

**¿CÓMO ORGANIZAR UNA CADENA HOTELERA? LA ELECCIÓN
DE LA FORMA DE GOBIERNO**

**MARTA FERNÁNDEZ BARCALA
MANUEL GONZÁLEZ DÍAZ**

FUNDACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS
DOCUMENTO DE TRABAJO
Nº 341/2007

De conformidad con la base quinta de la convocatoria del Programa de Estímulo a la Investigación, este trabajo ha sido sometido a evaluación externa anónima de especialistas cualificados a fin de contrastar su nivel técnico.

ISBN: 84-89116-07-5

La serie **DOCUMENTOS DE TRABAJO** incluye avances y resultados de investigaciones dentro de los programas de la Fundación de las Cajas de Ahorros.
Las opiniones son responsabilidad de los autores.

¿CÓMO ORGANIZAR UNA CADENA HOTELERA? LA ELECCIÓN DE LA FORMA DE GOBIERNO

Marta FERNÁNDEZ BARCALA
Universidad de Oviedo

Manuel GONZÁLEZ DÍAZ
Universidad de Oviedo

Datos de contacto:

Marta FERNÁNDEZ BARCALA
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

¿CÓMO ORGANIZAR UNA CADENA HOTELERA? LA ELECCIÓN DE LA FORMA DE GOBIERNO †

Marta FERNÁNDEZ BARCALA
Universidad de Oviedo

Manuel GONZÁLEZ DÍAZ
Universidad de Oviedo

Resumen

Este trabajo analiza la racionalidad económica de la multiplicidad de mecanismos de gobierno observados en las cadenas hoteleras. Primero, describimos dicha variedad en función del control que cada solución permite ejercer sobre los activos clave del negocio, partiendo del máximo control —propios— hasta el mínimo —franquicias. Segundo, apoyándonos en la Economía de los Costes de Transacción y en la Teoría de Recursos y Capacidades, analizamos los determinantes de la selección del mecanismo de gobierno para cada hotel. La literatura predice que los propios resuelven el problema de retención y facilitan la obtención de productos de calidad porque los mecanismos basados en la jerarquía y autoridad mejoran la coordinación y facilitan la transmisión de conocimientos tácitos. Los resultados obtenidos, para una muestra de 712 hoteles, apoyan dichos argumentos, excepto para que favorezca la consecución de la calidad, lo que deja abierto un debate sobre qué mecanismo de gobierno es más adecuado para prestar servicios de calidad.

Palabras clave:

Hotel, mecanismo de gobierno, contrato de gestión.

¿CÓMO ORGANIZAR UNA CADENA HOTELERA? LA ELECCIÓN DE LA FORMA DE GOBIERNO

1. INTRODUCCIÓN

Sorprende saber que la mayor parte de los establecimientos de las cadenas hoteleras no suelen estar explotados en régimen de propiedad. Por el contrario, existe un amplio y variado conjunto de formas en las que las cadenas organizan los establecimientos operados bajo su nombre. Así, seis de las mayores cadenas hoteleras que operaban en España en 2003 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 (3%), contratos de gestión (12,5 %), alquiler (38,6 %) y *joint ventures* minoritarias (5,8 %).

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. Trataremos de establecer cuáles son los principales determinantes de la elección de la forma organizativa, apoyándonos para ello en el marco teórico ofrecido por la Economía de los Costes de Transacción (ECT) y, en particular, por los trabajos de Oliver Williamson (1985, 1991). La razón de esta elección es que este marco teórico ha sido especialmente fructífero para explicar las formas organizativas híbridas, tales como la franquicia, los contratos de gestión y las *joint ventures*. Adicionalmente, introducimos parcialmente la Teoría de Recursos y Capacidades porque ofrece argumentos que han sido aplicados a la elección de la forma organizativa que complementan a la ECT (Williamson, 1999, y Poppo y Zenger, 1998).

No obstante, acotamos el estudio al ámbito estrictamente organizativo, es decir, buscamos la mejor forma de organizar los establecimientos con independencia de las características del mercado. Dejaremos fuera, por tanto, parte de los argumentos que se relacionan con el comportamiento estratégico de la empresa, y que se han utilizado para explicar la elección de formas organizativas, especialmente para la penetración y crecimiento en países extranjeros. 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, ordenamos las distintas formas o contratos para analizar su adecuación a los distintos problemas que afrontan las cadenas hoteleras.

El sector hotelero es un marco idóneo para el estudio de las formas organizativas por dos razones. Por una parte, al ser el turismo una de las industrias más importantes en España, las principales empresas hoteleras nacionales son 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. Por otra parte, la industria presenta una importante variedad de formas organizativas, difíciles de observar en cualquier otra industria.

La estructura de nuestro 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) típicas del 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, finalizando con unas breves conclusiones e indicando las limitaciones del trabajo.

2. SECTOR HOTELERO, PROPIEDAD DE LOS ACTIVOS Y TIPOLOGÍA DE FORMAS ORGANIZATIVAS

El negocio hotelero consiste en dedicarse profesionalmente a ofrecer un servicio de alojamiento, a veces complementado con otros servicios como manutención, entretenimiento, etc... La actividad consiste en que el cliente, probablemente atraído por la marca, reserva una habitación en un hotel, por medios directos o indirectos. Llegado el día, el cliente se aloja en las instalaciones del hotel recibiendo los servicios contratados. 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 sus compromisos adquiridos en cuanto a la calidad del servicio, al tiempo que le permite formularse unas expectativas respecto al servicio que espera recibir. El segundo, la central de reservas, es un elemento de coordinación básico 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.

Por otra parte, el resto de activos son las instalaciones del hotel y el personal (en concreto su formación y saber-hacer). Dentro de éstos últimos cabe diferenciar al gerente o director del hotel del resto de personal. Suele ser la persona más formada y con el conocimiento más específico a la marca. Es la persona que determina las directrices del establecimiento en cuanto a servicios, precios, ofertas, etc.

En el negocio hotelero podemos distinguir la existencia de tres tipos de actores o agentes

económicos en función de los activos que aportan a la producción del servicio: gestor, explotador y propietario. Definimos el “gestor” de un establecimiento hotelero como la persona física o jurídica que aporta la marca y la central de reservas (por ejemplo la cadena NH). Habitualmente, el gestor dirige el establecimiento y organiza estratégicamente el negocio, con la 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, 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 operativo sobre cómo poner en práctica 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 organizativas propias del establecimiento y que sustentan el correcto funcionamiento del sistema productivo en aspectos tales como aprovisionamiento, gestión de personal, atención al cliente, 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. 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.

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, así, en una única empresa que contratará 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 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 y Baker y Hubbard, 2003).

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. Hemos denominado a esta categoría “*joint venture* minoritaria” (nos referiremos, en adelante, a esta categoría como *joint venture*).

Una tercera posibilidad consiste en que la cadena, bien directamente o a través de una filial, alquile un inmueble, o bien toda una empresa, para desarrollar allí su actividad hotelera. 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 en última instancia al propietario, pero que tiene cedido el derecho de uso a través del 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 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 (elementos decorativos, lencería, vajilla, uniformes,...). En estos casos, la cadena es explotadora y gestora del hotel, pero no es propietaria. En ambas situaciones el control de los activos está limitado por el alcance del contrato de alquiler (inmueble o industria), puesto que los derechos residuales de decisión sobre los activos pertenecen al propietario de los mismos. Nos referiremos a estas dos situaciones 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 gestor. Este último, la cadena gestora, sólo es propietario exclusivo de la central de reservas y mantiene control sobre la marca, si bien no 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. Hemos denominado a esta categoría “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. 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, a través de las obligaciones y derechos que recoge el contrato de franquicia, la cadena influye en la imagen de marca ofrecida, pero con menos capacidad de actuación que tendría un gerente actuando a través de un contrato de gestión. Nos referimos a esta categoría como “franquicia”.

Recapitulando, la Tabla 1 nos resume el grado de control que ofrece cada solución organizativa sobre los activos. 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.

