido realizar en este estudio. Alternativamente, sería necesario estudiar qué mecanismos de salvaguardia adicionales (coordinación) se introducen para garantizar la calidad en aquellos establecimientos que mantienen una forma de gobierno más orientada al mercado pero que compiten en el segmento más alto del mercado (cinco estrellas).

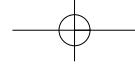
## Referencias bibliográficas

- ALCHIAN, A. y DEMSETZ, H. (1972), «Production, Information Cost, and Economic Organization», *American Economic Review*, vol. 62 (5), págs. 777-795.
- ALTINAY, L. y MILES, S. (2006), «International Franchising Decision-Making: An Application of Stakeholder Theory», *The Service Industries Journal*, vol. 26(4), págs. 421-436.
- ANDERSEN, O. (1997), «Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks», *Management International Review*, vol. 37 (Special Issue), págs. 27-42.



M. Fernández y M. González      ¿Cómo organizar una cadena hotelera? La elección de la forma...

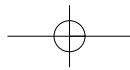
- ANDERSON, E. y GATIGNON, H. (2004), «Firms and the Creation of New Markets», en C. Ménard y Shirley, *Handbook of New Institutional Economics*, Kluwer Academic Press, Boston, Dordrecht.
- BAILEY, R. y BALL, S. (2006), «An Exploration of the Meanings of Hotel Brand Equity», *The Service Industries Journal*, vol. 26(1), págs. 15-38.
- BAKER, G. P. y HUBBARD, T. N. (2003), «Make Versus Buy in Trucking: Asset Ownership, Job Design, and Information», *American Economic Review*, vol. 93(3), págs. 551-572.
- BARNEY, J. B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, vol. 17(1), págs. 99-120.
- BLAIR, R. D. y LAFONTAINE, F. (2005), *The Economics of Franchising*, Cambridge, Cambridge University Press.
- BRICKLEY, J. A. y DARK, F. H. (1987), «The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising», *Journal of Financial Economics*, vol. 18(2), págs. 401-420.
- BROWN, J. R.; DEV, C. S. y ZHOU, Z. (2003), «Broadening the Foreign Market Entry Mode Decision: Separating Ownership and Control», *Journal of International Business Studies*, vol. 34, págs. 473-488.
- CALDERÓN MONGE, M. A. (2002), «Factores determinantes de la decisión de franquiciar en las enseñas españolas», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 11, págs. 105-125.
- CAVES, R. E. y MURPHY, W. F. (1976), «Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets», *Southern Economic Journal*, vol. 42, págs. 572-586.
- CAZORLA PAPIS, L. y PÉREZ MEDINA, R. M. (2002), «Características del sector hotelero como determinantes de la estrategia de entrada en el exterior», *Papers de Turisme*, vol. 31-32, págs. 30-65.
- CHEN, J. J. y DIMOU, I. (2005), «Expansion Strategy of International Hotel Firms», *Journal of Business Research*, vol. 58(2), págs. 1730-1740.
- CHO, M. (2004), «Factors contributing to middle market hotel franchising in Korea: The franchisee perspective», *Tourism Management*, vol. 25, páginas 547-557.
- COLLIS, D. J. y MONTGOMERY, C. A. (1995), «How do You Create and Sustain a Profitable Strategy? Competing on Resources: Strategy in the 1990s», *Harvard Business Review*, Julio-Agosto, 118-128.
- CONTRACTOR, F. K. y KUNDU, S. K. (1998a), «Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector», *Journal of International Business Studies*, vol. 29(2), págs. 325-358.
- (1998b), «Franchising Versus Company-Run Operations: Modal Choice in the Global Hotel Sector», *Journal of International Marketing*, vol. 6(2), páginas 28-53.
- DEV, C. S. y BROWN, J. R. (1991), «Franchising and Other Operating Arrangements in the Lodging Industry: A Strategic Comparison», *Hospitality Research Journal*, vol. 15, p. 25.
- DEV, C. S.; BROWN, J. R. y LEE, D. (2000), «Managing Marketing Relationships», *Cornell Hotel and Restaurant Management*, vol. 41(4), págs. 10-20.
- DEV, C. S.; ERRAMILLI, M. K. y AGARWAL, S. (2002), «Brands across Borders. Determining Factors in Choosing Franchising or Management Contracts for Entering International Markets», *Cornell Hotel and Restaurant Management*, vol. 43(6), págs. 5-16.
- DIERICKX, I. y COOL, K. (1989), «Asset Stock, Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage», *Management Science*, vol. 35, págs. 1504-1511.



M. Fernández y M. González

¿Cómo organizar una cadena hotelera? La elección de la forma...

