



Elección de la forma organizativa
en las cadenas hoteleras:
el caso de Sol Meliá

[2]

Marta Fernández Barcala
Manuel González Díaz

Organización de Empresas
Universidad de Oviedo

Resumen

El objetivo de este trabajo es justificar la racionalidad económica de la existencia de tanta complejidad y variedad en los mecanismos organizativos. Así, los diferentes mecanismos organizativos (tipos de contrato) asignan de distinta forma los derechos de propiedad (control) sobre los activos. Ésta es la principal diferencia entre los mismos. En concreto, tratamos de establecer cuáles son los factores que determinan la forma organizativa en los hoteles. Se desarrolla, primero, una tipología de fórmulas de gobierno basada en el control de los activos. En segundo lugar, analizamos los factores que llevan a las cadenas hoteleras a la elección de una forma organizativa particular para un hotel dado. Con este objetivo desarrollamos un conjunto de proposiciones de investigación basadas en los problemas contractuales de retención y riesgo moral. Dichas proposiciones de investigación se contrastan sobre una muestra de 151 hoteles de la cadena Sol Meliá. Nuestros resultados muestran que la cadena elige formas organizativas que integran los activos más específicos. Además, la plena propiedad de los establecimientos se reserva para gestionar los hoteles de mayores dimensiones, de más calidad y próximos a otros de la cadena.

Palabras clave

Hotel / formas organizativas / contratos de gestión / arrendamiento / franquicia / plena propiedad.

Abstract

The aim of this paper is to justify the economic rationality of complexity and variety in mechanisms of governance. The different mechanisms of governance (types of contract) allocate in a different way property rights (control) over the assets. This is the main difference among them. In particular, we try to determine the main factors affecting the selection of organizational forms in hotel business. First, based on the hotel business degree of control over the basic assets to produce the service, we develop a typology of mechanisms of governance. Second, we analyze the determining factors in selecting a particular mechanism of governance for a specific hotel. With this aim in view we propose a group of research propositions mainly based on the hold-up and the moral hazard contractual risks. We have contrasted these research propositions over a sample of 151 hotels. Our results show that the owners of hotel chains tend to vertical integrate the most specific assets retaining less control over those less specific. Furthermore, the biggest, the highest-quality and the closest to other hotels of the chain tend to be preferably full-owned by the chain.

Keywords

Hotel / mechanisms of governance / management contract / leasing / franchising / full-owned.

1. Introducción

Sol Meliá, la cadena de hoteles más grande de España, y una de las mayores a nivel europeo, sólo era propietaria a finales de 2003 de un 41% de los 158 hoteles que tenía ubicados en España. El resto de establecimientos estaban vinculados a la cadena por una gran variedad de figuras contractuales tales como franquicias, contratos de gestión y de alquiler. El objetivo de este trabajo es justificar la racionalidad económica de esta complejidad y pluralidad de formas organizativas.

Dicha variedad organizativa encaja en lo que se ha dado en denominar formas híbridas¹. La Economía de los Costes de Transacción (ECT), y en particular los trabajos de Oliver Williamson, constituyen la base teórica de su existencia, especialmente desde el ámbito estrictamente organizativo². Williamson (1991) argumenta que la integración vertical y la empresa son formas extremas y que entre ellas existe un continuo de soluciones organizativas. La elección de una u otra depende de la capacidad que tenga cada una para minimizar los costes de transacción.

Sin embargo, poco se ha investigado en relación a la tipología de las formas híbridas, siendo éste un reto científico importante pendiente (Menard, 2004). En palabras de este autor, "La tipología de las formas híbridas todavía no está bien establecida. La tipología importa en la ciencia porque requieren criterios asentados en la teoría, ayudando así a su refinamiento y revisión" (p. 160). Por tanto, nuestro objetivo concreto es obtener una tipología de las formas de organización utilizadas por las cadenas hoteleras para gestionar establecimientos en España bajo su marca. Partiendo del planteamiento de Contractor y Kundu (1998a), observamos que la diferencia fundamental entre los diferentes tipos de organización (o contrato) de los establecimientos hoteleros radica en los distintos derechos de propiedad (o control ejercido) sobre los activos necesarios para la producción del servicio. Por tanto, clasificamos las formas organizativas en función de la propiedad de los activos y del tipo de control ejercido sobre ellos por la cadena.

Hemos elegido el sector hotelero porque es un marco idóneo para el estudio de las formas organizativas. Por una parte, al ser el turismo una de las industrias más importantes de nuestro país, las empresas hoteleras españolas suelen ser grandes, profesionalizadas y competitivas a escala 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. Por otra parte, la forma organizativa elegida por las cadenas para entrar en un determinado país es uno de los temas que ha adquirido más relevancia en los últimos años dentro del campo de la literatura de internacionalización³. Esto favorece nuestro objetivo porque ofrece puntos de referencia, especialmente relacionados con los factores determinantes de la forma de entrada y que nos permitirán contrastar la existencia de diferencias estadísticas entre las categorías propuestas. Cabe precisar, en este sentido, que nuestro objetivo es el análisis de la forma organizativa con independencia de las características del mercado. De hecho, hemos optado por no considerar los establecimientos en el extranjero para mantener constantes las variables referentes al mercado (eliminar la influencia de la situación política, económica y regulatoria del país de destino).

La estructura de nuestro trabajo es la siguiente. Tras esta introducción, se describe, en la segunda sección, la actividad hotelera y los principales problemas organizativos que afrontan las cadenas. Posteriormente, se establece, en la tercera parte, una tipología teórica de la vinculación de los establecimientos hoteleros a la cadena, basándose en el control sobre los activos fundamentales de la actividad hotelera. En la cuarta sección, se plantea la justificación teórica de la tipología y se formulan una serie de proposiciones de investigación. La quinta parte se centra en la descripción de la muestra de hoteles, las fuentes de información manejadas y la metodología utilizada. La sexta sección describe y discute los principales resultados, finalizando con unas breves conclusiones y limitaciones del trabajo.

2. Las cadenas hoteleras y los problemas de organización

2.1 La actividad hotelera

El negocio hotelero consiste en dedicarse profesionalmente a ofrecer un servicio de alojamiento a cambio de una contraprestación. Este servicio básico se ve, en ocasiones, complementado con otros servicios tales como mantenimiento, ocio, negocios, etc.⁴. La actividad consiste en que el cliente, probablemente atraído por la marca, contacta, por medios directos o indirectos, con un hotel a través de la central de reservas. Estos dos tipos de activos intangibles (marca y central de reservas) son esenciales en el negocio. El primero, la marca, o más concretamente el valor de la marca, garantiza al consumidor que el hotel mantendrá sus compromisos adquiridos en cuanto a la calidad del servicio, al tiempo que le permite formularse unas expectativas respecto al servicio que espera recibir⁵. El segundo, la central de reservas, es el principal mecanismo de coordinación de la cadena y uno de los puntos de venta más importantes (sino el más importante, especialmente con el desarrollo de Internet). 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. En este sentido, definimos el “gestor” de un establecimiento hotelero como la persona física o jurídica que aporta la marca y la central de reservas (por ejemplo Sol Meliá). Habitualmente, el gestor también dirige el establecimiento y organiza estratégicamente el negocio, con la excepción de los hoteles en franquicia que son dirigidos directamente por el franquiciado, aunque indirectamente (“en la distancia”) por el franquiciador.