Tabla 1: Forma organizativa e intensidad en el control sobre los activos

ACTIVOS BÁSICOS	MECANISMO DE CONTROL SOBRE LOS ACTIVOS				
	PROPIEDAD		CONTRACTUAL		
	Propio	Joint venture	Arrendamiento	Contrato de gestión	Franquicia
Inmueble	++	+ / ++	-	-	-
Bienes y equipos	++	+ / ++	+ / ++	+	-
Know-how	++	+ / ++	+ / ++	+	+ / -
Central de reservas	++	++	++	++	++
Marca	++	+ / ++	++	+ / ++	+
Ranking (intensidad en el control)	1 (10)	2 (8)	3 (7)	4 (5,5)	5 (3,5)

Leyenda: ++ = control total del activo; + = control parcial del activo; - = sin control
“++” lo hemos computado como 2; “+ / ++” como 1,5; “+” como 1; + / - como 0,5; y “-” como 0

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. Estos riesgos no sólo van a depender de las características de las transacciones, sino también de la tecnología empleada y del entorno institucional en que se

realice.

Por una parte, 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 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 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. Sin embargo, estas soluciones dificultan la coordinación porque los derechos sobre los activos están repartidos en un mayor número de agentes económicos. Si las formas organizativas se eligen en función de su capacidad para resolver los problemas organizativos, es posible establecer hipótesis sobre qué formas se elegirán para resolver determinados problemas o riesgos contractuales.

Uno de los riesgos contractuales más importantes es el problema de retención (*hold-up*). 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 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, un 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 están integradas bajo una propiedad común. En consecuencia, nuestra primera hipótesis (H1) es que:

H1: 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 totalmente 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 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, mantelerías, vajilla, etc.).

Un segundo riesgo contractual importante es el derivado de los distintos intereses que presentan las partes y el consecuente riesgo moral. 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 partes.

Una de las situaciones más típicas se relaciona con cómo resolver el conflicto de intereses entre las personas que están al frente de cada establecimiento (director o gerente de hotel) y los acreedores de la renta residual de esos establecimientos (NH, por ejemplo). Éstos últimos deben controlar el comportamiento de los primeros, puesto que son los que asumen las consecuencias económicas de la reducción de esfuerzo de los primeros o, en general, de cualquier incumplimiento. Sin embargo, 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. 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 y homogeneidad) ya que su demanda está dispersa por naturaleza. Esta dispersión de la oferta es la que dificulta el control directo de 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.). Al ser costoso controlar al responsable, el control suele ser menos intenso y, por tanto, aumenta la posibilidad de riesgo moral.

Una medida alternativa a ese control directo, es introducir modalidades organizativas 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, basadas en la separación de las figuras de explotador y gestor del hotel, parecen más adecuadas para establecimientos aislados y distantes de la central, puesto que cuando diversos establecimientos están ubicados en una misma zona geográfica, la vigilancia y supervisión es más fácil y menos costosa: una misma persona puede supervisar varios establecimientos y la comparación entre ellos es factible (Fladmoe-Lindquist y Jacque, 1995). Por tanto, podemos establecer como segunda hipótesis (H2):

H2: Las cadenas tenderán a retener en mayor medida el control basado en la propiedad cuanto mayor sea su concentración en una zona geográfica particular.

La separación de las figuras de gestor y explotador en dos agentes distintos resuelve el problema de la falta de interés de los 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) depende en buena medida del nivel de 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 nivel calidad del 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 un determinado nivel de 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.). Este conflicto de intereses claramente se atenúa si volvemos atrás y juntamos 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. Cuando el *know-how* es costoso de transmitir, la cadena (gestor) 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).

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 atenuar el conflicto de intereses o bien por la dificultad de transmitir el saber hacer necesario. Por otra parte, parece lógico 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). Podemos, por tanto, formular la siguiente hipótesis:

H3: *La cadena tenderá a retener en mayor medida el control basado en la propiedad en aquellos establecimientos donde la calidad sea más importante.*

También el tamaño del hotel está relacionado con la importancia de los conocimientos tácitos y el *know-how* requeridos para dirigirlo (Pla Barber y León Darder, 2004). Así, los hoteles grandes son más complejos de gestionar y requieren un director más 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 misma para clientes e, incluso, empleados. 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: intentan 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 el propietario, 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 es difícil que exista un comportamiento oportunista importante. 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 es explotado por otra empresa.

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 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. 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:

H4: *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

Las hipótesis precedentes se han contrastado sobre una muestra de 744 establecimientos hoteleros en España. La mayor parte, 464 establecimientos, pertenecen a las seis principales cadenas hoteleras en cuanto al número de hoteles. Dichas cadenas mantenían en 2003 un total de 170.893 habitaciones en 866 establecimientos en todo el mundo, estando ubicados en España el 50,32% de las habitaciones y el 56,69% de los establecimientos (Hostelmarket, 2004). Además, presentaban todas las formas típicas de operar establecimientos: 1) propiedad total o mayoritaria (40,18% de los establecimientos); 2) joint venture (5,77%); 3) arrendamiento (38,57%); 4) contrato de gestión (12,47%) y 5) franquicia (3%). Los 280 establecimientos restantes representan a los hoteles independientes. Éstos se han definido como aquellos establecimientos que no forman cadena con otros; especificando, a su vez, “cadena” como una empresa con 2 ó más establecimientos. Para su selección se ha realizado un muestreo aleatorio a partir de la *Guía de Hoteles de España* (edición profesional) 2004 (Turespaña, 2004 y 2005). La mayor parte de estos establecimientos independientes están explotados en régimen de propiedad (98,21%), siendo las joint ventures (1,08%) y los arrendamientos (0,72%) formas totalmente minoritarias. La Tabla 2 muestra los estadísticos descriptivos de la muestra (ver la matriz de correlaciones en la Tabla 8 y la Tabla 9 en el Apéndice) y la Tabla 3 define las variables utilizadas en los modelos econométricos.

Tabla 2. Estadísticos descriptivos

Variable	Observaciones	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
Mecanismo de gobierno	712	3,17697	1,14964	0	4
5 estrellas GL	712	0,00983	0,09873	0	1
5 estrellas	712	0,04354	0,20421	0	1
4 estrellas	712	0,39888	0,49001	0	1
2 ó 3 estrellas	712	0,54494	0,49833	0	1
Suma de servicios	685	18,76788	5,23234	0	37
Q de calidad	684	0,03070	0,17263	0	1
Concentración espacial	712	6,67135	9,43950	0	28
Habitaciones	660	132,59390	117,60830	4	916
Plazas	656	251,44970	224,19100	8	1.736
Playa	685	0,37226	0,48376	0	1
Alta montaña	685	0,04525	0,20801	0	1
Céntrico	685	0,58248	0,49351	0	1
Edificio histórico	685	0,13576	0,34279	0	1
Sol Meliá	712	0,22191	0,41582	0	1
Husa	712	0,08427	0,27799	0	1
Nh	712	0,12079	0,32611	0	1
Riu	712	0,07022	0,25571	0	1
Ac	712	0,06461	0,24600	0	1
Hoteltur	712	0,04635	0,21039	0	1
Independiente	712	0,39185	0,48851	0	1

Cabe señalar que en el muestreo 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. Con el muestreo efectuado controlamos 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).

Tabla 3. Definición de las variables

Variable	Definición
	0= Franquicia
	1= Contrato de gestión
Mecanismo de gobierno	2= Arrendamiento
	3 = <i>Joint venture</i>
	4 =Propio
5 estrellas GL	1 si es un hotel de gran lujo
5 estrellas	1 si es un hotel de 5 estrellas
4 estrellas	1 si es un hotel de 4 estrellas
2 ó 3 estrellas	1 si es un hotel de 3 ó 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 Guía de Hoteles de España 2004 (Edición profesional)
Q de calidad	1 si ha recibido la Q de calidad
Concentración espacial	Número de hoteles de la cadena en la provincia
Habitaciones	Número de habitaciones del hotel
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
Sol 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
Hoteltur	1 si es un hotel perteneciente a la cadena Hoteltur
Independiente	1 si el hotel no pertenece a ninguna cadena

La obtención de la información sobre los establecimientos hoteleros partió inicialmente del *Censo de Hoteles y Apartamentos 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 la 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; www.nh-hotels.com; www.riu.com; www.hotetur.com;

www.husa.es; www.ac-hotels.com), de cada uno de los establecimientos y de Turespaña (www.tourspain.es). Con todo, se consiguió clasificar 712 establecimientos que constituyen la base definitiva sobre la que se efectuaron los análisis econométricos. En la Tabla 4 se resumen los casos encontrados en nuestra muestra de cada una de los mecanismos organizativos descritos. Por último, la *Guías Oficiales de Hoteles 2004 y 2005* (Edición Profesional) nos suministraron información detallada sobre las características particulares y servicios de los hoteles (Turespaña 2004 y 2005).