- DUNING, J. H. y MCQUEEN, M. (1981), «The Eclectic Theory of International Production: A Case Study of the International Hotel Industry», *Managerial and Decision Economics*, vol. 2 (4), págs. 197-210.
- EISENDHART, K. M. (1989), «Agency Theory: An Assessment and Review», *Academy of Management Review*, vol. 14 (1), págs. 57-74.
- ENDO, K. (2006), «Foreign Direct Investment in Tourism», *Tourism Management*, vol. 27, págs. 600-614.
- EUROPEAN TRAVEL COMMISSION (2006), European Tourism Insights 2005, ETC Market Intelligence Report, N° 2006/1, Brussels (disponible en [www.etc-corporate.org/resources/uploads/ETC\\_EuropeanTourismInsights\\_2005.pdf](http://www.etc-corporate.org/resources/uploads/ETC_EuropeanTourismInsights_2005.pdf)).
- EYSTER, J. J. (1988), *The Negotiation and Administration of Hotel and Restaurant Management Contracts*, tercera edición, Cornell University School of Hotel Administration, Ithaca, Nueva York.
- FLADMOE-LINDQUIST, K. y JACQUE, L. L. (1995), «Control Modes in International Service Operations: The Propensity to Franchise», *Management Science*, vol. 41(7), págs. 1238-1249.
- GREENE, W.H. (1993), *Econometric Analysis*, Prentice Hall, segunda edición, Nueva York.
- GUERRIER, Y. y DEERY, M. (1998), «Research on Hospitality Human Resource Management and Organizational Behaviour», *Hospitality Management*, vol. 17, págs. 145-160.
- GULDING, C. (2003), «Hotel Owner/Operator Structures: Implications for Capital Budgeting Process», *Management Accounting Research*, vol. 14, páginas 179-199.
- GULATI, R. (1998), «Alliances and Networks», *Strategic Management Journal*, vol. 19, págs. 293-317.
- HART, O. y HOLMSTRÖM, B. (1987), «The Theory of the Contracts», en *Advances in Economic Theory, Fifth World Congress*, T. Bewley, ed. Cambridge: Cambridge University Press, págs. 71-155.
- HOLMSTRÖM, B. (1999), «The Firm as a Subeconomy», *Journal of Law, Economics, and Organization*, vol. 15(1), págs. 74-102.
- HOLMSTRÖM, B. y MILGROM, P. (1994), «The Firm as an Incentive System», *American Economic Review*, vol. 84(4), págs. 972-991.
- HOSTELMARKET (2003), *Hoteles, Restauración, Turismo y Ocio. Informe Anual 2003*, Madrid, Publicaciones Alimarket.
- (2004), *Hoteles, Restauración, Turismo y Ocio. Informe Anual 2004*, Madrid, Publicaciones Alimarket.
- INGRAM, P. (1996), «Organizational Form as a Solution to the Problem of Credible Commitment: The Evolution of Naming Strategies Among U.S. Hotel Chains, 1896-1980», *Strategic Management Journal*, vol. 17 (Special Issue), págs. 85-98.
- INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS (2007), *Empleo en el sector turístico. Año 2005*, Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, Madrid.
- JENSEN, M. (1983), «Organization Theory and Methodology», *Accounting Review*, vol. 56, págs. 319-338.
- JENSEN, M. C. y MECKLING, W. H. (1976), «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure», *Journal of Financial Economics*, vol. 3(4), págs. 305- 360.
- JOHNSON, C. y VANETTI, M. (2005), «Locational Strategies of International Hotel Chains», *Annals of Tourism Research*, vol. 32(4), págs. 1077-1099.
- KEHOE, M. R. (1996), «Franchising, Agency Problems, and the Cost of Capital», *Applied Economics*, vol. 28, págs. 1487-1493.



