

**Universitat de les Illes Balears**  
**Departamento de Economía de la Empresa**

**“ESTRUCTURAS DE PROPIEDAD Y GESTIÓN EN EL SECTOR HOTELERO”**

Tesis doctoral presentada por

**Pedro A. Rivas Yarza**

Bajo la dirección de

Dr. Rafel Crespí i Cladera, Universitat de les Illes Balears

y

Dra. Francina Orfila-Sintes, Universitat de les Illes Balears

Departamento de Economía de la  
Empresa de la UIB

**Palma de Mallorca, diciembre, 2012**

## **Agradecimientos**

A mis directores, Rafel Crespí y Francina Orfila por su infinita paciencia y su incansable trabajo.

A mis compañeros de los departamentos de Economía de la Empresa y de Economía Aplicada, y especialmente a Joaquín Alegre, María Sard, Aleix Calveras, Magdalena Cladera y Abel Lucena.

Esta tesis forma parte y ha sido financiada por el proyecto ECO2010-21393-C04-02 que lleva por título "Impacto de la interacción de los interesados sobre la competitividad de la empresa"

A mis padres, a Elena y a mis hijos, Blanca y Guille, que desde que nacieron no me han dejado volver a encontrarme con el aburrimiento.

## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	6
PRIMER CAPÍTULO .....	7
SEGUNDO CAPÍTULO .....	9
TERCER CAPÍTULO .....	10
Capítulo 1	
RELACIONES CONTRACTUALES ENTRE PROPIEDAD Y GESTIÓN. APLICACIÓN A ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS .....	12
1.1. INTRODUCCIÓN .....	12
1.2. CONTEXTO TEÓRICO.....	13
1.3. SOLUCIONES ORGANIZATIVAS EN LA ACTIVIDAD HOTELERA .....	15
a) Gestión directa .....	16
b) La franquicia .....	16
c) El contrato de gestión .....	17
d) El contrato de alquiler .....	18
1.4. LA ELECCIÓN DE LA SOLUCIÓN ORGANIZATIVA: HIPÓTESIS .....	19
1.5. MUESTRA, VARIABLES Y ESTIMACIONES.....	23
1.6. RESULTADOS .....	30
1.7. CONCLUSIONES .....	34
1.8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	36
Capítulo 2	
FORMAS CONTRACTUALES, DIMENSIÓN E INNOVACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO .....	40
2.1. INTRODUCCIÓN .....	40
2.2. MARCO TEÓRICO.....	41
a) Innovación: especificidad sectorial y tipología según intensidad .....	41
b) El marco contractual en la actividad hotelera .....	45
2.3. HIPÓTESIS .....	46
2.4. METODOLOGÍA.....	51
a) Muestra .....	51
b) Variables.....	52
c) Análisis.....	54
2.5. RESULTADOS .....	55
a) Análisis descriptivo.....	55
b) Estimaciones econométricas.....	60
2.6. CONCLUSIONES .....	64

2.7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	68
Capítulo 3	
“PATH DEPENDENCE” Y EMPRESA FAMILIAR: UNA APROXIMACIÓN CON CASOS DEL SECTOR HOTELERO BALEAR.....	73
3.1. INTRODUCCIÓN .....	73
3.2. MARCO TEÓRICO.....	73
a) Empresa Familiar.....	73
b) Recursos y capacidades.....	75
c) Recursos y capacidades y Empresa Familiar .....	76
d) Derechos de propiedad, costes de transacción y recursos en EFs.....	79
3.3. DESARROLLO DE LA EMPRESA FAMILIAR EN EL SECTOR TURÍSTICO: SIETE CASOS .....	81
a) Meliá Hotels International .....	83
b) Grupo Barceló .....	84
c) Riu.....	84
d) Grupo Iberostar .....	85
e) Fiesta Hoteles .....	85
f) Grupo Piñero .....	86
g) Blau Hoteles .....	87
3.4. LA HISTORIA DE LA EMPRESA IMPORTA (“PATH DEPENDENCE”) .....	87
a) <i>Familiness</i> y capital social.....	88
b) Aprendizaje, diversificación e integración vertical .....	91
c) El proceso de internacionalización.....	92
d) Nuevas formas de expansión .....	96
3.5. CONCLUSIONES .....	98
3.6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	100
Índice de tablas .....	104
Índice de figuras .....	104

## INTRODUCCIÓN

En múltiples sectores económicos observamos como distintas empresas desarrollan una misma actividad económica por medio de soluciones organizativas diversas. En ocasiones las decisiones de cómo compiten las empresas, plantas industriales o establecimientos están bajo el control de profesionales especializados que no son propietarios de estos activos. En otras ocasiones son los propietarios quienes toman las decisiones sobre la gestión de estas plantas o establecimientos. La diversidad contractual para dejar en manos de profesionales especializados la gestión de los recursos es muy amplia y adaptada a las propias características de los sectores. Así, para una misma actividad observamos niveles de integración vertical de las actividades muy elevados, mientras otros competidores optan por elevados niveles de subcontratación. En otras ocasiones dominan los contratos de alquiler de activos, que conviven con acuerdos de cooperación o simplemente contratos de gestión. También abundan los contratos de cesión de un derecho, como la marca o una tecnología operativa por medio de una relación contractual conocida como franquicia.

El estudio de esta diversidad de soluciones contractuales es relevante porque la definición y protección de los derechos de propiedad sobre recursos valiosos difiere según cuál sea la solución adoptada y afecta a la competitividad de la empresa, o a las unidades de negocio, al crear valor económico mediante el ahorro de costes de transacción (Williamson, 1991).

En este contexto, el sector turístico, y más concretamente la actividad hotelera, proporciona un buen banco de pruebas para estudiar diversas soluciones contractuales, porque en él operan establecimientos gestionados directamente por sus propietarios, junto con otros cuyos gestores tienen arrendados los activos, otros que son gestionados por expertos profesionales por cuenta de los propietarios a cambio de una remuneración y otros que son facilitados u operados por sus propietarios pero con marcas y tecnologías cedidas mediante contratos de franquicia. A su vez, las unidades de negocio, los establecimientos hoteleros, pueden funcionar bajo estructuras de control unificadas, las cadenas hoteleras, de diferentes dimensiones, con un rango que va desde pequeños grupos hasta grandes multinacionales, y que conviven con establecimientos que operan de manera independiente.

La elección de la actividad objeto de estudio también se justifica por el peso del sector turístico en la economía. Una breve descripción de la importancia del turismo para la economía española, y en particular para la de Baleares, permite situar el problema en su contexto. El inicio del turismo en Baleares se sitúa a finales del siglo XIX, sobre todo por la presencia en la isla de Mallorca de ilustres visitantes, entre los que destacan el Archiduque Luis Salvador de Austria y Friederick Chopin. Pero el nacimiento de Baleares como destino turístico moderno, se produce a raíz del desarrollo del turismo de masas en los años 50 del siglo XX, una vez superada la etapa más dura de la postguerra civil, y una vez que el que se va a convertir en su principal mercado emisor, Europa, también empieza a levantar cabeza tras la Segunda Guerra Mundial. El verdadero despegue del turismo en Baleares se produce en los años 60. En 1961,

Baleares cuenta con una oferta de sólo 50.000<sup>1</sup> plazas de alojamiento turístico, pero recibe ya un millón de turistas (el 90% llegan a Mallorca). El crecimiento de la actividad del sector en los años siguientes fue extraordinario, y la especialización de la economía balear es un hecho indiscutible, de manera que el peso relativo de la actividad turística sobre el conjunto de la economía balear se sitúa en el año 2009 en el 43.2%<sup>2</sup> del PIB regional. Dentro del sector turístico, la actividad hotelera es especialmente relevante porque en la competitividad de un destino, tal como afirman Aguiló y otros (2005), los servicios hoteleros juegan un papel protagonista. En el caso particular de Baleares, las islas han sido el origen de algunas de las cadenas hoteleras más importantes de España y con una destacada posición a nivel internacional.

Con estas premisas de partida, los dos primeros capítulos tienen como hilo conductor las formas de gobierno de los establecimientos hoteleros. En el primero se analizan los determinantes de que un establecimiento hotelero sea gestionado en régimen de propiedad, bajo un contrato de gestión o en arrendamiento. En el segundo se analizan las consecuencias que la fórmula contractual elegida o la pertenencia a una cadena hotelera y el tamaño de la misma, tienen sobre la propensión a innovar. En ambos casos se ha utilizado una encuesta realizada sobre unos 330 hoteles representativos de la planta hotelera balear y que se describe en detalle en los capítulos correspondientes. Por las características de la encuesta realizada y el desarrollo temporal de la investigación, el segundo capítulo incorpora, además de los periodos 2001, 2004 y 2007, el ejercicio 2010. El tercer capítulo de la tesis analiza un conjunto de características de seis empresas hoteleras de carácter familiar explicativas de sus posiciones de éxito empresarial en la actualidad. Para ello estudiamos su evolución histórica bajo el prisma de la visión de la empresa basada en los recursos (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf 1993 y otros) y profundizamos en el concepto de *familiness* de Habbershon y Williams (1999) además de otras aportaciones.

## **PRIMER CAPÍTULO**

El primer capítulo lleva por título: “Relaciones contractuales entre propiedad y gestión. Aplicación a establecimientos hoteleros”. Desde la teoría de costes de transacción (Holmström y Roberts, 1998 y Williamson, 1985 y 1991) y de derechos de propiedad (Coase, 1960; Grossman y Hart, 1986; Hart 1995 y Hart y Moore, 1990 y 1999), junto con aportaciones de la visión de la empresa basada en los recursos (Barney, 1991; Penrose, 1959; Peteraf, 1993 y Rumelt, 1984), abordamos la conexión entre problemas de coordinación, estructuras de incentivos, desarrollo de recursos y capacidades y protección de derechos de propiedad sobre activos valiosos para analizar los determinantes de la elección de una u otra forma organizativa (gestión por parte de la propiedad, arrendamiento o contrato de gestión) bajo diferentes circunstancias.

El trabajo se centra en las decisiones de los establecimientos hoteleros, a diferencia de otros, que abordan factores determinantes del proceso de internacionalización (Pla y León 2004, Contractor y Kundu 1998, Ramon 2002) o la mejor manera de incorporar un nuevo

---

<sup>1</sup> Barceló. 75 años. Memoria de un viaje compartido.

<sup>2</sup> Estudio del impacto económico del turismo sobre la economía y el empleo de las Illes Balears 2009.

establecimiento a una cadena hotelera (Fernández y González 2008). El objeto de estudio en estos trabajos es la cadena hotelera, y sus conclusiones van dirigidas a los gestores de cadenas que toman decisiones respecto a su estrategia de expansión.

Si bien las cadenas hoteleras son elementos relevantes en nuestro estudio, éstas no son el objeto de análisis, sino cada establecimiento. Nuestra muestra representativa de la planta hotelera de Baleares contiene alrededor de un 60% de establecimientos que no pertenecen a cadenas hoteleras; es decir, ni son propiedad ni están gestionados por éstas. Partiendo de la premisa de que quien tiene los derechos de propiedad sobre un activo (uso, disfrute y disposición) es quien tiene derecho a cederlos en todo o en parte, lo que analizamos es qué características del establecimiento determinan la mejor forma de gobierno.

A la pregunta de qué variables influyen en que un establecimiento sea gestionado por una cadena hotelera, los resultados obtenidos muestran como la complejidad en la gestión de los mismos, aumenta la probabilidad de que sean gestionados por cadenas hoteleras, ya que éstas poseen recursos y han desarrollado capacidades que les permiten llevar a cabo esa gestión en mejores condiciones que otros, tanto como consecuencia del aprendizaje organizacional (Penrose, 1959) y el establecimiento de rutinas y procedimientos de gestión eficientes, como por la mayor capacidad de sus directivos (Kehoe, 1996).

A partir de la teoría de los derechos de propiedad (Grossman y Hart, 1986; Hart y Moore, 1990 y Hart 1995), afirmamos que en aquellos casos en los que las inversiones (y reinversiones) sean especialmente importantes para mantener la capacidad del hotel para generar rendimientos, las soluciones que funcionan mejor serán las que colocan propiedad y gestión en las mismas manos. Sin embargo no hemos sido capaces de encontrar una clara evidencia que apoye esta afirmación, ya que sólo una de las cuatro proxies utilizadas como indicador de la importancia de las inversiones (seguir una estrategia de diferenciación basada en la calidad) captura el efecto de forma significativa y con el signo esperado.

Por último, dada la importancia del oportunismo en términos de agencia (Jensen, y Meckling, 1976 y Ross, 1973), en un contexto de incertidumbre, contratos incompletos e información asimétrica, nos preguntamos si el temor al oportunismo por parte de los propietarios de hoteles les lleva a preferir contratos de arrendamiento frente a los de gestión cuando establecen acuerdos con cadenas hoteleras. De los resultados se desprende que la especialización en un determinado mercado, fuente de recursos y capacidades, tiene más fuerza que el temor al oportunismo expuesto por Kehoe, (1996) o Eyster, (1988) y que en todo caso las cláusulas de salvaguardia y la importancia de la reputación para las cadenas (Holmström y Roberts, 1998) limitan el problema del oportunismo, prevaleciendo entonces el efecto que tienen las capacidades de gestión (Barney, 1991 y Penrose, 1959;) en la creación de riqueza para ambas partes.

La combinación de las tres hipótesis planteadas en este primer capítulo: la pertenencia o no a una cadena hotelera, la gestión por parte de la propiedad o separación de propiedad y gestión mediante contrato, y la elección de la fórmula del arrendamiento o del contrato de gestión, cubre todas las alternativas posibles en cuanto a estructuras de propiedad y gestión.



## **SEGUNDO CAPÍTULO.**

En el segundo capítulo, “Formas contractuales, dimensión e innovación en el sector hotelero”, analizamos el impacto de las formas de gobierno y de la vinculación a cadenas hoteleras sobre las decisiones de innovación en la industria hotelera. Si en el capítulo anterior no habíamos encontrado variables capaces de recoger la importancia de las inversiones al margen de “seguir una estrategia de diferenciación en calidad”, ahora estudiamos las decisiones de innovación, decisiones que en muchas ocasiones suponen inversiones cuyo retorno suele obtenerse a medio y largo plazo y que son un elemento clave de la competitividad (Hertog y otros, 2011; Hall y Williams, 2008; Victorino y otros, 2005). Si en el primer capítulo no podemos obtener resultados concluyentes en cuanto a que la importancia de las inversiones sea determinante de la fórmula contractual adoptada a partir de la teoría de derechos de propiedad, en el segundo sí encontramos evidencia de que los hoteles gestionados por sus propietarios tienden a desarrollar más innovaciones incrementales que aquellos gestionados en régimen de franquicia o mediante contrato de gestión.

Sin embargo, no obtenemos resultados en el mismo sentido cuando lo que consideramos son las innovaciones radicales. En este caso los establecimientos en los que la fórmula contractual es el contrato de gestión, desarrollan más innovaciones radicales que los gestionados por la propiedad o los arrendados. Este resultado, en principio contradictorio con el anterior, pone de manifiesto la importancia de operar bajo el control de gestión de una cadena hotelera (es el caso de la mayor parte de contratos de gestión) y precisamente ese es el punto sobre el que centra su atención el resto del capítulo.

La literatura que relaciona tamaño de empresa e innovación es abundante (Ettlie y otros, 1984; Kimberly y Evanisko, 1981; Damanpour, 1992; Germain, 1996; Subramanian y Nilakanta, 1996; Sullivan y Kang, 1999; Aragón y Cordón, 2000; Camisón y otros, 2004), aunque en nuestro caso la aplicación al sector hotelero nos exige un esfuerzo de adaptación en el momento de interpretar lo que debemos considerar dimensión. Si pensamos que las decisiones se toman en cada establecimiento, deberíamos considerar la dimensión cada hotel, pero si por el contrario pensamos que las decisiones de innovación se toman de forma centralizada en el caso de las cadenas hoteleras, la pertenencia a cadena y el tamaño de la misma serán la medida de la dimensión más adecuada. Las ventajas asociadas al tamaño planteadas en la literatura (entre otras la disposición de mayores recursos financieros y más mejores estructuras de recursos comerciales, humanos, técnicos,...), nos llevan a elegir la segunda opción.

Damanpour y Wischnevsky (2006) distinguen entre sectores generadores de innovación y sectores adoptantes y, en línea con Arrow (1983), señalan que entre las empresas adoptantes, entre las que clasificamos las empresas hoteleras, las grandes tienen ventajas a la hora de incorporar innovaciones radicales, especialmente si estas requieren mayores inversiones, ya que cuentan con una mayor base de clientes que, por una parte les proporciona más recursos y por otra les permite un uso más eficiente de las innovaciones gracias a las economías de escala y a disponer de miembros más cualificados e instalaciones más complejas y diversas. De acuerdo con Ottenbacher y otros (2005), defendemos que cuanto mayor es el tamaño de la organización, ésta contará con una estructura más formal, entre otras cosas por la necesidad de aproximarse de manera más estructurada a la innovación si luego esta debe implementarse

a lo largo de toda la cadena, y concentrará un mayor número de especialistas con conocimientos técnicos. Los incentivos de la gran cadena a desarrollar innovaciones radicales también serán mayores por el potencial de explotación de las mismas en caso de éxito al extenderlas por todos sus establecimientos. Por el contrario, las empresas más pequeñas (hoteles independientes y cadenas pequeñas), tenderán a realizar más innovaciones incrementales por su mayor flexibilidad y su necesidad de ajustar su oferta a los clientes (Storey, 1994).

Los resultados obtenidos confirman en buena medida nuestras predicciones y ponen de manifiesto mayores tasas de innovación para establecimientos ligados a cadenas hoteleras, pero con diferencias apreciables entre innovación radical e incremental: más innovaciones radicales cuando pertenecen a grandes cadenas y más innovaciones incrementales cuando pertenecen a pequeñas cadenas.

### **TERCER CAPÍTULO**

El tercer capítulo, ““Path dependence” y empresa familiar: una aproximación con casos del sector hotelero balear”, analiza el sector turístico desde una perspectiva diferente a los dos anteriores. Comparte con ellos el objeto de estudio (el sector hotelero) y una parte del marco teórico (literatura relacionada con la visión de la empresa basada en los recursos), pero incorpora literatura de empresa familiar y analiza la evolución histórica de seis grupos empresariales familiares de Baleares dedicados a la actividad hotelera (Meliá, Barceló, Riu, Iberostar, Fiesta, Blau y Piñero), con el objeto de ilustrar cómo el marco teórico de la teoría de la empresa basada en los recursos es aplicable al estudio de la empresa familiar.

El repaso de la historia de estas seis empresas familiares bajo el marco teórico apuntado, nos lleva a destacar la importancia del proceso de aprendizaje de la empresa a lo largo de su trayectoria, en el sentido de que el camino recorrido a lo largo de la historia de la empresa, condiciona las capacidades actuales y a la vez impulsa y restringe el desarrollo de nuevas capacidades e inversiones (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece y otros, 1994 y 1997; Madhok, 1997)

A lo largo del capítulo, identificamos elementos relativos al capital social que Hoffman y otros (2006) o Pearson y otros (2008) incluyen dentro del concepto de *familiness* de Habbershon y Williams (1999). Destacamos la importancia que tienen relaciones preferentes o de confianza con intermediarios, proveedores o empresas de servicios auxiliares para enfrentarse de manera ventajosa a los competidores.

El trabajo de Argyres y Mayer (2007) destaca la importancia del proceso de aprendizaje organizativo sobre cuestiones como cuánto recoger en los contratos y con qué nivel de detalle y siguiendo a Pearson y otros (2008), señalamos algunas características de la empresa familiar que favorecen la creación de capital social y que constituyen una ventaja a la hora de desarrollar y conservar ventajas competitivas asentadas en el desarrollo de habilidades relacionadas con la negociación, redacción y gestión de contratos. Se trata además de conocimientos y habilidades difíciles de adquirir o replicar, ya sea por su imperfecta imitabilidad o por ambigüedad causal, pero cuya acumulación y mantenimiento se ve

favorecido por la estabilidad en el núcleo directivo y por la existencia de fuertes vínculos dentro del mismo, características propias de la empresa familiar.

## Capítulo 1

### RELACIONES CONTRACTUALES ENTRE PROPIEDAD Y GESTIÓN. APLICACIÓN A ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS

#### 1.1. INTRODUCCIÓN

Observamos en nuestro entorno como una misma actividad económica toma soluciones organizativas diversas. Vemos que hay empresas, plantas o establecimientos operados por sus propietarios que conviven o compiten con otros gestionados por profesionales especializados que acceden a los activos por medio de contratos de alquiler o de gestión, y con otros que, aunque operados por sus propietarios, utilizan marcas, y tecnología operativa y organizativa cedida mediante acuerdos contractuales por empresas especializadas.

Esta diversidad organizativa de soluciones contractuales de la actividad económica se justifica porque la respuesta a los problemas de coordinación e incentivos, así como la definición y protección de los derechos de propiedad sobre recursos valiosos, difiere según la solución adoptada. La forma contractual que gobierna la explotación de una actividad afecta a la competitividad de la empresa o unidad de negocio al crear valor económico mediante el ahorro de costes de transacción (Williamson, 1991).

Este capítulo analiza el problema de los límites verticales de la empresa para una misma actividad relativamente homogénea, como es la actividad hotelera, que se desarrolla bajo distintas soluciones contractuales. El trabajo contribuye a la literatura de organización y estrategia de la empresa aunando los fundamentos de la teoría de costes de transacción, derechos de propiedad, y la visión basada en los recursos para ser contrastada en un contexto específico. Desde la perspectiva empírica la novedad del trabajo es la aplicación a la actividad hotelera en particular, la cual permite una comparación homogénea de diversas soluciones contractuales. Esta aplicación empírica es novedosa pues analiza los establecimientos y no necesariamente las empresas a las que pertenecen. Quienes tienen la propiedad del activo, el establecimiento hotelero, tienen a su vez la capacidad para decidir la relación contractual que mejor se adapta a sus preferencias y habilidades.

Las variables estratégicas en la elección de la forma contractual no pretenden explicar la elección de la forma de crecimiento y en especial de internacionalización de las cadenas hoteleras como hacen Chen y Dimou, (2005), Claver, Andreu y Quer (2006), Contractor y Kundu, (1998), Dunning y Macqueen, (1982), Fernández y González, (2008), Pla y León, (2004) Ramón, (2002) y Such, Parte y Garre, (2007). Estos trabajos toman en consideración variables de mercado explicativas de los modelos de crecimiento y expansión, con enfoques alejados del problema de reparto de derechos entre las partes contractuales, que es nuestro objetivo. En un contexto donde el 60% de los establecimientos no pertenecen ni están gestionados por cadena, como el de nuestra muestra, es relevante conocer qué determina la estructura contractual observada. También cubrimos un hueco en la literatura más específica sobre tipología contractual más allá de las aportaciones de trabajos descriptivos que explican la heterogeneidad a partir de elementos culturales (Houghton y Tremblay, 1994). Nuestra aproximación es más cercana a los planteamientos de trabajos que estudian las fórmulas

intermedias de gobierno, como Rialp y Salas (2002), Oxley (1997), Lyons (1996) o Gulati y Singh (1998), aplicadas a unidades de negocio del sector hotelero.

La revisión de la literatura sobre costes de transacción (Holmström y Roberts, 1998 y Williamson, 1985 y 1991), derechos de propiedad (Coase, 1960; Grossman y Hart, 1986; Hart 1995 y Hart y Moore, 1990 y 1999 ), y control del acceso a los recursos (Rajan y Zingales, 1998) permite abordar la conexión entre problemas de coordinación, estructuras de incentivos y protección de derechos de propiedad sobre activos valiosos. Algunos trabajos (Foss y Foss, 2005; Kim y Mahoney, 2006), destacan la complementariedad entre la visión de la empresa basada en los recursos (Barney, 1991; Penrose, 1959; Peteraf, 1993 y Rumelt, 1984 ) y la teoría de derechos de propiedad (Coase, 1960 y 1988; Grossman y Hart, 1986 y Hart y Moore, 1990), al considerar la importancia de los derechos de propiedad como elementos de protección de recursos valiosos frente a los intentos de captura del valor que generan.

A partir de este contexto teórico, se analizan los determinantes que explican la elección de una u otra forma organizativa bajo diferentes circunstancias. Concretamente, la complejidad en la gestión, la especial relevancia de las inversiones y el oportunismo potencial en el control del canal de distribución se plantean como los principales determinantes de la solución organizativa observada.

El contraste empírico se realiza sobre la forma de gobierno de instalaciones hoteleras en el destino turístico de Baleares, que constituye un escenario idóneo por su relativa homogeneidad y permite controlar la influencia de variables de mercado que afectan de forma diferente a múltiples destinos. La planta hotelera balear es altamente representativa del sector, ya que es la comunidad autónoma española con más pernoctaciones hoteleras<sup>3</sup>.

El trabajo presenta el contexto teórico en la sección dos. En la sección tres se caracterizan las diversas soluciones contractuales observadas en la industria hotelera vacacional y en la sección cuarta se argumentan las hipótesis a contrastar. La muestra y las estimaciones del contraste empírico se presentan en la sección cinco. En la sección sexta se analizan los resultados y finalmente las conclusiones cierran el trabajo.

## 1.2. *CONTEXTO TEÓRICO*

La teoría de los costes de transacción justifica que la existencia de organizaciones como las empresas se debe a que el mercado, un mecanismo eficiente de asignación de recursos, bajo determinadas circunstancias genera costes lo suficientemente elevados como para que sea conveniente sustituir el mecanismo de coordinación e incentivos de los precios, por la solución jerárquica que caracteriza a las organizaciones. Esta inicial dicotomía entre empresa y mercado se convierte en un problema más complejo cuando se contemplan formas intermedias de gobierno de las transacciones, como los acuerdos de cooperación entre empresas, que no someten las transacciones ni al mercado puro ni a la jerarquía.

Los factores determinantes de estas soluciones organizativas se apuntan en los trabajos de Williamson (1979 y 1985), que rescatan las ideas fundamentales de Coase (1937). En la

---

<sup>3</sup> Instituto Nacional de Estadística. 2009.

búsqueda de la mejor solución para organizar las transacciones, Williamson (1985) identifica tres elementos que, desde su punto de vista, determinan la solución más eficiente: el nivel de incertidumbre que rodea a la transacción, la frecuencia con que ésta se produce y, sobre todo, la presencia de activos específicos a la transacción (Milgrom y Roberts, 1992). Williamson remarca que cuanto mayor sea la frecuencia, la incertidumbre y la especificidad de los activos, la solución más eficiente se inclinará hacia la integración, especialmente cuando se combinan especificidad e incertidumbre, ya que ésta última favorece los contratos incompletos y, por tanto, multiplica las posibilidades de renegociación y propicia comportamientos oportunistas.

Complementariamente a este enfoque, la teoría de los derechos de propiedad (Grossman y Hart, 1986; Hart y Moore, 1990 y 1999 y, con un punto de vista algo diferente, Holmström, 1999) señala que la propiedad de los activos implica la titularidad de todos los derechos residuales de control sobre esos activos (uso, disfrute y libre disposición). Mediante acuerdos contractuales, el propietario puede ceder parte de sus derechos temporalmente, por ejemplo, el uso, aunque aquellos derechos que no hayan sido contemplados de manera explícita en el contrato quedan en manos del propietario. Son los derechos residuales de control que proporcionan poder de decisión a quién los detenta ante situaciones no contempladas en los acuerdos e incentivos a la inversión. En consecuencia, para que la solución organizativa sea eficiente, los derechos que proporcionan poder de decisión e incentivos a la inversión deberán estar en manos del agente cuyas inversiones son más determinantes para el resultado de la transacción.

Dado que los derechos residuales de control proporcionan las mejores bazas de cara a una negociación en un contexto de contratos incompletos, las predicciones que se derivan señalan que un agente será propietario de aquellos activos que sean más sensibles a su propio esfuerzo inversor. Esto llevará a la integración vertical cuando las decisiones de inversión de una de las partes sean más importantes que las de la otra, o a la propiedad separada (proveedor-cliente) cuando las decisiones de las partes sobre diferentes activos sean relevantes para ambas.

Una conclusión que se extrae de los citados trabajos de Grossman y Hart (1986) y Hart y Moore (1990 y 1999) es que, ni la propiedad conjunta (derecho de veto de más de un agente) ni la propiedad de un tercero (e incluso el derecho a decidir de un tercero mediante arbitraje), son soluciones deseables. La propiedad de un tercero aparece, en principio, como una pérdida de incentivos y de poder de negociación.

Para Rajan y Zingales (1998) el modelo que sustenta en la propiedad la única fuente de poder tiene limitaciones y, como alternativa, plantean como fuente de poder el control sobre los "recursos críticos" en el sentido de controlar el "acceso" a los mismos. Poder acceder, en el sentido de trabajar con activos materiales, ideas, personas (Villanueva y Arocena, 2002) que son en sí mismas un recurso valioso, es una fuente de poder más eficiente que la propiedad. Desde este punto de vista, la propiedad asegura una mayor cuota de resultado independientemente del nivel de inversión del propietario del activo, mientras que el acceso no proporciona esa seguridad. Quien tiene acceso a los activos clave, pero no la propiedad, no puede amenazar con retirar los activos, pero tiene la posibilidad de especializarse y convertirse a sí mismo en un recurso valioso con capacidad negociadora.

Tanto la integración vertical, como algunas soluciones intermedias, deben resolver los problemas de agencia a un coste razonable, ya sea por medio de la supervisión o por medio de adecuadas estructuras de incentivos (Alchian y Demsetz, 1972; Jensen y Meckling 1976 y Ross, 1973). Los problemas de agencia entre cadenas hoteleras y los establecimientos que forman parte de ellas también han recibido atención específica en Eyster (1988 a) y Kehoe (1996). Para las franquicias, no específicamente en este sector, los trabajos de Lafontaine y Slade (1996 y 1997), y el de Lutz (1995) consideran la relación de doble riesgo moral entre franquiciado y franquiciador. Trabajos como el de Foss y Foss (2005) relacionan la teoría de los derechos de propiedad (Coase, 1960; Grossman y Hart, 1986; Hart y Moore, 1990 y 1999 y Hart 1995) con la visión de la empresa basada en los recursos (Barney, 1991; Penrose, 1959; Peteraf, 1993 y Rumelt, 1984). Kim y Mahoney (2006) aportan una visión más dinámica a la perspectiva de Foss y Foss (2005) afirmando que la adquisición de conocimientos permite llevar a cabo nuevas soluciones contractuales para aquellos agentes que en el proceso han ido adquiriendo nuevas habilidades y capacidades. Éstos otorgan al empresario-directivo un papel protagonista en la búsqueda de nuevas soluciones contractuales que definan y protejan los derechos de propiedad sobre recursos valiosos como una forma de innovación Shumpeteriana que crea valor económico, ya que al ahorrar costes de transacción, incrementa el valor del resultado a repartir.