Tabla 4. Mecanismos de gobierno en la muestra

Mecanismo de gobierno	Observaciones	Porcentaje sobre el total
Franquicia (y=0)	13	1,83%
Contrato de gestión (y=1)	57	8,01%
Arrendamiento (y=2)	169	23,74%
<i>Joint venture</i> (y=3)	25	3,51%
Propio (y=4)	448	62,92%
Total	712	100%

4.2. Estimación

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:

$$y^* = \beta' \mathbf{x} + \varepsilon$$

Donde y^* es no observable. Sin embargo, observamos:

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

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

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

Donde tenemos k regresores, ε_j es logísticamente distribuida, k_0 es tomada 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 de la Tabla 5 a la Tabla 7. Los cálculos se efectuaron con el programa estadístico STATA 8.0. La primera de la hipótesis, referente a la influencia de la especificidad de los activos en la elección de la forma organizativa, se ha contrastado inicialmente a través de la ubicación del establecimiento, por ser la única posibilidad de especificidad que los datos nos permiten contrastar directamente. Cabría argumentar que las remodelaciones de los edificios históricos para convertirlos en hoteles los convierten, quizá, en más específicos por la dificultad de reutilización. Hemos introducido esta variable (Edificio histórico) en nuestro modelo econométrico sin obtener resultados estadísticamente significativos, tal y como se aprecia en la Tabla 5. Similares resultados hemos obtenido para otras ubicaciones, tales como “Playa”, “Alta montaña” o lugar “Céntrico”, lo que nos lleva a pensar que la dificultad de reutilización del inmueble no parece ser relevante, quizá 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.).

Tabla 5. Estimaciones Logit Ordenado I

Variable	H1a	H1b	H1c	H1d
Q de calidad	-0,33136 (0,72235)	-0,32064 (0,72027)	-0,31187 (0,72337)	-0,27490 (0,72263)
Plazas	0,00217*** (0,00056)	0,00202** (0,00063)	0,00215*** (0,00056)	0,00208*** (0,00055)
Independiente	4,72512*** (0,51009)	4,69602*** (0,50880)	4,70048*** (0,51167)	4,70479*** (0,50904)
Edificio histórico	0,17930 (0,27156)			
Playa		0,09753 (0,24123)		
Alta montaña			0,45949 (0,52522)	
Céntrico				-0,15601 (0,19843)
k1	-2,73412 (0,31852)	-2,77161 (0,31218)	-2,75466 (0,31424)	-2,88849 (0,35143)
k2	-1,11235 (0,20836)	-1,15030 (0,20004)	-1,13249 (0,20230)	-1,26609 (0,24807)
k3	0,88375 (0,20885)	0,84389 (0,19907)	0,86388 (0,20238)	0,73235 (0,23990)
k4	1,14888 (0,20805)	1,10900 (0,19836)	1,12908 (0,20139)	0,99780 (0,23679)
N	628	628	628	628
Log L	-496,93804	-497,05835	-496,85765	-496,84282
χ^2	87,34813***	86,12033***	88,24819***	86,07589***
Pseudo R2	0,23010	0,22991	0,23022	0,23024

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

Es difícil, por otra parte, contrastar directamente la relevancia de la especificidad de otros activos por la falta de estimadores adecuados. Sin embargo, sí que consideramos que la especificidad de

los activos puede ser relevante en la elección de la forma organizativa. Fijándose en la Tabla 1 observamos que los activos están ordenados, por filas, de menor a mayor especificidad (de inmuebles a marca). En cambio, por columnas, están ordenadas de izquierda a derecha las formas organizativas de acuerdo a su mayor proximidad a la integración (de propiedad a franquicia). Comparando filas y columnas, observamos cómo los derechos sobre los activos más específicos a la empresa hotelera, la marca y la central de reservas, apenas se ceden a ninguna otra empresa. Si aceptamos que la franquicia es un alquiler de la marca y por tanto es la única que se cedería en el mercado, a partir de la Tabla 4 obtenemos que 699 de los 712 establecimientos sobre los que tenemos información (lo que representa el 98%) mantiene el control directo (propiedad) sobre los activos más específicos, lo que apoyaría la hipótesis H1 de que cuanto más específica sea la inversión mayor será la propensión a soluciones próximas a la integración. En otras palabras, todas las formas organizativas observadas están diseñadas de tal forma que la empresa hotelera retenga los derechos de propiedad de los activos más específicos. Esta regularidad apoya nuestro argumento teórico, aunque no lo podemos contrastar estadísticamente.

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, estimulando por tanto la gestión de los mismos bajo fórmulas donde la cadena retenga en mayor medida el control. Alternativamente, también puede razonarse que los establecimientos más dispersos supondrían un coste de control muy elevado para la central si sólo se basase en las inspecciones efectuadas por su personal, con lo que optan por introducir modelos que incentiven más al gerente o responsable del establecimiento, tales como franquicia o contratos de gestión. 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. El problema que presenta esta variable es que está perfectamente correlacionada con la variable “Independiente”. La razón es que todos los hoteles que son independientes no pueden tener ningún otro establecimiento, ya sea en la provincia o en cualquier otro lugar, con lo que siempre presentan cero en la variable “Concentración espacial”. Para evitar este sesgo, en los resultados presentados en la Tabla 6 hemos eliminado todas las observaciones de la muestra que son hoteles independientes para asegurarnos que los resultados no están sesgados. Se observa que la variable Concentración espacial obtiene un coeficiente positivo y estadísticamente significativo, lo que interpretamos como que los hoteles que tienen otros de la propia cadena en la zona tienden a ser de propiedad total o mayoritaria. Parece, por tanto, que se cumple la proposición, apoyando de esta forma el modelo teórico propuesto.

En este modelo, hemos introducido en todos los casos una variable de control de la cadena, puesto que podría ser la política de cada empresa difiera en relación a la forma de gobierno, por ejemplo por preferencias de sus directivos u otras variables que no son directamente observables (por

ejemplo la disposición de un servicio jurídico fuerte que no tenga miedo a los contratos de gestión y franquicia). La variable omitida para evitar la multicolinealidad es Sol Meliá. 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, Hoteltur, obtiene un parámetro negativo y significativo (al 5%), que puede interpretarse como una menor propensión de la cadena hacia la integración respecto a Sol Meliá.

Tabla 6. Estimaciones Logit Ordenado II

Variable	H2
5 estrellas GL	-0,00455 (0,90384)
5 estrellas	0,02297 (0,58761)
4 estrellas	-0,23663 (0,21777)
Concentración espacial	0,02761* (0,01184)
Plazas	0,00226*** (0,00068)
Husa	-0,18810 (0,34165)
Nh	-0,06329 (0,30450)
Riu	1,16576* (0,50017)
AC	2,49291*** (0,48428)
Hoteltur	-0,79054* (0,31782)
k1	-2,55898 (0,49994)
k2	-0,94957 (0,39454)
k3	1,28931 (0,38430)
k4	1,61535 (0,38241)
N	377
log L	-437,48508
χ^2	65,30275***
Pseudo R2	0,08601

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

Los resultados sobre la tercera hipótesis, referente a que los hoteles de más calidad serán principalmente integrados, aparecen en la Tabla 7, en varias columnas (para evitar problemas de multicolinealidad) porque se disponía de varios estimadores de la calidad de cada establecimiento, probablemente correlacionados entre sí.