Posteriormente, el cliente entra en contacto con el “explotador” del hotel en la fecha pactada para el servicio [el propio Sol Meliá u otra empresa independiente, como por ejemplo, 30 Palma S.A. —Grupo Palomo⁶]. Ésta es la entidad que produce el servicio propiamente dicho, mantiene los derechos de uso de todos los activos (excepto los que pueda retener el gestor sobre los activos que éste ha

aportado) y, una vez retribuidos los propietarios del resto de factores productivos utilizados, se queda con la renta residual. Su conocimiento sobre cómo ofrecer el servicio (*know-how*) es, por tanto, el activo básico en esta fase. Éste se refiere al conocimiento de las rutinas organizativas propias del establecimiento y que permiten el correcto funcionamiento del sistema productivo mediante la realización de funciones tales como aprovisionamiento, gestión de personal, control financiero, supervisión, etc. Aunque en buena medida estas habilidades son comunes para todo el sector hotelero, siempre existe cierta adaptación para cada establecimiento concreto.

Finalmente, cabe destacar que el explotador no necesariamente tiene que ser el propietario de todos los activos, sino que simplemente debe tener el derecho de uso de los mismos. Así, en relación con el inmueble (edificios, terrenos y otras instalaciones que albergan la actividad hotelera), surge una tercera figura, la del “propietario”, que es la entidad que ostenta su título de propiedad y que lo cede en régimen de alquiler al explotador. Incluso, el explotador puede no ser propietario legal del negocio de explotación de hotel, sino que simplemente ostentaría un derecho temporal de uso gracias a un contrato de alquiler de industria o negocio. Así por ejemplo, en 2003 el hotel Tryp Diana (Madrid), gestionado y explotado por la cadena Sol Meliá, es un negocio alquilado a la empresa Hoteles Grupo Diana. En estos casos, es frecuente que los bienes y equipos productivos, tales como muebles, lencería, vajillas, decoración y equipos de cocina, e, incluso, trabajadores, también pueden estar incluidos en el contrato de alquiler. En consecuencia, los tres papeles —gestor, explotador y propietario— pueden recaer en una, dos y hasta tres personas distintas, físicas o jurídicas.

2.2 Los problemas organizativos en las cadenas de hoteles

La actividad hotelera podemos clasificarla, dentro de las actividades de servicios, como una “fábrica de servicios” (Schemenner, 1988). Así, la gestión de un hotel, y especialmente de una cadena,

supone afrontar determinados retos. Uno de los fundamentales es ofrecer una adecuada calidad de servicio, especialmente en cuanto a la homogeneidad del mismo en todos los establecimientos gestionados bajo una misma marca. Esa homogeneidad es esencial de cara al desarrollo y consolidación de dicha marca y afecta no solo a las rutinas organizativas sino también a los elementos tangibles como logotipos, decoración, uniformes, estilo, colores, etc.

Un problema adicional es que 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, 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 físicamente⁷. En el segundo grupo están las actividades propias del servicio de alojamiento, manutención o cualquier otro servicio que requiera la presencia del cliente (característica esta última que es la que realmente impide que puedan ser centralizados). Estas últimas difícilmente pueden acceder a las ventajas de la concentración (economías de escala y homogeneidad) ya que su demanda está dispersa por naturaleza.

Esta dispersión geográfica de la oferta plantea un problema de riesgo moral —problema de agencia— por parte de los responsables de los establecimientos debido a la costosa observabilidad de su esfuerzo (por ejemplo en la calidad del servicio ofrecido) en establecimientos alejados de la central⁸. Al ser difícil de medir el esfuerzo, es muy costoso controlar al responsable y, por tanto, aumenta la posibilidad de riesgo moral. Incluso, la propia distancia puede favorecer que cualquier tipo de actividad de control y supervisión se reduzca dados los costes, con lo que también aumentan las posibilidades de riesgo moral en la totalidad de los aspectos del esfuerzo del responsable del establecimiento.

3. Propiedad de los activos y tipología de formas organizativas

Las cadenas hoteleras utilizan varios tipos de contratos para organizar su red de establecimientos: franquicia, contrato de gestión, arrendamiento de industria, arrendamiento de edificio, gestión a través de una filial y gestión directa. También es posible encontrar fórmulas mixtas o de co-explotación que no encajan a la perfección en ninguna de las formas mencionadas y que, incluso, las combinan. La Tabla 1 recoge la relación existente entre el tipo de contrato (o forma organizativa) y el grado de control de la cadena sobre los activos básicos del negocio hotelero.

Tabla 1: Formas organizativas en función del control ejercido sobre los activos

	Medio de control de los activos					
	PROPIEDAD		CONTRACTUAL			
	Propiedad total o mayoritaria	Propiedad minoritaria	Arrendamiento		Contrato de Gestión	Franquicia
Edificio			Industria			
Activos Básicos						
Inmueble	++	+ / ++	-	-	-	-
Bienes y equipos	++	+ / ++	++	+	+	-
Know-how	++	+ / ++	++	+	+	+ / -
Central de reservas	++	++	++	++	++	++
Marca	++	+ / ++	++	++	+ / ++	+

Legenda: ++ = control total del activo; + = control parcial del activo; - = sin control

En primer lugar, la gestión directa de los establecimientos (propiedad total) consiste en que la cadena obtiene el control de todos los activos empleados en la producción del servicio hotelero a través de la propiedad. Así, contratará a todo su personal y será propietaria de la marca, de la central de reservas, de los activos intangibles, de los bienes y equipos y del inmueble. Su característica distintiva es que permite a la cadena obtener el máximo control, y por lo tanto coordinación, sobre los activos necesarios para la producción del servicio (Holmstrom y Milgrom, 1994 y Baker y Hubbard, 2003). Una variante de la plena propiedad, más jurídica que económica, consiste en que sea una filial controlada mayoritariamente por la cadena la explotadora del establecimiento. En este caso, aunque la cadena no tiene el control directo de todos los activos, sí que lo mantiene indirectamente, con lo que la situación a efectos económicos es similar a la de la gestión directa puesto que ejerce un control efectivo sobre los activos de la explotadora. En consecuencia, hemos unificado ambas categorías en la misma columna bajo el epígrafe “propiedad total o mayoritaria”.

Sin embargo, la situación cambia cuando la cadena mantiene una participación minoritaria en la empresa propietaria o explotadora. En estos casos 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. En otros, el socio es una empresa hotelera local que explota el establecimiento, con lo que la cadena, en el mejor de los casos, gestionaría únicamente el hotel.

Una tercera posibilidad consiste en que la cadena, bien directamente o a través de una filial, alquile un inmueble a un propietario independiente para desarrollar en él su actividad hotelera. El propietario es, por tanto, una empresa o persona dedicada a la actividad inmobiliaria o, simplemente, dispone de un inmueble ubicado estratégicamente. 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.

Una cuarta situación consiste en que 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 su propio *know-how* y, particularmente, con la gestión estratégica del establecimiento y la integración en la cadena y central de reservas, así como con otros activos tangibles propios de la marca (lencería, vajilla, uniformes,...). Partiendo de la denominación legal, nos referiremos a este contrato como alquiler de industria (el establecimiento hotelero). En este caso, la cadena es explotadora y gestora del hotel, pero no es propietaria. El control de los activos está limitado por el alcance del contrato de alquiler de industria, puesto que los derechos residuales de decisión pertenecen al propietario de la industria.

La quinta 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 gestor. Éste, la cadena, sólo es propietario de la central de reservas y mantiene control sobre la marca, si bien puede no ser tan estricto como en casos anteriores porque el gerente no siempre es capaz de transmitir los valores de marca necesarios a todos los trabajadores que, además, permanecen 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.