Estos planteamientos desde la teoría tienen un claro reflejo en las relaciones contractuales y las soluciones organizativas observadas en la actividad hotelera. Aspectos relacionados con los derechos de propiedad, incentivos a la inversión, poder de negociación y acceso a los recursos, son propios de la configuración contractual observada, que se detalla en el epígrafe siguiente.

### *1.3. SOLUCIONES ORGANIZATIVAS EN LA ACTIVIDAD HOTELERA*

La actividad hotelera, al igual que otras actividades, presenta soluciones organizativas diferentes a lo que aparentemente es el mismo problema económico de proveer de servicios de alojamiento y otros servicios complementarios (Chen y Dimou, 2005; Claver, Andreu y Quer, 2006; Contractor y Kundu, 1998; Dunning y McQueen, 1982; Fernández y González, 2008; Fladmoe-Lindquist y Laurent, 1995; Kehoe, 1996; Pla, y León (2004); Ramón, 2002 y Such, Parte y Garre, 2007). Estas soluciones organizativas difieren en el reparto de los derechos de propiedad, en la asignación del control y en la distribución del riesgo económico, en un contexto en que las partes pretenden maximizar su beneficio.

La libertad contractual hace difícil caracterizar contratos no tipificados como los que nos ocupan; desde una perspectiva legal Pérez Moriones (1998) propone una catalogación y recoge algunas características de los mismos, mientras que en Martorell Cunill (2006) se analizan estos acuerdos desde una perspectiva financiera. A éstos podemos añadir algunos trabajos específicos sobre contratos de gestión, como los de Eyster (1988, 1993, 1997a y 1997b), Berger (1997), Shindler (1998) o el de Sangree y Hathaway (1996), o específicos sobre contratos de franquicia (aunque casi siempre centrados en el sector del comercio), como los de Klein (1995), Lafontaine y Bhattacharyya (1995), Lafontaine y Slade (1996 y 1997) o Lutz (1995). La revisión de la literatura, el estudio de contratos vigentes en el sector y la información proporcionada por directivos de empresas hoteleras y otros profesionales del sector, permite estructurarlos en gestión directa, franquicia, contrato de gestión y alquiler.

### **a) *Gestión directa***

Bajo esta modalidad el propietario de los recursos, los activos que conforman el hotel, explota el negocio directamente, asumiendo el control del mismo así como todo el riesgo económico. Esta propiedad y gestión directa presenta diferencias sustanciales entre establecimientos independientes y aquellos que forman parte de una cadena hotelera. La cadena hotelera aporta generalmente una marca comercial reconocida, el soporte de una central de reservas y otros servicios centrales como contabilidad, auditoría interna, compras, etcétera, así como economías de escala y aprendizaje.

Las ventajas asociadas a la gestión al amparo de una cadena hotelera provienen de la dimensión, de mayores capacidades de gestión de sus recursos humanos (Kehoe, 1996), del acceso a la central de reservas, del aumento del poder de negociación frente a proveedores y de las economías de escala en otros servicios centrales<sup>4</sup>.

La cadena hotelera también debe hacer frente al problema de agencia que se produce al delegar en profesionales, empleados de la empresa, la gestión de los establecimientos (Chen y Dimou, 2005; Eyster, 1988 y Kehoe, 1996). Este es el problema del que se ocupa gran parte de la literatura sobre franquicias, como los trabajos de Klein (1995), Lafontain y Bhattacharyya (1995), Lafontain y Slade (1996 y 1997) o Lutz (1995). En estos trabajos se comparan las fórmulas alternativas de la propiedad de los establecimientos (al frente de los cuales se sitúa a un empleado) y la franquicia, que teóricamente proporciona mayores incentivos al gestor del establecimiento. El propietario independiente también debe afrontar potenciales problemas de agencia, similares a los de la cadena (Kehoe, 1996) si no asume directamente la dirección del establecimiento, algo habitual cuando la propiedad es compartida entre varios socios<sup>5</sup>.

### **b) *La franquicia***

El contrato de franquicia permite aprovechar las economías de escala en aspectos del negocio como desarrollo de marca, central de reservas o servicios centrales y explotar los incentivos que provoca tener derecho a la renta residual en la gestión de los establecimientos (Kehoe, 1996 y Klein, 1995). Cadenas hoteleras que cuenten con canales de distribución efectivos, con una marca reconocible para los clientes y con un sistema operativo de funcionamiento eficaz, pueden ofrecer a propietarios de establecimientos hoteleros, un contrato de franquicia para la prestación de los servicios hoteleros y complementarios.

Mediante este contrato, los propietarios de los establecimientos mantienen la propiedad, el derecho a la renta residual y, con limitaciones, el control del establecimiento que Lutz, (1995) estima que pueden ser tanto o más efectivos que el control ejercido sobre los

---

<sup>4</sup> En el turismo de playa, donde el canal de distribución principal son los tour operadores, la sensibilidad a cambios en las condiciones del mercado son todavía mayores. Para los destinos del Mediterráneo, como consecuencia del aumento de la oferta más próxima (desarrollo de destinos en países del este de Europa y norte de África), y de las mayores facilidades para destinos del Caribe (vuelos de bajo coste, mayores frecuencias, crecimiento de la planta hotelera enfocada al turista europeo), la competencia se ha endurecido en los últimos años.

<sup>5</sup> En EEUU la estructura de propiedad es algo diferente (Eyster, 1997a). Es habitual que existan compañías inversoras que poseen hoteles y que contratan su gestión con compañías gestoras independientes (sin marca a nivel nacional) o con Cadenas Hoteleras (con marca a nivel nacional).



establecimientos en propiedad. Para el franquiciado, los costes derivados de la retribución al franquiciador y de las inversiones específicas exigidas por éste, deben compensarse con incrementos de nivel de ocupación al utilizar la marca y la central de reservas de la cadena franquiciadora, y mejoras en eficiencia como resultado de la aplicación de estándares de funcionamiento. Para el franquiciador, elegir esta opción en lugar de gestionar en propiedad los establecimientos, puede tener varios motivos, de los que destacamos tres. El primero son las restricciones de liquidez del franquiciador como apuntan Martin y Justis (1993) o Kehoe, (1996). Una segunda razón está en que los franquiciados, que reciben la renta residual, tienen mejores incentivos que los gestores empleados de la franquiciadora (Lafontaine, 1992 y Rubin, 1978). Una tercera justificación está en el doble riesgo moral que plantea Lutz (1995), en el que los resultados de cada establecimiento dependen tanto del esfuerzo del franquiciador como del franquiciado<sup>6</sup>. El riesgo para el franquiciador es el comportamiento de “free-riding” por parte de los franquiciados sobre la marca compartida (Klein, 1995 y Rubin, 1978). Los mecanismos contractuales habituales para afrontar este problema pasan por la exigencia de aplicación de un manual de operaciones estandarizado, inspecciones periódicas para asegurar que las instalaciones y el servicio ofrecido cumplen con el nivel exigido, apoyo y formación a los trabajadores del franquiciado, etcétera.

### **c) El contrato de gestión**

Bajo esta modalidad contractual los propietarios de los recursos (establecimientos hoteleros) ceden la gestión a terceros, gestores especializados, a cambio de una remuneración contingente con el nivel de actividad y los resultados del establecimiento. Para los propietarios de establecimientos que sean conscientes de sus propias limitaciones en capacidad de gestión, estos contratos les permiten retener la renta residual cediendo el control de la actividad a terceros, empresas especializadas en la gestión del negocio hotelero (Pérez Moriones, 1998).

Las empresas especializadas en la gestión pueden ser cadenas hoteleras que acumulan conocimientos y experiencia de gestión, a la vez que aprovechan la marca, el canal de distribución, el poder de negociación ante clientes y proveedores, o la capacidad de sus servicios centrales. En mercados maduros también existen profesionales del sector que atesoran experiencia y ofrecen sus servicios a propietarios de establecimientos. Éstos aportan experiencia probada en la gestión pero no una marca, unos servicios centrales o un canal de distribución propio. Los honorarios de gestión suelen establecerse en un porcentaje de los ingresos (1%-3%) y un porcentaje de los beneficios de explotación (5%-7%)<sup>7</sup>. Estos parámetros son similares a los aplicados en el mercado estadounidense (Eyster, 1997a y Sangree y Hathaway, 1996).

Los potenciales conflictos de agencia entre los propietarios de establecimientos y la empresa gestora, se abordan mediante dos herramientas de control: el presupuesto de ingresos y

---

<sup>6</sup> Por tanto, en un escenario de riesgo moral en un solo sentido (si el resultado depende del esfuerzo del franquiciado y poco o nada de las acciones del franquiciador), la franquicia sería siempre mejor solución que la propiedad de los establecimientos por parte del franquiciador.

<sup>7</sup> A veces también un porcentaje sobre los incrementos (mejoras) conseguidos en los beneficios de explotación.

gastos que debe aprobarse antes del inicio de cada ejercicio, y la figura del interventor. Este último es una persona de confianza de la propiedad que vela por el cumplimiento del presupuesto; su autorización es necesaria para cualquier desembolso no contemplado en el mismo.

El presupuesto establece qué parte de los ingresos debe dedicarse a inversiones en el establecimiento, en un contexto donde los incentivos para propietario y gestor no coinciden necesariamente. El presupuesto también contempla objetivos de ocupación y de ingresos de explotación que, de no alcanzarse, pueden ser causa de rescisión del contrato, aunque en la práctica estas cláusulas raramente se llevan hasta sus últimas consecuencias.

En cualquier caso, el propietario de los activos mantiene los derechos residuales que le permiten decidir sobre el activo ante situaciones no previstas en el contrato (Grossman y Hart, 1986 y Hart y Moore, 1990). En este sentido, Eyster (1997b) recoge conflictos entre propietarios y gestores resueltos judicialmente a favor de los propietarios al aplicarles la “agency law”.

#### **d) El contrato de alquiler**

El contrato de alquiler de los activos (establecimiento hotelero) es una solución contractual que cede al arrendatario el derecho de uso a cambio de una remuneración generalmente fija y estable. Este contrato evita, en principio, potenciales comportamientos oportunistas por ambas partes. El contrato de alquiler proporciona estabilidad en los rendimientos del propietario del establecimiento hotelero que renuncia a la renta residual. El arrendatario, que puede ser una cadena hotelera, se hace cargo del negocio asumiendo el riesgo económico.

Se dan dos situaciones diferentes en función de los activos arrendados: la primera, en la que el arrendatario se hace cargo únicamente de unos activos físicos, sobre los que se genera una actividad de alojamiento turístico (generalmente establecimientos de nueva construcción); en la segunda, el arrendatario toma un negocio en funcionamiento con trabajadores en plantilla, existencias en almacén, etcétera. En ambos casos el riesgo se traslada al arrendatario, aunque las cláusulas de salvaguardia serán diferentes.

Aunque la retribución para la propiedad es en general una cantidad fija, la libertad contractual permite acuerdos en los que existe una parte variable o la posibilidad de revisión del alquiler en función de los resultados. Esta posibilidad introduce potenciales costes de agencia, y obliga a contemplar cláusulas de salvaguardia y mecanismos de control que contrarresten posibles comportamientos oportunistas. En contextos de crisis, con caídas de la rentabilidad, la renegociación de estos contratos, inviables en sus términos originales, están convirtiendo en una práctica más frecuente tanto la reducción del importe de la renta como la introducción de una componente variable en la remuneración de la propiedad. En este sentido, cada vez son más habituales los contratos con remuneración mixta combinando una parte fija y otra variable.

#### 1.4. LA ELECCIÓN DE LA SOLUCIÓN ORGANIZATIVA: HIPÓTESIS

El contexto de la teoría de costes de transacción, la teoría de agencia y de los derechos de propiedad, aportan los elementos necesarios para entender los incentivos y limitaciones de cada una de las soluciones contractuales apuntadas.

El problema de la relación contractual en los establecimientos hoteleros no ha tenido su reflejo de manera conjunta en la literatura de organizaciones en el sector turístico. La literatura empírica de referencia en el sector ha centrado el interés en variables de mercado para explicar las estrategias de crecimiento de las cadenas hoteleras, especialmente las de internacionalización, como en Contractor y Kundu (1998), Chen y Dimou (2005), Fladmoe-Lindquist y Laurent (1995), Johnson y Vanetti (2005), Ramón (2002), Pla y Leon (2004), Claver, Andreu y Quer, (2006) o Such, Parte y Garre, (2007). Desde otra perspectiva, Fernández y González (2008) estudian cómo se organizan las cadenas hoteleras españolas a partir de su estrategia y no de las decisiones de quien tiene los derechos de propiedad sobre los establecimientos, como hace Kehoe (1996). Otros trabajos analizan una solución organizativa en particular, como Cho (2004), desde la perspectiva de los establecimientos. Las aproximaciones empíricas en otros sectores abordan las fórmulas intermedias de gobierno, como Rialp y Salas (2002), y por la pregunta de investigación, son más cercanas al objetivo de este trabajo.

Las ventajas económicas de las cadenas hoteleras, que aprovechan economías de escala, acumulan experiencia y capacidad de gestión, tienen mayor poder de negociación frente a tour operadores y proveedores, etcétera, anticipan un dominio que parece incompatible con la existencia de establecimientos gestionados al margen de las cadenas. Sin embargo, la realidad empresarial, que queda patente tanto en nuestra muestra como en otros trabajos (Claver, Andreu y Quer, 2006) pone de manifiesto que siguen siendo muy relevantes en el sector los hoteles gestionados de manera independiente.

El contraste de estas conjeturas basadas en los fundamentos teóricos con la evidencia ha de permitir comprender qué variables son determinantes para que los establecimientos funcionen de manera independiente o bien bajo el paraguas de una cadena hotelera. El análisis desde el punto de vista de quien tiene la capacidad de decisión, quien tiene los derechos de propiedad sobre el establecimiento, es la considerada relevante.

La elección de la fórmula de propiedad y gestión adoptada también está condicionada por los incentivos a realizar inversiones, y los fundamentos teóricos permiten anticipar bajo qué circunstancias su influencia sobre la solución contractual adoptada es mayor. Los propietarios de establecimientos de alojamiento turístico sin una estructura de cadena hotelera que confían la gestión a especialistas, deben elegir una forma contractual de entre las alternativas a su alcance, anticipando comportamientos potencialmente oportunistas en un contexto de contratos incompletos con información asimétrica. La teoría de los derechos de propiedad aporta elementos de soporte a la decisión de los propietarios de los activos, que pueden cederlos por medio de alguna de las formas contractuales contempladas.

Para hacer operativos los condicionantes de la literatura teórica que permitan entender qué fórmula contractual es dominante a partir de las variables organizativas y del entorno

competitivo más cercano, se consideran las características de los establecimientos, de la empresa, del entorno, los canales de distribución y la relevancia de la inversiones.

La literatura que analiza las variables determinantes de que un establecimiento esté gestionado por una cadena hotelera o no, toma características de los establecimientos hoteleros, como son la dimensión (Fernández y González, 2008 y Kehoe, 1996), la categoría (Chen y Dimou, 2005; Fernández y González, 2008; Pla y Leon, 2004 y Ramón, 2002), la cantidad de servicios que presta o la diversidad de clientela que acoge, como aproximaciones plausibles a los niveles de complejidad en la gestión.

Las ventajas de las cadenas, que gestionan varios establecimientos bajo una misma estructura jerárquica, frente a la gestión independiente de un solo establecimiento, están en la acumulación de experiencia y en las mejoras en la productividad fruto de la especialización. Las ventajas ligadas a la escala quedan de manifiesto en los servicios centrales de la cadena, que proporcionan soporte técnico y administrativo a todos sus establecimientos. El aprendizaje organizacional se refleja en la estandarización de procedimientos y por el acceso a recursos y el desarrollo de capacidades de gestión. Desde la perspectiva de la empresa basada en los recursos, las cadenas hoteleras, por su volumen de actividad, acumulan conocimientos fruto del aprendizaje tanto individual como organizacional (Penrose, 1959). Los trabajadores cualificados de las grandes cadenas tienden a poseer mayor experiencia en gestión hotelera que los potenciales gestores independientes (Kehoe, 1996).

A su vez, los hoteles más grandes y con mayor nivel de servicios y calidad presentan mayor complejidad en su gestión que los establecimientos pequeños. Éstos últimos ofrecen una gama de servicios limitada, son de más fácil supervisión y, por tanto, requieren organizaciones menos complejas y con menores exigencias sobre los gestores. Estas características permiten a algunos establecimientos pequeños posicionarse estratégicamente al ofrecer un trato personal o familiar, un servicio más individualizado y menos estandarizado.

Para los establecimientos de mayor dimensión, en los que se prestan un número elevado de servicios y se atiende a diferentes segmentos de clientes, la complejidad organizativa parece recomendar una gestión controlada por expertos con las capacidades necesarias. Todo ello permite plantear la primera hipótesis:

Hipótesis 1: A mayor complejidad en la gestión del establecimiento, mayor probabilidad de esta gestión la realice una cadena hotelera.

Desde la teoría de los derechos de propiedad (Grossman y Hart, 1986; Hart 1995 y Hart y Moore, 1990) se otorga mayor poder en la negociación al titular de esos derechos (el propietario de los activos), porque éste puede amenazar con retirar los activos y eso le proporciona un mayor porcentaje de la renta residual. Si la propiedad es una fuente de incentivos determinante, cabría esperar que en aquellos establecimientos que requieran mayores inversiones en términos relativos o éstas adquieran especial importancia para el éxito del negocio, van a predominar estructuras en las que es la propiedad la que gestiona, tanto si se trata de un propietario independiente como de una cadena hotelera. Estas mayores inversiones pueden venir justificadas tanto por su estrategia como por una mayor complejidad en la prestación de servicios, ligadas a su categoría o a la cantidad de servicios que ofrecen.

En los contratos de gestión, las reinversiones para mantener la capacidad productiva y la calidad del servicio afectan a la cuenta de explotación y pueden ser acometidas por el gestor cuando lo considere oportuno y, dado que su remuneración está en parte vinculada a los resultados de explotación, sus incentivos a la reinversión no parecen potentes. Los contratos suelen recoger también la provisión de un fondo para reparaciones extraordinarias (entre un 3% y un 5% de los ingresos anuales), pero las inversiones que afectan a la estructura del hotel o al valor de las instalaciones, corren por cuenta únicamente de la propiedad, fuera de la cuenta de explotación que sirve para fijar la remuneración del gestor. Esto puede desincentivar a la propiedad a la hora de acometer nuevas inversiones.

En los contratos de arrendamiento, el arrendatario sólo estará dispuesto a asumir inversiones cuando tenga asegurada la continuidad del acuerdo a largo plazo, mientras que el arrendador sólo estará dispuesto a asumir inversiones si la duración del contrato es corta o si puede renegociar la contraprestación. En cualquier caso, las inversiones requerirán de un acuerdo entre las partes en el que el propietario siempre mantiene los derechos residuales de propiedad (entre ellos el de vender y hacer efectivo el valor del activo), tal como defiende Lutz, (1995) y, por tanto, la fuerza para renegociar ante circunstancias no contempladas en el contrato. Cuando el esfuerzo inversor aumenta el valor de los activos a medio o largo plazo, los incentivos a hacer ese esfuerzo son mayores en quien detenta los derechos residuales de propiedad, porque es el único que puede hacer efectivo ese valor y quien tendrá bazas en una posible negociación para capturarlo.

Estas consideraciones nos llevan a plantear que en aquellos establecimientos en que las inversiones sean más relevantes<sup>8</sup>, la gestión tenderá a mantenerse en manos de la propiedad. Planteamos así la segunda hipótesis:

Hipótesis 2. Cuanto más relevantes sean las inversiones requeridas, la solución más eficiente tiende a acercar la propiedad al poder de decisión.

La gestión de los establecimientos por parte de quienes no son los propietarios de los recursos puede adoptar varias fórmulas. Cada una de las estructuras contractuales supone un diferente reparto del riesgo e incentivos entre las partes.

En primer lugar, cuando una cadena hotelera sitúa a un empleado al frente de un establecimiento, se enfrenta a un problema de agencia. Este problema puede ser mayor para los propietarios independientes de establecimientos gestionados por la cadena, ya que anticipan que los directivos de la cadena, cuya remuneración y futuro profesional está en manos de los accionistas de su empresa, tienen incentivos para situar a sus mejores gestores al frente de los establecimientos propiedad de la cadena (Eyster, 1988 y Kehoe, 1996).

En un contexto de información asimétrica sobre las condiciones del mercado, canales de distribución y otros aspectos de la demanda, los propietarios de los establecimientos anticipan que las empresas que gestionan sus establecimientos tienen incentivos a derivar mayor

---

<sup>8</sup> Con el término relevantes, nos referimos a inversiones recuperables a largo plazo, que son importantes por su volumen (en términos relativos al tamaño de la empresa) y que resultan determinantes para la generación futura de rentas y el éxito de la estrategia que desarrolla la empresa.

actividad a los establecimientos propios que a los gestionados. Utilizando el argumento habitual de la literatura de franquicias, sabemos que la renta residual proporciona al gestor un mayor incentivo que la remuneración, aunque esta contenga una componente variable (Lafontaine, 1992 y Rubin, 1978). De manera análoga, se pueden atribuir mayores incentivos para la cadena en la gestión de los establecimientos en propiedad y en los arrendados, de los que recibe la renta residual, que en los que gestiona mediante contrato. En un contexto de contratos incompletos parece difícil solucionar el problema de riesgo moral, y el propietario del establecimiento preferirá acuerdos de arrendamiento, que le proporcionan seguridad en la remuneración, en lugar de contratos de gestión.

Sin embargo el propietario del establecimiento es consciente de las mayores garantías que le proporciona confiar la gestión de su establecimiento hotelero a un agente de elevada experiencia en el canal de distribución y especializado en el mismo destino turístico y en similares clientes tipo. Las cadenas que cuenten con oferta similar en el mismo destino turístico, reúnen esas características y han desarrollado las capacidades de gestión adecuadas (Barney, 1991 y Penrose, 1959).

El *tradeoff* para el propietario del establecimiento que no posee las capacidades de gestión está entre asumir los potenciales problemas de agencia y comportamiento oportunista, o aprovechar mayores garantías respecto a la capacidad de gestión y de mejorar tasas de ocupación que las cadenas especializadas ofrecen. En un contexto dinámico, donde las cadenas hoteleras crecen vía contratos de gestión, éstas tienen incentivos para cuidar su reputación frente a los propietarios de los establecimientos, lo que limita los problemas de agencia y de oportunismo, tal como destacan Holmström y Roberts (1998). Esta importancia de la reputación y las cláusulas de salvaguardia limitarían el problema del oportunismo, ante el impacto potencial de las capacidades de gestión en la creación de riqueza para ambas partes

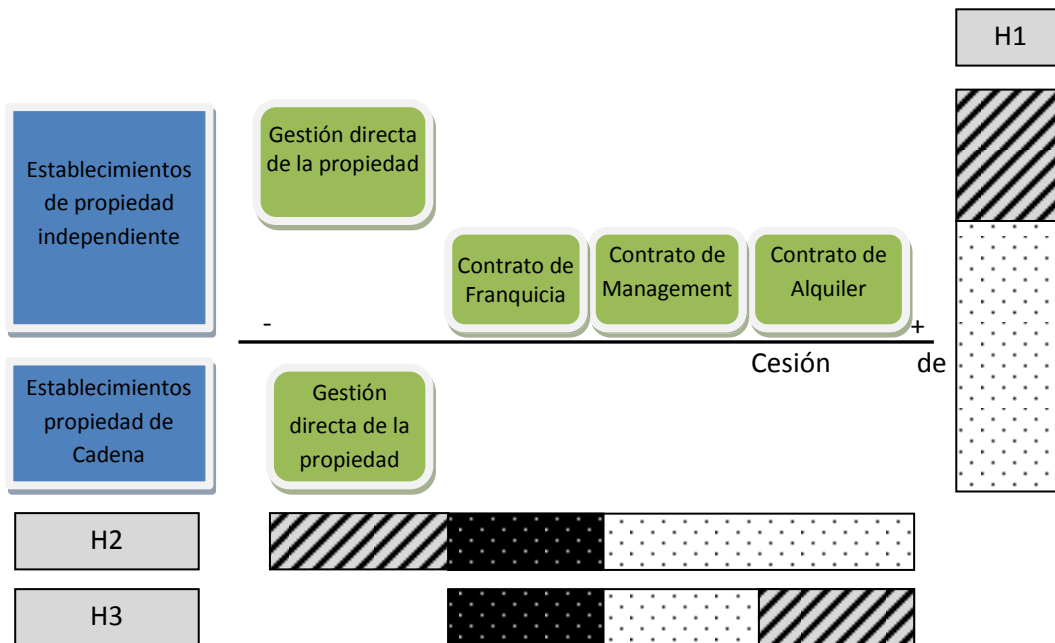
En consecuencia, la hipótesis 3 estipula que ante contratos incompletos, incertidumbre e información asimétrica, el temor a posibles comportamientos oportunistas por parte de cadenas (especialistas en gestión) que además son competidores cercanos, llevará a los propietarios hacia fórmulas que minimicen el riesgo (alquiler frente a contrato de gestión o franquicia).

Identificamos un importante problema potencial de oportunismo cuando el propietario de un hotel cede parte de sus derechos de control a una cadena para que se haga cargo del mismo y la cadena tiene establecimientos similares en la zona. En este caso prevemos que el propietario preferirá el arrendamiento frente al contrato de gestión ya que *reduce los problemas de oportunismo por parte de quien controla el canal de distribución*.

Hipótesis 3. El propietario del hotel prefiere el contrato de alquiler al de gestión, cuando la cadena con la que llega a un acuerdo tiene otros establecimientos en la misma zona geográfica.

Figura 1

Representación esquemática de las formas contractuales analizadas en cada hipótesis.



\*Cesión de derechos de propiedad sobre el establecimiento que hace el propietario a favor de otro, en general una Cadena Hotelera.

La representación gráfica del modelo que relaciona las formas contractuales de gestión y la tipología de establecimientos se muestra en la Figura 1. También se muestran las tres hipótesis, cuya aplicación cubre todas las alternativas posibles en cuanto a estructuras de propiedad y gestión. La hipótesis 1 presenta la dicotomía entre un establecimiento que es gestionado bajo el paraguas de una cadena hotelera o fuera del mismo. La segunda hipótesis, referente a los incentivos a la inversión, se plantea sobre el eje de la cesión de derechos de gestión o que ésta recaiga directamente en la propiedad. La tercera hipótesis se ocupa de aquellos casos en que los propietarios independientes hayan decidido ceder parte de sus derechos sobre los activos; nos preguntamos si el potencial oportunismo es el determinante de la elección de la forma contractual elegida.

### 1.5. MUESTRA, VARIABLES Y ESTIMACIONES

El contraste empírico de las hipótesis se realiza con los datos de un panel incompleto obtenido a partir de encuestas realizadas en los años 2001, 2004 y 2007 a una muestra representativa de la planta hotelera que opera en el destino turístico de Baleares, compuesta por un total de 339 hoteles. La representatividad, con los estándares habituales y selección aleatoria, cubre los estratos de islas, categoría y dimensión (número de habitaciones). De los 339 hoteles en la muestra, se dispone de un panel completo para los tres momentos del tiempo de 236 hoteles que corresponden a aquellos que han completado la encuesta en cada uno de los tres ejercicios. Este panel completo cumple también los criterios de representatividad mencionados, con la sustitución aleatoria por establecimientos del mismo estrato para completar las 339 observaciones.

En la Tabla 1, podemos ver la distribución de las distintas estructuras de propiedad y control para el conjunto de la muestra:

Tabla 1  
Estructura de propiedad y control (2001-2004-2007).

Estructura propiedad y gestión	2001	2004	2007	Subtotales
Propiedad no cadena gestiona	188	164	164	516
Management no cadena	6	2	3	11
Alquiler no cadena	33	42	33	108
Subtotal no cadena	227	208	200	635
Propiedad de cadena	62	90	119	271
Management de cadena	31	12	8	51
Alquiler de cadena	10	20	11	41
Subtotal de cadena	103	122	138	363
Total	330	330	338	998

Número de establecimientos hoteleros de la muestra en cada forma de propiedad y control por año de recogida de los datos.

Las ventajas de centrar el estudio en Baleares están en que se trata de un destino turístico relativamente homogéneo, lo cual permite eliminar la influencia de otras variables que sí se deben tener en cuenta si se analizan las claves de la internacionalización, como el riesgo país, si existen inversiones previas, el potencial de crecimiento en relación con el de otras zonas, etcétera. La muestra permite enfocar el análisis en las variables organizativas, y considerar las variables de mercado y entorno como homogéneas para el conjunto de observaciones.

Las condiciones de la planta hotelera balear la hacen especialmente interesante por su evolución temporal y su importancia económica. Desde los años 60, cuando la industria turística inició un rápido crecimiento en España, Baleares ha sido protagonista del desarrollo turístico, tanto como destino receptor de turistas nacionales e internacionales, como por el desarrollo de múltiples soluciones organizativas y por ser cuna de algunas de las más importantes empresas del sector. El rápido crecimiento de la oferta de alojamiento fue generando una masa crítica de establecimientos que ha dado lugar a las más importantes cadenas hoteleras vacacionales de España, algunas de ellas con una destacada posición a nivel internacional.

Los datos del Instituto Nacional de Estadística de 2009 muestran que Baleares es la comunidad autónoma española con más pernoctaciones, tanto en cifras absolutas, 46.028.554, como en porcentaje sobre el total del estado (18.27%), por encima de Canarias (en segundo lugar con un 17.98%) y de Andalucía (en tercer lugar con un 16.15%). Baleares cuenta con más de 2.600 establecimientos de alojamiento turístico, que en conjunto superan las 425.000 plazas. Aun habiendo un número importante de grandes cadenas hoteleras, la estructura del sector mantiene una considerable heterogeneidad, con una parte significativa de la planta hotelera en manos de pequeños propietarios y no explotada por los canales de comercialización de las grandes cadenas, tal como puede verse en la Tabla 1.



La Tabla 2 presenta la distribución de los establecimientos de la muestra por categorías y por habitaciones.

Tabla 2  
Establecimientos hoteleros de la muestra por categoría y tamaño (2001-2004-2007).