Tabla 7. Estimaciones Logit Ordenado III

Variable	H3a	H3b	H3c
Q de calidad			-0,12775 (0,76975)
Suma de servicios		-0,00739 (0,02343)	
5 estrellas GL	-0,13411 (0,88678)		
5 estrellas	-0,09235 (0,55502)		
4 estrellas	-0,33281 (0,20401)		
Independiente	4,92217*** (0,56922)	4,93298*** (0,57027)	4,96225*** (0,56770)
Plazas	0,00220*** (0,00065)	0,00220** (0,00068)	0,00219** (0,00068)
Husa	-0,35495 (0,32163)	-0,33339 (0,32398)	-0,33449 (0,32268)
Nh	-0,11774 (0,28941)	-0,06877 (0,28528)	-0,07539 (0,28382)
Riu	1,24907* (0,48813)	1,19198* (0,48743)	1,35486** (0,49044)
AC	2,22040*** (0,46236)	2,15546*** (0,45021)	2,15910*** (0,44828)
Hoteltur	-0,52463 (0,28680)	-0,40307 (0,28559)	-0,38471 (0,28048)
k1	-2,93117 (0,47430)	-2,87047 (0,57348)	-2,73360 (0,45371)
k2	-1,27796 (0,35426)	-1,21815 (0,49373)	-1,09915 (0,33336)
k3	0,85954 (0,34105)	0,90943 (0,50652)	1,05266 (0,32038)
k4	1,16276 (0,33991)	1,21037 (0,51049)	1,35620 (0,31877)
N	656	629	629
Log L	-476,07429	-476,73112	-472,96809
χ^2	127,85035***	124,13602***	123,89760***
Pseudo R2	0,27911	0,26442	0,26776

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

En primer lugar tenemos la categoría del establecimiento, otorgada por un organismo gubernamental, ya sea estatal o de la comunidad autónoma, en función de una valoración de las instalaciones y de los servicios prestados en cada establecimiento. 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. Existe una categoría especial dentro de los establecimientos de cinco estrellas que se denomina “Gran Lujo” y se utiliza para identificar a los mejores hoteles dentro de esta categoría superior. En nuestro estudio no hemos considerado los hoteles de una estrella porque es un segmento que las grandes empresas apenas trabajan y su relevancia económica es pequeña al ser desbancados por los hostales y pensiones. En consecuencia hemos introducido tres variables *dummy*, tomando como referencia una categoría conjunta de hoteles de dos y tres estrellas (en nuestra muestra sólo tenemos 20 hoteles de dos estrellas). Los resultados no muestran ninguna relación estadísticamente significativa como se aprecia en la primera columna de la Tabla 7. Similares resultados hemos obtenido para otras potenciales

medidas de calidad tales como que el establecimiento tenga la “Q de calidad” o el número de servicios prestados por el establecimiento. Al igual que en el caso anterior, hemos controlado el efecto de la cadena, observando que AC y Riu vuelven a obtener parámetros positivos y significativos, mientras que el de Hoteltur no es significativo. Esto confirma la interpretación precedente de la tendencia de las dos primeras cadenas hacia la integración (establecimientos propios) con relación al comportamiento de Sol Meliá, mientras que hace dudar de la consistencia de las diferencias anteriormente observadas entre Sol Meliá y Hoteltur.

Estos resultados no apoyan la hipótesis clásica sobre la idea de que soluciones más integradas ofrecen mejores resultados en relación a la calidad de los productos finales. Por el contrario, todos los coeficientes estimados, algunos muy cercanos a los valores por los que se les consideraría tradicionalmente significativos, son negativos. Esto significaría que nuestros resultados distan de confirmar dicha hipótesis. Esta falta de significación puede deberse a un argumento paralelo 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 estén motivados para que lo consigan. En este sentido, los incentivos pueden ser fundamentales, y, quizá, 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 nuestro resultado.

La cuarta hipótesis (H4) 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 plazas (Plazas). Los resultados obtenidos, estadísticamente significativos, aparecen reflejados de la Tabla 5 a la Tabla 7. Todas las estimaciones indican que los hoteles mayores tienden a ser propios total o parcialmente, siendo los más pequeños los arrendados y los franquiciados. Estos resultados respaldan la mayor parte de argumentos teóricos, sugiriendo que los elevados costes de transferir los conocimientos, probablemente específicos, y/o la elevada inversión y riesgo asumido por un potencial explotador independiente favorecen la integración de los grandes establecimientos. Nótese, además, que los estimadores son siempre muy similares, con independencia de que no se controle el efecto cadena (Tabla 5), que se controle (Tabla 7) o que se excluyan los independientes (Tabla 6). Esto sugiere que el problema es común a todas las empresas del sector, ya sean cadenas o simplemente hoteles independientes.

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. Para ello se parte de la idea de que la asignación de los derechos de propiedad que ofrece cada mecanismo organizativo genera distinto grado de control a la empresa hotelera sobre los activos claves para la producción del servicio. Partiendo de ese control, ordenamos 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).

Nuestro argumento 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. Para ello, la especificidad de los activos, los costes de control de cada establecimiento, los costes de coordinación para garantizar la calidad y los costes de transmitir el *know-how* deben ser relevantes.

Los resultados obtenidos parecen indicar que los activos más específicos a la cadena hotelera suelen estar integrados en mayor medida que los menos específicos. Si bien, en contra de lo que pueda parecer en un principio, la ubicación del establecimiento no acentúa los problemas de retención (*hold-up*) debido a la existencia de un dinámico mercado de compra venta de inmuebles hoteleros y al elevado número de marcas que compite en todos los segmentos del mercado (playa, ciudad, etc.). Por otra parte, los resultados más robustos indican que los establecimientos de más tamaño suelen ser explotados directamente (en propiedad) por las marcas, lo que hemos interpretado bien por la dificultad para encontrar propietarios o explotadores dispuestos a realizar inversiones tan altas de forma independiente o por la dificultad que supone transmitir o adquirir los conocimientos necesarios para que un establecimiento de grandes dimensiones pueda ser gestionado con éxito. Otro resultado interesante es que los costes de control de los responsables del establecimiento son esenciales y cuanto mayor es la dispersión de los establecimientos de una cadena (mayores costes de control), más probable es que se utilicen fórmulas distintas a la integración (es decir, a la plena propiedad de los establecimientos).

Finalmente, nuestros resultados empíricos sugieren que no necesariamente es cierto que la forma organizativa elegida afecta a la calidad del servicio prestado. Distintas hipótesis se pueden plantear al respecto para explicar este resultado, si bien su contraste queda pendiente para una futura ampliación de esta investigación puesto que no disponemos de información suficiente para ello. 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, situación que no hemos podido realizar en este estudio. Alternativamente, sería necesario estudiar qué tipo de mecanismos de salvaguardia adicionales (coordinación) se introducen para garantizar la calidad en aquellos

establecimientos que mantienen un mecanismo de gobierno más orientado al mercado pero que compiten en el segmento de alta calidad de la industria hotelera.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Altinay, L. y S. Miles (2006): "International Franchising Decision-Making: An Application of Stakeholder Theory", *The Service Industries Journal*, Vol. 26(4), págs. 421-436.
- 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.
- Bailey, R. y S. Ball, (2006): "An Exploration of the Meanings of Hotel Brand Equity", *The Service Industries Journal*, Vol. 26(1), págs. 15-38.
- Baker, G.P. y T.N. Hubbard (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 F. Lafontaine (2005): *The Economics of Franchising*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Brickley, J.A. y F.H. Dark (1987): "The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising", *Journal of Financial Economics*, Vol. 18(2), págs. 401-420.
- Brown, J.R., C.S. Dev, y Z. Zhou (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 W.F. Murphy (1976): "Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets", *Southern Economic Journal*, Vol. 42, págs. 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*, Vol. 31-32, págs. 30-65.
- Chen, J. J. y I. Dimou, (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, págs. 547-557.
- 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*, Vol. 29(2), págs. 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*, Vol. 6(2), págs. 28-53.
- Dev, C.S. y J.R. Brown (1991): "Franchising and Other Operating Arrangements in the Lodging Industry: A Strategic Comparison", *Hospitality Research Journal*, Vol. 15, p. 25.
- Dev, C.S., J.R. Brown y D. Lee, (2000): "Managing Marketing Relationships", *Cornell Hotel and Restaurant Management*, Vol. 41(4), págs. 10-20.
- Dev, C.S., M.K. Erramilli, y S. Agarwal, (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.
- 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).
- 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 L.L. Jacque, (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.
- Gulati, R. (1998): “Alliances and Networks,” *Strategic Management Journal*, Vol. 19, págs. 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, 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 P. Milgrom, (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.
- 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*, Vol. 3(4), págs. 305- 360.
- Johnson, C. y M. Vanetti (2005): “Locational Strategies of Internacional Hotel Chains”, *Analys 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.
- Kim, H. y W.G. Kim (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., R.G. Crawford y A.A. Alchian (1978): “Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process,” *Journal of Law and Economics*, Vol. 21, págs. 297-326.
- Klein, B. y K.B. Leffler (1981), “The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance”, *Journal of Political Economy*, vol. 89(4), págs. 615-641.
- Lafontaine, F. (1992), “Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results”, *Rand Journal of Economics*, Vol. 23(2), págs. 263-283.
- Lewis, R.C., R.E. Chambers, y H.E. Chacko (1995): *Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices*, segunda edición, Van Nostrand Reinhold, Nueva York, págs. 650-680.
- 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.
- Michael, S.C. (2002): “Can a franchise chain coordinate?” *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, págs. 325-41.
- 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*, Vol. 58 (3), págs. 531-539.
- Penrose, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Blackwell.
- Pine, R. y P. Phillips, (2005): "Performance Comparisons of Hotels in China", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 24, págs. 57-73.
- Pla Barber, J. y F. León Darder (2004): "La internacionalización de la industria hotelera española", *Papeles de Economía Española*, nº 102, págs. 193-206.
- Poppo, L. y T. Zenger (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.
- 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*, nº 803, noviembre-diciembre, págs. 141-161, Madrid.
- Ross, S.A. (1973): "The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem", *American Economic Review*, Vol. 63 (2), págs. 134-139.
- 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.
- 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 R. Zeckhauser (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).
- 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*, 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.
- Williamson, O.E. (1985): *The Economics Institutions of Capitalism: Firms, Markets. Relational Contracting*, Nueva York, The Free Press.
- Williamson, O.E. (1991): "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, págs. 269-296.
- Williamson O.E. (1999): "Strategy Research: Governance and Competence Perspectives", *Strategic Management Journal*, Vol. 20(12), págs. 1087-1108.
- Wong, M.C.S., S.T.K. Luk, y S.C.Y. Li, (2005): "Equity Ownership and Management Control in Sino-Foreign Joint Venture Hotels", *The Service Industries Journal*, Vol. 25 (1), págs. 117-133.