La sexta 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 un establecimiento propio, 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 franquiciador⁹. Por tanto, en este caso, el verdadero gestor “en la distancia”, la cadena hotelera, solo controla directamente la central de reservas y mantiene cierto control sobre la marca. Indirectamente, es probable que la capacidad de influencia de la cadena sea más alta en función de las obligaciones y derechos que recoge el contrato de franquicia¹⁰.

Finalmente, hay que señalar la posible existencia de algunas fórmulas contractuales híbridas donde el control sobre los activos puede tener una composición distinta. Así, podríamos encontrarnos, por ejemplo, con que una empresa que explota un hotel bajo un contrato de gestión con una cadena está, a su vez, participada en su capital por la propia cadena. Bajo estas circunstancias el control que la cadena ejerce sobre el establecimiento procede tanto de fuentes basadas en la propiedad como contractuales.

4. La elección de la forma organizativa y proposiciones de investigación

Williamson (1991) argumenta que la elección de la forma organizativa (*mechanism of governance*) debe alinearse con las características o atributos de las transacciones de forma que se economice en costes de transacción. Ampliando esta visión, cabe argumentar que la elección de la forma organizativa va a depender de los problemas o riesgos contractuales a que se enfrentan las partes, puesto que no todas las formas organizativas resuelven con la misma eficiencia todos los problemas. Estos riesgos no sólo van a depender de las características de las transacciones, sino también de la tecnología propia de la transacción y del entorno institucional en que ésta se realice. Es de nuevo Williamson (1991) quien 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: mercado y empresa (*hierarchy*)¹¹.

Una 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 complejas y el diseño de puestos de trabajo (Milgrom y Roberts, 1992, Holmström y Milgrom, 1994 y Holmström 1999), unificando la calidad de los servicios y homogeneizando la imagen corporativa. Sin embargo, esta solución organizativa no ofrece tan buenos resultados desde el punto de vista de la motivación de los agentes participantes (Williamson, 1991). Aunque sea posible motivar a los agentes, por ejemplo vinculando la retribución del responsable de un establecimiento con el rendimiento del mismo, la variabilidad de los salarios no suele ser elevada debido a que la regulación laboral suele dificultar este tipo de contratos. Al final lo que se consigue es un contrato con incentivos de baja intensidad, compuesto por una parte fija y una variable vinculada al rendimiento del establecimiento. Estos mecanismos no motivan tanto a la realización de actividades creadoras de valor como otros incentivos de alta potencia, normalmente más cercanos a las soluciones que ofrece el mercado.

Por otra parte, Grossman y Hart (1986) argumentan en su trabajo seminal que la propiedad sobre los activos ofrece a los propietarios derechos residuales de control que les confieren poder y, por tanto, incentivos a destinar sus esfuerzos a actividades que generen valor. Según este planteamiento, los límites de la empresa, y en definitiva las fórmulas organizativas, dependerán de la asignación que resulte óptima de esos derechos de control. De acuerdo con este argumento, las figuras contractuales que observamos deben asignar los derechos residuales de control a aquellos agentes que mayor capacidad tengan para crear valor.

4.1. Proposiciones de investigación

Partiendo del argumento básico de que las formas organizativas son elegidas en función de su

capacidad para resolver los problemas organizativos, es posible establecer algunas proposiciones empíricas que nos permitirán validar la clasificación de contratos efectuada. Estas proposiciones establecerán relaciones entre los distintos activos sobre los que la cadena tiene control en cada categoría de contrato con algunas características de los establecimientos hoteleros que afecten los riesgos contractuales. En este sentido, para que nuestra tipología organizativa sea estadísticamente validada, debemos encontrar diferencias significativas en las características relevantes de los establecimientos hoteleros gestionados bajo unas y otras fórmulas contractuales.

Uno de los riesgos contractuales más importantes es el problema de retención (*hold-up*)¹². 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 inversión en el activo específico pueda ser expropiada, posibilitando un importante quebranto económico al propietario de los activos. El origen de este problema es el propio activo expropiado (específico), puesto que éste tiene mucho menos valor en cualquier otro uso alternativo que en su uso actual. Si las condiciones cambian, el contrato que antes era óptimo para las partes puede dejar de serlo, al menos para una, intentando 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 son la misma, es decir, cuando están integradas bajo una propiedad común. En consecuencia, nuestra primera proposición de investigación (PI 1) es que cuanto más específicos sean los activos, mayor será la propensión a soluciones próximas a la integración (vertical o lateral).

Un segundo riesgo contractual importante es el derivado del riesgo moral¹³. Éste es un tipo de oportunismo poscontractual que consiste en reducir el esfuerzo comprometido, aprovechándose de los

notables costes que supone a la otra parte observar y/o verificar este comportamiento. La teoría de la agencia ha vinculado la solución de este problema con la introducción de un sistema de incentivos que alinee los intereses de las partes¹⁴. La empresa, como hemos argumentado anteriormente, no parece ofrecer incentivos tan potentes como otras soluciones más similares al mercado. Por lo tanto, nuestra segunda proposición de investigación (PI 2) es que cuanto más probable sea el problema de riesgo moral, en mayor medida observaremos soluciones más próximas al mercado. Esta proposición se puede dividir en varias subproposiciones en función de en qué consista la reducción del esfuerzo. En nuestro caso, el director de un establecimiento hotelero, al margen de ser el nexo de unión del establecimiento con la cadena, es responsable del control de la calidad, de los costes, del equilibrio financiero, de la supervisión de los empleados, etc.

El conflicto surge entre el director y los responsables de la cadena (Dev, Brown y Lee, 2000), puesto que éstos están más interesados en cómo contribuye un determinado establecimiento al desarrollo de la marca en función de la homogeneidad y calidad de servicio ofrecida, que en cuestiones más operativas del propio establecimiento. Al director puede exigirle un gran esfuerzo cumplir con determinados estándares de calidad del servicio. Esto nos podría llevar a pensar que es necesario introducir contratos con incentivos intensos para resolver el problema, donde, por ejemplo, la franquicia es un modelo paradigmático. Sin embargo, en la literatura sobre la franquicia (por ejemplo, Caves y Murphy, 1976 y Michael, 2000) se ha advertido del peligro que supone la introducción de incentivos de alta potencia para la calidad y los costes. Al estar toda su retribución directamente ligada al resultado financiero de un establecimiento en particular, el franquiciado puede buscar mejorar el resultado (por ejemplo rebajando la calidad y costes), aun a costa de tener un comportamiento oportunista que pueda dañar la imagen de marca de la cadena. A esta misma predicción empírica se llega partiendo de otro argumento basado en la teoría de recursos

y capacidades¹⁵. Cuando el *know-how* es costoso de transmitir, la cadena se ve obligada a explotarlo internamente para sacar una adecuada rentabilidad a 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). Por otra parte, parece lógico pensar que ese saber hacer es más importante y, quizá, más costoso de transmitir en los hoteles de más categoría y donde más servicios adicionales y refinados se prestan (Chen y Dimou, 2005). Por consiguiente, nuestra primera subproposición (PI 2a) establece que en aquellos establecimientos donde la calidad sea más importante (por ejemplo los establecimientos de más categoría y lujo), más probable será que se adopten formas organizativas que no ofrezcan incentivos demasiado intensos, más próximas a la integración.