Habitaciones <sup>1</sup>	Categoría <sup>2</sup>					Total
	1	2	3	4	5	
H<30	173	82	11	3	0	269
29<H<50	73	54	16	7	0	150
49<H<70	14	38	26	3	3	84
69<H<100	8	13	51	11	0	83
99<H<150	2	23	88	18	3	134
149<H<200	1	11	62	18	0	92
199<H<300	0	11	71	31	0	113
299<H	0	4	53	19	0	76
<b>Total</b>	<b>271</b>	<b>236</b>	<b>378</b>	<b>110</b>	<b>6</b>	<b>1,001</b>

<sup>1</sup>El tamaño del establecimiento se mide por el número de habitaciones, que lo más habitual en el sector. Se han establecido los intervalos redondeando a partir del cálculo de percentiles.

<sup>2</sup>La categoría se mide por estrellas, que es el estándar más habitual utilizado en España.

Se han estimado modelos Probit para el contraste de las hipótesis por ser dicotómicas las tres variables dependientes: cadena hotelera, propiedad y gestión de manera conjunta y contrato de gestión frente a alquiler. Al contar con tan sólo tres años, aunque con restricciones, se podrían utilizar técnicas de datos de panel. Sin embargo al existir escasa variación temporal en algunas variables es aconsejable la estimación del modelo conjunto (“pooled model”), relajando la hipótesis de independencia de las observaciones. Para corregir las correlaciones entre diferentes períodos para el mismo establecimiento, se ha utilizado la estimación del modelo con la agrupación de los errores estándar por individuo (establecimiento hotelero), mostrando coeficientes robustos a esta estimación (Cameron y Trivedi, 2005 y Cameron, Gelbach y Miller, 2006).

Al existir una única observación de franquicia ésta ha sido eliminada. En este trabajo no contamos con datos suficientes para intentar explicar el porqué de la poca utilización de esta fórmula y tampoco era nuestro objetivo. Tan sólo podemos constatar su escasa utilización, algo que ya recogen otros trabajos como Fernandez y González (2008) o Such Devesa (2007). Al eliminar la franquicia las hipótesis a contrastar quedan parcialmente modificadas en relación al modelo teórico propuesto gráficamente en la Figura 1.

La primera hipótesis plantea que cuanto más compleja sea la gestión de un establecimiento, es más probable que la fórmula más eficiente de gestionarlo pase por ponerlo en manos de una cadena hotelera, que dispone de mayores recursos y capacidades de gestión y comercialización.

La variable dependiente *Cadena* toma valor cero cuando el establecimiento se gestiona fuera de una cadena (gestión directa por parte de la propiedad o contrato de gestión o de

arrendamiento sin la intervención de una cadena hotelera), y valor 1 cuando el establecimiento es gestionado por la cadena (tanto si es propietaria como si gestiona por medio de un contrato de gestión o de arrendamiento).

Consideramos cadena, a efectos de empíricos, cualquier estructura jerárquica que soporta la gestión de más de un hotel o establecimiento, y comparten servicios, sistemas de control y canales de distribución. Esta variable se construye a partir de las respuestas del gestor de cada establecimiento entrevistado a las pregunta de si opera bajo el paraguas de alguna cadena hotelera. Se registra el nombre de la misma para valorar su relevancia en la gestión del canal de distribución. El tratamiento de los establecimientos con contratos de gestión o de arrendamiento fuera de las cadenas hoteleras, pueden asimilarse a los gestionados por propietarios independientes o bien con los gestionados por cadenas. Optamos por la primera opción, que supone separar la gestión multiestablecimiento (cadenas) de las monoestablecimiento, pues las ventajas ligadas a la escala, los servicios centrales o la marca, suponen una diferencia fundamental respecto a la gestión de un único establecimiento. La alternativa supondría justificar que el propietario de un hotel que asume la gestión, tiene menos conocimientos o experiencia que aquellos gestores profesionales que se ofrecen en el mercado para gestionarlo vía contrato. Establecer una jerarquía entre estas dos categorías parece aventurado, dada la edad media de la planta hotelera balear y, por tanto, la experiencia acumulada por muchos de los propietarios que gestionan sus propios establecimientos.

Las variables explicativas, que captan la dificultad y complejidad de la gestión, se recogen a través de las proxies: (i) *Tamaño*, medido por el logaritmo natural del número de habitaciones; (ii) la *Categoría* (número de estrellas) agrupando en una sola los establecimientos de 4 y 5 estrellas; (iii) la variedad de tipos diferentes de clientes a los que atiende según las motivaciones del viaje (sol y playa, negocios, deporte o cultura) en *NumTiposTuristas* y, (iv) el número de servicios adicionales que ofrecen aparte de los de su categoría, como infraestructuras y servicios para niños, salud y belleza, reuniones y congresos, etcétera, en *NumServicios*<sup>9</sup>. Como variables de control utilizamos las variables dicotómicas *-MediaPension* y *+MediaPension* que reflejan si los hoteles ofrecen más o menos que media pensión, que es el caso base, un control por la isla del archipiélago en la que están situados, *Mallorca* y *Menorca*, siendo Ibiza el caso base y, finalmente se ha controlado por año mediante una “dummy”.

Como contraste de robustez de potenciales problemas de endogeneidad, se ha repetido la estimación del modelo excluyendo los establecimientos que son propiedad de cadenas, aún eliminando muchas observaciones que dan sentido a la hipótesis. Si los resultados obtenidos por los hoteles de mayor tamaño y de mayor calidad (efectivamente más complejos en su gestión) fuese atribuible al resultado de la inversión directa de las cadenas, este contraste lo detectaría.

La segunda hipótesis plantea que cuando las inversiones y reinversiones a realizar en el establecimiento son importantes tanto por su relativa cuantía como por ser determinantes de

---

<sup>9</sup> Tanto el número de servicios que ofrecen como la cantidad de tipos diferentes de clientes, son variables de las que no se dispone para el año 2001 (primero de los tres años en que se realizó la encuesta), ya que las preguntas correspondientes no se introdujeron en el cuestionario hasta 2004.

la generación de rentas y el éxito de la estrategia del establecimiento, será más conveniente que el control esté en manos del propietario de los activos. En este caso, la variable *PropiedadGestiona* toma valor 1 si la propiedad es la que asume la gestión y 0 si por medio de un contrato (de gestión o de arrendamiento) ésta se pone en manos de un especialista del mercado.

Como variables explicativas consideramos la categoría, el número de tipo de turistas que acogen y el número de servicios que ofrecen, aproximados como en la Hipótesis 1, y añadimos la variable *DiferenciaCalidad* que toma valor 1 si declaran seguir una estrategia de diferenciación en calidad. Como variables de control, la isla, el régimen de manutención también aproximadas como en la Hipótesis 1 y una “dummy” por año.

La tercera hipótesis plantea la existencia de un problema de agencia cuando el propietario independiente decide establecer algún tipo de acuerdo con una cadena hotelera, sobre todo si ésta tiene establecimientos propios de similares características en la misma zona geográfica. El oportunismo de la cadena puede presentarse en acuerdos de gestión, pero se eliminan con el arrendamiento. Por ello, la variable dependiente *Gestion* toma valor 1 cuando el acuerdo es un contrato de gestión y 0 si se trata de alquiler.

Como variable explicativa contamos con *NumHotelesBaleares* que recoge el número de hoteles que tiene la cadena en Baleares, sin distinguir cuántos de estos establecimientos son propiedad de la cadena. Como variables de control incluimos las mismas que en la hipótesis 1 y 2 y añadimos la categoría, el tamaño, si eligen una estrategia de diferenciación en calidad, el número de servicios que ofrecen y la variedad de clientes que acogen.

Para esta tercera hipótesis sólo consideramos los establecimientos que no son propiedad de cadenas y sobre los que sus propietarios establecen acuerdos de gestión o de arrendamiento con especialistas. Por este motivo el número de observaciones queda drásticamente reducido, pero supera las 90 para los tres años y las 50 para 2004 y 2007.

En la Tabla 3 presentamos una descripción de las variables empleadas y en Tabla 4 la matriz de correlaciones policóricas<sup>10</sup> calculada sobre las mismas

---

<sup>10</sup> Correlaciones policóricas y tetracóricas, ya que nuestras variables son en su mayoría dicotómicas y categóricas (Flora y Curran ,2004).

Tabla 3  
Descripción de las variables

Nombre	Tipo	Descripción
Propiedad Gestiona	Dicotómica	Toma valor 1 si la propiedad asume la gestión y 0 si la cede mediante contrato de gestión o arrendamiento
Cadena	Dicotómica	Toma valor 1 si el establecimiento opera bajo el paraguas de una cadena (sea en propiedad, o mediante contrato de gestión o arrendamiento) y cero en caso contrario.
Gestión	Dicotómica	Toma valor 1 si el establecimiento opera bajo un contrato de gestión y cero en cualquier otro caso.
Tamaño	Continua	Logaritmo neperiano del número de habitaciones con las que cuenta el establecimiento.
Categoría	Ordinal	Toma valores 1, 2, 3 o 4 según el número de estrellas. Se han agrupado en la categoría 4 a los de 4 y 5 estrellas <sup>1</sup> .
Diferencia Calidad	Dicotómica	Toma valor 1 si el hotel declara seguir una estrategia de diferenciación basada en la calidad.
Num.Servicios	Discreta	Recoge el número de servicios adicionales que ofrece un establecimiento aparte de los de su categoría.
Num.Tipos Turistas	Discreta	Recoge el número de tipos diferentes de clientes a los que atiende según las motivaciones del viaje (sol y playa, negocios, deporte o cultura, ...)
-MediaPension	Dicotómica	Toma valor 1 si el establecimiento ofrece menos que media pensión.
+MediaPension	Dicotómica	Toma valor 1 si el establecimiento ofrece más que media pensión.
Mallorca	Dicotómica	Toma valor 1 si está en la isla de Mallorca
Menorca	Dicotómica	Toma valor 1 si está en la isla de Menorca.
Nº de hoteles en Baleares	Discreta	Recoge el número de hoteles que posee en Baleares la cadena hotelera bajo la que opera el establecimiento (si es el caso).

<sup>1</sup>Los hoteles de 5 estrellas suponen menos del 1% del total de plazas y técnicamente difieren muy poco de los de 4 estrellas, por este motivo se han agrupado en la misma categoría.

Tabla 4  
Matriz de correlaciones policórica.

	Mean	Std.Dev.	Propiedad		Gestión	Tamaño	Categoría	Diferenciación calidad	Num. Servicios	Num. Turistas	-Media Pensión	+Media Pensión	Mallorca	Menorca	Nº de hoteles en Balears
Propiedad			Gestiona	Cadena											
Gestiona	0,7885	0,4085	1												
Cadena	0,3637	0,4813	-0,0002	1											
Gestión	0,0621	0,2415	, 0,4761		1										
Tamaño	4,2125	1,0606	0,1518	0,7287	0,2385	1									
Categoría	2,3336	0,9964	0,1899	0,7357	0,2069	0,7266	1								
Diferenciación calidad	0,4038	0,4909	0,3184	0,2481	-0,1657	0,2777	0,3526	1							
Num. Servicios	3,1182	2,3456	0,1370	0,5394	-0,0161	0,5645	0,6317	0,3411	1						
Num. Turistas	1,7140	1,1251	0,0576	0,0693	-0,0743	-0,0095	0,1180	0,1172	0,2318	1					
-MediaPensión	0,3947	0,4891	-0,2355	-0,6761	-0,1886	-0,8029	-0,7938	-0,3719	-0,6529	0,0251	1				
+MediaPensión	0,2174	0,4127	0,1103	0,5458	0,1891	0,6486	0,4763	0,2515	0,4201	-0,0753	, 1				
Mallorca	0,7475	0,4347	-0,1314	0,0433	0,0232	0,0452	0,1355	-0,1309	0,2139	0,2180	-0,1750	-0,0357	1		
Menorca	0,0611	0,2397	-0,0070	0,1420	0,0709	0,0245	0,1270	0,1087	0,0405	-0,1818	-0,1910	0,2719	-0,9933	1	
Nº de hoteles en Balears	12,5730	9,8605	0,1454	0,9013	0,1735	0,4688	0,4511	0,0950	0,3212	0,0743	-0,4923	0,2600	-0,0849	0,1229	1

## 1.6. RESULTADOS

Los resultados obtenidos para el contraste de la primera hipótesis, que se muestran en la Tabla 5, no permiten rechazar que cuanto más compleja es la gestión de un establecimiento hotelero, más probable es que la asuma una cadena. Para cualquiera de los modelos estimados, con diferentes composiciones de la muestra, la categoría y tamaño de los establecimientos son variables explicativas significativas con efectos positivos sobre la probabilidad de que el establecimiento opere bajo el paraguas de una cadena hotelera. Los resultados son robustos a varias especificaciones, y a la medida indirecta de la complejidad en la gestión con variables ampliamente utilizadas en la literatura (Kehoe, 1996; Fernández y González, 2008) y la categoría (Chen y Dimou, 2005; Ramón, 2002; Pla y Leon, 2004; Fernández y González, 2008). Los diferentes tipos de turistas que acoge el hotel no aparece como significativa y el número de servicios que ofrece, sólo lo es para uno de los modelos estimados.

Tabla 5  
Estimaciones Probit para la Hipótesis 1.

Cadena	Todos los establecimientos		Sin los hoteles propiedad de cadenas	
	2001-2004-2007 <sup>1</sup>	2004-2007 <sup>2</sup>	2001-2004-2007	2004-2007
Categoría	0,1908*** [0,035]	0,1817*** [0,043]	0,0519*** [0,012]	0,0374*** [0,012]
Tamaño	0,2336*** [0,035]	0,2470*** [0,044]	0,0450*** [0,011]	0,0350*** [0,011]
NumTiposTuristas		0,175 [0,025]		-0,0056 [0,006]
NumServicios		0,0229* [0,013]		0,0006 [0,003]
-MediaPension	0,0919 [0,065]	0,1238 [0,082]	0,0211 [0,019]	0,0105 [0,018]
+MediaPension	0,0808 [0,056]	0,0708 [0,065]	0,0158 [0,022]	0,0032 [0,014]
Mallorca	0,0205 [0,058]	-0,0126 [0,068]	0,0231 [0,016]	0,0177 [0,012]
Menorca	0,1341 [0,118]	0,0776 [0,123]	0,0973 [0,104]	0,0532 [0,085]
Dummy años	Sí	Sí	Sí	Sí
Observaciones	998	668	727	459
Prob>chi2	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Pseudo-R2	0,3809	0,3814	0,3540	0,3582

Modelo Probit sobre la variable Cadena con todos los datos y eliminando las observaciones correspondientes a establecimientos que son propiedad de una cadena.

<sup>1</sup> Probit con efectos marginales sobre el pool de datos de los tres periodos con las variables disponibles para el conjunto de los mismos.

<sup>2</sup> Probit con efectos marginales sobre el pool de datos del segundo y tercer año de la encuesta, utilizando dos variables explicativas de las que no disponemos el primer año.

Valores de desviación estándar entre corchetes.

\* Significativo al 10%, \*\* significativo al 5%, \*\*\* significativo al 1%.

Si eliminamos de la muestra los establecimientos que son propiedad de cadenas para evitar la endogeneidad, el conjunto de las variables explicativas que son significativas no cambia. Los resultados no nos permiten rechazar la Hipótesis 1. Las cadenas hoteleras cuentan con recursos y desarrollan habilidades que les permite afrontar con cierta ventaja, frente a propietarios independientes, la gestión de establecimientos con mayores niveles de complejidad.

La Tabla 6 muestra los resultados del contraste de la Hipótesis 2 que apunta, desde la teoría de derechos de propiedad (Grossman y Hart, 1986; Hart y Moore, 1990 y 1999 y Hart 1995), hacia la existencia de una relación positiva entre la relevancia de las inversiones y la conveniencia de que sean los propietarios quienes gestionen los establecimientos.

Tabla 6  
Estimaciones Probit para la Hipótesis 2.

PropiedadGestiona	2001-2004-2007 <sup>1</sup>	2004-2007 <sup>2</sup>
Categoria	0,0001 [0,022]	0,0157 [0,025]
NumServicios		-0.0047 [0.009]
DiferenciaCalidad	0.0633** [0,030]	0.1144*** [0.034]
NumTiposTuristas		0.0101 [0.016]
-MediaPension	-0,1001** [0,047]	-0.0932* [0.056]
+MediaPension	-0.0406 [0.049]	-0.0179 [0.050]
Mallorca	-0.0916* [0.045]	-0.0752 [0.046]
Menorca	-0.1224 [0.103]	-0.1082 [0.110]
Dummy año	Sí	Sí
Observaciones	998	668
Prob>chi2	0.0000	0.0000
Pseudo-R2	0.0336	0.0577

Modelo Probit sobre la variable PropiedadGestiona.

<sup>1</sup> Probit con efectos marginales sobre el pool de datos de los tres periodos con las variables disponibles para el conjunto de los mismos.

<sup>2</sup> Probit con efectos marginales sobre el pool de datos del segundo y tercer año de la encuesta, utilizando dos variables explicativas de las que no disponemos el primer año.

Valores de desviación estándar entre corchetes.

\* Significativo al 10%, \*\* significativo al 5%, \*\*\* significativo al 1%

Los resultados de la estimación no permiten rechazar la hipótesis nula de no coincidencia de propiedad y gestión. De las variables consideradas para capturar la importancia de las inversiones<sup>11</sup>, categoría del establecimiento, una mayor complejidad en los servicios ofrecidos, atender a clientes con necesidades diversas y perseguir una estrategia de diferenciación basada en la calidad, sólo esta última resulta significativa y con el signo esperado sobre la probabilidad de que la gestión esté en manos de la propiedad.

La Tabla 7 muestra los resultados obtenidos en la contrastación de la Hipótesis 3, que plantea la posible existencia de un problema de agencia como determinante de la elección de la fórmula de propiedad y gestión (gestión o alquiler), cuando los propietarios de los establecimientos se plantean algún tipo de acuerdo con una cadena hotelera (Eyster, 1988 y Kehoe, 1996). Identificamos a priori posibilidades de comportamiento oportunista por parte

<sup>11</sup> Recordemos que en 2001 sólo contamos con dos (la categoría y la elección de una estrategia de diferenciación basada en la calidad) de las 4 variables propuestas como explicativas.



de quien controla la central de reservas en acuerdos de gestión, en aquellos casos en que el establecimiento sea competencia directa de otros establecimientos de la cadena.

Tabla 7  
Estimaciones Probit para la Hipótesis 3.

Gestión	2001-2004-2007 <sup>1</sup>	2004-2007 <sup>2</sup>
Nº de hoteles en	0.0241**	0.0276**
Baleares	[0.010]	[0.011]
Tamaño	0.2578*	0.4064**
	[0.134]	[0.189]
Categoría	-0.0702	-0.0378
	[0.194]	[0.190]
NumTiposTuristas		0.1348**
		[0.055]
NumServicios		-0.0549
		[0.047]
Dif. en calidad	0.0285	-0.0851
	[0.129]	[0.168]
-MediaPension	0.1481	-0.0265
	[0.205]	[0.360]
+MediaPension	-0.1615	-0.2824
	[0.177]	[0.188]
Mallorca	0.1150	-0.0602
	[0.293]	[0.330]
Menorca	0.0576	-0.1698
	[0.369]	[0.322]
Dummy año	Sí	Sí
Observaciones	92	51
Prob>chi2	0.0010	0.0424
Pseudo-R2	0.2140	0.2222

Modelo Probit sobre la variable Gestion utilizando únicamente las observaciones de establecimientos de propietarios independientes (no cadenas) que arriendan o encargan la gestión del establecimiento a cadenas.

<sup>1</sup>Probit con efectos marginales sobre el pool de datos de los tres periodos con las variables disponibles para el conjunto de los mismos.

<sup>2</sup>Probit con efectos marginales sobre el pool de datos del segundo y tercer año de la encuesta, utilizando dos variables explicativas de las que no disponemos el primer año.

Valores de desviación estándar entre corchetes.

\* Significativo al 10%, \*\* significativo al 5%, \*\*\* significativo al 1%

En el tradeoff planteado en la construcción de la hipótesis 3, domina el efecto en el que los propietarios de un establecimiento, cuando buscan un especialista en quien confiar la gestión y comercialización de su establecimiento, preferirán a quien haya desarrollado conocimientos y habilidades específicas tanto en un determinado destino como en el perfil de clientes que demandan ese destino. Éste efecto parece ser dominante frente a la existencia de problemas de agencia. Los resultados de la estimación de un modelo probit sobre la submuestra de establecimientos que, no siendo propiedad de cadenas, son gestionados por medio de

contratos de gestión y arrendamiento, nos llevan a rechazar la Hipótesis 3 tal y como está redactada.

La variable que recoge el número de hoteles con los que cuenta en Baleares la cadena con la que se establece el acuerdo, resulta significativa con signo contrario al esperado. El resultado obtenido sería consecuente con la explicación alternativa, también desde la perspectiva de agencia, de que el efecto reputación de la cadena hotelera con múltiples intereses en la zona y el correcto funcionamiento de las cláusulas de salvaguardia, disminuyen el potencial comportamiento de riesgo moral. Parece que el propietario valora la especialización de conocimientos y capacidades por parte de la empresa que va a asumir la gestión del hotel y en la elección de la fórmula contractual no incorpora en su decisión un posible comportamiento oportunista.

Algunas variables de control también resultan significativas, como el tamaño de los establecimientos, que marca su influencia sobre la probabilidad de elegir contrato de gestión frente al contrato de arrendamiento. La variedad de tipología de turista que se acoge también explica la mayor probabilidad de escoger el contrato de gestión frente al de arrendamiento.

### 1.7. CONCLUSIONES

En este trabajo se analizan diferentes estructuras de propiedad y gestión que adoptan los establecimientos hoteleros, desde la perspectiva los de contratos incompletos y de la teoría de recursos y capacidades.

Los resultados muestran como la complejidad en la gestión de los establecimientos hoteleros, aumenta la probabilidad de ser gestionados por cadenas hoteleras, que poseen los recursos y han desarrollado las capacidades adecuadas para llevar a cabo esa gestión en mejores condiciones que otros, tanto fruto del aprendizaje organizacional (Penrose, 1959) y el establecimiento de rutinas y procedimientos de gestión eficientes, como por la mayor capacidad de sus directivos (Kehoe, 1996).

No puede ser aceptada la hipótesis 2, a la vista de los resultados, aunque tampoco podemos rechazarla de plano. La proposición de la teoría de los derechos de propiedad (Grossman y Hart, 1986; Hart y Moore, 1990 y Hart 1995), por la que en aquellos casos en los que las inversiones sean especialmente importantes para el resultado del establecimiento, las soluciones que funcionan mejor sean las que colocan propiedad y gestión en las mismas manos, no encuentra en nuestro trabajo una plena confirmación. Las variables explicativas con las que pretendemos captar la importancia o la relevancia de las inversiones probablemente son susceptibles de mejora, aunque no hemos podido disponer de mejores indicadores. Sólo una de las proxies, seguir una estrategia de diferenciación basada en la calidad, captura de forma significativa y con el signo esperado el efecto, lo que no permite rechazar la hipótesis de manera taxativa. Mantener un control completo y estricto sobre la actividad, incluyendo las decisiones sobre inversión tanto en capital humano como en infraestructura por medio de la propiedad directa, parece ser importante para desarrollar una estrategia de diferenciación basada en la calidad (Michael, 2000). La importancia de conocer la influencia de las estructuras de propiedad y gestión sobre los incentivos a realizar inversiones es grande en términos de política sectorial, por lo que puede ser interesante seguir investigando esta cuestión.

Finalmente, planteada la importancia del oportunismo en términos de agencia (Jensen, y Meckling, 1976 y Ross, 1973), en un contexto de incertidumbre, contratos incompletos e información asimétrica, como determinante del tipo de acuerdo entre propietarios de establecimientos y cadenas hoteleras, los resultados nos llevan a rechazarla. De los resultados se desprende que el argumento de la especialización en un determinado mercado, fuente de recursos y capacidades, tiene más fuerza que el temor al oportunismo expuesto por Kehoe, (1996) o Eyster, (1988). Una explicación plausible es que las cláusulas de salvaguardia y la importancia de la reputación para las cadenas (Holmström y Roberts, 1998) limitan el problema del oportunismo, prevaleciendo entonces el efecto que tienen las capacidades de gestión (Barney, 1991 y Penrose, 1959;) en la creación de riqueza para ambas partes.

## 1.8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alchian, A. y Demsetz, H. (1972). "Production, Information Costs, and Economic Organization". *The American Economic Review*, 62 (5), 777-795.
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Berger J. (1997). "Applying performance testes in hotel management agreements". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38 (2), 25-31.
- Cameron, A.C. y Trivedi, P.K., (2005). "Microeconometrics: methods and applications". Cambridge University Press
- Cameron, A.C., Gelbach, J.B. y Miller, D.L. (2011). "Robust Inference With Multiway Clustering". *Journal of Business & Economic Statistics*, American Statistical Association, 29 (2), 238-249.
- Chen, J.J. y. Dimou, I (2005). "Expansion Strategy of International Hotel Firms". *Journal of Business Research*, 58 (2), 1730-1740.
- Cho, M. (2004). "Factors contributing to middle market hotel franchising in Korea: The franchisee perspective". *Tourism Management*, 25, 547-557.
- Claver, E., Andreu, R. y Quer, D. (2006). "Growth strategies in the spanish hotel sector: determining factors". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (3), 188-205.
- Coase, R.H. (1937). "The nature of the firm". *Economica*, 4 (16), 386-405.
- Coase, R.H. (1960). "The Problem of Social Cost". *Journal of Law and Economics*, 3, 1-44.
- Contractor, F.K. y Kundu, S.K. (1998). "Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector". *Journal of International Business Studies*, 29 (2), 325-358.
- Dunning, J y McQueen, M. (1982). "Multinational corporations in the international hotel industry". *Annals of Tourism Research*, 9, 69-90.
- Eyster, J.J. (1988). "Sharing risks and decision making: recent trends in the negotiation of Management Contracts", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29, (1), 42-55.
- Eyster, J.J. (1993). "The revolution in domestic Hotel Management Contracts". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34, (1), 16-26.
- Eyster, J.J. (1997a). "Hotel Management Contracts in the U.S.: Twelve areas of concern". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38, (3), 21-33.
- Eyster, J.J. (1997b). "Hotel Management Contracts in the U.S.:The revolution continues". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38, (3), 14-20

Fernández Barcala, M. y González Díaz, M. (2008). "¿Cómo organizar una cadena hotelera? La Elección de la forma de gobierno". Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 37 (diciembre 2008), 67-96.

Fladmoe-Lindquist, K. y Laurent, L.J., (1995). "Control Modes in International Service Operations: The Propensity to Franchise". Management Science, 41 (7), 1238-1249.

Flora, D.B., y Curran, P.J. (2004). "An empirical evaluation of alternative methods of estimation for confirmatory factor analysis with ordinal data". Psychological Methods, 9, 466-491

Foss, K y Foss, N.J. (2005). "Resources And Transaction Costs: How Property Rights Economics Furthers The Resource-Based View". Strategic Management Journal, 26, 541-553.

Grossman, S. y Hart, O. (1986). "The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration". Journal of Political Economy, 94 (4), 691-719.

Gulati, R. y Singh, H. (1998). "The architecture of cooperation: managing coordination cost and appropriation concerns in strategic alliances". Administrative Science Quarterly 43, 781-814.

Hart, O. y Moore, J. (1990). "Property rights and the Nature of the Firm". Journal of Political Economy, 98, 1119-1158

Hart, O. (1995). "Firms, Contracts, and Financial Structure". Clarendon Press. Oxford.

Hart, O. y Moore, J. (1999). "Foundations of Incomplete Contracts". Review of Economic Studies, 66 (1), 115-138.

Holmström, B. y Roberts, J. (1998). "The boundaries of the firm revisited". Journal of Economic Perspectives, 12 (4), 73-94.

Holmström, B. (1999). "The Firm as a Subeconomy." Journal of Law, Economics, and Organization, 15 (1), 74-92.

Houghton, J. y Tremblay, P. (1994). "The structure of hospitality: a cultural explanation of industrial diversity". International Journal of Hospitality Management, 13 (4), 327-346.

Jensen, M.C. y Meckling, W.H. (1976). "Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs, and ownership structure". Journal of Financial Economics, 3 (4), 305-360.

Johnson, C. y Vanetti, M. (2005). "Locational Strategies of Internacional Hotel Chains". Anals of Tourism Research, 32 (4), 1077-1099.

Kehoe, M.R. (1996). "Franchising, Agency Problems, and the Cost of Capital", Applied Economics, 28 (11), 1485-1493.

Kim, J. y Mahoney, J. (2006). "How property rights economics furthers the resource-based view: resources, transaction costs and entrepreneurial discovery". Int. J. Strategic Change Management, 1 (1/2), 40-52.

Klein, B. (1995). "The economics of franchise Contracts". Journal of Corporate Finance, 2, 9-37.

- Lafontaine, F. (1992). "Agency theory and franchising: some empirical evidence". *Rand Journal of Economics*, 23 (2), 263-283.
- Lafontaine, F. y Slade, M. (1996). "Retail contracting and costly monitoring: Theory and evidence". *European Economic Review*, 40 (3-5), 923-932.
- Lafontaine, F. y Slade, M. (1997). "Retail contracting: Theory and practice". *The Journal of Industrial Economics*, 45 (1), 1-25
- Lafontaine, F. y Bhattacharyya, S. (1995). "The role of risk in franchising". *Journal of Corporate Finance*, 2 (1), 39-74.
- Lutz, N. (1995). "Ownership rights and incentives in franchising". *Journal of Corporate Finance*, 2 (1), 103-131.
- Lyons, B.R. (1996). "Empirical Relevance of Efficient Contract Theory: Inter-Firm Contracts". *Oxford Review of Economic Policy*, 12 (4), 27-52.
- Martin, R.E. y Justis, R.T. (1993). "Franchising, liquidity constraints, and entry". *Applied Economics*, 25 (9), 1269-1277.
- Martorell Cunill, O. (2006). "The Growth strategies of hotel chains: best business practices by leading companies". New York: The Haworth Hospitality Press.
- Michael, S.C. (2000). "The effect of organizational form on quality: the case of franchising". *Journal of Economic Behavior & Organization* Vol. 43, 295-318.
- Milgrom, P. y Roberts, J. (1992). "Economics, Organization and Management". Prentice-Hall. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Oxley, J. E. (1997). "Appropriability Hazards and Governance in Strategic Alliances: a Transaction Cost Approach". *Journal of Law, Economics and Organization*, 13 (2), 387-409.
- Penrose, E. (1959). "The Theory of the Growth of the Firm". Oxford, Blackwell.
- Pérez Moriones, A. (1998). "El contrato de gestión hotelera". Tirant lo Blanch
- Peteraf, M.A. (1993). "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view". *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179-191.
- Pla Barber, J. y León Darder, F. (2004). "La internacionalización de la industria hotelera española". *Papeles de Economía Española*, 102, 193-206.
- Rajan, R. y Zingales, L. (1998). "Power in a Theory of the Firm". *Quarterly Journal of Economics*, 113 (2), 387-432.
- Ramón Rodríguez, A. (2002). "Determining Factors in Entry Choice for International Expansion. The Case of the Spanish Hotel Industry". *Tourism Management*, 23 (6), 597-607.
- Rialp, J. y Salas, V. (2002). "La colaboración empresarial desde la Teoría de los Derechos de Propiedad". *Investigaciones Económicas*, 26 (1), 113-144.