APÉNDICE

Tabla 8. Matriz de correlaciones I

	Forma organizativa	5 estrellas GL	5 estrellas	4 estrellas	2 ó 3 estrellas	Suma de servicios	Q de calidad	Concentración espacial	Habitaciones	Plazas
5 estrellas GL	-0,0304	1								
5 estrellas	-0,0037	-0,0238	1							
4 estrellas	-0,1837	-0,0868	-0,1700	1						
2 ó 3 estrellas	0,1829	-0,1237	-0,2425	-0,8834	1					
Suma de servicios	-0,0851	0,2561	0,2813	0,4186	-0,5788	1				
Q de calidad	-0,0449	0,0657	0,0962	0,0068	-0,0598	0,1346	1			
Concentración espacial	-0,2528	0,0357	-0,0069	0,0327	-0,0465	0,0465	0,0205	1		
Habitaciones	-0,0408	0,1269	0,1208	0,2099	-0,2840	0,4358	0,1772	0,3906	1	
Plazas	-0,0367	0,1351	0,1260	0,2132	-0,2907	0,4507	0,1808	0,3753	0,9949	1
Sol Meliá	-0,2356	0,0862	0,1131	0,2140	-0,2795	0,2604	0,2263	0,3349	0,4111	0,4081
Husa	-0,2626	0,1313	-0,0093	0,0509	-0,0847	-0,0323	-0,0590	-0,0073	-0,0778	-0,0834
NH	-0,2598	-0,0443	-0,0387	0,0512	-0,0215	0,0610	-0,0757	0,1698	-0,0394	-0,0457
Riu	0,0056	-0,0173	-0,0339	0,1301	-0,1084	0,0176	-0,0296	0,1285	0,1137	0,1096
AC	0,0867	-0,0257	0,1377	0,1681	-0,2145	0,0447	-0,0439	-0,0898	-0,0726	-0,0761
Hoteltur	-0,1544	-0,0243	-0,0476	-0,1063	0,1306	-0,1008	0,0033	0,3872	0,1198	0,1201
Independiente	0,5640	-0,0922	-0,0963	-0,3213	0,3804	-0,2321	-0,0811	-0,5701	-0,3371	-0,3241
Playa	0,1443	0,0498	-0,0561	-0,0824	0,0982	0,1385	0,0768	0,1162	0,3054	0,3178
Alta montaña	0,0936	-0,0233	-0,0047	-0,0795	0,0863	-0,0354	-0,0399	-0,1158	-0,1406	-0,1378
Céntrico	-0,0855	-0,0481	-0,0102	0,0860	-0,0746	0,0414	0,0439	-0,0159	0,0286	0,0181
Edificio histórico	0,0157	0,0855	0,1642	0,0428	-0,1356	0,1322	-0,0005	-0,0793	-0,1631	-0,1656

Tabla 9. Matriz de correlaciones II

	Sol Meliá	Husa	NH	Riu	AC	Hoteltur	Independiente	Playa	Alta montaña	Céntrico
Sol Meliá	1									
Husa	-0,1751	1								
NH	-0,2248	-0,1257	1							
Riu	-0,0878	-0,0491	-0,0630	1						
AC	-0,1303	-0,0729	-0,0936	-0,0365	1					
Hoteltur	-0,1233	-0,0690	-0,0885	-0,0346	-0,0513	1				
Independiente	-0,4680	-0,2618	-0,3360	-0,1312	-0,1948	-0,1843	1			
Playa	0,0307	-0,1945	-0,2255	0,1412	-0,1566	0,2799	0,1514	1		
Alta montaña	-0,0787	0,0823	-0,0850	-0,0332	-0,0493	-0,0466	0,1326	-0,1571	1	
Céntrico	0,0445	0,0604	0,1993	-0,0451	-0,0185	-0,1228	-0,1388	-0,1050	-0,0520	1
Edificio histórico	-0,0335	0,0362	0,0384	-0,0661	0,0319	-0,0701	0,0173	-0,1927	0,0763	0,1082

FUNDACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS

DOCUMENTOS DE TRABAJO

Últimos números publicados

- 159/2000 Participación privada en la construcción y explotación de carreteras de peaje
Ginés de Rus, Manuel Romero y Lourdes Trujillo
- 160/2000 Errores y posibles soluciones en la aplicación del *Value at Risk*
Mariano González Sánchez
- 161/2000 Tax neutrality on saving assets. The spanish case before and after the tax reform
Cristina Ruza y de Paz-Curbera
- 162/2000 Private rates of return to human capital in Spain: new evidence
F. Barceinas, J. Oliver-Alonso, J.L. Raymond y J.L. Roig-Sabaté
- 163/2000 El control interno del riesgo. Una propuesta de sistema de límites
riesgo neutral
Mariano González Sánchez
- 164/2001 La evolución de las políticas de gasto de las Administraciones Públicas en los años 90
Alfonso Utrilla de la Hoz y Carmen Pérez Esparrells
- 165/2001 Bank cost efficiency and output specification
Emili Tortosa-Ausina
- 166/2001 Recent trends in Spanish income distribution: A robust picture of falling income inequality
Josep Oliver-Alonso, Xavier Ramos y José Luis Raymond-Bara
- 167/2001 Efectos redistributivos y sobre el bienestar social del tratamiento de las cargas familiares en
el nuevo IRPF
Nuria Badenes Plá, Julio López Laborda, Jorge Onrubia Fernández
- 168/2001 The Effects of Bank Debt on Financial Structure of Small and Medium Firms in some Euro-
pean Countries
Mónica Melle-Hernández
- 169/2001 La política de cohesión de la UE ampliada: la perspectiva de España
Ismael Sanz Labrador
- 170/2002 Riesgo de liquidez de Mercado
Mariano González Sánchez
- 171/2002 Los costes de administración para el afiliado en los sistemas de pensiones basados en cuentas
de capitalización individual: medida y comparación internacional.
José Enrique Devesa Carpio, Rosa Rodríguez Barrera, Carlos Vidal Meliá
- 172/2002 La encuesta continua de presupuestos familiares (1985-1996): descripción, representatividad
y propuestas de metodología para la explotación de la información de los ingresos y el gasto.
Llorenç Pou, Joaquín Alegre
- 173/2002 Modelos paramétricos y no paramétricos en problemas de concesión de tarjetas de credito.
Rosa Puertas, María Bonilla, Ignacio Olmeda