También el tamaño del hotel está relacionado con la importancia de los conocimientos tácitos y el *know-how* requeridos para dirigirlo. Así, los hoteles grandes son más complejos de gestionar y requieren un director muy cualificado y capaz de manejar un equipo humano muy numeroso y especializado. Además, los establecimientos más grandes suponen un porcentaje sustancial de los ingresos de la cadena, con lo que para ella es importante mantenerlos controlados, y no sólo porque es un ingreso financiero importante, sino también porque suelen convertirse en los buques insignia de la marca y son la referencia de la marca para clientes e, incluso, empleados. Cualquiera de estos dos argumentos lleva a pensar que la integración resolverá mejor estos problemas que otras soluciones organizativas. En el primer caso porque cuando las actividades son muy complejas y no se puede anticipar el resultado, las relaciones a través del mercado son muy imperfectas. La empresa resuelve mejor esta situación al interiorizar totalmente los riesgos derivados de la complejidad. En el segundo caso, para evitar tener que efectuar un gran esfuerzo en vigilancia y control, la cadena prefiere integrarlo para reducir el interés de los directores del establecimiento en apropiarse de parte de los beneficios. Además, con la integración

se obtiene una mejor coordinación de los recursos y es más fácil convertir un hotel en una referencia que si éste pertenece a otra empresa y la cadena sólo lo está gestionando.

Complementando los argumentos anteriores, podemos añadir que es más probable que los establecimientos mayores sean más específicos porque sólo un puñado de empresas tiene desarrolladas capacidades organizativas (*know-how*) para gestionar y, por tanto, atraer clientela a esos grandes hoteles. Si es así, utilizando argumentos tomados de los estudios de franquicias, es difícil encontrar socios que estén dispuestos a invertir un importe alto y, además, específico (Brickley y Dark, 1987; Kehoe, 1996). Por lo tanto, es probable que los hoteles grandes deban ser mayoritariamente integrados. Por todos ello, la segunda subproposición (PI 2b) es que la cadena tenderá a retener en mayor medida el control basado en la propiedad sobre los establecimientos más grandes.

Finalmente, la posibilidad de riesgo moral también vendrá directamente relacionada con la intensidad y facilidad de los mecanismos de supervisión y control que establezca la cadena. Así, los establecimientos aislados o más alejados de la red son más costosos de supervisar porque: es necesario desplazar a los controladores y supervisores hasta esas zonas, la supervisión no es permanente, no existen referencias de otros hoteles, etc. En estos casos, es posible que las partes opten por introducir modalidades organizativas que ofrezcan incentivos de alta potencia sobre los responsables de esos establecimientos, tales como franquicia (Brickley y Dark, 1987; Lafontaine, 1992; Kehoe, 1996). Por el contrario, si en una misma zona geográfica existen diversos establecimientos, la vigilancia y supervisión es más fácil y menos costosa: una misma persona puede supervisar varios establecimientos y la comparación entre ellos es factible. En este caso, no es necesario recurrir a soluciones cuyos incentivos sean tan potentes. Por tanto, podemos establecer como tercera subproposición (PI 2c) que cuanto mayor sea la presencia de una cadena en una zona

geográfica particular mayor será la predominancia de fórmulas contractuales apoyadas en la propiedad o la explotación directa por la propia cadena.

5. Descripción de la muestra y metodología

Las proposiciones de investigación precedentes se han contrastado sobre una muestra de 151 hoteles de la cadena Sol Meliá. La razón por la que se ha seleccionado esta cadena es por ser la mayor de España: contaba a finales de 2003 con 331 establecimientos a nivel mundial y 80.494 habitaciones, estando ubicados en España 158 hoteles y el 45% de las habitaciones (Sol Meliá, 2004). La distribución por categorías de estos hoteles se resume en la Tabla 2 y, aunque el 49,37% están concentrados en Baleares, Andalucía y Madrid, la cadena posee un marcado carácter nacional. Además, es una cadena atractiva desde el punto de vista académico porque cuenta con las principales variedades organizativas: un 31% de los hoteles eran explotados en régimen de propiedad, un 14% en alquiler, un 45 % en gestión y un 10% en franquicia. Finalmente, al seleccionar sólo los establecimientos localizados en un mismo país y una única cadena, controlamos el efecto que pueda tener sobre la elección de la forma organizativa la estrategia de la empresa o las peculiaridades (características de la regulación, los clientes, proveedores, competidores, etc.) de un determinado mercado (país).

Tabla 2. Distribución de hoteles por categoría en Sol Meliá

CATEGORÍA	NÚMERO HOTELES	PORCENTAJE SOBRE TOTAL
2 estrellas	2	1,3
3 estrellas	45	28,5
4 estrellas	92	58,2
5 estrellas	19 hoteles (3 GL)	12
Total	158	100

Fuente: Sol Meliá (2004)

Una de las principales dificultades con la que nos encontramos fue identificar el régimen de explotación de cada hotel. Así, hemos tenido que utilizar diferentes fuentes de información. En primer lugar, hemos tomado como base el Censo de Hoteles y Apartamentos de Hostelmarket para enero 2004 y los Informes Anuales Hostelmarket 2003 y 2004¹⁶. En segundo lugar, fue necesario complementar dicha información con datos de las Memorias de Sol Meliá de 2003 y 2002 y con la base de Datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) actualizada a octubre de 2005 para identificar la vinculación que algunas de las empresas propietarias o gestoras de hoteles poseen con Sol Meliá mediante mecanismos de control “directos” (participación en el capital) y, en algunas ocasiones, “indirectos” (administradores comunes por ejemplo). También de las Memorias de Sol Meliá y de la base de datos SABI se obtuvieron los resultados financieros, tanto de la propia cadena como de cualquiera de las otras empresas que desempeñaban el papel de propietario o explotador. Por último, las Guías Oficiales de Hoteles 2004 y 2005 (Edición Profesional) nos suministraron información detallada sobre las características particulares, servicios y precios de los hoteles. Las páginas Web de Sol Meliá (www.solmelia.com), de cada uno de los establecimientos y de Turespaña (www.tourspain.es) han servido asimismo para completar diversas informaciones.

En el Censo de Hoteles y Apartamentos de Hostelmarket y en los Informes Anuales de Hostelmarket 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: establecimiento gestionado, establecimiento explotado a través de filial, establecimiento en propiedad, establecimiento explotado, establecimiento explotado en alquiler y establecimiento explotado en régimen de propiedad. Esta clasificación no coincide con la que hemos propuesto partiendo de la teoría (ver Tabla 1). En la Tabla 3 se muestran las correspondencias más habituales entre las dos clasificaciones.

Tabla 3: Correspondencia clasificación propuesta y clasificación Hostelmarket

RÉGIMEN DE EXPLOTACIÓN PROPUESTO	RÉGIMEN DE EXPLOTACIÓN HOSTELMARKET
Propiedad total o mayoritaria	Establecimiento explotado en régimen de propiedad Establecimiento explotado a través de filial
Propiedad minoritaria	Establecimiento explotado a través de filial Establecimiento gestionado Establecimiento explotado
Arrendamiento edificio	Establecimiento explotado en alquiler
Arrendamiento industria	Establecimiento explotado en alquiler
Contrato de gestión	Establecimiento gestionado
Franquicia	Establecimiento gestionado

La asignación de cada establecimiento hotelero a las categorías teóricas propuestas se ha realizado con los siguientes criterios:

1.-Propiedad total o mayoritaria: Cuando Sol Meliá es propietaria, al menos, del 50% del edificio y de la empresa explotadora.

2.-Propiedad minoritaria: Cuando Sol Meliá es propietaria del edificio y de la empresa explotadora en algún porcentaje menor del 50%. En los casos en los que la participación en la empresa es igualitaria (al 50%) se asigna a esta categoría (propiedad minoritaria) o a la anterior (propiedad total o mayoritaria) en función de quien aparece como "Ultimate Owner" en la base de datos SABI.