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

Rubin, P. H. (1978). "The theory of the firm and the structure of the franchise contract". *Journal of Law and Economics*, 21, 223-233.

Rumelt, R. (1984). "Towards a strategic theory of the firm". En Lamb R (Ed) *Competitive Strategic Management*", Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ, EEUU. pp. 556-570.

Sangree, D.J. y Hathaway P.P., (1996). "Trends in Hotel Management Contracts". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37 (5), 26-37

Shindler M. C. (1998). "The precedents and the principle: An update on hotel-management agreements and the laws of agency". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39 (3), 9-12

Such Devesa, María Jesus. (2007). "La financiación de las multinacionales hoteleras españolas". Delta Publicaciones.

Such Devesa, M.J., Parte Esteban, L. y Garre Martínez, A. (2007). "The Financial Structure of the Hotel Industry Companies: Designing Expansion Strategies". *Issues on Tourism Policy*: 109-122, Editorial: Athens Institute for Education and Research (Greece).

Villanueva Ruiz, M. y Arocena Garro, P. (2002). "El acceso y el valor añadido de los empleados". *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 12, 387-404.

Williamson, O.E. (1979). "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations". *Journal of Law and Economics*, 22 (2), 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*, 36 (2), 269-296

## Capítulo 2

### FORMAS CONTRACTUALES, DIMENSIÓN E INNOVACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO

#### 2.1. INTRODUCCIÓN

En la última década, los destinos vacacionales tradicionales del Mediterráneo se están enfrentando a la competencia de nuevos destinos que crecen con fuerza empujados por la combinación de costes más bajos (tanto en manutención como, sobre todo, laborales) y una planta hotelera de más reciente construcción. Para los turistas originarios del centro y norte de Europa, clientes tradicionales del Mediterráneo, esta ampliación en el abanico de oferta añade, a los destinos que ya conocían, una nueva alternativa que une al atractivo de la novedad, costes muy competitivos. Por una parte, los clientes tradicionales encuentran nuevas posibilidades en el norte de África y en el Mediterráneo oriental, y por otra, se abre la opción del Caribe gracias a la existencia de conexiones aéreas más frecuentes y menos costosas que en el pasado, a lo que hay que añadir la ventaja de un clima menos limitado que el del Mediterráneo en el número de meses disponibles.

La innovación tradicionalmente se presenta como un instrumento eficaz para alcanzar el éxito en entornos competitivos, para crecer, ser eficaces o simplemente sobrevivir (Damanpour y Wischnevsky, 2006). Ante el panorama descrito de creciente competencia, la innovación deviene como un elemento fundamental para que destinos turísticos tradicionales sean capaces de enfrentarse a un entorno en el que los clientes disponen de mayor número de opciones entre las que elegir. En consecuencia, entender el proceso de innovación en la actividad hotelera y aquellas variables que influyen sobre su implementación es una necesidad, no sólo desde el punto de vista de los gestores del sector, sino también desde la perspectiva de los responsables públicos que toman decisiones sobre política y regulación turística.

La innovación ha sido estudiada fundamentalmente desde la perspectiva de la actividad industrial, donde la inversión en I+D o el número de patentes son indicadores adecuados para medir el esfuerzo innovador. Sin embargo, las características del sector servicios en general, y de la actividad turística en particular, hacen necesario estudiar la innovación desde una perspectiva diferente. Hjalager (2010) apunta que la pujanza del sector servicios, y la rápida expansión de la industria del software, ayudaron a cambiar el concepto de innovación incluyendo en él los elementos inmateriales e implícitamente la capacidad innovadora del sector servicios.

La importancia del sector turístico es evidente, con un peso creciente en la economía. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), contribuye en un 5% a la actividad económica mundial y algo más (entre un 6% y un 7%) en el empleo. Los países de Europa occidental han pasado de tener unas economías básicamente industriales, a estar claramente basadas en los servicios (Gallouj y Windrum, 2009). En un país eminentemente turístico como España, el Instituto Nacional de Estadística (INE)<sup>12</sup> estima la aportación del sector turístico al PIB en un 10.3% para el año 2009, tras un retroceso del mismo desde el 11.7% alcanzado en 1999. En las

---

<sup>12</sup> Cuenta Satélite del Turismo de España. Serie 2000–2009.



Islas Baleares, la economía está altamente especializada en la actividad turística, con una aportación al PIB regional en 2009 del orden del 43.2%<sup>13</sup>.

Específicamente en la actividad turística y en la competitividad de un destino, destaca la importancia de los servicios hoteleros (Aguiló y otros, 2005). Hertog y otros (2011) constatan para la industria hotelera en Alemania, que las empresas más innovadoras son las que obtienen mejores resultados. En el mismo sentido, Hall y Williams (2008) relacionan la supervivencia de las empresas con su propensión a innovar, y Victorino y otros (2005), en un trabajo aplicado a hoteles en Norte América, muestran evidencia de que las empresas innovadoras alcanzan ventajas competitivas y son preferidas por los consumidores. La actividad innovadora se presenta, pues, como un elemento clave de la competitividad en el sector hotelero y por ende, de los destinos turísticos.

Esta serie de argumentos pone de manifiesto la relación entre innovación y competitividad. Sin embargo, el contexto en el cual se adoptan estos desarrollos innovadores, las configuraciones organizativas en las que se implementan y las estructuras de gobierno que permiten su desarrollo son elementos clave para entender el proceso de innovación en su conjunto. La identificación empírica de los patrones de la innovación y las formas de gobierno en las que se desarrollan, requiere de un contexto en el que sea posible aislar estos factores de otros que, potencialmente, pueden influir en la competitividad de las organizaciones, aunque no necesariamente a través de las innovaciones.

Tomar un único destino turístico como foco del análisis, permite obviar aspectos propios de los destinos que no son intrínsecos a las empresas u organizaciones turísticas en general, y hoteleras en particular. Si además se trata de un destino turístico maduro, donde el impacto de las innovaciones es potencialmente más importante como elemento diferenciador, se consigue centrar el punto de mira en la innovación como elemento clave. Poner el foco en la región de las Islas Baleares cumple con ambos requisitos; por una parte, nos centramos en un único destino, y por otro, la planta hotelera de Baleares puede catalogarse de madura en relación otros destinos emergentes, lo cual facilita el análisis de los determinantes de las decisiones de innovación de manera homogénea.

## 2.2. MARCO TEÓRICO

### **a) Innovación: especificidad sectorial y tipología según intensidad**

El estudio de la innovación se ha desarrollado preferentemente en torno a los avances científico-tecnológicos y en la industria manufacturera (Gallouj y Wenstein, 1997; Hjalager, 2010), mientras la innovación en servicios es vista con reticencia desde la perspectiva tradicional, minusvalorando la contribución del sector servicios a la innovación y su impacto en la mejora de la productividad y del bienestar (Hertog y otros 2011). Sin embargo, la creciente importancia del sector terciario en la economía, así como el elevado nivel de competencia que lleva aparejada su progresiva madurez, han impulsado la investigación sobre innovación en servicios a niveles comparables con los trabajos desarrollados en otros sectores (Hjalager, 2010).

---

<sup>13</sup> Estudio del impacto económico del turismo sobre la economía y el empleo de las Illes Balears 2009.

La heterogeneidad en el proceso de innovación, la complejidad y variedad institucional (Nelson y Winter, 1977), las diferencias en el proceso de innovación en las empresas manufactureras y las de servicios y también entre subsectores dentro de las manufacturas y los servicios (Damanpour, 1996 y Amable y Palombarini, 1998), aconsejan el análisis individualizado de cada sector. De acuerdo con esta idea, en este trabajo nos centraremos, dentro del sector servicios, en la industria hotelera.

En términos de la taxonomía desarrollada por Pavitt (1984), las actividades de servicios aparecen como un sector dominado por los proveedores. Efectivamente, la hostelería es un sector con una relativamente débil capacidad de desarrollo propio de tecnología y que más bien incorpora los avances tecnológicos al adquirir equipamientos a sus proveedores (Sirilli y Evangelista, 1998). Sin embargo, una revisión de los trabajos desde una perspectiva sectorial (Gallaouj y Savona, 2009) muestra de forma crítica que la consideración del sector servicios como un todo uniforme presenta problemas. Un análisis más realista y detallado del sector servicios impide clasificar en una misma categoría a empresas de software, entidades de servicios financieros, hoteles, restaurantes, etcétera. Las empresas de servicios no se limitan a comportarse como simples sujetos pasivos receptores de las innovaciones desarrolladas por otros. Hertog y otros (2011) destacan el carácter multidimensional de la innovación en servicios, que puede abarcar tanto elementos tecnológicos como no tecnológicos, nuevas ideas de servicio basados en distintos niveles de participación del cliente en la prestación del mismo, o incluso nuevos conceptos de negocio. En la misma línea argumental, Jacob y otros (2004) se refieren a la concepción de la industria turística como un conjunto uniforme de actividades sobre las que medir innovaciones, lo cual presenta problemas evidentes por la diversidad de actividades y servicios prestados bajo este epígrafe. El análisis más centrado en la industria hotelera, considera sus innovaciones como dominadas por los proveedores (Hjalager, 2002; Orfila-Sintes y otros, 2005), ya que se trata de un sector adoptante de innovaciones generadas por otros y no un sector generador de innovaciones en la terminología de Damanpour y Wischnevsky (2006).

El enfoque tradicional de la innovación, centrado en productos y en procesos, olvida otros posibles sujetos de innovación shumpeteriana, como son la comercialización, la organización y los inputs. Las especiales características del sector servicios en comparación con las clásicas manufacturas, de acuerdo con Gallouj y Winstein (1997), deben ser tenidas en cuenta al plantear una definición de innovación válida para los mismos. Los manuales de gestión y estrategia hotelera como Okumus y otros (2010) destacan como especialmente relevantes para la actividad hotelera cuatro aspectos: la simultaneidad entre producción y consumo, la intangibilidad y el creciente componente de información que lleva aparejada la prestación de servicios, el papel protagonista de los recursos humanos como clave de la competitividad y la posibilidad de que la incorporación de innovaciones lleve aparejados cambios en la estructura organizativa que también deben ser considerados para el éxito de tales incorporaciones.

La simultaneidad entre producción y consumo significa, además de la imposibilidad de almacenamiento, que es muy complicado diferenciar el producto del proceso, como es habitual hacer en la actividad manufacturera. Como consecuencia, la tradicional distinción entre innovación en producto y en proceso se hace difusa. Gran parte de las actividades de innovación en servicios se dirigen hacia la adaptación del servicio a las necesidades

individuales de cada cliente. El mayor protagonismo del cliente en el diseño y las características del servicio prestado, no puede otorgarle la responsabilidad en la innovación. Estos cambios en el servicio que acaba siendo prestado al consumidor, no pueden ni deben ser considerados innovaciones. Para que un cambio en las características del servicio sea considerado una innovación, la introducción de ese cambio debe ser fruto de la voluntad estratégica de la empresa (Sundbo, 1997) y no sólo una consecuencia involuntaria (por parte de la empresa) de la participación del cliente en la prestación del servicio y por tanto en su configuración final. Es decir, para que un cambio en el servicio pueda ser considerado como innovación, debe ser consecuencia de que la empresa decida que va a ser cambiada la forma de prestación o los contenidos para todo servicio prestado a partir de ese momento.

El carácter intangible y complejo de los servicios es especialmente relevante en el caso de la actividad hotelera y en los servicios de restauración. El conjunto de servicios recibidos por el cliente, contiene una suma de elementos tangibles e intangibles con un nivel de participación del cliente y de interacción de éste con los empleados muy variable, pero a la vez determinante del resultado final o de la percepción del servicio (Hertog y otros 2011). Esta característica acentúa la importancia de la información y de las tecnologías que facilitan su manejo, puesto que permite llegar a un mayor número de potenciales clientes con una oferta ajustada a sus demandas, así como mejorar significativamente la eficiencia de la prestación.

El papel fundamental de los recursos humanos en la calidad del servicio prestado, convierten la gestión de este valioso recurso (así como su formación y entrenamiento), en un elemento clave en la calidad del servicio y en la incorporación exitosa de innovaciones (Ottenbacher y Gnoth, 2005; Ottenbacher y otros 2005). Paralelamente, el papel de las estructuras organizativas en la adopción de innovaciones no se reduce a la adaptación de las mismas para facilitar su incorporación exitosa, sino que, en muchos casos, esas nuevas estructuras son parte esencial de la innovación en sentido shumpeteriano, como ocurre con la implementación de nuevos conceptos de negocio (Hertog y otros 2011).

En este contexto teórico, Hjalager (2010) afirma que el concepto de innovación, en el ámbito de los servicios en general y en el del turismo en particular, adolece de falta de concreción, y reproduce una definición amplia de innovación enunciada por Kanter (1983) y desarrollada por Hall y Williams (2008), en la que se considera innovación la generación, aceptación e implementación de nuevas ideas, procesos, productos o servicios. Ello implica incluir como innovación toda idea llevada a la práctica que resuelva un problema, ya sea para reorganizar, recortar costes, mejorar las comunicaciones, desarrollar el trabajo en equipo, etcétera.

En el Manual de Oslo (OECD, 1997) se recogen ciertas particularidades de la innovación en servicios que nos permiten definirla como el conjunto de actividades que desembocan en la implementación de un producto o servicio nuevo, o de uno que mejora significativamente la calidad del mismo a través de la satisfacción del cliente, o que reduce su coste.

Una vez conceptualizada la innovación en el sector servicios, debemos atender a diversos aspectos o dimensiones que nos llevan a definir diferentes tipos de innovación. Nos vamos a centrar en la distinción entre innovaciones incrementales y radicales, que encuentra un amplio fundamento en la literatura.

Dosi (1982) establece cierto paralelismo entre el desarrollo tecnológico y el científico, de manera que desde su perspectiva, las innovaciones incrementales representan la continuidad en el avance dentro de una dirección, es decir, el progreso normal (lo que sería el avance dentro un paradigma científico), mientras que las innovaciones radicales representan la discontinuidad, la ruptura, el progreso extraordinario (el cambio de paradigma). Aunque reconoce las limitaciones de esta analogía, Dosi (1982) defiende que el avance tecnológico en procesos o en productos no se dirige por azar en cualquier dirección, sino que suele estar enfocado por paradigmas o trayectorias tecnológicas. La continuidad/discontinuidad en esas trayectorias es a la que se refieren los términos de incrementalidad y radicalidad en la terminología de Dosi.

Ettlie (1983) y Ettlie y otros (1984) señalan como elemento diferenciador de las innovaciones radicales, que éstas incorporan tecnología que supone una clara y arriesgada diferencia con respecto a lo que se venía haciendo. Dewar y Duttons (1986) definen las innovaciones técnicas de procesos como radicales, cuando incorporan un alto grado de nuevos conocimientos, y como incrementales si incorporan conocimientos nuevos en grado menor. Damanpour (1991) por su parte, dice que las innovaciones radicales producen cambios fundamentales en la actividad de la organización, y suponen una clara desviación de las prácticas habituales, mientras que las innovaciones incrementales suponen pequeñas desviaciones en lo que venía siendo la actividad de la organización. En trabajos más recientes, Schoenmakers y Duysters (2010) analizan la naturaleza y el origen de las innovaciones radicales y llegan a la conclusión de que éstas en general se construyen sobre conocimientos existentes (al contrario de lo que se suele pensar), pero combinando conocimientos de diferentes campos hasta entonces no relacionados. Por su parte Therrien y otros (2011) focalizan el carácter de las innovaciones en relación a las consecuencias de las mismas en términos de resultados comerciales más que en su origen.

Pero como defendemos desde un principio, es necesaria una aproximación sectorial al concepto de innovación y, en servicios, Gallouj y Windstein (1997), consideran innovación cualquier cambio en una o varias condiciones de uno o varios de los vectores de características que conforman el sistema que representa un servicio. A partir de este concepto de innovación, y en línea con Sundbo (1997), se considera radical un cambio que signifique ruptura con las prácticas o con la tecnología empleada hasta entonces, y que además suele llevar aparejado un mayor riesgo, un mayor coste, y cambios en la estructura, los procedimientos, los productos o las actividades de la organización.

Algunos trabajos equiparan la denominación de innovación radical e incremental, con la de exploración y explotación. Danneels (2002) distingue aquellas innovaciones que se basan en competencias (relativas a la tecnología y a los consumidores) que la empresa posee, de aquellas que precisan de competencias que la empresa todavía no tiene; a las primeras les asigna el concepto de explotación, mientras que a las segundas el de exploración. Jansen y otros (2006), identifican el concepto de innovación radical con el de exploración y la definen como aquella que se diseña para satisfacer las necesidades de nuevos/emergentes mercados o clientes y que a partir de conocimientos nuevos o de algunos ya existentes, ofrecen nuevos diseños, crean nuevos mercados y desarrollan nuevos canales de distribución. Por el contrario, las innovaciones incrementales (de explotación) se diseñan para cubrir las necesidades de

clientes y mercados actuales extendiendo la aplicación de conocimientos ya disponibles e introduciendo mejoras en productos, servicios o diseños.

Damanpour y Wischnevsky (2006) dan una definición distinta de innovación radical e incremental según se trate de sectores generadores de innovaciones o adoptantes. Para estos últimos, entre los que incluimos la actividad hotelera, una innovación será radical o incremental en función de si supone cambios mayores o menores en la estrategia y/o en la organización de la empresa.

En este trabajo, recogiendo las anteriores aportaciones, así como la definición de innovación a nivel de empresa del Manual de Oslo (OECD, 1997 y 2005), consideramos innovación radical la introducida por primera vez en la empresa, mientras que las modificaciones o adiciones incorporadas a innovaciones previamente introducidas serán consideradas incrementales.

### ***b) El marco contractual en la actividad hotelera***

Una vez establecida la especificidad sectorial (Gallouj y Windstein, 1997; Sundbo, 1997) de la innovación que conduce a centrarnos en la industria hotelera, focalizamos el análisis teniendo en cuenta sus particularidades. La aplicación de la definición de innovación al sector hotelero como un todo frente a otros sectores, incluso dentro del sector servicios, nos lleva a buscar diferencias en su comportamiento innovador que potencialmente lleven a una ventaja competitiva sostenible. En este contexto teórico, abordamos el estudio de las características particulares de los hoteles y de la fórmula contractual bajo la que operan como las variables determinantes del nivel y tipo de innovación efectuada.

Dentro de las posibles fórmulas de propiedad y gestión aplicables a establecimientos hoteleros, vamos a considerar las tres más representativas en la industria hotelera española: la gestión directa por parte de los propietarios, el contrato de gestión y el arrendamiento<sup>14</sup> (Kehoe, 1996; Contractor y Kundu, 1998; Chen y Dimou, 2005; Ramón, 2002; Claver, Andreu y Quer, 2006).

**Gestión directa:** Bajo esta modalidad el propietario de los recursos, los activos que conforman cada establecimiento hotelero, explota el negocio directamente, asumiendo el control del mismo así como todo el riesgo económico.

**Contrato de gestión:** Bajo esta modalidad contractual los propietarios de los recursos (establecimiento hotelero) ceden la gestión a terceros, gestores especializados, a cambio de una remuneración contingente con el nivel de actividad y los resultados del establecimiento. Estos contratos permiten a los propietarios retener la renta residual cediendo el control de la actividad a terceros, empresas especializadas en la gestión del negocio hotelero (Pérez Moriones, 1998). Las empresas especializadas en la gestión aportan experiencia probada en la gestión y, en ocasiones, una marca o un canal de distribución propio. Los honorarios de gestión

---

<sup>14</sup> En otros países habría que incluir la franquicia, pero en España es una fórmula poco utilizada (Fernandez y González, 2008; SuchDevesa y otros, 2007).

suelen establecerse en un porcentaje de los ingresos (1%-3%) y un porcentaje de los beneficios de explotación (5%-7%)<sup>15</sup>.

**Contrato de alquiler:** Bajo esta modalidad contractual los propietarios de los recursos (establecimiento hotelero) ceden al arrendatario el derecho de uso a cambio de una remuneración generalmente fija y estable<sup>16</sup>. Es decir, se proporciona estabilidad en los rendimientos del propietario del establecimiento hotelero, que renuncia a la renta residual, mientras que el arrendatario se hace cargo del negocio asumiendo el riesgo económico. Se dan dos situaciones diferentes en función de los activos arrendados: la primera, en la que el arrendatario se hace cargo únicamente de unos activos físicos sobre los que se genera una actividad de alojamiento turístico (generalmente establecimientos de nueva construcción); en la segunda, el arrendatario toma un negocio en funcionamiento con trabajadores en plantilla, existencias en almacén, etcétera. En ambos casos el riesgo se traslada al arrendatario, aunque las cláusulas de salvaguardia serán diferentes.

En la medida en que el esfuerzo innovador supone un compromiso de recursos y asunción de riesgo, es esperable que la estructura de propiedad y gestión bajo la que se explota un negocio, en nuestro caso un establecimiento hotelero, pueda influir en el comportamiento innovador del mismo.

Adicionalmente, un actor importante en el sector es la cadena hotelera que puede abarcar la gestión o dirección de varios establecimientos (Jones, 1999). Efectivamente, se encuentran establecimientos hoteleros que operan como empresa independiente y establecimientos que operan formando parte de estructuras organizativas más complejas. Incluso en el caso de la gestión directa, la situación será claramente distinta si la propiedad está en manos de una cadena hotelera o si se trata de propietarios independientes. Las ventajas asociadas a la gestión al amparo de una cadena hotelera provienen de la dimensión, de mayores capacidades de gestión de sus recursos humanos (Kehoe, 1996), del acceso a la central de reservas, del aumento del poder de negociación frente a proveedores y de las economías de escala en otros servicios centrales.

### 2.3. HIPÓTESIS

La teoría de costes de transacción y la teoría de derechos de propiedad (Grossman y Hart, 1986; Hart y Moore, 1990 y 1999 y, con un punto de vista algo diferente, Holmström, 1999), defienden que la propiedad de los activos proporciona mayores incentivos a invertir para mejorar la productividad de los mismos, y por eso defiende que las soluciones organizativas

---

<sup>15</sup> A veces también un porcentaje sobre los incrementos (mejoras) conseguidos en los beneficios de explotación.

<sup>16</sup> Aunque la retribución para la propiedad es en general una cantidad fija, la libertad contractual permite acuerdos en los que existe una parte variable o la posibilidad de revisión del alquiler en función de los resultados. En contextos de crisis, con caídas de la rentabilidad, la renegociación de estos contratos, inviables en sus términos originales, están convirtiendo en una práctica más frecuente tanto la reducción del importe de la renta como la introducción de una componente variable en la remuneración de la propiedad. En este sentido, cada vez son más habituales los contratos con remuneración mixta combinando una parte fija y otra variable.

que proporcionan mayores incentivos a la inversión son las que colocan el poder de decisión y la propiedad de los activos en las mismas manos.

En la literatura sobre franquicias encontramos trabajos que apoyan esta idea, como el de Lutz (1995), que argumenta que los propietarios de los establecimientos tienen mayores incentivos a invertir recursos (directamente recursos financieros, o su propio tiempo y esfuerzo) en aquello que puede aumentar el valor del activo (o su capacidad de generar rendimientos a medio y largo plazo, lo que repercute en el valor del activo) que el gestor no propietario, ya que únicamente quien tiene los derechos residuales de propiedad sobre el mismo puede hacer efectivo ese aumento de valor. Esto es así porque el propietario es quien puede enajenar el activo y obtener un beneficio económico por el aumento de valor del mismo.

La implementación de innovaciones supone para la empresa un esfuerzo inversor del que se espera obtener resultados positivos en forma de incrementos en la demanda, mejoras en la imagen de la empresa, reducción de costes, etcétera, y siempre supondrá la aplicación de recursos humanos y materiales con la expectativa de mejorar la capacidad de generar rendimientos en el futuro. Dado que las diferentes formas de propiedad y control de los establecimientos hoteleros suponen diferencias en el reparto de derechos de decisión, incentivos y riesgos (Getz y Carlsen, 2005), esperamos un comportamiento diferente frente a la innovación en función de la forma contractual bajo la que opera cada establecimiento.

En función del diferente reparto de derechos de decisión, incentivos y riesgos, esperamos un mayor esfuerzo innovador en los establecimientos en los que la toma de decisiones está en manos de los propietarios de los establecimientos, es decir, cuando la propiedad es la que gestiona. En consonancia, esperamos un menor esfuerzo innovador en aquellos establecimientos en los que por medio de acuerdos de arrendamiento o de gestión, la toma de decisiones no esté totalmente en manos de los propietarios.

Hipótesis 1. Los establecimientos gestionados por sus propietarios tienen mayores incentivos a innovar.

Existe abundante literatura que analiza la relación entre dimensión e innovación. Damanpour (1992) sostiene que las empresas grandes tienen mayores y más complejos recursos de todo tipo (financieros, de marketing, personal técnico especializado, etcétera) y cierta holgura en los mismos (que no suelen tener las pequeñas) que les permiten adoptar un mayor número de innovaciones, algo que también ayuda a tener una mayor tolerancia al fracaso (la dimensión también lo permite) y que suele colocar a estas grandes empresas en la frontera del conocimiento. Kimberly y Evanisko (1981) defienden que, por una parte, las empresas de mayor tamaño alcanzan una masa crítica que justifica la adopción de innovaciones con mayor facilidad que las pequeñas, y por otra, que las empresas más grandes también se enfrentan a problemas administrativos mayores, lo que en este caso las obliga a adoptar innovaciones en procesos administrativos. Por otra parte, las empresas de menor tamaño suelen considerarse más flexibles, más adaptables y con menos rigideces frente al cambio, lo que las situaría en una posición más favorable frente a la innovación (Damanpour, 1992; Damanpour y Wischnevsky, 2006).

La mayor parte de los trabajos empíricos encuentran evidencia a favor de una relación positiva entre dimensión e innovación. Kimberly y Evanisko (1981) llegan a la conclusión de que el tamaño es la variable que mejor predice la adopción de innovaciones técnicas y administrativas en hospitales. Ettlíe y otros (1984) hallan una relación positiva de la dimensión tanto con las innovaciones radicales como con las incrementales. Dewar y Duttons (1986) defienden que el tamaño influye positivamente sobre las innovaciones radicales. Subramanian y Nilakanta (1996) encuentran una relación positiva de la dimensión tanto con las innovaciones técnicas como con las administrativas. Germain (1996) examina la adopción de procesos innovadores en logística por parte de empresas manufactureras y concluye que el tamaño de la empresa y la incertidumbre en el entorno predicen caras y radicales innovaciones, pero no las incrementales. Sullivan y Kang (1999) hallan una relación positiva entre el tamaño y la adopción de sistemas de respuesta rápida en un estudio sobre empresas manufactureras. Aragón y Cerdón (2000) encuentran una relación positiva entre el tamaño y la introducción de internet como herramienta de gestión.

Existen trabajos que no encuentran relación entre el tamaño y la innovación, como Aiken y otros (1980), Lyytinen y Rose (2004) o Tajeddini (2011). Trabajos como Wade (1996) o Hage (1980) defienden que son las empresas más pequeñas y jóvenes las que innovan más. En el caso de Wade, que estudia el sector de empresas fabricantes de microprocesadores, defiende que los nuevos entrantes no están tan vinculados a sus viejos diseños, a una trayectoria tecnológica, y por tanto están más abiertos a nuevas ideas.

Camisón y otros (2004) recogen esta discusión así como la aparente contradicción que encontramos en la literatura. Damanpour y Wischnevsky (2006) tratan de desarrollar una explicación que dé cabida a esta aparente disparidad de resultados y defienden que es necesario distinguir entre empresas generadoras de innovaciones y empresas que suelen adoptar innovaciones generadas por otros. La generación de innovaciones tendrá lugar predominantemente en empresas pequeñas y nuevas o en pequeñas unidades creadas por las grandes empresas (lo que si no da ventaja a las grandes, al menos reduce la posible desventaja), mientras que entre las adoptantes de innovaciones, las grandes tendrán claras ventajas por contar con más recursos, estructuras más complejas y especializadas, economías de escala y mayor tamaño de sus mercados.

Partimos de la base empírica de que el sector hotelero es fundamentalmente adoptante de innovaciones en el sentido de Damanpour y Wischnevsky (2006), ya que las empresas hoteleras innovan al comprar equipamientos, instalaciones, software, etcétera, que llevan incorporado nuevo conocimiento tecnológico desarrollado en los sectores proveedores.

El siguiente paso es adoptar una posición clara sobre la variable que mejor recoge el concepto de dimensión. En el entramado organizativo de potencial separación entre establecimientos y empresas, la cuestión relevante es quién toma las decisiones de innovación. Así, si asumimos que las decisiones se toman a nivel de establecimiento, lo que es relevante es la dimensión del mismo. Si por el contrario el planteamiento es que las decisiones de innovación se toman de forma centralizada a nivel de empresa, la dimensión relevante es la de la empresa, que en este sector es con frecuencia una cadena hotelera. Las ventajas asociadas al tamaño planteadas en la literatura (entre otras la disposición de mayores recursos financieros y más y mejores



estructuras de recursos comerciales, humanos, técnicos, etcétera), nos llevan a tomar la pertenencia a cadena y el tamaño de la misma como la medida de la dimensión más adecuada, a diferencia de otros trabajos como el de Martínez-Ros y Orfila-Sintes (2009), que consideran el tamaño del establecimiento como la variable más adecuada para recoger el concepto de dimensión<sup>17</sup>.

Las cadenas hoteleras cuentan con ciertas ventajas de gestión frente a los establecimientos independientes gracias a su capacidad para acumular experiencia, así como a las mejoras en la productividad ligadas a la escala y a la especialización (Kehoe, 1996). La acumulación de actividad acelera el aprendizaje organizacional y se plasma en la estandarización de procedimientos. La pertenencia a una cadena por parte de establecimientos hoteleros facilita el acceso a recursos y el desarrollo de capacidades de gestión fruto del aprendizaje tanto individual como organizacional.