- 174/2002 Mercado único, comercio intra-industrial y costes de ajuste en las manufacturas españolas.
José Vicente Blanes Cristóbal
- 175/2003 La Administración tributaria en España. Un análisis de la gestión a través de los ingresos y de los gastos.
Juan de Dios Jiménez Aguilera, Pedro Enrique Barrilao González
- 176/2003 The Falling Share of Cash Payments in Spain.
Santiago Carbó Valverde, Rafael López del Paso, David B. Humphrey
Publicado en "Moneda y Crédito" nº 217, pags. 167-189.
- 177/2003 Effects of ATMs and Electronic Payments on Banking Costs: The Spanish Case.
Santiago Carbó Valverde, Rafael López del Paso, David B. Humphrey
- 178/2003 Factors explaining the interest margin in the banking sectors of the European Union.
Joaquín Maudos y Juan Fernández Guevara
- 179/2003 Los planes de stock options para directivos y consejeros y su valoración por el mercado de valores en España.
Mónica Melle Hernández
- 180/2003 Ownership and Performance in Europe and US Banking – A comparison of Commercial, Co-operative & Savings Banks.
Yener Altunbas, Santiago Carbó y Phil Molyneux
- 181/2003 The Euro effect on the integration of the European stock markets.
Mónica Melle Hernández
- 182/2004 In search of complementarity in the innovation strategy: international R&D and external knowledge acquisition.
Bruno Cassiman, Reinhilde Veugelers
- 183/2004 Fijación de precios en el sector público: una aplicación para el servicio municipal de suministro de agua.
M^a Ángeles García Valiñas
- 184/2004 Estimación de la economía sumergida en España: un modelo estructural de variables latentes.
Ángel Alañón Pardo, Miguel Gómez de Antonio
- 185/2004 Causas políticas y consecuencias sociales de la corrupción.
Joan Oriol Prats Cabrera
- 186/2004 Loan bankers' decisions and sensitivity to the audit report using the belief revision model.
Andrés Guiral Contreras and José A. Gonzalo Angulo
- 187/2004 El modelo de Black, Derman y Toy en la práctica. Aplicación al mercado español.
Marta Tolentino García-Abadillo y Antonio Díaz Pérez
- 188/2004 Does market competition make banks perform well?.
Mónica Melle
- 189/2004 Efficiency differences among banks: external, technical, internal, and managerial
Santiago Carbó Valverde, David B. Humphrey y Rafael López del Paso

- 190/2004 Una aproximación al análisis de los costes de la esquizofrenia en España: los modelos jerárquicos bayesianos
F. J. Vázquez-Polo, M. A. Negrín, J. M. Cavasés, E. Sánchez y grupo RIRAG
- 191/2004 Environmental proactivity and business performance: an empirical analysis
Javier González-Benito y Óscar González-Benito
- 192/2004 Economic risk to beneficiaries in notional defined contribution accounts (NDCs)
Carlos Vidal-Meliá, Inmaculada Domínguez-Fabian y José Enrique Devesa-Carpio
- 193/2004 Sources of efficiency gains in port reform: non parametric malmquist decomposition tfp index for Mexico
Antonio Estache, Beatriz Tovar de la Fé y Lourdes Trujillo
- 194/2004 Persistencia de resultados en los fondos de inversión españoles
Alfredo Ciriaco Fernández y Rafael Santamaría Aquilué
- 195/2005 El modelo de revisión de creencias como aproximación psicológica a la formación del juicio del auditor sobre la gestión continuada
Andrés Guiral Contreras y Francisco Esteso Sánchez
- 196/2005 La nueva financiación sanitaria en España: descentralización y prospectiva
David Cantarero Prieto
- 197/2005 A cointegration analysis of the Long-Run supply response of Spanish agriculture to the common agricultural policy
José A. Mendez, Ricardo Mora y Carlos San Juan
- 198/2005 ¿Refleja la estructura temporal de los tipos de interés del mercado español preferencia por la liquidez?
Magdalena Massot Perelló y Juan M. Nave
- 199/2005 Análisis de impacto de los Fondos Estructurales Europeos recibidos por una economía regional: Un enfoque a través de Matrices de Contabilidad Social
M. Carmen Lima y M. Alejandro Cardenete
- 200/2005 Does the development of non-cash payments affect monetary policy transmission?
Santiago Carbó Valverde y Rafael López del Paso
- 201/2005 Firm and time varying technical and allocative efficiency: an application for port cargo handling firms
Ana Rodríguez-Álvarez, Beatriz Tovar de la Fe y Lourdes Trujillo
- 202/2005 Contractual complexity in strategic alliances
Jeffrey J. Reuer y Africa Ariño
- 203/2005 Factores determinantes de la evolución del empleo en las empresas adquiridas por opa
Nuria Alcalde Fradejas y Inés Pérez-Soba Aguilar
- 204/2005 Nonlinear Forecasting in Economics: a comparison between Comprehension Approach versus Learning Approach. An Application to Spanish Time Series
Elena Olmedo, Juan M. Valderas, Ricardo Gimeno and Lorenzo Escot

- 205/2005 Precio de la tierra con presión urbana: un modelo para España
Esther Decimavilla, Carlos San Juan y Stefan Sperlich
- 206/2005 Interregional migration in Spain: a semiparametric analysis
Adolfo Maza y José Villaverde
- 207/2005 Productivity growth in European banking
Carmen Murillo-Melchor, José Manuel Pastor y Emili Tortosa-Ausina
- 208/2005 Explaining Bank Cost Efficiency in Europe: Environmental and Productivity Influences.
Santiago Carbó Valverde, David B. Humphrey y Rafael López del Paso
- 209/2005 La elasticidad de sustitución intertemporal con preferencias no separables intratemporalmente: los casos de Alemania, España y Francia.
Elena Márquez de la Cruz, Ana R. Martínez Cañete y Inés Pérez-Soba Aguilar
- 210/2005 Contribución de los efectos tamaño, book-to-market y momentum a la valoración de activos: el caso español.
Begoña Font-Belaire y Alfredo Juan Grau-Grau
- 211/2005 Permanent income, convergence and inequality among countries
José M. Pastor and Lorenzo Serrano
- 212/2005 The Latin Model of Welfare: Do 'Insertion Contracts' Reduce Long-Term Dependence?
Luis Ayala and Magdalena Rodríguez
- 213/2005 The effect of geographic expansion on the productivity of Spanish savings banks
Manuel Illueca, José M. Pastor and Emili Tortosa-Ausina
- 214/2005 Dynamic network interconnection under consumer switching costs
Ángel Luis López Rodríguez
- 215/2005 La influencia del entorno socioeconómico en la realización de estudios universitarios: una aproximación al caso español en la década de los noventa
Marta Rahona López
- 216/2005 The valuation of spanish ipos: efficiency analysis
Susana Álvarez Otero
- 217/2005 On the generation of a regular multi-input multi-output technology using parametric output distance functions
Sergio Perelman and Daniel Santin
- 218/2005 La gobernanza de los procesos parlamentarios: la organización industrial del congreso de los diputados en España
Gonzalo Caballero Miguez
- 219/2005 Determinants of bank market structure: Efficiency and political economy variables
Francisco González
- 220/2005 Agresividad de las órdenes introducidas en el mercado español: estrategias, determinantes y medidas de performance
David Abad Díaz

- 221/2005 Tendencia post-anuncio de resultados contables: evidencia para el mercado español
Carlos Forner Rodríguez, Joaquín Marhuenda Fructuoso y Sonia Sanabria García
- 222/2005 Human capital accumulation and geography: empirical evidence in the European Union
Jesús López-Rodríguez, J. Andrés Faña y Jose Lopez Rodríguez
- 223/2005 Auditors' Forecasting in Going Concern Decisions: Framing, Confidence and Information Processing
Waymond Rodgers and Andrés Guiral
- 224/2005 The effect of Structural Fund spending on the Galician region: an assessment of the 1994-1999 and 2000-2006 Galician CSFs
José Ramón Cancelo de la Torre, J. Andrés Faña and Jesús López-Rodríguez
- 225/2005 The effects of ownership structure and board composition on the audit committee activity: Spanish evidence
Carlos Fernández Méndez and Rubén Arrondo García
- 226/2005 Cross-country determinants of bank income smoothing by managing loan loss provisions
Ana Rosa Fonseca and Francisco González
- 227/2005 Incumplimiento fiscal en el irpf (1993-2000): un análisis de sus factores determinantes
Alejandro Estellér Moré
- 228/2005 Region versus Industry effects: volatility transmission
Pilar Soriano Felipe and Francisco J. Climent Diranzo
- 229/2005 Concurrent Engineering: The Moderating Effect Of Uncertainty On New Product Development Success
Daniel Vázquez-Bustelo and Sandra Valle
- 230/2005 On zero lower bound traps: a framework for the analysis of monetary policy in the 'age' of central banks
Alfonso Palacio-Vera
- 231/2005 Reconciling Sustainability and Discounting in Cost Benefit Analysis: a methodological proposal
M. Carmen Almansa Sáez and Javier Calatrava Requena
- 232/2005 Can The Excess Of Liquidity Affect The Effectiveness Of The European Monetary Policy?
Santiago Carbó Valverde and Rafael López del Paso
- 233/2005 Inheritance Taxes In The Eu Fiscal Systems: The Present Situation And Future Perspectives.
Miguel Angel Barberán Lahuerta
- 234/2006 Bank Ownership And Informativeness Of Earnings.
Víctor M. González
- 235/2006 Developing A Predictive Method: A Comparative Study Of The Partial Least Squares Vs Maximum Likelihood Techniques.
Waymond Rodgers, Paul Pavlou and Andres Guiral.
- 236/2006 Using Compromise Programming for Macroeconomic Policy Making in a General Equilibrium Framework: Theory and Application to the Spanish Economy.
Francisco J. André, M. Alejandro Cardenete y Carlos Romero.