3.-Arrendamiento edificio: Cuando Sol Meliá no participa en el accionariado de la propietaria del edificio y esta última no incluye en su actividad la hostelería (códigos IAE en SABI). La explotación la lleva a cabo directamente Sol Meliá o una empresa en la que ésta es accionista mayoritaria.

4.-Arrendamiento industria: Cuando Sol Meliá no participa en el accionariado de la propietaria del edificio y esta última incluye en su actividad la hostelería (códigos IAE en SABI). La explotación la lleva a cabo directamente Sol Meliá o una empresa en la que ésta es accionista mayoritaria.

5.-Contrato de gestión: Cuando Sol Meliá no participa en el accionariado de la propietaria

del edificio ni de la explotadora. Lo que hace es gestionar el hotel por cuenta de la explotadora, nombrando al director.

6.-Franquicia: Cuando Sol Meliá no participa en el accionariado de la propietaria del edificio ni de la explotadora. Gestiona el hotel "en la distancia", pero las decisiones operativas del día a día las toma el franquiciado.

Puede llamar la atención en la Tabla 3 el hecho de que la categoría "establecimiento gestionado" de Hostelmarket se corresponda en nuestra tipología tanto con establecimientos en propiedad minoritaria, como con contrato de gestión, como de franquicia. En primer lugar, señalar que nuestra clasificación se apoya tanto en la existencia de vínculos de propiedad sobre los activos, como en la existencia de vínculos contractuales. Sin embargo, entre una filial de Sol Meliá y ésta puede existir un contrato de gestión. Este hecho aumenta el control sobre los activos: al contrato se suma la propiedad. De ahí su clasificación en la fórmula "propiedad minoritaria" en nuestra tipología teórica que es la que refleja, de las dos, el mayor grado de control sobre los activos. En segundo lugar, los Informes Anuales de Hostelmarket no contemplan de forma separada en su tipología, probablemente por ser una fórmula minoritaria en España, la categoría franquicia (ver nota al pie 16), incorporando dichos establecimientos hoteleros bajo la categoría de "establecimiento gestionado". Sin embargo, la diferencia es relevante y hemos buscado información adicional para determinar cuáles de los establecimientos eran explotados bajo esa fórmula separándolos del resto.

Por último, es de reseñar que una de las categorías contempladas por Hostelmarket —“establecimiento en propiedad”— no aparece reflejada en nuestra clasificación teórica por no tener sentido económico en la misma. Se refiere al caso en que la cadena posea un hotel (inmueble) que sea explotado y gestionado por otra empresa (no pertenecería, por tanto, a la cadena). No obstante, Sol Meliá no tiene ningún inmueble en estas circunstancias.

La Tabla 4 muestra la clasificación resultante de todo este proceso y la Tabla 5 presenta algunas de las características de los hoteles según la forma organizativa adoptada. Si bien el número de hoteles que la cadena Sol Meliá posee a finales de 2003 en

España son 158, la clasificación sólo se ha podido realizar para 151, puesto que para siete de ellos no ha sido posible establecer claramente la fórmula contractual que utilizan. Seis de ellos son hoteles explotados en alquiler (según los Informes Anuales de Hostelmarket), pero no se dispone de información sobre quién es la empresa propietaria y no es posible, por tanto, determinar si se trata de un arrendamiento de inmueble o de industria. El séptimo hotel, según los Informes Anuales de Hostelmarket, es un establecimiento gestionado en régimen de propiedad, pero no se dispone de información acerca de quién es la empresa propietaria con lo cual no podemos asegurar si se trata de un hotel en propiedad mayoritaria o minoritaria.

Tabla 4: Formas organizativas utilizadas en la cadena Sol Meliá en España en 2003

PROPIEDAD		CONTRACTUAL			
Propiedad total o mayoritaria	Propiedad minoritaria	Arrendamiento		Contrato de Gestión	Franquicia
		Edificio	Industria		
41,1%	9,9%	21,2%	6,6%	12,6%	8,6%
TOTAL = 151 HOTELES					

Tabla 5: Características de los hoteles en función de su forma organizativa

	PROPIEDAD		CONTRACTUAL			
	Propiedad total o mayoritaria	Propiedad minoritaria	Arrendamiento		Contrato de Gestión	Franquicia
			Edificio	Industria		
Número Hoteles	62	15	32	10	19	13
Estrellas	3,79	4,07	3,78	3,40	3,68	4
Número de habitaciones	282,66	298,87	161,91	115,60	166,79	139,46
Precio medio habitación doble	172,33	162,7	164,66	142,68	136,8	161,7
Número de servicios ^{a)}	21,52	24,33	19,44	18,60	19,05	22,08
Rentabilidad del explotador ^{b)}	2,29	2,87	2,06	2,06	2,01	0,28

^{a)} Esta variable refleja el número de servicios distintos (piscina, sauna, gimnasio, restaurante, etc.) que presta un establecimiento hotelero según la clasificación de servicios de la Guía Oficial de Hoteles de España (edición Profesional).

^{b)} Esta información se corresponde con la rentabilidad media de aquellos explotadores que han depositado las cuentas en el Registro Mercantil para el ejercicio 2003 (29 de 37 explotadores existentes) y que son recogidas en la base de datos SABI en su actualización de octubre de 2005.

Respecto a la metodología estadística empleada, y dado que nuestro objetivo es contrastar la existencia de diferencias significativas en el uso de las fórmulas contractuales en las situaciones anticipadas por la teoría (proposiciones de investigación) y, posteriormente, validar la tipología propuesta, hemos utilizado diversas técnicas de contraste de frecuencias y medias (tablas de contingencia, ANOVA y tests no paramétricos) y un análisis discriminante.

6. Resultados y discusión

Los contrastes referentes a cada una de las proposiciones de investigación y a la validación de la clasificación efectuada, se muestran a continuación. En primer lugar, no es difícil de contrastar la proposición PI 1 referente a la influencia de la especificidad en la forma organizativa adoptada si observamos con detenimiento la Tabla 1. Varios trabajos previos sobre el sector hotelero han argumentado que los activos típicamente analizados (los allí referidos) no 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 totalmente específica a las características de cadena, 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, el 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 distintas 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 y sus plazos de amortización suelen ser bajos (sábanas, vajilla, etc.). En resumen, la Tabla 1 muestra, ordenados por filas, los activos de menor a mayor especificidad.

Por columnas, están ordenadas las formas organizativas de acuerdo con su proximidad a la integración. Comparando filas y columnas, observamos cómo los activos más específicos a la cadena, la marca y la central de reservas, apenas se ceden en el mercado. Si aceptamos que la franquicia es un alquiler de la marca y por tanto se cedería en el mercado, a partir de la Tabla 4 obtenemos que Sol Meliá mantiene en un 91,4% de las ocasiones la propiedad de esos activos (y sobre el 8,6% restante mantiene cierto control sobre su uso). En cambio, sólo en el 51% de los casos tiene integrado el edificio y en un 72% los bienes y equipos, activos menos específicos a un determinado hotel. En definitiva, nuestra primera proposición de investigación PI 1, que establece que cuanto más específica sea la inversión mayor será la propensión a soluciones próximas a la integración, queda justificada.