Los trabajadores cualificados de las grandes cadenas tienden a poseer mayor experiencia en gestión hotelera que los potenciales gestores independientes (Kehoe, 1996), y diversos trabajos (González y León, 2001; Jacob y otros, 2004; Jacob y Groizard, 2007, López y otros, 2011) constatan una correlación positiva entre la pertenencia a un grupo empresarial y las decisiones sobre innovación.

Ottenbacher y otros (2005), analizando la industria hotelera alemana, constatan que el éxito en la innovación, tanto de hoteles independientes como de aquellos ligados a cadenas, está vinculado a dos factores de éxito comunes: el atractivo y potencial del mercado objetivo y el “empowerment”<sup>18</sup>. Si los hoteles vinculados a cadenas sólo precisan de los dos factores mencionados, los establecimientos no vinculados a cadenas precisan de cinco factores más para tener éxito en sus innovaciones. Explican esta diferencia por la mayor experiencia y profesionalidad de las cadenas así como por la necesidad de aproximarse de manera más estructurada a la innovación si luego esta debe implementarse a lo largo de toda la cadena. Por su parte, los establecimientos independientes dependen de más factores de éxito por su necesidad de ser flexibles y centrarse en nichos de mercado. Además, destacan la mayor capacidad (tanto organizativa como financiera) de las cadenas para desarrollar estudios de mercado, mientras que los establecimientos independientes, además de tener menor capacidad en este sentido, tampoco perciben la necesidad de hacer mayores esfuerzos en investigación de mercados, probablemente porque piensan que ya están bastante cerca de sus clientes y los conocen bien, pero esto les impide tener conocimiento sobre clientes que no tienen, clientes de sus competidores.

Planteamos en la segunda hipótesis, que los establecimientos vinculados a cadenas van a ser más innovadores que aquellos que son gestionados de manera independiente.

---

<sup>17</sup> El tamaño de los hoteles, medido por el número de habitaciones (como es habitual en el sector), presenta una elevada correlación con las variables explicativas smcadena y xlcadena. Se ha evitado su uso como variable de control por problemas de multicolinealidad.

<sup>18</sup> Proceso por el cual los directivos dan autonomía a sus empleados para evaluar situaciones o problemas relacionados con el trabajo y tomar sus propias decisiones.

Hipótesis 2a. Los establecimientos que operan formando parte de cadenas hoteleras tienen mayores niveles de innovación.

En la configuración de las cadenas hoteleras existen diferencias sustanciales entre aquellas que gestionan unos pocos establecimientos geográficamente cercanos y aquellas que agrupan cientos de hoteles en varios continentes. Cabe preguntarse si dentro de esa heterogeneidad podemos decir algo más.

En el conocido trabajo de Storey (1994), encontramos diversas comparaciones entre la actividad de empresas grandes y pequeñas. En la parte dedicada a la innovación, Storey apunta que la pequeña empresa, en general especializada y orientada a nichos de mercado, tiende a explotar sus habilidades en este sentido desarrollando productos o servicios marginalmente diferentes (innovaciones incrementales) que le permitan diferenciarse del producto estandarizado ofrecido por las grandes empresas. Su menor formalización y apego a procedimientos, les lleva a introducir un mayor número de innovaciones.

Por otra parte, en los trabajos de Ettlíe y otros (1984) y Dewar y Duttons (1986), desarrollados sobre las industrias de la alimentación y del calzado, se constata que las empresas que acumulan un mayor número de especialistas con conocimientos técnicos son las que llevan a cabo más innovaciones radicales. En el trabajo de Ettlíe y otros (1984) se concluye que una organización grande influye positivamente tanto en las innovaciones radicales como en las incrementales, mientras que en el de Dewar y Duttons (1986) la relación positiva con el tamaño sólo se constata sobre las innovaciones radicales.

Damanpour y Wischnevsky (2006) plantean diferencias en el comportamiento innovador entre empresas generadoras y empresas adoptantes de innovación y para estas últimas destacan, en línea con Arrow (1983), que las grandes tienen ventajas a la hora de incorporar innovaciones radicales, especialmente si estas requieren mayores inversiones. El efecto de contar con mayores recursos, gracias a una también mayor base de clientes, permite un uso más eficiente de las innovaciones gracias a las economías de escala y a disponer de miembros más cualificados e instalaciones más complejas y diversas. Para la adopción de innovaciones incrementales, Damanpour y Wischnevsky (2006) defienden que las grandes empresas tienen ventajas porque la dimensión organizativa las lleva a descentralizar más, de modo que cada unidad tiene autonomía para tomar decisiones más cercanas a la actividad productiva. Este argumento, desde nuestro punto de vista, puede aplicarse a los establecimientos independientes y a las cadenas pequeñas, y menos a aquellas cadenas que funcionan de manera centralizada o prestan un servicio homogéneo y estandarizado para mantener una imagen de marca.

Entendemos que cuanto mayor es el tamaño de la organización, ésta contará con una estructura más formal, entre otras cosas por la necesidad de aproximarse de manera más estructurada a la innovación si luego esta debe implementarse a lo largo de toda la cadena (Ottenbacher y otros 2005), y que concentrará un mayor número de especialistas con conocimientos técnicos. Los incentivos de la gran cadena a desarrollar innovaciones radicales serán mayores por el potencial de explotación de las mismas en caso de éxito al extenderlas por todos sus establecimientos. Por el contrario, las empresas más pequeñas (hoteles

independientes y cadenas pequeñas), tenderán a realizar más innovaciones incrementales por su mayor flexibilidad y su necesidad de ajustar su oferta a los clientes.

Consecuentemente, debido a los costes de agencia que presentan organizaciones más grandes, es probable que las empresas o grupos más pequeños puedan desarrollar más innovaciones incrementales, mientras que las innovaciones radicales, más dependientes de la disponibilidad de grandes recursos, se den mayoritariamente en las empresas más grandes.

Hipótesis 2b. La mayor innovación esperada de las cadenas hoteleras se manifiesta como innovación incremental en las pequeñas y medianas e innovación radical en las grandes.

## 2.4. METODOLOGÍA

### a) *Muestra*

La innovación en el sector turístico responde a parámetros distintos que en otros sectores. La inversión en I+D o las patentes no son variables adecuadas para medir la innovación en el sector servicios en general ni en el turístico en particular, por lo que para contrastar nuestras hipótesis debemos acudir a una fuente primaria de información, en nuestro caso a una encuesta realizada en cada establecimiento, preferentemente al director del mismo o a un directivo en el que éste delegara.

Trabajamos sobre una encuesta realizada a una muestra representativa de establecimientos de alojamiento turístico de Baleares, tomada del censo oficial de empresas turísticas de la Conselleria de Turisme del Govern Balear, en la que constan, aproximadamente, 1586 establecimientos hoteleros incluyendo pensiones, hostales, residencias, apart-hoteles y hoteles. Se han excluido los apartamentos turísticos y la categoría de “otros”, en el primer caso porque su operativa requiere una tecnología diferente de la de los establecimientos contemplados y en el segundo, porque al motivo anterior se añade una pequeña representatividad y una excesiva heterogeneidad, puesto que esta categoría incluye desde agroturismos hasta campings.

El tamaño de la muestra es de 330 establecimientos, para asegurar un margen de confianza del 95% según las tablas de Arkin y Colton (1963). La muestra se ha estratificado en función de las variables categoría (1, 2, 3 y 4-5 estrellas), tamaño (medido por el número de habitaciones o plazas) y localización medida por la isla (Mallorca, Menorca e Ibiza-Formentera), de manera que la proporción de cada grupo sobre el total en la muestra se aproxima a los parámetros de la población.

La encuesta se realiza en los años 2001, 2004, 2007 y 2010 sobre la misma muestra, y se procede a la sustitución controlada de aquellos establecimientos a los que no es posible repetir la encuesta<sup>19</sup> por otros pertenecientes a su mismo estrato. 177 establecimientos han sido entrevistados los cuatro periodos, 115 en tres, 70 en dos y 140 en uno. En la muestra inicial de 1333 observaciones, tenemos únicamente un caso de franquicia recogido en tres

---

<sup>19</sup> La imposibilidad de repetir la encuesta en ocasiones se debe al cese de la actividad, a la negativa a atender al encuestador o a la imposibilidad de contactar con el director del establecimiento.

periodos distintos. Se ha eliminado de la muestra este establecimiento, por lo que la muestra finalmente empleada consta de 1330 observaciones.

**b) Variables**

De la encuesta descrita en el apartado anterior, obtenemos las variables que tomamos como dependientes y aquellas que son explicativas según el modelo a contrastar. Las variables dependientes toman como base el número de áreas innovadas por cada establecimiento en los tres años anteriores a la encuesta. Las áreas susceptibles de ser innovadas son aquellas que la literatura considera claves para la prestación de un servicio competitivo (e.g., Jones, 1996 y Hjalager, 2002), es decir, un servicio valorado por la demanda prestado de forma eficiente (ver Tabla 8). Ello da lugar a dos variables tipo contador: una recoge las áreas innovadas de manera incremental y la otra las innovadas de manera radical.

A cada establecimiento se le pregunta si ha introducido alguna innovación en alguna de las 12 áreas recogidas en la Tabla 8. A esta pregunta cada establecimiento puede responder, respecto a cada área, que no, que se trata de una innovación introducida por primera vez en la empresa, o que se trata de una renovación o mejora sobre lo que había. La introducción de algo significativamente novedoso para la empresa supone hacer las cosas de manera diferente que hasta entonces (innovación radical), mientras que la renovación o mejora supone un avance sobre algo ya introducido previamente (innovación incremental). Por tanto, centrándonos en la construcción de nuestras variables dependientes, cada empresa puede haber innovado de manera incremental o radical en hasta 12 áreas diferentes. Este hecho queda recogido en las variables *NInc* y *NRad*, respectivamente, que tomarán valores enteros en el rango 0 a 12.

Tabla 8  
Áreas de innovación.

Sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad (ISO 9000, TQM, EFQM, SCTE, etc.)
Sistemas de de gestión y aseguramiento de la calidad medioambiental (ISO 14000, EMAS, etc.)
Medidas no integradas en un sistema de gestión medioambiental que reducen el impacto en el medio ambiente (por ejemplo ahorradoras de recursos)
Cambios en la estructura organizativa (procedimientos internos de prestación, etc.)
Equipos informáticos y hardware
Aplicaciones de TIC en gestión de la información exterior (web propia, redes, B2C, B2B, B2A, etc.)
TIC en gestión interior: tratamiento de la información y la organización de tareas operativas, administrativas y de gestión (Software, RMS, SRC, etc.)
Equipamientos en cocinas (equipos y maquinaria para cocción; conservación, modularidad, limpieza, etc.)
Equipamientos en comedores, bares y restaurantes (equipos y maquinaria de servicio y autoservicio)
Instalaciones de habitaciones (elementos que añadan valor, medios audiovisuales e informáticos, etc.)
Sistemas de seguridad (equipos, maquinaria y sistemas de prevención, registro y vigilancia)
Limpieza, lavandería y mantenimiento (equipos, maquinaria y productos)
Áreas consideradas para la medición de adopción de innovaciones radicales e incrementales.

Las variables explicativas que medimos son:

*Gestión*: variable dicotómica que toma valor 1 cuando el establecimiento es gestionado mediante un contrato de management, y cero en caso contrario.

*Alquiler*: variable dicotómica que toma valor 1 en caso de que el establecimiento es gestionado mediante un contrato de arrendamiento, y cero en caso contrario

El caso base, complementario a las dos variables anteriores, es aquel en el que el establecimiento es gestionado directamente por los propietarios (*Propiedad*).

*SMCadena*: variable dicotómica que toma valor 1 en caso de que el establecimiento opere bajo el paraguas de una cadena pequeña o mediana (cadena de entre 2 y 20 establecimientos), y cero en caso contrario.

*XLCadena*: variable dicotómica que toma valor 1 en caso de que el establecimiento opere bajo el paraguas de una cadena grande (cadena de 21 establecimientos o más), y cero en caso contrario.

El caso base, complementario a las dos variables anteriores, es el de hoteles que operan de manera independiente, es decir, no asociado a ninguna cadena (*NoCadena*).

Como variables de control consideramos las siguientes:

*EstDifCal*: variable que recoge la estrategia competitiva del establecimiento consistente en diferenciación en calidad. Es una variable dicotómica que toma valor 1 si el establecimiento declara seguir esta estrategia y cero en cualquier otro caso.

*EstCoste*: variable que recoge la estrategia competitiva del establecimiento consistente en la búsqueda de la minimización de costes. Es una variable dicotómica que toma valor 1 si el establecimiento declara seguir esta estrategia y cero en cualquier otro caso.

El caso base, complementario a las variables anteriores, es el de establecimientos que declaran no seguir una estrategia de diferenciación ni tampoco una de coste.

*Edad*: Calculada como diferencia entre el año de realización de la encuesta y el año de apertura del establecimiento.

El hecho insular del ámbito geográfico estudiado, también nos lleva a introducir variables de control por isla, ya que, aunque en principio el marco geográfico es bastante homogéneo, la imagen de cada isla para el turista es distinta y podría obedecer a una diferencia real entre los productos ofrecidos. También la evolución del sector y el desarrollo de la planta hotelera han sido diferentes en cada una de las islas que forman el archipiélago. Tomamos como caso base Ibiza-Formentera y empleamos las variables dicotómicas *Mallorca* y *Menorca*.

Como se observan diferencias apreciables por periodos, se han introducido ficticias para cada periodo como variables de control, siendo el año base el primero (2001).

### **c) Análisis**

En el apartado de resultados, queda patente el elevado número de ceros que presentan las variables que recogen el número de áreas innovadas, es decir, el elevado número de empresas que no han llevado a cabo ninguna innovación. Por este motivo hemos considerado adecuado utilizar un modelo ZINB, “zero inflated negative binomial”, que permite modelizar tanto el elevado número de ceros respecto del total de observaciones como el número de innovaciones. Por una parte se modeliza con un “logit” la probabilidad de pertenecer a un supuesto grupo latente que siempre tiene valor cero en la variable observada y por otra el valor del contador con un modelo “negative binomial” (Cameron y Trivedi, 2001 y 2009; Long y Freese, 2006).

Al contar con tan sólo cuatro años, no hemos considerado adecuada la utilización de técnicas de datos de panel, pues es incompleto por la falta de observaciones de ciertas variables en algunos períodos. Al existir escasa variación temporal en algunas variables tales como las de estructura de propiedad y gestión, la localización por isla o el tamaño y la categoría del establecimiento, es aconsejable la estimación del modelo conjunto (“pooled model”), relajando la hipótesis de independencia de las observaciones. Para corregir las correlaciones entre diferentes períodos para el mismo establecimiento, se ha utilizado la estimación del modelo con la agrupación de los errores estándar por individuo (establecimiento hotelero), mostrando coeficientes robustos a esta estimación (Cameron y Trivedi, 2005 y Cameron y otros 2011).

## 2.5. RESULTADOS

### a) *Análisis descriptivo*

Los datos recogidos nos ayudan a comprender la realidad del sector hotelero balear. Un análisis descriptivo de los mismos nos permitirá interpretar mejor los resultados obtenidos en el contraste de las hipótesis.

La distribución por tamaño y categoría de los establecimientos de la muestra que presentamos en la Tabla 9, nos ofrece una visión sobre el tipo de hotel que conforma la oferta turística de Baleares. Estos datos permiten detectar una correlación positiva entre el tamaño y la categoría con un coeficiente de correlación de 0.71

Tabla 9  
Distribución por tamaño y categoría de la muestra (2001-04-07-10).

Habitaciones <sup>1</sup>	Categoría <sup>2</sup>				Total
	1*	2*	3*	4*-5*	
<b>H&lt;30</b>	213	103	13	5	334
<b>29&lt;H&lt;50</b>	96	74	24	12	206
<b>49&lt;H&lt;70</b>	17	51	36	8	112
<b>69&lt;H&lt;100</b>	10	19	82	16	127
<b>99&lt;H&lt;150</b>	3	28	117	41	189
<b>149&lt;H&lt;200</b>	1	17	82	20	120
<b>199&lt;H&lt;300</b>	0	11	85	44	140
<b>299&lt;H</b>	0	5	70	27	102
<b>Total</b>	340	308	509	176	1330

Composición del total de la muestra de establecimientos hoteleros por tamaño y categoría (2001-2004-2007-2010).

<sup>1</sup>El tamaño del establecimiento se mide por el número de habitaciones, que lo más habitual en el sector. Se han establecido los intervalos redondeando a partir del cálculo de percentiles.

<sup>2</sup>La categoría se mide por estrellas, que es el estándar más habitual utilizado en España. Se han agrupado los hoteles de 4 y 5 estrellas porque los de 5 suponen menos del 1% del total de plazas y técnicamente difieren muy poco de los de 4 estrellas.

Respecto a la tipología contractual, se observa una evolución hacia la gestión directa por parte de los propietarios a lo largo de los años en que se realizan las sucesivas encuestas, tal como queda de manifiesto en la Tabla 10. Los contratos de gestión eran relativamente abundantes en el año 2001, pero se reducen drásticamente en 2004 y a partir de ahí continúa su descenso de manera más moderada. Por su parte, los arrendamientos aumentan en 2004 respecto a 2001, para tomar después una senda descendente hasta 2010. Como consecuencia, el predominio de establecimientos gestionados por la propiedad crece ininterrumpidamente a lo largo del periodo contemplado.

Tabla 10  
Distribución anual de la tipología contractual (2001-04-07-10).

Forma contractual	2001	2004	2007	2010	Total
Propiedad	250	254	283	302	1089
Gestión	37	14	11	8	70
Alquiler	43	62	44	22	171
Total	330	330	338	332	1330

Número de establecimientos bajo cada tipo de contrato en cada periodo considerado.

El 84% de los contratos de gestión se establecen entre una cadena hotelera y los propietarios del establecimiento (59 de 70), mientras que en los contratos de arrendamiento, sólo el 31% corresponden a cadenas hoteleras (53 de 171), mientras que el resto son gestores o arrendadores independientes<sup>20</sup>.

Se observa también una tendencia hacia la concentración de establecimientos en manos de cadenas (ya sea mediante contratos o en propiedad) y la consiguiente disminución de establecimientos independientes, aunque en número, los independientes siguen siendo más que los que trabajan bajo el paraguas de una cadena hotelera. En la Tabla 11 podemos ver como los establecimientos independientes suponían el 69% de los establecimientos encuestados en 2001, y cómo este porcentaje se reduce paulatinamente hasta el 54% en 2010.

Hemos agrupado las cadenas en pequeñas y medianas por una parte (hasta 20 hoteles) y grandes por otro (21 o más establecimientos). El crecimiento de hoteles en manos de cadenas se observa para todos los tamaños de cadena.

Tabla 11  
Evolución temporal de la pertenencia a cadena hotelera (2001-04-07-10).

	2001	2004	2007	2010	Total
NoCadena	227	208	200	178	813
	69%	63%	59%	54%	61%
SMCadena	73	77	91	104	345
	22%	23%	27%	31%	26%
XLCadena	30	45	47	50	172
	9%	14%	14%	15%	13%
Total cadenas	103	122	138	154	1330
	31%	37%	41%	46%	

Establecimientos de la muestra que operan independientemente o asociados a una cadena, expresado en número y en porcentajes calculados sobre el total de establecimientos encuestados en cada periodo.

Aunque encontramos numerosas referencias anteriores de la actividad turística en Baleares (son habituales las referencias al Archiduque Luis Salvador o a visitas ilustres como la de

<sup>20</sup> Porcentajes calculados sobre el conjunto de observaciones de los 4 periodos.



Chopin), el desarrollo del destino según el modelo que hoy se conoce en todo el mundo se desarrolla a partir de finales de los 50 y principios de los 60 del siglo XX. La edad de la planta hotelera balear es un reflejo de su historia: más del 90% de los establecimientos de la muestra son anteriores al año 1987 y más del 70% son anteriores al año 72.

Al trabajar sobre todo con variables dicotómicas, pero también con continuas y ordinales, presentamos la matriz de correlaciones policórica<sup>21</sup> en la Tabla 12.

---

<sup>21</sup> Correlaciones policóricas y tetracóricas, ya que nuestras variables son en su mayoría dicotómicas y categóricas (Flora y Curran ,2004).

Tabla 12  
Matriz policórica de correlaciones entre variables.

	Mean	Std.Dev.	Ninc	Nrad	Management	Alquiler	SMCadena	XLCadena	EstDifCal	EstCoste	Edad	Mallorca	Menorca
Ninc	3,9113	3,1026	1,0000										
Nrad	0,7684	1,4323	-0,0730	1,0000									
Gestión	0,0526	0,2234	-0,0405	0,1775	1,0000								
Alquiler	0,1286	0,3349	-0,1226	-0,0284	,	1,0000							
SMCadena	0,2609	0,4393	0,2221	-0,0179	0,4445	-0,0519	1,0000						
XLCadena	0,1278	0,3340	0,0976	0,1041	0,1992	-0,1707	-0,9737	1,0000					
EstDifCal	0,4203	0,4937	0,2442	0,0669	-0,0256	-0,1769	0,1587	0,1499	1,0000				
EstCoste	0,1406	0,3477	0,1513	0,1354	0,1183	-0,2959	0,0828	0,2761	-0,2542	1			
Edad	35,8384	13,2147	-0,0817	-0,0262	-0,1983	0,0363	-0,1723	-0,1146	-0,0488	-0,1271	1,0000		
Mallorca	0,7414	0,4381	0,2688	-0,0975	0,1435	0,1431	0,1993	-0,1580	-0,1319	-0,0774	0,0896	1,0000	
Menorca	0,0632	0,2433	0,0712	0,0420	0,0315	-0,0236	0,0201	0,2447	0,1779	0,0051	-0,2857	-0,9928	1,0000
2001	0,2481	0,4321	-0,0413	0,2035	0,3671	0,0065	-0,0978	-0,1470	-0,0776	-0,0699	-0,2595	0,0322	0,0030
2004	0,2481	0,4321	0,1036	-0,0685	-0,0780	0,2053	-0,0600	0,0205	0,0321	-0,0926	-0,0545	0,0248	-0,0163
2007	0,2534	0,4351	0,1710	-0,1155	-0,1623	0,0075	0,0221	0,0325	-0,0521	-0,0689	0,0835	-0,0133	-0,0247
2010	0,2504	0,4334	-0,2312	-0,0619	-0,2449	-0,2619	0,1282	0,0816	0,0963	0,2085	0,2000	-0,0425	0,0369

En cuanto a los datos recogidos sobre las variables dependientes, como ya hemos comentado, cabe destacar que el valor que presenta una frecuencia más elevada es el 0, tanto para el número de áreas innovadas de manera radical como incremental, aunque el predominio de ceros es mucho más acusado en el caso de las innovaciones radicales.

También se observa un comportamiento diferente a lo largo del tiempo. En el caso de las innovaciones incrementales (Tabla 13), en el año 2010 destaca un muy notable aumento de los establecimientos que no introducen innovaciones en ningún área así como una disminución también notable en el número total de áreas innovadas para el conjunto de la muestra que hasta entonces (entre 2001 y 2007) había ido creciendo. En el año 2010, el primero de los años en los que se hace la encuesta en que ya estamos inmersos en la crisis económica, a pesar de esa caída considerable en las cifras globales de la innovación incremental, algunas empresas se enfrentan a la situación manteniendo considerables tasas de innovación, como se pone de manifiesto por la existencia de un número de establecimientos con más de siete áreas innovadas comparable al de años anteriores.

Tabla 13  
Innovaciones incrementales por año (2001-04-07-10).

<b>NIncr</b>	<b>2001</b>	<b>2004</b>	<b>2007</b>	<b>2010</b>
<b>0</b>	52	55	51	142
<b>1</b>	21	25	22	27
<b>2</b>	37	28	22	20
<b>3</b>	39	27	23	17
<b>4</b>	60	32	44	15
<b>5</b>	43	29	26	10
<b>6</b>	28	39	39	16
<b>7</b>	27	26	33	15
<b>8</b>	9	21	29	22
<b>9</b>	5	27	25	26
<b>10</b>	7	12	17	17
<b>11</b>	3	8	5	4
<b>12</b>	0	2	2	2
<b>Total áreas innovadas</b>	1244	1494	1612	1077

Distribución del contador de áreas innovadas de forma incremental por años.

En cuanto a las innovaciones radicales, en el año 2001 se produjeron casi el doble que en cada uno de los años posteriores, rozando las 400. El número de empresas que no desarrollan ninguna innovación radical tiene su valor mínimo también en 2001, crece de manera acusada en 2004 y sigue haciéndolo, aunque a un ritmo más lento, en los dos siguientes periodos.

El comportamiento de las innovaciones radicales en el año 2010 es similar al de las innovaciones incrementales, siendo el número de empresas que no innovan el más alto de los cuatro periodos contemplados, aunque con menor diferencia que la que se producía en las incrementales. El número total de innovaciones radicales no es en este caso el menor de la serie, sino que únicamente es inferior al de 2001. Se polariza el comportamiento innovador de los establecimientos; aunque hay muchos que deciden no innovar, también encontramos unos cuantos hoteles con una intensa actividad innovadora, lo que denota dos maneras radicalmente diferentes de considerar la innovación para afrontar la crisis (Tabla 14).

Tabla 14  
Innovaciones radicales por año (2001-04-07-10).

NRad	2001	2004	2007	2010
0	163	216	228	249
1	70	60	57	42
2	38	25	32	13
3	26	18	16	6
4	14	7	2	7
5	13	1	1	2
6	4	2	0	5
7	1	0	0	2
8	1	2	0	5
9	0	0	1	0
10	0	0	0	1
11	1	0	1	1
<b>Total áreas innovadas</b>	<b>395</b>	<b>225</b>	<b>202</b>	<b>229</b>

Distribución del contador de áreas innovadas de forma radical por años.

**b) Estimaciones econométricas**

Los modelos estimados, presentados en la Tabla 15, resultan de utilidad en la explicación de la innovación puesto que el efecto conjunto de las variables explicativas en la dependiente es estadísticamente significativo ( $\text{Prob} > \text{Chi}^2$ )

Los resultados aportan evidencia empírica para el contraste de la hipótesis 1 relativa al efecto del tipo de contrato sobre la innovación. Tanto la variable *Gestión* como la variable *Alquiler* resultan significativas con signo negativo al explicar el número de áreas innovadas incrementalmente. Es decir, comparado con el caso base, aquel en que la gestión la lleva directamente la propiedad, las formas de gestión que se alejan de la propiedad llevan a menores niveles de innovación incremental. Sin embargo, no encontramos evidencia de que el hecho de que la gestión esté en manos de la propiedad o no, influya en que el establecimiento se sitúe entre el grupo de los que no innovan incrementalmente en ningún área.

Por contra, los resultados obtenidos sobre las innovaciones radicales no apoyan esta conclusión. Al estudiar las innovaciones radicales, el coeficiente ligado al contrato de gestión resulta significativo con signo positivo para explicar el número de áreas innovadas. Es decir, el contrato de gestión, comparado con el alquiler y la gestión por los propietarios, ofrece más propensión a llevar a cabo un número elevado de innovaciones radicales. El resultado en la decisión de innovar o no de forma radical es similar al de la innovación incremental; es decir, no hay diferencias estadísticamente significativas entre los diversos tipos de contratos y formas de gestión de los establecimientos hoteleros en cuanto a su pertenencia al grupo de establecimientos que no innovan.

Una explicación plausible del comportamiento de estas variables, en el caso de las innovaciones radicales, viene por la interacción con las otras hipótesis a contrastar, es decir,

por el efecto que tiene la pertenencia a cadenas hoteleras, especialmente a cadenas grandes<sup>22</sup>. Entre los establecimientos gestionados por la propiedad, encontramos tanto establecimientos independientes como pertenecientes a cadenas, es decir, propiedad de cadenas hoteleras. En el apartado de descripción de la muestra queda de manifiesto que siguen predominando los establecimientos independientes, aunque cada vez son más los hoteles en manos de cadenas hoteleras (desde algo menos de un tercio del total en 2001 hasta casi la mitad en 2010). Al mismo tiempo, 59 de los 70 hoteles con contratos de gestión están a cargo de cadenas hoteleras, mientras que en el caso del alquiler, sólo 53 de los 171, están arrendados por cadenas. El predominio del vínculo a cadenas hoteleras es claro en el grupo de establecimientos con contratos de gestión, que es en el que encontramos un efecto positivo y significativo sobre el número de innovaciones radicales.

Los resultados obtenidos no permiten rechazar la hipótesis 2a. Tanto la variable pertenecer a cadena pequeña o mediana como a cadena grande resultan ser significativas y con coeficientes positivos a la hora de explicar la intensidad de la innovación (nº de áreas innovadas de manera incremental), aunque con un valor mayor en el caso de las pequeñas y medianas. Además, pertenecer a cadenas pequeñas o medianas implica reducir la probabilidad de pertenecer al grupo de establecimientos que no innovan. Es decir, los establecimientos que operan dentro de cadenas, tienden a realizar mayor número de innovaciones y aquellos que pertenecen a cadenas pequeñas o medianas, además tienen menos probabilidades de no innovar que el resto de establecimientos, tanto si los comparamos con aquellos vinculados a grandes cadenas como con establecimientos no afiliados a cadenas.

En cuanto al número de innovaciones radicales, sólo la pertenencia a una cadena grande resulta ser significativa y positiva y no es determinante de la pertenencia al grupo de establecimientos que no innovan. Por tanto, los resultados también confirman la hipótesis 2b. El tamaño de las organizaciones favorece en distinta medida los dos tipos de innovación considerados. Los establecimientos vinculados a cadenas innovan más de manera incremental, y dentro de ellas, las de menor tamaño son las más innovadoras y las que con menor probabilidad no van a innovar, tanto si los comparamos con los establecimientos independientes como con aquellos asociados o pertenecientes a grandes cadenas. Por su parte, los establecimientos vinculados a grandes cadenas implementan un mayor número de innovaciones incrementales que los independientes y al mismo tiempo tienden a innovar de manera radical más que los otros dos grupos (en nº de innovaciones radicales), aunque estar vinculado a una cadena grande no parece ser determinante de la pertenencia o no al grupo de los que no innovan.

Dentro de las variables de control utilizadas, tanto seguir una estrategia de diferenciación frente a la competencia, como una de coste, favorecen la innovación, tanto radical como incremental, y reducen la posibilidad de pertenecer al grupo de los que no innovan (con la excepción de seguir una estrategia de calidad en el caso de las innovaciones radicales). La edad del establecimiento no parece influir de ninguna manera en la innovación.

---

<sup>22</sup> Si excluimos de la muestra las 16 observaciones con contrato de gestión en manos de cadenas de más de 21 establecimientos, la variable gestión deja de ser significativa.