- 237/2006 Bank Market Power And Sme Financing Constraints.
Santiago Carbó-Valverde, Francisco Rodríguez-Fernández y Gregory F. Udell.
- 238/2006 Trade Effects Of Monetary Agreements: Evidence For Oecd Countries.
Salvador Gil-Pareja, Rafael Llorca-Vivero y José Antonio Martínez-Serrano.
- 239/2006 The Quality Of Institutions: A Genetic Programming Approach.
Marcos Álvarez-Díaz y Gonzalo Caballero Miguez.
- 240/2006 La interacción entre el éxito competitivo y las condiciones del mercado doméstico como determinantes de la decisión de exportación en las Pymes.
Francisco García Pérez.
- 241/2006 Una estimación de la depreciación del capital humano por sectores, por ocupación y en el tiempo.
Inés P. Murillo.
- 242/2006 Consumption And Leisure Externalities, Economic Growth And Equilibrium Efficiency.
Manuel A. Gómez.
- 243/2006 Measuring efficiency in education: an analysis of different approaches for incorporating non-discretionary inputs.
Jose Manuel Cordero-Ferrera, Francisco Pedraja-Chaparro y Javier Salinas-Jiménez
- 244/2006 Did The European Exchange-Rate Mechanism Contribute To The Integration Of Peripheral Countries?.
Salvador Gil-Pareja, Rafael Llorca-Vivero y José Antonio Martínez-Serrano
- 245/2006 Intergenerational Health Mobility: An Empirical Approach Based On The Echp.
Marta Pascual and David Cantarero
- 246/2006 Measurement and analysis of the Spanish Stock Exchange using the Lyapunov exponent with digital technology.
Salvador Rojí Ferrari and Ana Gonzalez Marcos
- 247/2006 Testing For Structural Breaks In Variance With additive Outliers And Measurement Errors.
Paulo M.M. Rodrigues and Antonio Rubia
- 248/2006 The Cost Of Market Power In Banking: Social Welfare Loss Vs. Cost Inefficiency.
Joaquín Maudos and Juan Fernández de Guevara
- 249/2006 Elasticidades de largo plazo de la demanda de vivienda: evidencia para España (1885-2000).
Desiderio Romero Jordán, José Félix Sanz Sanz y César Pérez López
- 250/2006 Regional Income Disparities in Europe: What role for location?.
Jesús López-Rodríguez and J. Andrés Faña
- 251/2006 Funciones abreviadas de bienestar social: Una forma sencilla de simultaneizar la medición de la eficiencia y la equidad de las políticas de gasto público.
Nuria Badenes Plá y Daniel Santín González
- 252/2006 "The momentum effect in the Spanish stock market: Omitted risk factors or investor behaviour?".
Luis Muga and Rafael Santamaría
- 253/2006 Dinámica de precios en el mercado español de gasolina: un equilibrio de colusión tácita.
Jordi Perdiguero García

- 254/2006 Desigualdad regional en España: renta permanente versus renta corriente.
José M.Pastor, Empar Pons y Lorenzo Serrano
- 255/2006 Environmental implications of organic food preferences: an application of the impure public goods model.
Ana Maria Aldanondo-Ochoa y Carmen Almansa-Sáez
- 256/2006 Family tax credits versus family allowances when labour supply matters: Evidence for Spain.
José Felix Sanz-Sanz, Desiderio Romero-Jordán y Santiago Álvarez-García
- 257/2006 La internacionalización de la empresa manufacturera española: efectos del capital humano genérico y específico.
José López Rodríguez
- 258/2006 Evaluación de las migraciones interregionales en España, 1996-2004.
María Martínez Torres
- 259/2006 Efficiency and market power in Spanish banking.
Rolf Färe, Shawna Grosskopf y Emili Tortosa-Ausina.
- 260/2006 Asimetrías en volatilidad, beta y contagios entre las empresas grandes y pequeñas cotizadas en la bolsa española.
Helena Chuliá y Hipòlit Torró.
- 261/2006 Birth Replacement Ratios: New Measures of Period Population Replacement.
José Antonio Ortega.
- 262/2006 Accidentes de tráfico, víctimas mortales y consumo de alcohol.
José M^a Arranz y Ana I. Gil.
- 263/2006 Análisis de la Presencia de la Mujer en los Consejos de Administración de las Mil Mayores Empresas Españolas.
Ruth Mateos de Cabo, Lorenzo Escot Mangas y Ricardo Gimeno Nogués.
- 264/2006 Crisis y Reforma del Pacto de Estabilidad y Crecimiento. Las Limitaciones de la Política Económica en Europa.
Ignacio Álvarez Peralta.
- 265/2006 Have Child Tax Allowances Affected Family Size? A Microdata Study For Spain (1996-2000).
Jaime Vallés-Giménez y Anabel Zárata-Marco.
- 266/2006 Health Human Capital And The Shift From Foraging To Farming.
Paolo Rungo.
- 267/2006 Financiación Autonómica y Política de la Competencia: El Mercado de Gasolina en Canarias.
Juan Luis Jiménez y Jordi Perdiguero.
- 268/2006 El cumplimiento del Protocolo de Kyoto para los hogares españoles: el papel de la imposición sobre la energía.
Desiderio Romero-Jordán y José Félix Sanz-Sanz.
- 269/2006 Banking competition, financial dependence and economic growth
Joaquín Maudos y Juan Fernández de Guevara
- 270/2006 Efficiency, subsidies and environmental adaptation of animal farming under CAP
Werner Kleinhanß, Carmen Murillo, Carlos San Juan y Stefan Sperlich

- 271/2006 Interest Groups, Incentives to Cooperation and Decision-Making Process in the European Union
A. Garcia-Lorenzo y Jesús López-Rodríguez
- 272/2006 Riesgo asimétrico y estrategias de momentum en el mercado de valores español
Luis Muga y Rafael Santamaría
- 273/2006 Valoración de capital-riesgo en proyectos de base tecnológica e innovadora a través de la teoría de opciones reales
Gracia Rubio Martín
- 274/2006 Capital stock and unemployment: searching for the missing link
Ana Rosa Martínez-Cañete, Elena Márquez de la Cruz, Alfonso Palacio-Vera and Inés Pérez-Soba Aguilar
- 275/2006 Study of the influence of the voters' political culture on vote decision through the simulation of a political competition problem in Spain
Sagrario Lantarón, Isabel Lillo, M^a Dolores López and Javier Rodrigo
- 276/2006 Investment and growth in Europe during the Golden Age
Antonio Cubel and M^a Teresa Sanchis
- 277/2006 Efectos de vincular la pensión pública a la inversión en cantidad y calidad de hijos en un modelo de equilibrio general
Robert Meneu Gaya
- 278/2006 El consumo y la valoración de activos
Elena Márquez y Belén Nieto
- 279/2006 Economic growth and currency crisis: A real exchange rate entropic approach
David Matesanz Gómez y Guillermo J. Ortega
- 280/2006 Three measures of returns to education: An illustration for the case of Spain
María Arrazola y José de Hevia
- 281/2006 Composition of Firms versus Composition of Jobs
Antoni Cunyat
- 282/2006 La vocación internacional de un holding tranviario belga: la Compagnie Mutuelle de Tramways, 1895-1918
Alberte Martínez López
- 283/2006 Una visión panorámica de las entidades de crédito en España en la última década.
Constantino García Ramos
- 284/2006 Foreign Capital and Business Strategies: a comparative analysis of urban transport in Madrid and Barcelona, 1871-1925
Alberte Martínez López
- 285/2006 Los intereses belgas en la red ferroviaria catalana, 1890-1936
Alberte Martínez López
- 286/2006 The Governance of Quality: The Case of the Agrifood Brand Names
Marta Fernández Barcala, Manuel González-Díaz y Emmanuel Raynaud
- 287/2006 Modelling the role of health status in the transition out of malthusian equilibrium
Paolo Rungo, Luis Currais and Berta Rivera
- 288/2006 Industrial Effects of Climate Change Policies through the EU Emissions Trading Scheme
Xavier Labandeira and Miguel Rodríguez