La segunda proposición PI 2 establece de forma genérica que cuanto más probable sea el problema de riesgo moral, en mayor medida observaremos soluciones más próximas al mercado. De las subproposiciones derivadas de la misma, la primera, PI 2a, que establece que los hoteles de más calidad serán principalmente integrados, es parcialmente respaldada a nivel estadístico. Por una parte, la calidad se midió inicialmente por medio del número de estrellas que posee el hotel. En este caso no aparecen diferencias estadísticamente significativas, probablemente debido a la heterogeneidad que admite cada categoría. Sin embargo, sí que aparecen

diferencias significativas utilizando como estimador de la calidad el número de servicios distintos al alojamiento que ofrece cada establecimiento. Los principales resultados aparecen reflejados en la Tabla 6. Los hoteles en propiedad minoritaria, franquicias y propiedad total son los que más servicios ofrecen a los clientes, siendo los arrendamientos de industria, los contratos de gestión y los arrendamientos de inmueble los que menos. Además, estas diferencias son estadísticamente significativas. Sin embargo, estos resultados soportan solo parcialmente nuestra subproposición PI 2a dado que los establecimientos franquiciados, poseen un número de servicios mayor que el que cabría esperar según nuestros argumentos. Para el resto de categorías los resultados son coherentes con lo esperado.

Tabla 6: Servicios ofrecidos en función del régimen de propiedad del hotel

RÉGIMEN DE PROPIEDAD DEL HOTEL	Número hoteles	Suma de Servicios Media
Franquicia	13	22,08
Contrato de gestión	19	19,05
Arrendamiento de industria	10	18,60
Arrendamiento de edificio	32	19,44
Propiedad minoritaria	15	24,33
Propiedad total o mayoritaria	62	21,52
Total	151	20,90
ANOVA		
F		2,415
Significación		0,039

La explicación de este hecho puede hallarse en la peculiar situación de la franquicia en España para el sector hotelero. Esta fórmula, muy extendida en el ámbito hotelero anglosajón e incluso en países vecinos como Francia, no ha sido capaz de encontrar hueco en el mercado español. Algunas de las explicaciones que se han ofrecido (Hostelmarket, 1999) son que los hoteleros independientes se resisten a entrar como franquiciados porque deberían a) pagar sustanciosas cantidades por utilizar las marcas, b) soportar los gastos de adaptación de sus instalaciones a las normas marcadas por la cadena y c) someterse a estrictos controles de calidad por parte del franquiciador. Además, las tensiones con los franquiciados a la hora de controlar los estándares

de calidad desincentivan a los propietarios de las marcas a ofrecerlas en franquicia. Otra explicación, más basada en los resultados empíricos de sobre el éxito de la franquicia, se basa en que el importe de la inversión es demasiado elevado para dejarlo en manos de una dirección poco profesional. Por una parte, uno de los resultados más claros sobre la franquicia es que cuanto más alta es la inversión, más difícil es encontrar franquiciados (Brickley y Dark 1987, Lafontaine 1992). Además, en caso de encontrarlos, es probable que éstos opten por contratos de gestión (en lugar de contratos de franquicia) puesto que de esta forma pueden disponer, además, de una dirección profesional. Esto es especialmente relevante en el sector hotelero porque el negocio es mucho más complejo de gestionar que los negocios tradicionalmente franquiciados: comercio minorista y restaurantes de comida rápida.

La cadena Sol Meliá en particular lidera este mercado en nuestro país (en 1999 copaba dos tercios de las habitaciones operadas en España bajo franquicia) aunque no apuesta primordialmente por dicha fórmula a no ser que sea imprescindible para integrar un hotel en particular. De hecho, la propiedad y explotación de sus hoteles en franquicia está muy concentrada (Hostelmarket, 1999). De los trece hoteles en franquicia en 2003 cuatro de ellos son de la familia Ballester, otros tres del grupo Palomo y dos del grupo Pérez Cedeira. Respecto al resto de cadenas hoteleras en España, la mayoría no utiliza la franquicia, con contadas excepciones como Domus Hoteles.

La segunda subproposición PI 2b anticipaba que los establecimientos de más tamaño tenderían a ser integrados. Para contrastar este punto, hemos medido el tamaño del establecimiento mediante el número de habitaciones. Los resultados obtenidos, estadísticamente significativos, aparecen reflejados en la Tabla 7. Los hoteles mayores son propios total o parcialmente, siendo los más pequeños los arrendados y los franquiciados, lo que respalda nuestro modelo teórico.

Tabla 7: Número de habitaciones según el régimen de propiedad del hotel

RÉGIMEN DE PROPIEDAD DEL HOTEL	Número hoteles	Suma de Habitaciones Medio
Franquicia	13	139,46
Contrato de gestión	19	166,79
Arrendamiento de industria	10	115,60
Arrendamiento de edificio	32	161,91
Propiedad minoritaria	15	298,87
Propiedad total o mayoritaria	62	282,66
Total	151	220,71
Prueba de Kruskal-Wallis	Chi-cuadrado	38,848
	Grados de libertad	5
	Significación asintótica	0,000

La tercera subproposición PI 2c establece que la presencia de varios hoteles en una misma zona facilita el control y estimula la gestión de los mismos bajo fórmulas donde la cadena retenga en mayor medida el control. Para contrastar esta proposición, se ha considerado la variable denominada “concentración” que refleja el número de hoteles que la empresa posee en una misma provincia. La Tabla 8 muestra los resultados obtenidos que son estadísticamente significativos. Los hoteles en propiedad total o mayoritaria se caracterizan porque en la misma provincia la cadena tiene por término medio el mayor número de establecimientos. Asimismo, las franquicias y los contratos de gestión se producen en los casos donde la cadena posee pocos hoteles cercanos geográficamente. Por tanto, se cumple la proposición, apoyando de esta forma el modelo teórico.

Tabla 8: Número de hoteles en la misma provincia en función del régimen de propiedad

RÉGIMEN DE PROPIEDAD DEL HOTEL	Número hoteles	Número de Hoteles en la provincia de la misma cadena
Franquicia	13	7,15
Contrato de gestión	19	7,16
Arrendamiento de industria	10	8,90
Arrendamiento de edificio	32	11,84
Propiedad minoritaria	15	8,47
Propiedad total o mayoritaria	62	15,21
Total	151	11,70
Prueba de Kruskal-Wallis	Chi-cuadrado	17,793
	Grados de libertad	5
	Significación asintótica	0,003

Finalmente, y con el objetivo de validar la tipología propuesta (ver Tabla 1), hemos planteado un análisis discriminante donde tratamos de establecer en qué medida se replica nuestra clasificación de los hoteles. Así, nuestra variable dependiente será la fórmula contractual elegida por la cadena para un establecimiento en particular: franquicia, contrato de gestión, arrendamiento de industria, arrendamiento de edificio, propiedad minoritaria y propiedad total o mayoritaria¹⁷. Las variables independientes serán la categoría del hotel (medida mediante el número de estrellas), los servicios prestados en el hotel (medidos mediante el número de servicios prestados y mediante la existencia de características adicionales que denotan servicios diferenciadores e importantes de un hotel como playa, piscina y sitio céntrico), el tamaño del hotel (medido mediante el número de habitaciones) y la existencia de otros hoteles de la cadena en un área geográfica cercana (medida mediante el número de establecimientos de la cadena en la misma provincia).

Los autovalores de las funciones canónicas resultantes así como el porcentaje de la varianza explicada y las correlaciones canónicas se muestran en la Tabla 9. Por su parte, la Tabla 10 muestra la matriz de estructura donde se observan las correlaciones entre las variables y las funciones canónicas discriminantes.

Tabla 9: Funciones canónicas discriminantes

FUNCIÓN	AUTO-VALOR	% DE VARIANZA	% ACUMULADO	CORRELACIÓN CANÓNICA
1	0,494 ^a	68,8	68,8	0,575
2	0,130 ^a	18,1	86,9	0,339
3	0,065 ^a	9	95,9	0,247
4	0,029 ^a	4	99,9	0,167
5	0,001 ^a	0,1	100	0,031

^a Se han empleado las 5 primeras funciones discriminantes canónicas en el análisis.