M. Fernández y M. González      ¿Cómo organizar una cadena hotelera? La elección de la forma...

- KIM, H. y KIM, W. G. (2005), «The Relationship between Brand Equity and Firm's Performance in Luxury Hotels and Chain Restaurants», *Tourism Management*, vol. 26, págs. 549-560.
- KLEIN, B.; CRAWFORD, R. G. y ALCHIAN, A. A. (1978), «Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process», *Journal of Law and Economics*, vol. 21, págs. 297-326.
- LAFONTAINE, F. (1992), «Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results», *Rand Journal of Economics*, vol. 23(2), págs. 263-283.
- LEWIS, R. C.; CHAMBERS, R. E. y CHACKO, H. E. (1995), *Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices*, segunda edición, Van Nostrand Reinhold, Nueva York, págs. 650-680.
- LUO, Y. (1999), *Entry and Cooperative Strategies in International Business Expansion*, Quorum Books, Westport, CT.
- MALLEY, M. (1997), «Getting the Most Value out of Franchising», *Hotel and Motel Management* (suplemento), 5 de mayo, págs. 31-ff.
- MENARD, C. (2004), «The Economics of Hybrid Organizations», *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol. 160(3), págs. 345-376.
- MICHAEL, S. C. (2000), «The Effect of Organizational Form on Quality: the Case of Franchising», *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 42, págs. 295-318.
- (2002), «Can a franchise chain coordinate?», *Journal of Business Venturing*, vol. 17, págs. 325-41.
- MILGROM, P. y ROBERTS, J. (1992), *Economics, Organization and Management*, Prentice-Hall International Editions, Homewood.
- OLSEN, M. D.; WEST, J. y TSE, E. (1998), *Strategic Management in the Hospitality Industry*, segunda edición, John Wiley & Sons, Nueva York.
- PAULY, M. V. (1968), «The Economics of Moral Hazard: Comment», *American Economic Review*, vol. 58 (3), págs. 531-539.
- PENROSE, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Blackwell.
- PINDYCK, R. S. y RUBINFELD, D. L. (1991), *Econometric Models and Economic Forecasts*, Mc-Graw-Hill International Editions, tercera edición, Singapur.
- PINE, R. y PHILLIPS, P. (2005), «Performance Comparisons of Hotels in China», *International Journal of Hospitality Management*, vol. 24, págs. 57-73.
- PLA BARBER, J. y LEÓN DARDER, F. (2004), «La internacionalización de la industria hotelera española», *Papeles de Economía Española*, nº 102, págs. 193-206.
- POPO, L. y ZENGER, T. (1998), «Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction Cost, Knowledge-Based, and Measurement Explanations for Make-or-Buy Decisions in Information Services», *Strategic Management Journal*, vol. 19, págs. 853-877.
- RAMÓN RODRÍGUEZ, A. (2002a), «Determining Factors in Entry Choice for International Expansion. The Case of the Spanish Hotel Industry», *Tourism Management*, vol. 23, págs. 597-607.
- (2002b), «Un análisis de las dimensiones del paradigma OLI en la internacionalización del sector hotelero español», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, nº 803, noviembre-diciembre, págs. 141-161, Madrid.
- RAMOS, V.; REY-MAQUIEIRA, J. y TUGORES, M. (2004), «The Role of Training in Changing an Economy Specialising in Tourism», *International Journal of Manpower*, vol. 25 (1), págs. 55-72.
- RIALP, J. y SALAS, V. (2002), «La colaboración empresarial desde la Teoría de los Derechos de Propiedad», *Investigaciones Económicas*, vol. 26 (1), págs. 113-144.
- ROSS, S. A. (1973), «The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem», *American Economic Review*, vol. 63 (2), págs. 134-139.



M. Fernández y M. González

¿Cómo organizar una cadena hotelera? La elección de la forma...

- RUBIN, P. (1978), «The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract», *Journal of Law and Economics*, vol. 21, págs. 223-233.
- SANGSTER, A.; WOLTON, J. y MCKENNEY, S. (2001), *The international Hotel Industry-Corporate strategies and Global Opportunities*, Travel &Tourism Intelligence, Londres.
- SCHEMENNER, R. W. (1988), «How Can Service Business Survive and Prosper?», en Lovelock, C.H. (ed.), *Managing Services*, Prentice-Hall, Nueva Jersey.
- SIMON, H. A. (1951), «A Formal Theory of the Employment Relationship», *Econometrica*, vol. 19, págs. 293-305.
- SPENCE, M. y ZECKHAUSER, R. (1971), «Insurance, Information and Individual Action», *American Economic Review*, vol. 61(2), págs. 380-387.
- STATA CORPORATION (2003), *Stata Base Reference Manual, release 8*, Stata Press, College Station (TX).
- TSAUR, S. y LIN, Y. (2004), «Promoting Service Quality in Tourist Hotels: The Role of HRM Practices and Service Behavior», *Tourism Management*, vol. 25, páginas 471-481.
- TURESPAÑA (2004), *Guía Oficial de Hoteles de España 2004. Edición Profesional*, Madrid, Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, Ministerio de Economía, Ediciones Informatizadas.
- (2005), *Guía Oficial de Hoteles de España 2005. Edición Profesional*, Madrid, Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, Ministerio de Economía, Ediciones Informatizadas.
- WERNERFELT, B. (1984), «A Resource-Based View of the Firm», *Strategic Management Journal*, vol. 5 (2), págs. 171–180.
- WILLIAMSON, O. E. (1979), «Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations», *Journal of Law and Economics*, vol. 22, págs. 233-261.
- (1985), *The Economics Institutions of Capitalism: Firms, Markets. Relational Contracting*, Nueva York, The Free Press.
- (1991), «Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives», *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, págs. 269-296.
- (1999), «Strategy Research: Governance and Competence Perspectives», *Strategic Management Journal*, vol. 20(12), págs. 1087-1108.
- WONG, M. C. S.; LUK, S. T. K. y LI, S. C. Y. (2005), «Equity Ownership and Management Control in Sino-Foreign Joint Venture Hotels», *The Service Industries Journal*, vol. 25 (1), págs. 117-133.