La isla del archipiélago Balear en la que están situados los establecimientos hoteleros no influye sobre las innovaciones radicales, pero sí sobre las incrementales. Los establecimientos de Mallorca y Menorca tienen menos probabilidades que los de Ibiza (caso base) de pertenecer al grupo de los que no innovan incrementalmente, pero sólo los de Mallorca parece que innovan en más áreas que los demás. Es decir, los establecimientos de Ibiza tienen más probabilidades de no innovar incrementalmente mientras que los de Mallorca implementan más innovaciones incrementales. Este diferente comportamiento innovador podría asociarse al diferente tamaño de las islas así como a las diferencias del turismo mayoritariamente atendido en cada isla.

Las variables temporales merecen una explicación más detallada. Las dummies de los años 2004 y 2007, son significativas y positivas explicando el número de áreas innovadas incrementalmente (el año base es 2001 y tal como se ve en el apartado descriptivo, fue un año de pocas innovaciones incrementales, que fueron creciendo los dos siguientes periodos). El año 2010, ya inmersos en la crisis, explica la probabilidad de pertenecer al grupo de observaciones que no innovan, pero no influye negativamente en el número de áreas innovadas. Una vez más, si volvemos al apartado descriptivo de la muestra, encontramos que en el año 2010 muchos establecimientos optan por no innovar de manera incremental, pero los que innovan, mantienen o intensifican su actividad innovadora.

En cuanto a innovaciones radicales, el comportamiento del año 2010 es similar al observado en las incrementales. La diferencia fundamental es que en el año 2001 se produce una gran actividad innovadora de carácter radical (al contrario de lo que pasa con la incremental), lo que lleva a que en comparación, los otros tres periodos influyen positivamente sobre la posibilidad de pertenecer al grupo de los que no innovan y en el caso del año 2004, su efecto además es negativo sobre el número de áreas innovadas.

El gran número de innovaciones radicales observado en 2001 (siempre en términos relativos, es decir, en comparación con lo observado en los otros años), podría ser el origen de que en periodos sucesivos encontremos menos innovaciones radicales y más incrementales. Tras un esfuerzo innovador importante en 2001, parece que las empresas profundizan en esas innovaciones con ampliaciones o desarrollos de las mismas que tienen su reflejo en la encuesta en forma de innovaciones incrementales. En el año 2010, se observa, como reacción a la crisis económica, una polarización en el comportamiento de los establecimientos hoteleros frente a la innovación, o bien se deja de innovar (más establecimientos que no innovan) o se mantiene la intensidad innovadora (los establecimientos que innovan en 2010 no lo hacen con menor intensidad que en otros periodos).

Tabla 15

Resultados de las estimaciones econométricas Zero Inflated Negative Binomial.

Variabes	NInc	Nrad
Gestión	-0,1976*** [0,0745]	0,2987* [0,1693]
Alquiler	-0,1662** [0,0673]	-0,0405 [0,1586]
EstDifCal	0,2267*** [0,0331]	0,2723** [0,1139]
EstCoste	0,1958*** [0,0388]	0,8707*** [0,1506]
Edad	-0,0010 [0,0015]	0,0011 [0,0038]
SMCadena	0,1802*** [0,0438]	0,2567 [0,1566]
XLCadena	0,1198** [0,0508]	0,3177* [0,1920]
Mallorca	0,1733*** [0,0599]	-0,3209 [0,2275]
Menorca	0,1146 [0,0860]	-0,3953 [0,2497]
2004	0,1422*** [0,0417]	-0,5010** [0,1940]
2007	0,1738*** [0,0431]	-0,3022 [0,3503]
2010	0,0659 [0,0567]	0,1960 [0,2069]
constante	1,2168 [0,0892]	-0,0236 [0,2447]

Continuación de la Tabla 15		
Variables	NInc	Nrad
<b>inflate</b>		
Gestión	0,5779 [0,3535]	-1,0749 [0,7879]
Alquiler	0,2450 [0,2218]	-1,0002 [1,0960]
EstDifCal	-0,6586*** [0,1870]	0,5725 [0,5452]
EstCoste	-0,6179*** [0,2354]	1,6325** [0,7709]
Edad	-0,001 [0,0065]	-0,006 [0,0089]
SMCadena	-0,5355*** [0,2035]	0,6083 [0,6750]
XLcadena	-0,3594 [0,2385]	-0,0533 [0,8033]
Mallorca	-1,7434*** [0,1944]	-0,1742 [0,9765]
Menorca	-1,8256*** [0,3839]	-1,1191 [0,8991]
2004	0,3154 [0,2740]	12,4804*** [2,4839]
2007	0,1096 [0,2852]	14,0560*** [2,1580]
2010	1,9847*** [0,2890]	15,2508*** [2,0990]
constante	-0,2738 [0,3174]	-15,3036 [2,6558]
Log pseudolikelihood	-2926,671	-1503,356
Wald chi2(12)	165,01	94,2
Prob> chi2	0,000	0,000
Nº observaciones	1330	1330
Nº observaciones ≠ 0	1030	473
Nº observaciones = 0	300	857

Coefficientes, significatividad y errores estándares para las innovaciones incrementales y radicales.

\* Significativo al 10%, \*\* significativo al 5%, \*\*\* significativo al 1%

## 2.6. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos nos llevan a aceptar la primera hipótesis relativa a que los establecimientos gestionados por sus propietarios tienen mayores incentivos a innovar, si bien es aplicable a las innovaciones incrementales. Comparado con la gestión por parte de la propiedad, cualquiera de las estructuras alternativas consideradas, contrato de gestión o de alquiler, lleva a menores niveles de innovación incremental. Por tanto, se confirma que quien posee los derechos de propiedad sobre los activos clave, tiene mayores incentivos a invertir (en este caso en innovación), tal como defiende la teoría de derechos de propiedad (Grossman y Hart, 1986; Hart y Moore, 1990 y 1999), ya que tiene en sus manos las armas para capturar



una parte mayor del valor creado. Los propietarios de los establecimientos tienen, frente a gestores no propietarios, mayores incentivos a realizar inversiones que pueden aumentar la capacidad de generar rendimientos de ese activo y como consecuencia su valor, ya que únicamente el propietario tiene derecho a enajenar el activo y hacer efectivo su valor (Lutz, 1995).

Los establecimientos que no están gestionados por sus propietarios tienden a realizar un menor número de innovaciones incrementales. Sin embargo, los resultados obtenidos no permiten distinguir por la solución organizativa de propiedad o gestión entre establecimientos que innovan y aquellos que no innovan incrementalmente en ningún área.

Los resultados obtenidos sobre las innovaciones radicales no permiten apoyar la hipótesis anterior. El contrato de gestión, comparado con el alquiler y la gestión directa de los propietarios, ofrece más propensión a llevar a cabo un número elevado de innovaciones radicales. Este resultado puede estar influido por el hecho de que muchos de los contratos de gestión se establecen con cadenas hoteleras, aspecto que recoge la segunda hipótesis contrastada. Por otra parte, no encontramos diferencias estadísticamente significativas entre los establecimientos que innovan radicalmente o no según su forma de propiedad y gestión.

Los resultados obtenidos al medir la relación existente entre el tamaño de la cadena hotelera en la que operan los establecimientos y su grado de innovación, también nos llevan a aceptar segunda hipótesis. Podemos afirmar que la dimensión favorece la innovación, en línea con gran parte de la literatura al respecto (entre otros Kimberly y Evanisko, 1981; Ettlíe y otros, 1984; Dewar y Duttons, 1986; Subramanian y Nilakanta, 1996; Aragón y Cordón, 2000), aunque detectamos patrones diferentes en función del carácter radical o incremental de las innovaciones.

Por una parte, se confirma que los hoteles que operan bajo el paraguas de cadenas hoteleras adoptan un mayor número de innovaciones (Ettlíe y otros 1984; Dewar y Duttons, 1986), ya que poseen mayores y más complejos recursos y que según Damanpour (1992), presentan con mayor frecuencia que las empresas pequeñas ciertas holguras en los mismos. Esa mayor disponibilidad de recursos en comparación con los establecimientos no vinculados a cadenas incluye recursos humanos técnicamente cualificados y especializados y proporciona mayor facilidad para innovar en comparación con empresas más pequeñas. Así, frente a aquellos trabajos que defienden que las empresas de menor tamaño, por su flexibilidad y adaptabilidad, son más innovadoras (como Wade, 1996 o Hage, 1980), encontramos evidencia de que en el sector hotelero no es así. El resultado obtenido encajaría en el esquema propuesto por Damanpour y Wischnesky (2006), según el cual el efecto de la dimensión de la empresa sobre la innovación depende del carácter generador o adoptante de las empresas del sector; en sectores generadores el pequeño tamaño favorece la innovación, mientras que en sectores adoptantes la relación es la contraria. En nuestro caso, el sector de la hostelería, mayoritariamente considerado como adoptante de innovación, se cumple la previsión de Damanpour y Wischnesky (2006) y la dimensión de la organización influye favorablemente en la actividad innovadora. También se podría estar reflejando que los excesos de capacidad debidos a problemas de indivisibilidad de los recursos que se dan en las empresas más

grandes, las impulsan a reorientar los recursos ociosos (frecuentemente recursos humanos especializados) hacia nuevas iniciativas como la innovación (Mahoney y Pandian, 1992).

Por otra parte, los resultados también confirman la hipótesis planteada en el sentido de esperar una mayor innovación incremental en las cadenas hoteleras pequeñas y medianas y una mayor innovación radical en las grandes. La dimensión de las grandes cadenas y la de su mercado objetivo, les permite alcanzar una masa crítica que justifica con mayor facilidad la adopción de innovaciones costosas, al tiempo que su mayor complejidad administrativa obliga a adoptar innovaciones que faciliten esta tarea (Kimberly y Evanisko, 1981). Estos resultados confirman que las grandes cadenas tienden a implementar más innovaciones radicales que las pequeñas o los hoteles que operan de manera independiente. Entre las razones que explican este hecho podemos citar: que las innovaciones radicales suelen ser caras y las grandes cadenas cuentan con más recursos (Arrow, 1983), que las empresas grandes aprovechan economías de escala, mayor base de clientes, personal más cualificado, instalaciones más complejas y diversas, etc. (Ottenbacher y otros 2005; Damanpour y Wischnevsky, 2006), pero también que por su dimensión y su estructura necesariamente más formalizada, se ven obligadas a aproximarse de manera más estructurada a las innovaciones que luego deben implementarse en los diferentes establecimientos de la cadena (Ottenbacher y otros 2005) y que al mismo tiempo aumentan su potencial de explotación. Desde este punto de vista, las grandes cadenas dedican más tiempo a planificar la innovación antes de implementarla en todos sus establecimientos y de alguna manera eso les lleva a plantearse innovaciones de más calado que justifiquen el esfuerzo organizativo. Las cadenas más pequeñas, en general más concentradas geográficamente, tienden a desarrollar más innovaciones incrementales por su mayor flexibilidad y su necesidad de ajustar la oferta a sus clientes, en línea con lo apuntado por Storey (1994).

Consideramos, como Damanpour, (1996) y Amable y Palombarini, (1998), que la especificidad sectorial debe ser tenida en cuenta al analizar el fenómeno de la innovación, aunque esto no quiere decir que no se puedan extraer principios que tengan validez más allá de los límites de cada sector. Las clasificaciones sectoriales tradicionales no parecen resultar adecuadas para extraer conclusiones de tipo general, sin embargo, es posible que una clasificación como la de Damanpour y Wischnevsky (2006) entre sectores generadores y sectores adoptantes de innovación, permitan avanzar en este sentido. En este trabajo los resultados confirman la existencia de ciertos principios o razonamientos consistentes para un sector adoptante de innovaciones, como es el hotelero. La obtención de resultados análogos en otros sectores clasificados también como adoptantes, confirmaría la validez de esos principios para un conjunto de empresas más allá de un único sector.

#### Implicaciones para la gestión

A partir de los resultados obtenidos, se deduce que las innovaciones radicales en hostelería son más frecuentes cuando éstas se conciben desde los servicios centrales de las grandes cadenas, donde se concentran recursos humanos especializados y con elevados niveles de formación. Se constata la necesidad de estructurar el proceso de innovación de manera que el resultado del mismo pueda ser implementado en un elevado número de establecimientos. También se deduce que la exigencia de que ese esfuerzo de difusión e implementación por

toda la red de establecimientos debe estar justificado por la relevancia de la innovación, llevando a las grandes cadenas a innovar más en términos radicales y algo menos en incrementales.

En este sentido, se intuye que mayores niveles de autonomía por parte de los responsables de cada establecimiento, podría llevar a mayores niveles de innovación incremental, orientadas a ajustar su oferta a los clientes. Una gestión más centralizada y los esfuerzos de homogeneización del servicio ofrecido por la marca, llevarán a mayores niveles de innovación radical aunque perdiendo cierto grado de flexibilidad.

#### Limitaciones

Los datos disponibles nos han permitido distinguir las cadenas hoteleras por tamaños y extraer algunas implicaciones para la gestión. Sin embargo, estas implicaciones están sujetas a ciertas limitaciones impuestas por la falta de información más detallada sobre el grado de centralización de la gestión. Implícitamente, estamos suponiendo mayor grado de centralización y de homogeneización del servicio en las cadenas grandes. No cabe duda de que el disponer de información cualitativa más detallada sobre el grado de centralización o descentralización o, dicho de otro modo, sobre el grado de autonomía de los directores de cada establecimiento, nos permitiría extraer conclusiones más precisas sobre sus consecuencias en la innovación que permitirían a su vez extraer implicaciones para la gestión más afinadas.

#### Posibles extensiones

Sin ser el propósito principal de este trabajo y conscientes de las limitaciones que tiene la muestra, los datos obtenidos nos han permitido analizar el impacto de la coyuntura económica sobre el comportamiento innovador de la industria hotelera balear. La serie incluye datos de tres periodos anteriores a la crisis y de uno ya inmersos en ella. Como resultados más destacables, que pueden llevar a profundizar en el estudio del tema, podemos apuntar:

La reducción en el número total de innovaciones implementadas en periodos de crisis, que puede parecer una consecuencia razonable, se produce en el caso de las innovaciones incrementales, pero no en el de las radicales.

En un periodo de crisis observamos un aumento del número de empresas que deciden no innovar, tanto de manera radical como incremental. En este sentido, interpretamos que para algunos establecimientos, ante la necesidad imponer principios de austeridad en la gestión, la innovación parece ser sacrificada.

Algunas empresas se desmarcan de la tendencia general y se enfrentan a una coyuntura desfavorable manteniendo o incrementando su actividad innovadora. En este sentido observamos que se mantiene o crece el número de empresas con un número de áreas innovadas medio o alto, especialmente en el caso de las radicales.

Pensamos que el análisis de la influencia de factores externos sobre la innovación, como en este caso la coyuntura económica, puede ser un interesante campo de estudio.

## 2.7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguiló, E., Alegre, J. y Sard, M. (2005). "The persistence of the sun and sand tourism model". *Tourism Management*, 26, 219-231.
- Aiken, M., Bacharach, S.B. y French, J.L. (1980). "Organizational structure, work process, and proposal making in administrative bureaucracies". *Academy of Management Journal*, 23 (4), 631-652.
- Amable, B. y Palombarini, S. (1998). "Technical change and incorporated R&D in the service sector". *Research Policy*, 27, 655-675.
- Aragón-Correa, J.A. y Cerdón-Pozo, E. (2000). "La influencia del tamaño, las dimensiones estratégicas y el entorno en la implantación de innovaciones en la organización: Internet en las pequeñas y medianas empresas". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 6 (2), 91-110.
- Arkin, H. y Colton, R. (1963). "Tables of Statisticians". Barnes and Noble, New York.
- Arrow, K.J. (1983). "Innovation in large and small firms". In: Ronen, J. (Ed.), *Entrepreneurship*. Lexington Books, Lexington, MA.
- INE (2010). "Cuenta Satélite del Turismo de España". Serie 2000–2009
- Govern de les Illes Balears y Exceltur (2011). "Impactur 2009. Estudio del impacto económico del turismo sobre la economía y el empleo de las Illes Balears".
- Cameron, A.C. y Trivedi, P.K. (2001). "Essentials of Count Data Regression", in Badi H. Baltagi ed., *A Companion to Theoretical Econometrics*, 2001, Blackwell, Oxford (U.K.)
- Cameron, A.C., Gelbach, J.B. y Miller, D.L. (2011) . "Robust inference with multi-way clustering". *Journal of Business & Economic Statistics*, American Statistical Association, 29(2), 238-249.
- Cameron, A.C. y Trivedi, P.K. (2009). "Microeconometrics using STATA". STATA Press
- Camison, C., Lapiedra, R., Segarra, M. y Boronat, M. (2004). "A meta-analysis of innovation and organizational size". *Organization Studies*, 25 (3), 331-361.
- Chen, J.J. y Dimou, I. (2005): "Expansion Strategy of International Hotel Firms". *Journal of Business Research*, 58 (2), 1730-1740.
- Claver, E., Andreu, R. y Quer, D. (2006). "Growth strategies in the Spanish hotel sector: determining factors". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (3), 188-205.
- Contractor, F.K. y Kundu, S.K. (1998). "Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector". *Journal of International Business Studies*, 29 (2), 325-358.

- Damanpour, F. (1991). "Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators". *The Academy of Management Journal*, 34 (3), 555-590.
- Damanpour, F. (1992). "Organizational size and innovation". *Organization Studies*, 13 (3), 375-402.
- Damanpour, F. (1996). "Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models". *Management Science*, 42 (5), 693-716.
- Damanpour, F. y Wischnevsky, J.D. (2006). "Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations". *Journal of Engineering and Technology Management*, 23 (4), 269-291.
- Dewar, R.D. y Dutton, J.E., (1986). "The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis". *Management Science*, 32 (11), 1422-1433.
- Dosi, G. (1982). "Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change". *Research Policy*, 11 (3), 147-162.
- Ettlie, J.E. (1983). "Organizational Policy and Innovation Among Suppliers to the Food Processing Sector". *The Academy of Management Journal*, 26 (1), 27-44.
- Ettlie, J.E., Bridges, W.P. y O'Keefe, R.D.(1984). "Organization strategy and structural differences for radical vs. incremental innovation". *Management Science*, 30 (6), 682-695.
- Eyster, J.J. (1997). "Hotel Management Contracts in the U.S.: The revolution continues", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38 (3), 14-20.
- Fernández Barcala, M. y González Díaz, M (2008). "¿Cómo organizar una cadena hotelera? La Elección de la forma de gobierno". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 37(diciembre 2008), 67-96.
- Fladmoe-Lindquist, K. y Laurent, .L.J. (1995). "Control Modes in International Service Operations: The Propensity to Franchise". *Management Science*, 41 (7), 1238-1249.
- Flora, D.B., y Curran, P.J. (2004). "An empirical evaluation of alternative methods of estimation for confirmatory factor analysis with ordinal data". *Psychological Methods*, 9, 466-491.
- Germain, R. (1996). "The role of context and structure in radical and incremental logistics innovation adoption". *Journal of Business Research*, 35 (2), 117-127.
- Getz, D. y Carlsen, J. (2005). "Family business in tourism.State of the art". *Annals of Tourism Research*, 32 (1), 237-258.
- Gallouj, F. y Weinstein, O. (1997). "Innovation in services". *Research Policy*, 26 (4-5), 537-556.
- Gallouj, F. y Windrum, P. (2009). "Services and services innovation". *Journal of Evolutionary Economics*, 19 (2), 141-148.

- Gallouj, F. y Savona, M. (2009). "Innovation in services: a review of the debate and research agenda". *Journal of Evolutionary Economics*, 19 (2), 149-172.
- González, M y León, C.J. (2001). "The adoption of environmental innovations in the hotel industry of Gran Canaria". *Tourism Economics*, 7 (2), 177-190.
- Grossman, S. y Hart, O. (1986). "The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration". *Journal of Political Economy*, 94 (4), 691-719.
- Hage, J. (1980). "Theories of organizations". Wiley, Nueva York.
- Hall, C.M. y Williams, A.M. (2008). "Tourism and innovation". London: Routledge.
- Hart, O. y Moore, J. (1990). "Property rights and the Nature of the Firm". *Journal of Political Economy*, 98, 1119-1158.
- Hart, O. y Moore, J. (1999). "Foundations of Incomplete Contracts". *Review of Economic Studies*, 66 (1), 115-138.
- Holmström, B. (1999). "The Firm as a Subeconomy". *Journal of Law, Economics, and Organization*, 15 (1), 74-92.
- Hertog, P.D., Gallouj, F. y Segers, J. (2011). "Measuring innovation in a 'low-tech' service industry: the case of the Dutch hospitality industry". *The Service Industries Journal*, 31 (9), 1429-1449.
- Hjalager, A.M. (2002). "Repairing innovation defectiveness in tourism". *Tourism Management*, 23 (5), 465-474.
- Hjalager, A.M. (2010). "A review of innovation research in tourism". *Tourism Management*, 31 (1), 1-12.
- Jacob, M., Tintoré, J., Simonet, R., y Aguiló, E. (2004). "Pautas de innovación en el sector turístico balear". Series: Colección Estudios Nº. 25. Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica, Madrid, España.
- Jacob, M., y Groizard, J.L. (2007). "Technology transfer and multinationals: the case of Balearic hotel chains' investments in two developing economies". *Tourism Management*, 28 (4), 339-354.
- Johnson, C. y Vanetti, M. (2005). "Locational Strategies of Internacional Hotel Chains". *Anal of Tourism Research*, 32 (4), 1077-1099.
- Jones, P.A. (1996). "Managing hospitality innovation". *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37 (5), 86-96.
- Jones, P. (1999). "Multi-unit management in the hospitality industry: a late twentieth century phenomenon". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11 (4), 155-164.
- Kanter, R.M. (1983). "The change Masters". London: Unwin. Kassinis, GI and Soterlou.

- Kehoe, M.R. (1996). "Franchising, Agency Problems, and the Cost of Capital". *Applied Economics*, 28 (11), 1485-1493.
- Kimberly, J.R. y Evanisko, M., (1981). "Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations". *Academy of Management Journal*, 24 (9), 934-948.
- Long, J.S. y Freese, J. (2006). "Regression Models for Categorical Dependent Variables Using STATA". Stata Press.
- López, M.C., Serrano, A.M. y Gómez, R. (2011). "Factors Encouraging Innovation in Spanish Hospitality Firms". *Cornell Hospitality Quarterly*, 52 (2), 144-152.
- Lutz, N. (1995). "Ownership rights and incentives in franchising". *Journal of Corporate Finance*, 2 (1), 103-131.
- Lyytinen, K. y Rose, G.M. (2004). "Explaining Radical Innovation in System Development Organizations." Case Western Reserve University, USA . Sprouts: Working Papers on Information Systems, 4 (1). <http://sprouts.aisnet.org/4-1>
- Martínez-Ros, E. y Orfila-Sintes, F. (2009). "Innovation activity in the hotel industry". *Technovation*, 29, 632-641.
- Nelson, R.R. y Winter, S.G. (1977). "In search of useful theory of innovation". *Research Policy*, 6, 35-76.
- Okumus, F., Altinay, L. y Chathoth, P. (2010). "Strategic management for hospitality and tourism". Elsevier/ Butterworth-Heinemann, Amsterdam . 2010
- Orfila-Sintes, F., Crespi-Cladera, y Martinez-Ros, E. (2005). "Innovation activity in the hotel industry: evidence from Balearic hotels". *Tourism Management*, 6 (26), 851-865.
- Ottenbacher, M. y Gnoth, J. (2005). "How to develop successful hospitality innovation". *Cornell Hotels and Restaurant Administration Quarterly*, 46 (2), 205-222.
- Ottenbacher, M., Shaw, V. y Lockwood, A. (2005). "An investigation of factors affecting innovation performance in chain and independent hotels". *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 6 (3/4), 113-128.
- Pavitt, K. (1984). "Sectorial patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory". *Research Policy*, 13, 343-373.
- Penrose, E. (1959). "The Theory of the Growth of the Firm". Oxford, Blackwell.
- Pérez Moriones, A. (1998). "El contrato de gestión hotelera". Tirant lo Blanch
- Ramón Rodríguez, A. (2002). "Determining Factors in Entry Choice for International Expansion. The Case of the Spanish Hotel Industry". *Tourism Management*, 23 (6), 597-607.
- Sangree, D.J. y Hathaway P.P. (1996). "Trends in Hotel Management Contracts". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37, (5), 26-37.

- Schoenmakers, W. y Duysters, G. (2010). "The technological origins of radical inventions". *Research Policy*, 39 (8), 1051-1059.
- Sirilli, G. y Evangelista, R. (1998). "Technological innovation in services and manufacturing: results from Italian surveys". *Research Policy*, 27 (9), 881-899.
- Storey, D.J. (1994). "Understanding the Small Business Sector". Routledge, London.
- Subramanian, A. y Nilakanta, S. (1996). "Organizational innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance". *Omega*, 24 (6), 6431-647.
- Such Devesa, M.J., Parte Esteban, L. y Garre Martínez, A. (2007). "The Financial Structure of the Hotel Industry Companies: Designing Expansion Strategies". *Issues on Tourism Policy*, 109-122. Editorial: Athens Institute for Education and Research (Greece).
- Sullivan, P. y Kang, J. (1999). "Quick response adoption in the apparel manufacturing industry: Competitive advantage of innovation". *Journal of Small Business Management*, 37, 1-13.
- Sundbo, J. (1997). "Management of innovations in services". *The Service Industries Journal*, 17 (3), 432-455.
- Tajeddini, K. (2011). "Customer Orientation, Learning Orientation, and New Service Development : An Empirical Investigation of the Swiss Hotel Industry". *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 35 (4), 437-468.
- Therrien, P., Doloreux, D. y Chamberlin, T. (2011). "Innovation novelty and (commercial) performance in the service sector: A Canadian firm-level analysis". *Technovation*, 31 (12), 655-665.
- Victorino, L., Verma, R., Plaschka, F., y Dev, C. (2005). "Service innovation and customer choices in the hospitality industry". *Managing Service Quality*, 15 (6), 555-576.
- Wade, J. (1996). "A community-level analysis of sources and rates of technological variation in the microprocessors market". *Academy of Management Journal*, 39 (5), 1218-1244.



## Capítulo 3

### “PATH DEPENDENCE” Y EMPRESA FAMILIAR: UNA APROXIMACIÓN CON CASOS DEL SECTOR HOTELERO BALEAR

#### 3.1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo analiza un conjunto de elementos característicos de las empresas familiares que, desde una perspectiva longitudinal, potencialmente explican sus posiciones de éxito empresarial en la actualidad. Para ello se analiza la evolución histórica de unos grupos empresariales surgidos en Baleares, con origen y control familiar, y que han desarrollado su crecimiento en torno a la actividad hotelera y otras actividades relacionadas con el turismo. El análisis cronológico de los principales hitos que marcaron el nacimiento y la evolución de estas empresas familiares, se contextualiza en el marco teórico de la visión de la empresa basada en los recursos (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf 1993 y otros). Se analizan las características propias y distintivas de las empresas familiares, lo que en la literatura se ha venido llamando *familiness* (Habbershon y Williams, 1999). Habbershon y otros (2003) definen esta *familiness* como el conjunto de recursos y capacidades propios de una empresa y que son el resultado de la interacción entre tres sistemas: la empresa (que incluye las estrategias y estructuras por medio de las que se genera riqueza), la familia (la unidad familiar que controla la empresa, con su historia, tradición, valores, etc.) y los miembros individuales de la familia (sean propietarios o administradores o ambas cosas, con sus intereses, formación, habilidades, etc.).

En nuestro trabajo, los casos de empresas familiares de éxito en el sector turístico pretenden ilustrar cómo el marco teórico de la teoría de la empresa basada en los recursos es aplicable al estudio de la empresa familiar. Además, este trabajo combina el fundamento de la teoría de la empresa basada en los recursos con las aportaciones de Foss y Foss (2005) que incorporan la teoría de derechos de propiedad para redefinir tanto el concepto de “recurso” como el proceso de creación de valor. Los aspectos dinámicos en la búsqueda de mejores soluciones (nuevas formas de organizar, nuevas combinaciones de factores o incluso nuevas instituciones) se basan en Kim y Mahoney (2006), para explicar el proceso de creación de valor.

#### 3.2. MARCO TEÓRICO

##### a) **Empresa Familiar**

El enfoque del estudio sobre la empresa familiar, requiere una definición clara de la misma para diferenciarla de aquellas empresas que se consideren no familiares. Sharma (2002) propone una clasificación exhaustiva de la que resultan 72 distintas categorías de empresa familiar en función del grado de participación de la familia tanto en la propiedad como en la gestión de la empresa. Astrachan y otros (2002), proponen una clasificación en forma de escala continua que recoge el grado de influencia de la familia en la organización de la empresa a través de 3 elementos: el poder (por medio de la propiedad, la gestión o los órganos de gobierno), la experiencia (medida a través del número de individuos y generaciones involucradas en el negocio) y la cultura (nivel de compromiso de la familia y valores).

Pero seguramente la definición más ampliamente utilizada es la que proponen Astrachan y Shanker (2003), que manejan tres concepciones de empresa familiar: una primera definición amplia que considera empresa familiar aquella en la que una familia mantiene el control estratégico, una segunda que podríamos llamar intermedia, que comprende a aquellas empresas que, además de cumplir la condición anterior, tienen miembros de la familia involucrados en el día a día de la gestión de la misma, y una tercera más estricta que añade a las dos condiciones anteriores que los miembros de la familia implicados en la gestión pertenezcan a más de una generación.

La literatura que compara empresas familiares y no familiares revela diferencias en algunas dimensiones, pero no en otras (Sharma, 2004). En el contexto de la teoría de agencia (Alchian y Demsetz, 1972; Jensen y Meckling 1976 y Ross, 1973), algunos autores apuntan a que en las empresas controladas por sus propietarios existe un mayor alineamiento de objetivos entre los gestores y éstos, fruto del solapamiento entre el ámbito familiar (propietarios/principal) y los gestores (agentes), lo que reduce los problemas de agencia. Estas ventajas provendrían de una mayor coincidencia entre los intereses particulares de los gestores familiares y el colectivo familiar propietario (Schulze y otros, 2001) o debido a que los miembros de la familia son responsables de custodiar el patrimonio familiar y por tanto, sus acciones puedan estar más orientadas a objetivos organizacionales o colectivos que a su propio interés (Davis y otros, 1997).