Tabla 10: Matriz de estructura

	Función				
	1	2	3	4	5
Habitaciones	0,826*	-0,098	-0,116	-0,222	-0,337
Piscina	0,645*	-0,265	-0,065	-0,195	0,581
Número de hoteles en la misma provincia	0,365	0,715*	0,142	0,002	0,111
Número de servicios	0,242	-0,521*	0,319	-0,329	0,376
Estrellas	0,049	-0,395	0,772*	-0,184	-0,074
Precio medio habitación doble	0,151	0,251	0,383*	-0,253	0,244
Sitio céntrico	-0,053	0,023	0,367*	0,072	-0,074
Playa	0,604	-0,182	-0,044	0,633*	0,274

* Mayor correlación absoluta entre cada variable y cualquier función discriminante.

Respecto a la clasificación realizada por el análisis discriminante la Tabla 11 muestra cómo el 59,4% de los casos son correctamente reagrupados. Las categorías mejor clasificadas son los hoteles en propiedad o con participación mayoritaria y los hoteles arrendados, mientras que la fórmula organizativa peor clasificada por el discriminante es

los hoteles en propiedad parcial (si bien la mayoría —71,4%— se han reasignado a la categoría de propiedad total o mayoritaria, la más próxima económicamente). En definitiva, y teniendo en cuenta el porcentaje de hoteles correctamente clasificados, podemos afirmar que nuestra clasificación teórica es adecuada.

Tabla 11: Resultados de la clasificación

		GRUPO DE PERTENENCIA PRONOSTICADO					
		Franquicia	Contrato de gestión	Arrendamiento de industria	Arrendamiento de edificio	Propiedad minoritaria	Propiedad total o mayoritaria
GRUPO ORIGINAL	Franquicia	25%	8,3%	8,3%	41,7%	0%	16,7%
	Contrato de gestión	0%	21,4%	7,1%	50%	0%	21,4%
	Arrendamiento de industria	10%	0%	40%	40%	0%	10%
	Arrendamiento de edificio	3,7%	7,4%	3,7%	48,1%	0%	37%
	Propiedad minoritaria	14,3%	0%	0%	14,3%	0%	71,4%
	Propiedad total o mayoritaria	0%	0%	0%	8,6%	0%	91,4%

7. Conclusiones y limitaciones

Este trabajo ha pretendido aproximar la racionalidad económica en la elección de las fórmulas organizativas en las cadenas hoteleras. Para ello, hemos analizado las distintas modalidades de vinculación de establecimientos que emplea la principal cadena hotelera española (Sol Meliá). Dicho análisis parte de una tipología basada en los distintos derechos de propiedad (o control ejercido) sobre los activos necesarios para la producción del servicio.

Por tanto, clasificamos las formas organizativas en función de la propiedad de los activos y del tipo de control ejercido sobre ellos por la cadena. Partiendo de la integración, donde el control de los activos básicos necesarios en la producción del servicio hotelero los retiene totalmente la cadena hotelera, llegamos hasta fórmulas, como 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, existe

una variedad de situaciones intermedias de control de activos (contratos de gestión, arrendamiento de industria, arrendamiento de edificio y participación minoritaria).

Para su validación, hemos formulado una serie de proposiciones de investigación basándonos en la Economía de los Costes de Transacción. En particular, nuestra idea central es que las formas de organización son elegidas en función de su capacidad para resolver los problemas o conflictos que surgen en la contratación de los recursos. Por lo tanto, hemos tratado de relacionar la conflictividad potencial que generarían dichos problemas ante cada una de las formas organizativas con la frecuencia de uso.

Los resultados obtenidos para el caso de la cadena Sol Meliá muestran que los activos más específicos a la cadena hotelera suelen estar integrados en mayor medida que los menos específicos. Asimismo, hemos determinado que las formas organizativas basadas en la integración (propiedad) son las mayoritariamente

utilizadas para gestionar los hoteles más grandes, de mayor calidad y localizados cerca de otros hoteles de la misma cadena (esto es, ubicaciones donde la cadena tiene su red más desarrollada). Finalmente, hemos validado estadísticamente nuestra tipología teórica, obteniendo una equivalencia en la clasificación del 59,4%.

A pesar de que consideramos que este trabajo contribuye a clarificar la elección de la forma organizativa, somos conscientes algunas limitaciones que no hemos sido capaces de resolver hasta ahora. Por una parte, es necesario extender este análisis a otras cadenas hoteleras para verificar si se mantienen los resultados y para aumentar su validez estadística. Este es un trabajo arduo por los elevados costes de construir la base de datos hotel por hotel. Por otra parte, sería deseable introducir las opiniones y percepciones de los directivos de la cadena para ampliar las variables que determinan la elección de la forma organizativa. Sin duda, éstas constituyen nuestras principales tareas pendientes.

Bibliografía

- Anderson, E. y H. Gatignon (2004): "Firms and the Creation of New Markets", en: C. Ménard y Shirley, *Handbook of New Institutional Economics*, Kluwer Academic Press, Boston, Dordrecht.
- Baker, G. P. y T. N. Hubbard (2003): "Make Versus Buy in Trucking: Asset Ownership, Job Design, and Information", *American Economic Review* 93 (3), pp. 551-572.
- Barney, J. B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 (1): pp. 99-120.
- Blair, R. D. y F. Lafontaine (2005): *The Economics of Franchising*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Bradach, J. (1997): "Using the Plural form in the Management of Restaurant Chains", *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 276-303.
- Brickley, J. A. y F. H. Dark (1987): "The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising", *Journal of Financial Economics*, 18 (2), pp. 401-420.
- Caves, R. E. y W. F. Murphy (1976): "Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets", *Southern Economic Journal*, 42, pp. 572-586.
- Cazorla Papis, L. y R. M. Pérez Medina, (2002): "Características del sector hotelero como determinantes de la estrategia de entrada en el exterior", *Papers de Turisme*, 31-32, pp. 30-65.
- Chen, J. J. y I. Dimou, (2005): "Expansion Strategy of International Hotel Firms", *Journal of Business Research*, 58 (2), pp. 1730-1740.
- Contractor, F. K. y S. K. Kundu, (1998a): "Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector", *Journal of International Business Studies*, 29 (2), pp. 325-358.
- Contractor, F. K. y S. K. Kundu, (1998b): "Franchising Versus Company-Run Operations: Modal Choice in the Global Hotel Sector", *Journal of International Marketing*, 6 (2), pp. 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*, 15, p. 25.
- Dev, C. S., Brown, J. R. y D. Lee, (2000): "Managing Marketing Relationships", *Cornell Hotel and Restaurant Management*, 41 (4), pp. 10-20.
- Dev, C. S., Erramilli, M. K. y S. Agarwal, (2002): "Brands across Borders. Determining Factors in Choosing Franchising or Management Contracts for Entering International Markets", *Cornell Hotel and Restaurant Management*, 43 (6), pp. 5-16.
- Eyster, J. J. (1988): *The Negotiation and Administration of Hotel and Restaurant Management Contracts*, tercera edición, Ithaca, Nueva York, Cornell University School of Hotel Administration.
- Grossman, S. J. y O. D. Hart (1986): "The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration", *Journal of Political Economy*, 94 (4), pp. 691-719.
- Gulati, R. (1998): "Alliances and Networks," *Strategic Management Journal*, 19, pp. 293-317.
- Hart, O. y B. Holmström (1987): "The Theory of the Contracts" in *Advances in Economic Theory*, Fifth World Congress. T. Bewley, ed. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 71-155.
- Holmström, B. (1999): "The Firm as a Subeconomy." *Journal Of Law, Economics, And Organization*, 15 (1), pp. 74-102.
- Holmström, B. y P. Milgrom, (1994): "The Firm as an Incentive System", *American Economic Review*, 84 (4), pp. 972-91.
- Hostelmarket (1999): "La franquicia no seduce a los hoteleros españoles", *Hostelmarket Revista*, 2, febrero.
- Hostelmarket (2003): *Hoteles, Restauración, Turismo y Ocio. Informe Anual 2003*, Madrid, Publicaciones Alimarket.
- Hostelmarket (2004): *Hoteles, Restauración, Turismo y Ocio. Informe Anual 2004*, Madrid, Publicaciones Alimarket.
- Jensen, M. C. y W. H. Meckling (1976): "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure", *Journal Of Financial Economics*, 3 (4), pp. 305-360.
- Kehoe, M. R. (1996): "Franchising, Agency Problems, and the Cost of Capital", *Applied Economics*, 28, pp. 1487-1493.
- Klein, B., Crawford R. G. y A. A. Alchian (1978): "Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process," *Journal of Law And Economics*, 21, pp. 297-326.
- Klein, B. y K. B. Leffler (1981), "The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance", *Journal of Political Economy*, 89 (4), pp. 615-641.
- Lafontaine, F. (1992), "Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results", *Rand Journal of Economics*, 23 (2), pp. 263-283.
- Lewis, R. C., Chambers, R. E. y H. E. Chacko (1995): *Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices*, segunda edición, Nueva York, Van Nostrand Reinhold, pp. 650-680.
- Malley, M. (1997): "Getting the Most Value out of Franchising", *Hotel and Motel Management* (suplemento), 5 de mayo, pp. 31-ff.
- Menard, C. (2004): "The Economics of Hybrid Organizations", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 160 (3), pp. 345-376.
- Michael, S. C. (2000): "The Effect of Organizational Form on Quality: the Case of Franchising", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 42, pp. 295-318.
- Milgrom, P. y J. Roberts (1992): *Economics, Organization and Management*, Prentice-Hall International Editions, Homewood.
- Pauly, M. V. (1968): "The Economics of Moral Hazard: Comment", *American Economic Review*, 58 (3), pp. 531-539.
- Penrose E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Blackwell.
- Ramón Rodríguez, A. (2002a): "Determining Factors in Entry Choice for International Expansion. The Case of the Spanish Hotel Industry", *Tourism Management*, 23, pp. 597-607.
- Ramón Rodríguez, A. (2002b): "Un análisis de las dimensiones del paradigma OLI en la internacionalización