- 289/2006 Globalisation and the Composition of Government Spending: An analysis for OECD countries
Norman Gemmell, Richard Kneller and Ismael Sanz
- 290/2006 La producción de energía eléctrica en España: Análisis económico de la actividad tras la liberalización del Sector Eléctrico
Fernando Hernández Martínez
- 291/2006 Further considerations on the link between adjustment costs and the productivity of R&D investment: evidence for Spain
Desiderio Romero-Jordán, José Félix Sanz-Sanz and Inmaculada Álvarez-Ayuso
- 292/2006 Una teoría sobre la contribución de la función de compras al rendimiento empresarial
Javier González Benito
- 293/2006 Agility drivers, enablers and outcomes: empirical test of an integrated agile manufacturing model
Daniel Vázquez-Bustelo, Lucía Avella and Esteban Fernández
- 294/2006 Testing the parametric vs the semiparametric generalized mixed effects models
María José Lombardía and Stefan Sperlich
- 295/2006 Nonlinear dynamics in energy futures
Mariano Matilla-García
- 296/2006 Estimating Spatial Models By Generalized Maximum Entropy Or How To Get Rid Of W
Esteban Fernández Vázquez, Matías Mayor Fernández and Jorge Rodríguez-Valez
- 297/2006 Optimización fiscal en las transmisiones lucrativas: análisis metodológico
Félix Domínguez Barrero
- 298/2006 La situación actual de la banca online en España
Francisco José Climent Diranzo y Alexandre Momparler Pechuán
- 299/2006 Estrategia competitiva y rendimiento del negocio: el papel mediador de la estrategia y las capacidades productivas
Javier González Benito y Isabel Suárez González
- 300/2006 A Parametric Model to Estimate Risk in a Fixed Income Portfolio
Pilar Abad and Sonia Benito
- 301/2007 Análisis Empírico de las Preferencias Sociales Respecto del Gasto en Obra Social de las Cajas de Ahorros
Alejandro Esteller-Moré, Jonathan Jorba Jiménez y Albert Solé-Ollé
- 302/2007 Assessing the enlargement and deepening of regional trading blocs: The European Union case
Salvador Gil-Pareja, Rafael Llorca-Vivero y José Antonio Martínez-Serrano
- 303/2007 ¿Es la Franquicia un Medio de Financiación?: Evidencia para el Caso Español
Vanessa Solís Rodríguez y Manuel González Díaz
- 304/2007 On the Finite-Sample Biases in Nonparametric Testing for Variance Constancy
Paulo M.M. Rodrigues and Antonio Rubia
- 305/2007 Spain is Different: Relative Wages 1989-98
José Antonio Carrasco Gallego

- 306/2007 Poverty reduction and SAM multipliers: An evaluation of public policies in a regional framework
Francisco Javier De Miguel-Vélez y Jesús Pérez-Mayo
- 307/2007 La Eficiencia en la Gestión del Riesgo de Crédito en las Cajas de Ahorro
Marcelino Martínez Cabrera
- 308/2007 Optimal environmental policy in transport: unintended effects on consumers' generalized price
M. Pilar Socorro and Ofelia Betancor
- 309/2007 Agricultural Productivity in the European Regions: Trends and Explanatory Factors
Roberto Ezcurra, Belen Iraizoz, Pedro Pascual and Manuel Rapún
- 310/2007 Long-run Regional Population Divergence and Modern Economic Growth in Europe: a Case Study of Spain
María Isabel Ayuda, Fernando Collantes and Vicente Pinilla
- 311/2007 Financial Information effects on the measurement of Commercial Banks' Efficiency
Borja Amor, María T. Tascón and José L. Fanjul
- 312/2007 Neutralidad e incentivos de las inversiones financieras en el nuevo IRPF
Félix Domínguez Barrero
- 313/2007 The Effects of Corporate Social Responsibility Perceptions on The Valuation of Common Stock
Waymond Rodgers , Helen Choy and Andres Guiral-Contreras
- 314/2007 Country Creditor Rights, Information Sharing and Commercial Banks' Profitability Persistence across the world
Borja Amor, María T. Tascón and José L. Fanjul
- 315/2007 ¿Es Relevante el Déficit Corriente en una Unión Monetaria? El Caso Español
Javier Blanco González y Ignacio del Rosal Fernández
- 316/2007 The Impact of Credit Rating Announcements on Spanish Corporate Fixed Income Performance: Returns, Yields and Liquidity
Pilar Abad, Antonio Díaz and M. Dolores Robles
- 317/2007 Indicadores de Lealtad al Establecimiento y Formato Comercial Basados en la Distribución del Presupuesto
Cesar Augusto Bustos Reyes y Óscar González Benito
- 318/2007 Migrants and Market Potential in Spain over The XXth Century: A Test Of The New Economic Geography
Daniel A. Tirado, Jordi Pons, Elisenda Paluzie and Javier Silvestre
- 319/2007 El Impacto del Coste de Oportunidad de la Actividad Emprendedora en la Intención de los Ciudadanos Europeos de Crear Empresas
Luis Miguel Zapico Aldeano
- 320/2007 Los belgas y los ferrocarriles de vía estrecha en España, 1887-1936
Alberte Martínez López
- 321/2007 Competición política bipartidista. Estudio geométrico del equilibrio en un caso ponderado
Isabel Lillo, M^a Dolores López y Javier Rodrigo
- 322/2007 Human resource management and environment management systems: an empirical study
M^a Concepción López Fernández, Ana M^a Serrano Bedía and Gema García Piqueres

- 323/2007 Wood and industrialization. evidence and hypotheses from the case of Spain, 1860-1935.
Iñaki Iriarte-Goñi and María Isabel Ayuda Bosque
- 324/2007 New evidence on long-run monetary neutrality.
J. Cunado, L.A. Gil-Alana and F. Perez de Gracia
- 325/2007 Monetary policy and structural changes in the volatility of us interest rates.
Juncal Cuñado, Javier Gomez Biscarri and Fernando Perez de Gracia
- 326/2007 The productivity effects of intrafirm diffusion.
Lucio Fuentelsaz, Jaime Gómez and Sergio Palomas
- 327/2007 Unemployment duration, layoffs and competing risks.
J.M. Arranz, C. García-Serrano and L. Toharia
- 328/2007 El grado de cobertura del gasto público en España respecto a la UE-15
Nuria Rueda, Begoña Barruso, Carmen Calderón y M^a del Mar Herrador
- 329/2007 The Impact of Direct Subsidies in Spain before and after the CAP'92 Reform
Carmen Murillo, Carlos San Juan and Stefan Sperlich
- 330/2007 Determinants of post-privatisation performance of Spanish divested firms
Laura Cabeza García and Silvia Gómez Ansón
- 331/2007 ¿Por qué deciden diversificar las empresas españolas? Razones oportunistas versus razones económicas
Almudena Martínez Campillo
- 332/2007 Dynamical Hierarchical Tree in Currency Markets
Juan Gabriel Brida, David Matesanz Gómez and Wiston Adrián Risso
- 333/2007 Los determinantes sociodemográficos del gasto sanitario. Análisis con microdatos individuales
Ana María Angulo, Ramón Barberán, Pilar Egea y Jesús Mur
- 334/2007 Why do companies go private? The Spanish case
Inés Pérez-Soba Aguilar
- 335/2007 The use of gis to study transport for disabled people
Verónica Cañal Fernández
- 336/2007 The long run consequences of M&A: An empirical application
Cristina Bernad, Lucio Fuentelsaz and Jaime Gómez
- 337/2007 Las clasificaciones de materias en economía: principios para el desarrollo de una nueva clasificación
Valentín Edo Hernández
- 338/2007 Reforming Taxes and Improving Health: A Revenue-Neutral Tax Reform to Eliminate Medical and Pharmaceutical VAT
Santiago Álvarez-García, Carlos Pestana Barros y Juan Prieto-Rodríguez
- 339/2007 Impacts of an iron and steel plant on residential property values
Celia Bilbao-Terol
- 340/2007 Firm size and capital structure: Evidence using dynamic panel data
Víctor M. González and Francisco González

341/2007

¿Cómo organizar una cadena hotelera? La elección de la forma de gobierno
Marta Fernández Barcala y Manuel González Díaz