García y Sharma (2011) destacan la heterogeneidad existente dentro de lo que solemos entender por empresa familiar y aplican a su estudio empírico una metodología basada en la teoría de conjuntos que les permite, una vez clasificadas las empresas en función de la implicación de la familia en la propiedad, el control y el gobierno, identificar aquellas configuraciones que obtienen resultados financieros por encima de la media de su sector. En este trabajo, los autores concluyen que los elementos que consideran para caracterizar a las empresas (por ejemplo, que el CEO pertenezca a la familia), no puede considerarse determinantes por sí mismos, sino que determinadas combinaciones de elementos llevan a mejores resultados. En definitiva, existen resultados contradictorios en la literatura y es difícil generalizar conclusiones sobre la “performance” de la empresa familiar frente a la no familiar debido precisamente a esta variedad de configuraciones.

Sin dejar de apreciar este tipo de trabajos que comparan a las empresas familiares con las no familiares, Habbershon y Williams (1999) plantean la cuestión de si todas las empresas familiares, en todo momento y en cualquier entorno competitivo, cuentan con ventajas frente a las empresas no familiares. Su propuesta les lleva a entrar más en el detalle y a buscar la relación entre el origen de la ventaja competitiva y la consecución de rendimientos por encima de la media. Se preguntan, no si la condición de empresa familiar dota a todas las empresas de ventajas que llevan a la consecución de mayores rendimientos, sino si algunas empresas familiares en determinados contextos competitivos, cuentan con ventajas sostenibles propias e idiosincráticas fruto de su carácter familiar y si la condición de empresa familiar influye en el mantenimiento de esa ventaja.

Habbershon y Williams (1999) proponen la utilización de la teoría de la empresa basada en los recursos como el marco teórico de referencia más adecuado para explicar cómo, cuándo y por

qué algunas de las características propias de la empresa familiar proporcionan ventajas competitivas a una empresa en particular. También examinan cómo esas ventajas quedan protegidas frente a los competidores y cómo eso se traduce en mejores rendimientos.

Así, las cuestiones relevantes a nivel de empresa se analizan en términos de recursos y capacidades y sus consecuencias a nivel competitivo dentro del contexto en el que éstas desarrollan su actividad. Las características de la empresa familiar deberían, a juicio de Habbershon y Williams (1999), evidenciar empíricamente su capacidad para generar mayores rendimientos.

#### **b) Recursos y capacidades**

La teoría de la empresa basada en los recursos, en ocasiones presentada como alternativa a los planteamientos de Porter (1980, 1990), permite explicar, a partir de características particulares de las empresas, por qué éstas obtienen resultados significativamente distintos a largo plazo, no explicables por las características del sector o por el contexto económico. Los orígenes de esta teoría suelen situarse en el trabajo de Penrose (1959) y sus principios siguen vigentes aunque a su vez también son cuestionados, pues la definición de conceptos básicos de esta teoría, como son recursos, competencias, capacidades, competencias básicas o competencias dinámicas, mantienen cierta ambigüedad (Rugman y Verbeke, 2002).

Barney (1991) define recurso como “todos los activos, procesos organizativos, atributos, información, conocimiento, etc., controlados por una empresa y que le permiten concebir e implementar estrategias que mejoran su eficiencia y eficacia”. Los recursos, habitualmente se clasifican (Barney, 1997; Grant, 1991) en físicos, humanos e intangibles y estos últimos comprenden todo lo relativo a las habilidades organizativas, los valores de la compañía, liderazgo, compromiso, tecnología, conocimientos, habilidades, etc. y a veces se clasifican a su vez en dos categorías: organizativos y relativos a los procesos.

La teoría de la empresa basada en los recursos intenta explicar la heterogeneidad de las empresas en cuanto a su dotación de recursos y los procesos por los que esa heterogeneidad no se diluye en el tiempo (Rugman y Verbeke, 2002). Es decir, por qué esta dotación heterogénea se mantiene o incluso se acentúa, cuando lo que cabría esperar en un contexto competitivo y en mercados eficientes es que las empresas tiendan a adoptar las mejores prácticas y no sea posible obtener rentas superiores a largo plazo (Mahoney y Pandian, 1992).

Desde un punto de vista positivo o normativo, la teoría de la empresa basada en los recursos aconseja a los administradores invertir en la creación de recursos y capacidades que “aislen” a la empresa proporcionándole las herramientas para construir una estrategia no accesible para sus competidores. De esta manera, recursos imperfectamente imitables e imperfectamente sustituibles (Peteraf, 1993), actúan como “mecanismos de aislamiento” (Rumelt, 1984) y limitan la competencia, permitiendo la obtención de rentas superiores (Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf, 1993).

Para que las empresas alcancen rentas superiores a las de sus competidores de manera sostenida deben contar con un conjunto de recursos que, para que puedan proporcionar ventajas, no pueden ser los mismos que los de sus competidores, y que las empresas combinan para formar competencias y capacidades.

### c) **Recursos y capacidades y Empresa Familiar**

Habbershon y otros (2003), definen *familiness* como el conjunto de recursos y capacidades idiosincráticos a nivel de empresa que resultan de la interacción de tres sistemas: el sistema empresa, el sistema familia (que mantiene el control estratégico sobre la empresa), y el sistema compuesto por los miembros individuales de la familia que juegan un papel como propietarios, gestores, o ambos a la vez. El análisis de la composición de estos recursos y capacidades, propios de la empresa familiar, permitirá comprobar hasta qué punto facilitan la construcción de ventajas competitivas sostenibles y la obtención de rendimientos superiores.

Barney (1991) argumenta que una empresa tiene ventaja competitiva cuando desarrolla una estrategia de creación de valor que no desarrollan sus competidores actuales ni potenciales, y que esa ventaja es sostenible cuando ni unos ni otros pueden replicar los beneficios que aporta esa estrategia. Para Barney, la sostenibilidad de una ventaja competitiva no viene determinada por el tiempo que perdura, sino por su capacidad de mantener su condición de ventaja tras resistir los intentos de réplica por parte de competidores. A continuación examina la relación entre recursos y ventaja competitiva sostenida, y concluye que los indicadores del potencial de los recursos de una empresa para generarla son 4: deben ser (1) valiosos, (2) escasos, (3) difíciles de imitar y (4) no deben tener sustitutivos equivalentes a no ser que estos sean a su vez escasos y difíciles de imitar.

Aunque estos conceptos son ampliamente tratados en la literatura, es importante prestar atención a la característica de imperfecta imitabilidad por su relación con la *familiness*. Los recursos sólo pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible si, además de ser escasos y valiosos, son “imperfectamente imitables” (utilizando la expresión de Barney), es decir, si las empresas que no los tienen encuentran graves dificultades para obtenerlos. Entre las razones, o combinación de las mismas que causan esa dificultad en la imitación, destacan:

- a. Condiciones históricas únicas: Entre las circunstancias que se consideran determinantes podemos citar, la localización favorable de unidades productivas o el establecimiento de redes o relaciones con redes de distribuidores o con proveedores que cierran o dificultan el acceso (lo que en el modelo de Porter son las ventajas del primer entrante), las oportunidades de mercado que sólo se dan en un momento y un lugar (como tomar el control de una empresa que posee algún recurso valioso para el adquirente), o contar, en el momento adecuado, con unos conocimientos que permiten un salto tecnológico importante.
- b. Ambigüedad causal (Barney, 1991) o imitabilidad incierta (Lippman y Rumelt, 1982): Existe ambigüedad causal cuando la relación entre los recursos controlados por la empresa y la ventaja competitiva de la misma no resulta evidente y no es completamente comprendida. En esas condiciones resulta una tarea ardua imitar cuando es difícil entender por qué una empresa obtiene mejores resultados que las otras.

- c. Complejidad social: Cuando el origen de la capacidad de gestión o de influencia de una empresa descansa sobre fenómenos socialmente complejos, su imitación por parte de los competidores también puede resultar difícil. Las relaciones establecidas con clientes y/o proveedores, la reputación, las relaciones personales entre los miembros de la organización o la cultura de empresa, pueden ser el origen de la obtención de mejores resultados o de la capacidad de explotar determinados recursos dentro de una estrategia. Incluso si son identificados por los competidores, su imitación no es en absoluto fácil ni una tarea que se pueda abordar de manera sistemática.

Las aportaciones de Barney sobre las claves que determinan el potencial de los recursos para generar ventajas competitivas sostenibles, nos permite entender qué características deben tener los recursos para que sean capaces de sustentarlas. Para la empresa familiar la literatura identifica los aspectos propios que dificultan la imitación de algunos de sus recursos.

Habbershon y Williams (1999) señalan que los recursos y capacidades incluidos dentro del término *familiness*, en muchas ocasiones son fruto de la historia familiar y que en consecuencia son imperfectamente imitables. También consideran que las familias (los sistemas familiares ligados a empresas) operan mediante rutinas propias que constituyen una capacidad difícilmente visible e imitable desde fuera y que clasifican dentro de lo que Barney llama ambigüedad causal. A su vez, también afirman que el sistema informal de toma de decisiones en el seno de las familias es difícilmente replicable y encaja en el concepto de complejidad social.

Trabajos posteriores, como Tokarczyk y otros (2007) desarrollan estas ideas y concluyen que las empresas familiares, por sus características y recursos inherentes, son más proclives a generar una cultura de orientación hacia el mercado que lleva a mejores resultados. Hoffman y otros (2006) ponen el acento en el *family capital* a partir del concepto de capital social (Coleman, 1988; Putnam, 1993). La diferencia respecto a las empresas no familiares es que las relaciones interpersonales que tienen como origen el sistema familiar, responden a vínculos más fuertes, más intensos y más duraderos.

Pearson y otros (2008), desarrollan el concepto de *familiness* a partir de la teoría del capital social; identifican los recursos sociales y de conducta específicos que la constituyen y los catalogan como estructurales, cognitivos y relativos a las relaciones. Los recursos estructurales contemplan la densidad e intensidad de los vínculos entre los miembros de la organización y de estos con la misma y la capacidad para extender esos vínculos a nuevos miembros. La empresa familiar aporta esos vínculos en mayor medida que las empresas no familiares y puede extenderlos dando lugar a una mayor abundancia de redes de trabajo internas. Los recursos cognitivos son una forma compartida de percibir e interpretar la realidad (en el sentido de la definición del cultura organizacional de Schein, 1992), que facilita alcanzar una visión compartida sobre la empresa. En el caso de la empresa familiar, además la dota de un propósito y una respuesta a la pregunta de por qué debe tener continuidad la empresa, que en este caso viene dada por su importancia para la familia. En cuanto a los recursos relacionales, estos se crean a partir de relaciones personales, si estas están basadas en la confianza, la

identidad o las obligaciones, esto tiene su reflejo en el comportamiento colectivo en forma de cooperación y compromiso con un objetivo común.

Un aspecto importante, que entronca con el análisis longitudinal de este estudio y las propias características de la empresa familiar en su desarrollo a través de generaciones, son los antecedentes necesarios para la formación de capital social: tiempo, interdependencia, interacción y núcleo cerrado. Para Pearson y otros (2008), la creación del capital social requiere tiempo, pues sólo así es posible generar confianza, relaciones estables o visiones compartidas, por lo que la historia de la empresa (y de la familia) y la estabilidad en el núcleo directivo y en los objetivos a largo plazo son fundamentales. La interdependencia, a partir de intereses y objetivos compartidos, lleva a la formación de capital social, y la presencia de lazos de parentesco favorece la dependencia mutua. Las interacciones miden la calidad, cantidad y fortaleza de las relaciones entre los miembros, evidentemente más frecuentes y prolongadas (incluso fuera del trabajo) entre los miembros de la familia. Por último, el núcleo cerrado, se refiere a los límites del colectivo que lo defiende de influencias externas y refuerza los vínculos internos. Arregle y otros (2007) defienden que esos límites son más fuertes en las empresas familiares, lo que favorece la creación de capital social al tiempo que actúa como mecanismo aislante.

Una perspectiva similar, sin mencionar explícitamente el concepto de *familiness*, es la de Cabrera y otros (2001), quienes centran su atención en el valor del conocimiento tácito como recurso de gran valor estratégico, y en el valor que este recurso alcanza en la persona del fundador, para a continuación profundizar en las condiciones especiales en las que ese conocimiento puede ser transmitido a un sucesor o heredero. Esta relación, generalmente entre padre e hijo, va más allá de una simple relación en el ámbito laboral y es casi imposible que se de en una empresa no familiar<sup>23</sup> o con un directivo profesional no familiar. Chrisman y otros (1998) o Sharma y Rao (2000) destacan la integridad y el compromiso como valores o atributos clave en la elección del sucesor en la empresa familiar. Habbershon y otros (2003) ponen en valor esa relación única de mentorización intergeneracional en la empresa familiar, así como los vínculos especiales entre la familia y las empresas de la cadena de suministros. Nemilentsev y otros (2010) destacan el papel del capital social a través del análisis de un caso de empresa familiar.

Peteraf (1993) establece los fundamentos económicos de la teoría de la empresa basada los recursos que explican la obtención de rentas superiores.. En línea con Barney (1986) y Rumelt (1987), Peteraf considera que no pueden existir rentas superiores si el mercado de recursos es eficiente, así que deben existir límites a la competencia exante. También deben existir límites a la competencia ex-post, como condiciones que preservan la heterogeneidad para que se pueda hablar de sostenibilidad de las ventajas competitivas a largo plazo, y entre los factores que dan lugar a esas limitaciones subraya la imperfecta sustituibilidad y la imperfecta imitabilidad. Como mecanismos aislantes (Rumelt, 1984), destaca la ambigüedad causal (Barney, 1991; Lippman y Rumelt, 1982) y la complejidad social (que incluye la reputación), así como los derechos de propiedad sobre los recursos, la existencia de información asimétrica, el

---

<sup>23</sup> Cabrera y otros (2001) identifican además algunas características que debe tener la relación entre generaciones para que el proceso de formación y entrenamiento del sucesor sea exitoso.

aprendizaje, los costes de búsqueda de información del comprador o las economías de escala cuando involucran activos especializados.

El desarrollo dentro de la empresa de habilidades organizacionales o aprendizaje corporativo, tiene la condición de conocimiento tácito y la complejidad social los hace difícilmente imitables. En este sentido, la historia de cada empresa determina el proceso de aprendizaje y complica extraordinariamente la imitación (Teece y otros, 1994 y 1997; Barney, 1991).

Así, para una empresa familiar, la historia de la empresa y de la familia determinan los recursos adquiridos y las capacidades construidas sobre los mismos. Estos recursos y capacidades están imbricados en procedimientos internos de toma de decisiones, valores y cultura de la empresa, además de en las redes de relaciones con clientes, proveedores y otras empresas colaboradoras. Para las empresas familiares, algunos de estos recursos y capacidades dependen de vínculos fuertes y duraderos y están sujetos a mecanismos de transmisión más potentes que los que pueda haber en empresas no familiares (Pearson y otros 2008).

El enfoque de la empresa basado en los recursos permite también entender los límites al crecimiento de la empresa, al describirla, en términos estratégicos, como un conjunto de recursos. Penrose (1959) se refiere al crecimiento óptimo de una empresa como un equilibrio entre la explotación de sus recursos actuales y el desarrollo de otros nuevos. Entre los recursos limitantes del crecimiento destaca la disponibilidad de recursos directivos. Por el conocido como “efecto Penrose”, a etapas de fuerte expansión, suelen seguir etapas de consolidación en las que se modera el crecimiento.

Mahoney y Pandian (1992) analizan las estrategias de diversificación desde la perspectiva de los recursos. Por una parte toman como referencia los trabajos que se centran en los límites al crecimiento, a partir de Penrose (1959) y otros (como Gort, 1962; Marris, 1964 o Hay y Morris, 1979), que consideran que los recursos directivos son efectivamente limitativos. Concluyen que la incorporación de nuevos recursos directivos, necesarios para el futuro crecimiento de la empresa, requiere el sacrificio de parte de los actuales, que deben destinar esfuerzos a la formación y encaje de éstos. Pero al mismo tiempo, plantean que los excesos de capacidad debidos a problemas de indivisibilidad de los recursos o al carácter cíclico de la demanda, impulsan a las empresas a reorientar sus recursos ociosos (frecuentemente recursos humanos especializados) hacia nuevas iniciativas. Las estrategias de diversificación orientadas hacia actividades relacionadas o próximas a las que son el núcleo de la empresa, ponen en valor los recursos de la misma en comparación con estrategias de diversificación orientadas a actividades más alejadas. Nuevamente aquí, la empresa familiar posee estos recursos directivos creados alrededor del negocio del fundador que sirven de base para la expansión y el crecimiento.

#### **d) *Derechos de propiedad, costes de transacción y recursos en EFs***

A partir de la conjetura de Kim y Mahoney (2002) que relaja el supuesto de que los derechos de propiedad protegen los recursos de la empresa de manera segura, la creación de valor por el propietario de unos recursos depende en gran medida de los derechos de propiedad con los que cuenta y de cómo están protegidos.

Foss y Foss (2005) entienden los recursos como un conjunto de derechos de propiedad sobre atributos que deben entenderse como las funcionalidades y servicios que los activos proporcionan. Los derechos de propiedad son derechos de uso (incluyendo el consumo), obtención de rentas o frutos y enajenación de los mismos. Si los recursos son conjuntos de derechos de propiedad sobre atributos, las transacciones deben considerarse también sobre derechos de propiedad más que sobre activos. Los recursos entonces, no vienen dados, sino que son el resultado de procesos de economización de costes de transacción tales como los costes de intercambio, protección y captura.

La teoría de los costes de transacción, supone que muchos derechos de propiedad no están plenamente protegidos y que los esfuerzos de protección de esos derechos frente a intentos de captura son precisamente el origen de muchos costes de transacción. Foss y Foss (2005) mencionan como ejemplos de estos esfuerzos, construir y mantener recursos que sean difíciles y costosos de imitar<sup>24</sup>, la protección de los derechos de propiedad mediante estructuras de gobierno que reduzcan el riesgo moral o los problemas de “hold-up”, la utilización del sistema legal, desalentar o disuadir la entrada de nuevos competidores, la adopción de estrategias de venta que impiden la selección por parte del cliente capturando una parte del valor de la empresa<sup>25</sup>, etc.

La reputación, los vínculos personales o las relaciones a largo plazo, pueden hacer menos necesarios algunos esfuerzos de protección sin que aumente la disipación. Las empresas familiares pueden desarrollar esos vínculos con mayor facilidad y de manera más firme y duradera (Habbershon y Williams, 1999; Hoffman y otros, 2006) que las empresas no familiares, al tiempo que, por la naturaleza de tales relaciones, estas conforman recursos y capacidades valiosos difícilmente replicables.

Kim y Mahoney (2006) defienden una visión más dinámica de la aportación de la teoría de derechos de propiedad a la visión de la empresa basada en los recursos. Destacan el papel de la iniciativa empresarial<sup>26</sup> en el sentido de la escuela austriaca (Kirtzner, 1973) en la redefinición de derechos de propiedad sobre recursos potencialmente generadores de valor, ya sea estableciendo nuevos regímenes o instituciones de derecho, formas de gobierno o procesos organizacionales que aumenten el valor creado.

La capacidad de la empresa para acumular experiencia y conocimiento sobre los contratos que establecen habitualmente con socios, proveedores o clientes, puede suponer a la larga ventajas competitivas, al desarrollar conocimiento sobre los principales asuntos a recoger en los contratos así como el nivel de detalle con el que debe hacerse. Argyres y Mayers (2007) analizan diferentes categorías de cláusulas contractuales y tratan de identificar a quienes

---

<sup>24</sup> En los que suele centrarse la visión de la empresa basada en los recursos, junto con la existencia de sustitutivos al analizar los límites a la competencia expost. La teoría de los derechos de propiedad aporta otras formas de disipación a la imitabilidad y la existencia de sustitutivos.

<sup>25</sup> En el trabajo de Foss y Foss (2005), el caso de DeBeers con el que comienza el artículo es un ejemplo de actividad de protección. Un ejemplo más cercano es el empaquetado en la venta de frutas y verduras en los supermercados en lugar de la venta a granel, que impiden que los clientes vayan seleccionando el mejor producto y dejando en cada caja las frutas o verduras con peor aspecto, unidades que probablemente no se venderán.

<sup>26</sup> “Entrepreneurial discovery”.



suelen poseer el conocimiento requerido para hacerles frente con más éxito (abogados, ingenieros y “managers”). Al tiempo que relacionan diferentes categorías de cláusulas y equipos internos por capacidades, destacan la importancia del proceso de aprendizaje en la redacción y el manejo de los contratos y en los vínculos internos entre los diferentes especialistas para que la empresa sea capaz de construir una ventaja competitiva en este sentido. Argyres y Mayers (2007) señalan que una empresa que carezca de esta habilidad en el diseño y gestión de contratos, tenderá a integrar verticalmente por encima de la media, pues sus costes de transacción en el mercado serán mayores que los de otros competidores, mientras que las empresas con especiales habilidades en este aspecto podrán externalizar en mayor medida, al reducir los costes de contratar.

Los principios de tiempo, interdependencia, interacción y núcleo cerrado propuestos por Pearson y otros (2008) para la creación de capital social en el ámbito de la empresa familiar, apuntan en la dirección de lo señalado por Argyres y Mayers (2007) para la construcción de una ventaja competitiva asentada en el desarrollo de habilidades contractuales.

### *3.3. DESARROLLO DE LA EMPRESA FAMILIAR EN EL SECTOR TURÍSTICO: SIETE CASOS*

Aunque es frecuente establecer el inicio del turismo en Baleares a finales del siglo XIX por la presencia en la isla de Mallorca de ilustres visitantes como el Archiduque Luis Salvador de Austria o Friederick Chopin, podemos situar el nacimiento de Baleares como destino turístico de masas en los años 50 del siglo XX, una vez superada la etapa más dura de la postguerra, tanto a nivel interno, como a nivel europeo, principal mercado emisor de turismo hacia Baleares.

Ya en los años 60, se produce el verdadero despegue del turismo, y algunas de las empresas que nacieron en ese contexto y con un ámbito de actuación local, con el paso de los años se han convertido en grandes empresas que actúan en varios continentes y que son reconocidas internacionalmente en el sector.

En 1961, Baleares recibe ya un millón de turistas (el 90% llegan a Mallorca), cuando su oferta de plazas de alojamiento turístico era sólo de 50.000<sup>27</sup>. El crecimiento de la actividad turística en los años siguientes iba a ser extraordinario, y con él, el de todo un sector que acabaría exportando su modelo fuera de nuestras fronteras años más tarde.

De entre el gran número de empresarios que se introdujeron en el negocio del turismo en Baleares, evidentemente no todos se han convertido en grandes empresas multinacionales. Está claro que no podemos afirmar que los casos de éxito que vamos a exponer puedan ser explicados exclusivamente por su condición de empresa familiar, pues muchas otras empresas del sector que se iniciaron en la misma época, también compartían ese carácter familiar y no han alcanzado un éxito equiparable. Sin embargo, pretendemos identificar algunos recursos y capacidades que tenían estas empresas y cómo su carácter familiar condicionó la construcción y el mantenimiento de las capacidades que les permitieron construir ventajas competitivas capaces de generar mayores rendimientos. El repaso de algunos hitos relevantes en la historia

---

<sup>27</sup> En “Barceló. 75 años. Memoria de un viaje compartido”.

de estas empresas permite identificar situaciones comunes para analizarlas a la luz de la base teórica de los recursos y capacidades, derechos de propiedad y costes de transacción.

La elección de las empresas ha tenido en cuenta tanto su dimensión, su grado de internacionalización, como su condición de empresa familiar, ya que todas ellas responden a la definición de la misma de Astrachan y Shanker (2003) en su grado más estricto<sup>28</sup>. Las empresas analizadas son: Meliá, Barceló, Riu, Iberostar, Fiesta, Blau y Piñero.

Aunque cada una tiene su propia historia, vamos a considerar el inicio de su actividad hotelera tomando la fecha en que ponen en marcha su primer hotel, sea en propiedad, en régimen de alquiler o de gestión. Veámoslo en la Tabla 16:

Tabla 16  
Inicio de la actividad de las cadenas hoteleras.

Nombre	Primer hotel	Actividad previa como empresa	Actividad previa como empresa en el sector turístico
Meliá Hotels International	1956	No	No
Grupo Barceló	1966 <sup>1</sup>	Sí	Sí
Riu Hoteles	1953	No	No
Grupo Iberostar	1986	Sí	Sí
Fiesta Hoteles	Finales de los 60	Sí	No
Grupo Piñero	80'	Sí	Sí
Blau Hoteles	Finales de los 80	Sí	No

<sup>1</sup> En 1962 los hermanos Gabriel y Sebastián Barceló deciden participar minoritariamente en la construcción y puesta en marcha del Hotel Latino en El Arenal (Mallorca). Aquella primera experiencia no cuajó y vendieron su participación al cabo de tres años.

De la Tabla 16 se desprende que algunas de estas cadenas hoteleras surgen como tales en el sector, mientras que otras entran en la hostelería tras una trayectoria en actividades turísticas distintas o en actividades completamente ajenas al sector. La trayectoria seguida por cada empresa permite entender el proceso de construcción de competencias y capacidades y sus consecuencias estratégicas.

Repasemos los hechos más relevantes de la historia de cada una de estas cadenas así como algunos datos actualizados que nos permitan situarlas en el contexto del sector.

<sup>28</sup> Recordemos que Astrachan y Shanker (2003) proponen una definición de empresa familiar con tres niveles de exigencia: La definición amplia (la más inclusiva) considera a todas aquellas empresas en las que una familia participa en la propiedad y tiene cierto control sobre la dirección estratégica del negocio. La intermedia exige que además exista intención "traspasar" la empresa a la siguiente generación y que algún miembro de la familia asuma la gestión de la misma. En su formulación más estricta, se une a los anteriores requisitos la sucesión o al menos la implicación de varias generaciones de la familia en la empresa.

**a) Meliá Hotels International**

En el caso de Meliá, si bien la empresa no contaba con una trayectoria previa en el sector turístico hasta el momento en que su fundador, Sebastián Escarrer, se hace cargo de la gestión del Hotel Altair en 1956<sup>29</sup>, el propio fundador sí que había tenido una valiosa experiencia en el sector turístico trabajando para Wagon Lits y Thomas Cook. Esa experiencia a buen seguro le sirvió para entender el funcionamiento de la industria y algunas claves del negocio en los inicios de lo que luego se conocería como el “boom” turístico por la rapidez con que se desarrolló la industria en Baleares. La empresa nace con el nombre de Hoteles de Mallorca alquilando establecimientos exclusivamente en esta isla. Cuenta con varios socios, entre ellos Lorenzo Fluixá, con quien también se asocia en Viajes Iberia. Finalmente se producen algunos desacuerdos y en 1965 Escarrer se queda con media docena de Hoteles en alquiler y alguno más en los que es copropietario. Entonces la cadena pasa a llamarse Hoteles Mallorquines Asociados y ya en los años 70 adopta el nombre de Hoteles Sol (Uriol, 2001).

A principios de los 70 Escarrer intenta introducir los contratos de gestión hotelera (contratos de “management”), pero se encuentra con la oposición de la Administración de Hacienda. Aunque esta fórmula contractual ya existía, y por tanto no se puede considerar una innovación en términos absolutos, sí que desde el punto de vista de Kim y Mahoney (2006) podría considerarse como un intento por reducir los costes de transacción, al permitir a la cadena, que ya había acumulado habilidades de gestión y creado recursos especializados para ello (servicios centrales), hacerse cargo de la gestión de establecimientos en mejores condiciones que sus propietarios (con menos habilidades y experiencia acumulada) sin tener que aumentar la acumulación de capital, algo por otra parte difícil tras años de fuerte expansión y con las consecuentes tensiones financieras que ello supuso a la empresa. No será hasta algunos años más tarde cuando esta fórmula empieza a utilizarse.

En los 80 continúa la expansión a nivel nacional y se convierte en la primera cadena hotelera española con más de 120 establecimientos. Algunos de ellos son hoteles de ciudad, lo que suponía la entrada en una nueva línea de negocio, aunque la mayoría siguen siendo típicamente vacacionales (Uriol, 2001). En 1985 abre su primer hotel fuera de España, el Bali Sol, al que suceden establecimientos en Méjico, Cuba y República Dominicana.

La segunda generación de la familia entra en la compañía en los años 90; tres hijos del fundador se incorporan a la compañía en puestos de responsabilidad, primero María Antonia, después Sebastián (que en el 94 sería nombrado consejero delegado) y finalmente Gabriel.

En 1996, tras la escisión de la compañía en dos (gestora de hoteles por un lado y propietaria de inmuebles por otro) tal como Sebastián había observado en el mercado norteamericano y como estaban haciendo algunas grandes cadenas internacionales, la empresa gestora sale a bolsa. Cuatro años más tarde de alguna manera se deshace la escisión y se reintegran las sociedades del grupo.

El crecimiento, tanto a nivel nacional como internacional, sigue adelante, y en 2011 Sol Meliá pasa a denominarse Meliá Hotels International, con una cartera de 337 hoteles (63 en

---

<sup>29</sup> Por medio de un contrato de alquiler.

propiedad, 96 arrendados y 178 con contrato de gestión o franquiciados<sup>30</sup>) en más de 30 países y con alrededor de 35.000 empleados<sup>31</sup>, siendo la primera cadena de España en número de habitaciones (77.996) y la segunda en número de establecimientos (tras NH) según datos de Hosteltur<sup>32</sup>.

#### **b) Grupo Barceló**

El segundo grupo hotelero de Baleares por dimensión es Barceló. El Grupo Barceló había comenzado su andadura en el mundo del transporte por carretera con Autocares Barceló en 1931, bajo la batuta de Simón Barceló Obrador. Más de 20 años después, en 1954, se introduce en el negocio de las agencias de viajes, aunque no es hasta 1964 cuando nace Viajes Barceló, cuando la empresa ya está en manos de la segunda generación: Sebastián Barceló Oliver se hace cargo de la empresa de transporte y su hermano Gabriel de la agencia de viajes.

Tras una primera experiencia como socios minoritarios en el Hotel Latino en 1962, entran definitivamente en el negocio en 1966 con el Hotel Pueblo. En 1970 abre el primer hotel en la Península, el Barceló Pueblo Benidorm. A su desembarco en la Costa del Sol y en la Costa Blanca, le sucede Canarias y en 1985 el primer hotel en el Caribe<sup>33</sup>.

Aunque en 2008 llegó a contar con 186 hoteles en cartera, en 2011 la cifra se ha reducido hasta 141<sup>34</sup> (56 en propiedad, 61 en gestión y 24 en alquiler), entre los que se incluyen los 45 de su filial de gestión hotelera en EEUU: Crestline.

En 2012 pasa del tercer al cuarto puesto en el ranking de cadenas hoteleras españolas<sup>35</sup> tras Meliá, NH y Riu.