del sector hotelero español", *Información Comercial Española*. *Revista de Economía*, 803, pp. 141-161.

Ross, S. A. (1973): "The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem", *American Economic Review*, 63 (2), pp. 134-139.

Rubin, P. (1978): "The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract", *Journal of Law And Economics*, 21, pp. 223-233.

Schemenner, R. W. (1988): "How Can Service Business Survive and Prosper?" en Lovelock, C. H. (ed.): *Managing Services*, Nueva Jersey, Prentice-Hall.

Simon, H. A. (1951): "A Formal Theory of the Employment Relationship", *Econometrica*, 19, pp.: 293-305.

Sol Meliá (2003): *Memoria Anual 2002*, Sol Meliá (disponible en www.solmelia.com).

Sol Meliá (2004): *Memoria Anual 2003*, Sol Meliá (disponible en www.solmelia.com).

Spence, M. y R. Zeckhauser (1971): "Insurance, Information and Individual Action", *American Economic Review*, 61 (2), pp. 380-387.

Turespaña (2004): *Guía Oficial de Hoteles de España 2004*. Edición Profesional, Madrid, Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, Ministerio de Economía, Ediciones Informatizadas.

Turespaña (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*, 5 (2), pp. 171-180.

Williamson, E. O. (1985): *The Economics Institutions of Capitalism: Firms, Markets. Relational Contracting*, Nueva York, The Free Press.

Williamson, E. O. (1991): "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 269-296.

Williamson, O. E. (1979): "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations", *Journal Of Law And Economics*, 22, pp. 233-261.

Notas

1. Véase una reciente revisión de esta literatura en Menard (2004).
2. Cuando nos referimos a temas organizativos queremos decir que estamos dejando fuera parte de los argumentos que se han utilizado para explicar la elección de formas organizativas y que se relacionan con el comportamiento estratégico de la empresa. Véase para este tipo de análisis Gulati (1998) y Anderson y Gatignon (2004).
3. Cazorla Papis y Pérez Medina (2002), Chen y Dimou (2005), Contractor y Kundu (1998a y b), Dev y Brown (1991), Dev, Brown, y Lee, (2000), Dev, Erramilli y Agarwal, (2002), Kehoe, (1996), Lewis, Chambers y Chacko (1995), Malley (1997) y Ramón Rodríguez (2002a y b).
4. El Real Decreto 1634 de 15 de junio de 1983 por el que se establecen las normas de clasificación de los establecimientos hoteleros determina que son hoteles las "empresas o establecimientos dedicados de modo profesional y habitual al alojamiento de personas mediante precio".
5. Nos referimos a los argumentos de Klein y Leffler (1981) sobre el valor de marca o reputación como salvaguardia de las relaciones comerciales. El propietario de la marca ofrece el servicio prometido para evitar que los clientes insatisfechos desprestigien su marca y, en consecuencia, el valor de sus inversiones para desarrollarla.
6. En 2003 30 Palma S.A. (Grupo Palomo) explotaba tres hoteles de la cadena Sol Meliá: Meliá Avenida de América, Tryp Guadalajara y Tryp Leganés (Hostelmarket, 2003, p. 87).
7. Aunque 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.
8. 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).
9. El franquiciado no tiene por qué ser necesariamente el propietario del inmueble dado que puede tenerlo en alquiler.
10. Véase Blair y Lafontaine (2005) a modo de resumen sobre la problemática de la franquicia y las soluciones contractuales adoptadas.
11. Existen, no obstante, un importante número de trabajos que previamente ya habían abordado el tema de las formas híbridas. Véase Menard (2004) para una revisión de esta literatura.
12. Klein, Crawford y Alchian (1978) y Williamson (1979).
13. Simon (1951), Pauly (1968) y Williamson (1985), describen, entre otros muchos, este problema.
14. Véase Spence y Zeckhauser (1971), Ross (1973), Jensen y Meckling (1976) y Hart y Holmström (1987), entre otros muchos.
15. Véase como referencia sobre la teoría de recursos y capacidades Penrose (1959), Wernerfelt (1984) y Barney (1991).
16. Los números de los últimos años de la Revista Hostelmarket también fueron consultados, especialmente, para determinar qué hoteles Sol Meliá son explotados en régimen de franquicia ya que esta forma contractual no aparece diferenciada en los Informes Anuales de Hostelmarket de los contratos de gestión.
17. Se han excluido del análisis siete hoteles porque el análisis discriminante exige categorías excluyentes y estos hoteles presentaban fórmulas mixtas, por ejemplo, una participación accionarial de Sol Meliá conjuntamente con la existencia de un contrato de gestión.

Los autores agradecen el apoyo económico recibido del Plan Nacional de I+D+I a través del proyecto SEC2003-05334 y del Sexto Programa Marco de la Unión Europea a través del Proyecto CIT3-513420 Reflexible Governance in the Public Interest. Asimismo, ha resultado de gran ayuda la colaboración de Isabel Alonso, Alex Mantilla y Lorena Fernández en el proceso de elaboración y depuración de la base de datos empleada en nues tro estudio.