#### **c) Riu**

La familia Riu provenía del sector del comercio y su inicio en la actividad turística se produce con la compra del hotel San Francisco en la Playa de Palma en 1953. La entrada en el negocio hotelero involucra desde el principio a dos generaciones, el matrimonio Juan Riu Masmitjá y María Bertrán Espigulé junto con su hijo Luis Riu Bertrán.

Luis Riu enseguida comprendió las claves del negocio y se asoció con el turoperador alemán Dr. Tigges, que a partir de 1968 toma el nombre de TUI. Su relación con el turoperador le lleva incluso a operar conjuntamente vuelos chárter entre Alemania y Mallorca y a extender la temporada turística a los meses de invierno. Luis Riu había entendido antes que muchos otros quien tenía la llave para traer turistas alemanes a sus hoteles y a partir de ahí desarrolla una rápida expansión en los años 60 en Mallorca.

---

<sup>30</sup> El informe semestral de Meliá Hotels International agrupa “management & franchised” en una misma categoría.

<sup>31</sup> Según la información disponible en el informe del primer semestre de 2012 disponible en [http://inversores.solmelia.com/show\\_annex.html?id=4193](http://inversores.solmelia.com/show_annex.html?id=4193).

<sup>32</sup> [http://www.hosteltur.com/129900\\_ranking-hosteltur-cadenas-hoteleras-2012.html](http://www.hosteltur.com/129900_ranking-hosteltur-cadenas-hoteleras-2012.html).

<sup>33</sup> En Playa Bávaro (República Dominicana).

<sup>34</sup> Memoria 2011 de Barceló:

[http://www.barcelo.com/BarceloHotels/es\\_ES/Images/barcelo\\_memoria\\_2011\\_es37-68472.pdf](http://www.barcelo.com/BarceloHotels/es_ES/Images/barcelo_memoria_2011_es37-68472.pdf).

<sup>35</sup> [http://www.hosteltur.com/129900\\_ranking-hosteltur-cadenas-hoteleras-2012.html](http://www.hosteltur.com/129900_ranking-hosteltur-cadenas-hoteleras-2012.html).

En los 70 acelera esa expansión estrechando aún más los lazos con TUI. Crea una sociedad de inversión inmobiliaria (Riu Hotels S.A.) para el desarrollo de proyectos hoteleros en la que posee un 51% frente al 49% de TUI.

Luis Riu Beltrán ocupa el puesto de consejero delegado hasta su muerte en 1998, momento en que la tercera generación de la empresa, Carmen y Luis Riu Güell, asumen, de manera compartida, la máxima responsabilidad en la compañía. La cadena cuenta actualmente con 104 hoteles repartidos por Europa, norte de África y América y es la tercera cadena hotelera española en número de habitaciones<sup>36</sup>.

#### **d) Grupo Iberostar**

La familia Fluxá, propietaria del Grupo Iberostar, cuenta con una larga tradición industrial en el sector del calzado en la isla de Mallorca. Lorenzo Fluxá Figuerola, hijo del fundador de la primera industria de calzado de Baleares, compra en 1956 Viajes Iberia, agencia de viajes que contaba con 6 oficinas y 40 empleados, y se asocia con Sebastián Escarrer tanto en el negocio de agencia de viajes como en el hotelero, aunque finalmente surgen algunos desacuerdos por lo que sale de Hoteles de Mallorca y se centra en la agencia de viajes. Con el paso a la siguiente generación, Miguel Fluxá se hace cargo de la parte del grupo familiar dedicada al turismo (el negocio del calzado sigue su camino con las marcas Lotusse y Camper dirigidas por sus hermanos). La agencia de viajes se centra en el área receptiva representando a los principales turoperadores europeos.

En 1973 Miguel Fluxá funda el turoperador Iberojet y en 1979 inicia la actividad de agencia receptiva en el exterior para atender a los clientes de su propio turoperador. Cuando en 1986 entra en el negocio hotelero al mismo tiempo en Mallorca y en las Islas Canarias, ya cuenta con un largo bagaje en el sector turístico.

En 1993, apenas siete años después de entrar en el negocio hotelero, la empresa ya se plantea la expansión internacional en el Caribe, donde otras cadenas mallorquinas con una trayectoria más larga habían empezado a desembarcar unos pocos años antes. En 1998 la empresa trabaja en casi todos los eslabones de la cadena vertical de la industria, ya que cuenta con agencias minoristas, receptoras, mayoristas, cadena hotelera e incluso con una compañía aérea (Iberworl), a lo que añade en 2001 el negocio de los barcos de crucero (Iberojet Cruceros).

En 2006 la empresa toma una decisión importante al desprenderse de prácticamente todas las actividades excepto la hotelera, en la que concentra a partir de entonces todos sus recursos. Actualmente cuenta con 88 hoteles en Europa, Norte de África y Caribe y Sudamérica. Ocupa quinto lugar entre las cadenas hoteleras españolas por detrás de Barceló con más de 30.000 habitaciones.

#### **e) Fiesta Hoteles**

Fiesta Hoteles tiene como principal propietario a la familia Matutes, cuyo patriarca, Abel Matutes, fue Comisario Europeo y posteriormente Ministro de Asuntos Exteriores. La familia Matutes ya contaba con negocios en el sector bancario y hoy en día está también vinculada a

---

<sup>36</sup> [http://www.hosteltur.com/129900\\_ranking-hosteltur-cadenas-hoteleras-2012.html](http://www.hosteltur.com/129900_ranking-hosteltur-cadenas-hoteleras-2012.html).

navieras. Inició su actividad hotelera a finales de los 60 con dos establecimientos en Ibiza. En los 70, y ya con el nombre de Fiesta Hotels & Resorts, desarrolla su expansión en Ibiza, Menorca y Mallorca y se convierte en una de las grandes cadenas vacacionales del mercado español. En los 80 se introduce en las Islas Canarias y ya en los 90 da el salto al Caribe.

En 2007, Abel Matutes Prats, hijo del fundador, es nombrado Director General de Fiesta Hotel Group<sup>37</sup>. Actualmente, Fiesta es considerada la sexta cadena a nivel nacional con más de 13.000 habitaciones en 44 hoteles, 17 de ellos fuera de España. Para hosteltur, son la sexta cadena hotelera de España en número de habitaciones.

#### **f) Grupo Piñero**

Pablo Piñero inició su andadura en el mundo del turismo organizando un viaje desde Murcia para facilitar el desplazamiento de los aficionados a Mallorca con ocasión de un partido de fútbol. A partir de aquella experiencia, que resultó muy positiva, Piñero, licenciado en Filosofía y letras, con el título de Magisterio y que ejercía de Policía, crea una agencia de viajes en 1975 que al cabo de unos años se acabó convirtiendo en el turoperador Soltur.

Soltur se dedicaba principalmente a llevar clientes españoles a Baleares y Canarias, lo que terminó aconsejando el traslado a Mallorca de su centro de actividades. En aquellos años, el turismo en los archipiélagos estaba dominado por mayoristas europeos que absorbían casi en exclusiva la oferta de alojamiento. Los principales demandantes de vacaciones en Baleares y Canarias eran (y siguen siendo) británicos y alemanes, seguidos a cierta distancia por otras nacionalidades. Los grandes turoperadores compraban las plazas a los hoteleros con un año de antelación y con garantías de ocupación. El volumen de plazas que manejaban les otorgaba cierto poder de mercado y les permitía prácticamente copar las plazas disponibles. Por este motivo, Soltur se encontraba en muchas ocasiones con falta de camas que ofertar a sus clientes.

En los 80, la entrada del Grupo Piñero en el negocio hotelero se presenta casi como una necesidad para poder contar con oferta de alojamiento para sus clientes nacionales. La inversión en hoteles en el mercado doméstico alcanza su máximo en 1991, cuando llega a tener 9 establecimientos en Mallorca.

Cuando la rentabilidad de los hoteles en Baleares disminuye, Piñero, que ya tenía hoteles en Canarias, inicia su expansión en el Caribe siguiendo la estela de las grandes cadenas mallorquinas y con la segunda generación de la familia plenamente integrada en la empresa. Hoy en día el grupo cuenta con 21 establecimientos, de los cuales 3 están en Mallorca, otros 3 en Tenerife, 1 en Jamaica, 4 en Méjico y 10 en República Dominicana<sup>38</sup>. Figuran en el número 9 en el ranking de cadenas hoteleras españolas de Hosteltur.

---

<sup>37</sup> Once miembros de la familia aparecen con responsabilidades en la administración del grupo en SABI en octubre de 2012.

<sup>38</sup> Datos disponibles en <http://www.grupo-pinero.com> en octubre de 2012.

### g) *Blau Hoteles*

Blau Hoteles pertenece al grupo Roxa, fundado por Jordi y Miquel Rosselló y por Antonio Xamena en 1942 y dedicado en sus inicios al sector textil y al comercio. A finales de los 80, entienden que con el paso del tiempo el negocio textil está cambiando y que deben diversificar su actividad hacia sectores en los que intuyen mejores oportunidades. Inician su expansión hacia tres nuevas áreas de negocio: la construcción, los concesionarios de automóviles y la hostelería.

Rápidamente alcanzan una posición importante en la automoción, con unos 10 concesionarios en Mallorca. Hacen su entrada en el sector hotelero con el Blau Punta Reina, de 812 habitaciones y situado en Cala Mandiá, en la isla de Mallorca en 1990, e inician una expansión que les lleva a ocupar el puesto 33 en la lista de Hosteltur. Cuentan con 10 establecimientos, 5 en Mallorca, 1 en República Dominicana y 4 en Cuba<sup>39</sup>.

Terminamos esta breve introducción sobre las cadenas estudiadas con un resumen de la situación actual de las mismas en la Tabla 17.

Tabla 17  
Número de hoteles y distribución geográfica.<sup>1</sup>

Nombre	Hoteles en España <sup>2</sup>	Resto de Europa	América Latina y Caribe	EEUU y Canadá	Asia-Pacífico	Oriente Medio y África	Total	Ranking Hosteltur 2012
Hoteles Sol Meliá	180 (26)	78	67	4	7	7	342	1
Grupo Barceló	51 (8)	14	29	45		3	142	4
Riu Hoteles	39 (11)	10	33	1		21	104	3
Grupo Iberostar	33 (13)	13	30			12	88	5
Fiesta Hoteles	27 (17)	2	15				44	6
Grupo Piñero	6 (3)		15				21	9
Blau Hoteles	5 (5)		5				9	33

<sup>1</sup> La tabla ha sido construida a partir de la información disponible en las páginas web de las cadenas.

<sup>2</sup> Entre paréntesis, los hoteles en Baleares.

### 3.4. LA HISTORIA DE LA EMPRESA IMPORTA (“PATH DEPENDENCE”)

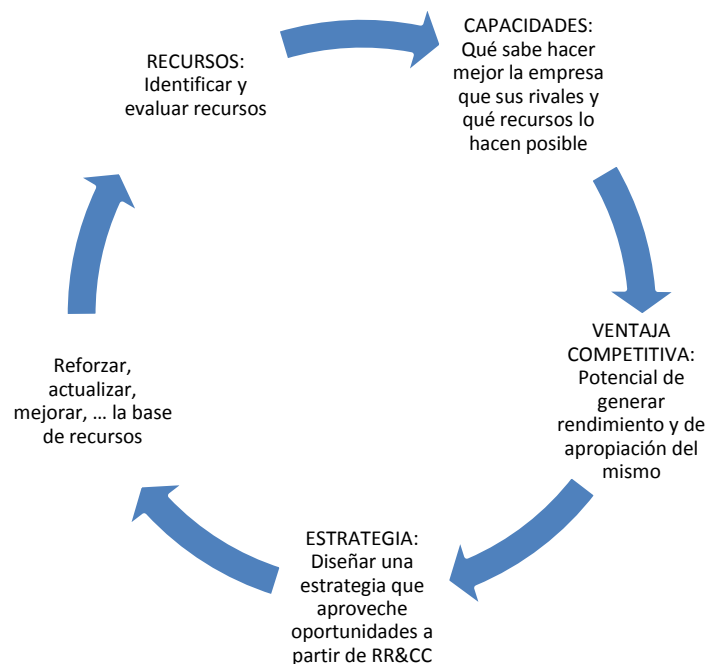
El esquema de análisis estratégico fundamentado en la teoría de la empresa basada en los recursos que reproducimos en la Figura 2 a partir de Grant (1991) y Habbershon y Williams

<sup>39</sup> Información disponible en <http://www.blauhotels.com> en octubre de 2012.

(1999) exige, en primer lugar, identificar y clasificar aquellos recursos (o la falta de los mismos) que suponen fortalezas o debilidades frente a competidores así como la manera en que éstos se utilizan para aprovechar oportunidades. En segundo lugar se deben determinar las capacidades de la empresa que hace mejor que sus competidores y relacionarlas con los recursos que las soportan. El siguiente paso es evaluar el potencial de generación de rentas de esas capacidades así como la de apropiación de esas rentas por parte de la empresa. La estrategia elegida debe ser la que aproveche mejor los recursos y capacidades de que dispone en un contexto determinado. Para asegurar la sostenibilidad de la ventaja competitiva, la empresa debe evaluar periódicamente sus recursos y capacidades para reponerlos, mejorarlos o aumentarlos.

Figura 2

Esquema de análisis estratégico a partir de de Grant (1991) y Habbershon y Williams (1999).



El proceso de generación de los recursos y capacidades viene explicado por la trayectoria de la empresa. En definitiva, la historia de cada empresa es relevante en el proceso de construcción de ventajas competitivas sostenibles (Penrose, 1959). El camino recorrido, supone la adopción de rutinas internas, formas de organizarse, maneras de interpretar el entorno y procedimientos en la toma de decisiones, y condiciona el comportamiento de la empresa en el mercado (Nelson, 1991).

**a) Familiness y capital social**

Recordemos que Habbershon y otros (2003) definen *familiness* como el conjunto de recursos y capacidades idiosincráticos a nivel de empresa que resultan de la interacción de tres sistemas: la empresa, la familia que mantiene el control estratégico sobre la misma y los miembros individuales de la familia que juegan un papel como propietarios, gestores, o ambos a la vez. Hoffman y otros (2006) y Pearson y otros (2008) vinculan el concepto de *familiness* con el de



capital social y por tanto con vínculos y relaciones interpersonales, que en la empresa familiar tienen un carácter más intenso, estable y duradero.

En la historia de las empresas que son objeto de nuestro análisis, hay paralelismos que nos permiten identificar el desarrollo de capacidades que generan ventajas competitivas frente a empresas de la competencia, capacidades que por su naturaleza y por el carácter familiar de estas empresas, son difíciles de imitar.

En el grupo de empresas que analizamos, Riu y Meliá son las primeras en entrar en el negocio de los hoteles. Gabriel Escarrer, fundador de Meliá, había entendido, al igual que Luis Riu, el gran cambio que estaba sufriendo la industria turística en Europa. Algo que probablemente no todos los empresarios de la época llegaron a percibir con la misma claridad. El turismo de masas, consecuencia del desarrollo económico tras la post-guerra (que vino acompañado de las vacaciones pagadas, el petróleo barato y el desarrollo de la aviación comercial), adoptó algunas maneras del sector industrial y tuvo como actores principales y dominantes a las agencias mayoristas (Poon, 1993). Gabriel Escarrer había trabajado en Wagon Lits y en Thomas Cook, lo que le permitió entender las claves del negocio antes que otros hoteleros y le llevó a valorar la importancia de las relaciones con esos intermediarios, algo que por su parte también comprendió rápidamente Luis Riu y que llevó a este último a establecer en los inicios de su actividad un acuerdo con el turoperador alemán que hoy conocemos por el nombre de TUI, una relación que ha mantenido y potenciado a lo largo del tiempo.

Sin duda, podemos identificar como capital social las relaciones que se establecen entre estas compañías hoteleros y los grandes intermediarios de la industria, una relación que resulta más explícita en el caso de Riu, pero que sin duda marca una diferencia fundamental entre quienes percibieron la importancia de este recurso y quienes no lo hicieron.

Para Barceló, la siguiente en entrar en el negocio hotelero, el sector turístico tampoco era desconocido, puesto que ya tenían experiencia en el transporte de pasajeros por carretera y, sobre todo, como agencia de viajes. También en este caso, el conocimiento del canal de distribución puede ser una de las claves del éxito, aunque para Barceló el vínculo con los mayoristas tiene características diferentes al caso de RIU y no resulta tan fructífero ni estable en el tiempo. El capítulo más conocido de esta relación quedó recogido en la prensa en el año 2000, cuando Barceló cedió al turoperador First Choice el negocio de las agencias minoristas a cambio de una participación en el mayorista que llegó a alcanzar el 21.3%, pero con el tiempo Barceló recuperó sus agencias de viajes y deshizo su inversión en el turoperador.

Por otra parte, no cabe duda de que ese conocimiento superior sobre el funcionamiento de los canales de distribución también lleva a estas empresas a tomar conciencia de que el volumen (el tamaño) es un elemento importante en la negociación con estos actores. Tanto Riu como Barceló como Meliá emprenden una estrategia de crecimiento que en el caso de ésta última da un salto cuantitativo importante cuando en 1984 adquiere HOTASA y se convierte en la empresa hotelera líder de España. La dimensión dota a las empresas hoteleras de capital humano especializado, permite la acumulación de experiencia y proporciona mejores niveles de eficiencia debido a la existencia de economías de escala en compras, publicidad, servicios centrales, etc. pero además proporciona mejores bazas en la negociación con turoperadores.

En el caso de aquellos que entraron más tarde en el negocio hotelero, también la familia Fluixá y el grupo Piñero inician su actividad como agencias de viajes. Por tanto, también estas dos empresas comparten con las tres anteriores un conocimiento de la cadena vertical de la industria turística fruto de la experiencia en la intermediación.

La empresa de la familia Fluixá, ya trabajaba como agencia de viajes mayorista, minorista y receptiva cuando inicia su actividad hotelera en Canarias en 1986. La razón que esgrime el grupo para entrar en el negocio hotelero es similar a la que da el grupo Piñero para iniciar su actividad (también en los 80, pero en el caso de Piñero en Mallorca): necesitaban camas para satisfacer la demanda de sus clientes, españoles en el caso de Soltour y centroeuropeos en el caso de la empresa de los Fluixá.

Con el tiempo, la actividad hotelera va ganando peso dentro de la cuenta de resultados de estas empresas. Su experiencia en actividades más allá de las de alojamiento, les proporciona una visión más amplia y a largo plazo que les permite anticipar las tendencias del sector. En el caso de Iberostar, en 2006 decide desinvertir en todas aquellas áreas de negocio que fueron el origen del grupo y centrarse en el negocio hotelero, algo que también ocurre paulatinamente en el grupo Piñero a partir de su desembarco en el Caribe. Aunque Piñero no renuncia a su actividad como turoperador, la actividad hotelera va ganando peso en el grupo de forma evidente.

En el caso de Blau, su entrada en el sector, aun contando con el soporte financiero de otras actividades del grupo (inmobiliario y automoción), no alcanza el volumen ni el éxito de los otros cinco y resulta ser la única empresa que no cuenta con un vínculo presente ni pasado con el sector de la intermediación turística.

El conocimiento de la trayectoria de estas empresas familiares sugiere que la estabilidad en el núcleo de dirección, propio de las mismas, pudo favorecer el establecimiento de relaciones personales basadas en la confianza con los grandes intermediarios del sector turístico que cimentaron unos vínculos que permitían a estas empresas obtener mayores rendimientos que sus competidores. En un caso, el grupo Piñero, la segunda generación soporta ya una parte importante de la gestión del negocio, si bien el fundador es quien todavía lleva personalmente las negociaciones con los touroperadores, indicativo de la importancia que se concede a esta cuestión.

El carácter familiar de estas empresas lleva a la construcción de ventajas competitivas basadas en el capital social, tal como defienden Hoffman y otros (2006) y Pearson y otros (2008), que definen un concepto de *familiness* ligado al mismo. Desde este punto de vista, las relaciones interpersonales, que en la empresa familiar tienen un carácter más intenso, estable y duradero, resultan difíciles de percibir y desde luego de imitar para los competidores.

La estructura de la industria ha cambiado con el tiempo y los costes de coordinación dentro de la cadena vertical, gracias a las tecnologías de la información, son mucho menores (Lajili y Mahoney, 2006), ya que las TIC facilitan la comunicación tanto B2B como B2C. Día a día somos testigos de cómo se reduce paulatinamente el papel de la intermediación como consecuencia de la creciente facilidad con la que el propio cliente consulta, reserva, coordina y paga los diferentes servicios desde cualquier dispositivo con acceso a internet, y de cómo estas nuevas

tecnologías permiten la entrada de nuevos actores en el negocio, ya que desaparecen las históricas barreras de entrada y cambian las reglas del juego.

**b) *Aprendizaje, diversificación e integración vertical***

En la teoría de la empresa basada en los recursos, el aprendizaje de la empresa en el pasado, las actividades desarrolladas, las inversiones y los activos acumulados, y, en suma, el camino recorrido a lo largo de la historia de la empresa, importa; es decir, que el camino recorrido y las capacidades actuales, a la vez impulsan y restringen el desarrollo de nuevas capacidades e inversiones (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece y otros, 1994 y 1997; Madhok, 1997).

En general, en las primeras etapas de desarrollo de una actividad, las posibilidades de crecimiento se ven constreñidas, además de por la disponibilidad de recursos financieros, por la capacidad de gestión (Penrose, 1959). En el caso concreto de las empresas hoteleras, incorporar nuevos establecimientos requiere, además de recursos financieros, encontrar personal cualificado para gestionarlos, y capacidades de dirección efectiva y supervisión. El mercado no provee necesariamente estas habilidades en los momentos que las empresas toman las decisiones de expansión. En este caso el recurso a los profesionales internos, especialmente familiares, requiere la formación interna de los mismos, con el aprendizaje formal externo e interno mediante el desarrollo de programas de formación. Así, tras un tiempo de formación y acumulación de recursos de administración y gestión, se produce un crecimiento hasta el límite de esos recursos en lo que se conoce como “efecto Penrose” (Mahoney y Pandian, 1992; Marris, 1963). En el caso de la empresa familiar, la endogeneidad de esta decisión puede llevar a procesos de expansión en momentos en los que se disponen de habilidades en el seno de la familia. Ejemplos en los que algunos familiares (hermanos)<sup>40</sup>, dirigen las operaciones de las cadenas en su expansión internacional, o por tipología de producto, apunta a cierta lógica de este razonamiento.

Una vez desarrollada la capacidad de gestión, las empresas hoteleras que cuentan con varios establecimientos suelen crear unos servicios centrales para aprovechar las economías de escala que existen a este nivel. En los servicios centrales se desarrollan capacidades de gestión a mayor velocidad, al concentrarse la experiencia de varios establecimientos. La imperfecta divisibilidad de este recurso, así como las mejoras en eficiencia y eficacia que se consiguen al mejorar los procesos de gestión, dan lugar a excesos de capacidad que a su vez inducen al crecimiento (Penrose, 1959; Mahoney y Pandian, 1992). Los mismos servicios centrales que llevan los establecimientos de la compañía, no tienen excesivas dificultades para incorporar, dentro de ciertos límites, nuevos establecimientos a la cadena.

Este crecimiento horizontal acelera la acumulación de experiencia. Al mismo tiempo, la estandarización de procesos consolida el aprendizaje y facilita el control desde los servicios centrales, así como la incorporación de nuevos establecimientos a la cadena.

Si nos preguntamos cómo ha sido posible el rápido crecimiento de las compañías que entraron más tarde en el negocio, podemos pensar que aquellas empresas que iniciaron su actividad

---

<sup>40</sup> Es el caso de Antonio Matutes (hermano de Abel Matutes), o de Luis Riu, o de Encarna Piñero (hija de Pablo Piñero), en el desarrollo de las inversiones de Fiesta, Riu o Grupo Piñero en República Dominicana.

hotelera cuando Baleares se encontraba en las primeras etapas de su historia como destino turístico, tuvieron que desarrollar internamente una serie de conocimientos, habilidades de gestión, de operativa, de auditoría y control, etc., que los que entraron más tarde pudieron adquirir con mayor facilidad. Estos entrantes “tardíos” se enfrentan a un entorno que en los años 80 no se parece demasiado al que se encontraron los primeros entrantes a finales de los 50 y principios de los 60. En los 80 ya existía una gran inversión acumulada en infraestructuras públicas y un sector hotelero consolidado y, como consecuencia, mayores facilidades para contratar recursos humanos especializados y empresas de actividades auxiliares al sector con experiencia y conocimientos. Todo esto les permitió quemar etapas más rápido que a sus predecesores, sobre todo a aquellas empresas que contaban con experiencia en actividades dentro de la cadena vertical de la industria turística, y que por tanto no partían de cero.

La estrategia de diversificación de las empresas que empezaron en el negocio de las agencias de viajes (mayoristas o minoristas) como Barceló primero, o Piñero e Iberostar después, también encuentra sustento teórico en la teoría de la empresa basada en los recursos. Estas empresas entran en actividades relacionadas con las que desarrollaban anteriormente, donde los recursos con los que cuentan y las capacidades que han desarrollado les son útiles. En términos de Teece y otros (1994, 1997) se trata de estrategias corporativas coherentes, de alguna manera condicionadas por el aprendizaje en las actividades que la empresa desarrollaba con anterioridad.

Podemos preguntarnos qué recursos y capacidades han sido clave para que estas empresas alcancen el éxito frente a sus competidores, o dicho de otro modo, dónde se cimentan sus ventajas competitivas.

Desde una perspectiva de costes de transacción, podríamos decir, tal como hemos insinuado en esta misma sección, que cierto grado de integración vertical ha permitido reducir los problemas de coordinación entre quienes gestionan las plazas hoteleras y los intermediarios (agencias mayoristas y minoristas) del sector. Sin embargo, si repasamos la historia de estas empresas encontraremos algunos hechos que van en contra de esta intuición: mientras Riu mantiene un estrecho vínculo con TUI, pero que sería discutible calificar como integración vertical, Meliá no entra en ningún momento en el negocio de la intermediación. Por su parte Barceló, con un pasado como minorista, entra por un tiempo en el negocio mayorista, pero después sale del mismo y vuelve al minorista, mientras que Iberostar desinvierte en todo lo que no sea negocio hotelero (incluida la intermediación) para concentrar en él todos sus recursos. Por último, en el Grupo Piñero, observamos cómo el negocio hotelero gana protagonismo frente al de agencia mayorista.

Parece que en la decisión de integración vertical, pesaron más argumentos relacionados con los recursos y capacidades que estas empresas habían desarrollado (Teece y otros, 1994 y 1997) y que podían aplicarse a actividades relacionadas que la economización de costes de transacción, en línea con lo apuntado por Argyres (1996).

### **c) *El proceso de internacionalización***

Es importante considerar que el crecimiento en número de hoteles no traslada exactamente la misma exigencia sobre los recursos y capacidades de gestión si se produce sobre

establecimientos del mismo tipo y en la misma zona que si el crecimiento se produce en destinos geográficamente lejanos y con modelos de negocio distintos. La extensión de la actividad fuera de Baleares fue un paso significativo y, por el mismo motivo, todavía más la salida fuera de las fronteras de España.

Las capacidades organizativas necesarias para desarrollar la actividad fuera de las fronteras geográficas donde nace la empresa, requieren un desarrollo estructurado y una seguridad sobre el negocio actual. Estas bases permiten afrontar la incertidumbre propia de nuevos horizontes geográficos donde además de explotar las capacidades con las que se cuenta, habrá que desarrollar otras nuevas.

Empezamos el repaso de la historia de expansión de las cadenas por el caso de Meliá, que abre su primer hotel fuera de Baleares en 1976 (concretamente en Canarias), 20 años después de iniciar su actividad hotelera con el Hotel Altair. Por su parte, Riu abre su primer hotel fuera de Baleares (también en Canarias) ya en los 80, casi 30 años después de iniciar su actividad con el Hotel San Francisco. Fiesta abre también en Canaria su primer hotel fuera de Baleares en los años 80, cuando su actividad hotelera en Ibiza data de finales de los 60.

Vemos como ninguna de estas empresas se lanza a una aventura que sume excesivas incertidumbres ya que se trata también de hoteles vacacionales, curiosamente también insulares, dirigidos al mismo tipo de cliente y comercializados por las mismas vías (turoperadores).

Barceló se sale un poco de la pauta de las otras tres, pero recordemos que, a diferencia de las anteriores, ya contaba con experiencia en otros eslabones dentro de la industria turística (agencias de viajes) y que su inicio en la actividad hotelera se produce en 1966, 10 años después del primer hotel de Meliá y 13 después del primer hotel de Riu. Al Hotel Pueblo de Barceló en la Playa de Palma, le sucede tan solo 2 años después el Hotel Pueblo en Ibiza y en dos años más (1970) el Hotel Pueblo en Benidorm. De estas cuatro grandes cadenas (Meliá, Riu, Fiesta y Barceló), curiosamente la última en entrar es la primera en exportar su modelo de negocio fuera de Baleares.

Aunque en la historia de la empresa consta una breve experiencia anterior, el primer hotel del grupo Barceló puede considerarse el Hotel Pueblo en la Playa de Palma<sup>41</sup>. Se trata de un concepto de hotel poco habitual en Baleares, ya que pretende ofrecer dentro de sus instalaciones todo aquello que el turista pueda desear durante las vacaciones. De alguna manera, este modelo de negocio pretende capturar una mayor parte del gasto del turista en el destino y aunque era algo que ya se había visto antes en Mallorca (el Club Med inicia su actividad en Alcudia en 1950), no era el modelo dominante.

No es casual que de todas las empresas con origen en Baleares, la primera que desarrolla su actividad en el Caribe (con un modelo de todo incluido que es el dominante y hasta hace poco el único posible) es el grupo Barceló en 1985. Aunque se trata de instalaciones con estándares más altos, el modelo de negocio no era una novedad para el grupo. Barceló fue pionero en un

---

<sup>41</sup> Los Barceló habían participado previamente y durante tres años como socios minoritarios en la construcción y puesta en marcha del Hotel Latino.

destino que vino a tomar el relevo en el vector de crecimiento de las cadenas españolas cuando el mercado tradicional de estas empezaba a dar signos de madurez. Meliá abre también en 1985 su primer hotel fuera de España, el Bali Sol, al que suceden establecimientos en Méjico, Cuba y República Dominicana. El Caribe será también un área de expansión preferente para Meliá.

Riu abre su primer establecimiento en República Dominicana en 1991, cuando Barceló y Meliá ya llevan unos pocos años operando, mientras que Iberostar, que recordemos que entra en la actividad hotelera en 1986 con hoteles en ambos archipiélagos (Baleares y Canarias), abre su primer hotel en República Dominicana tan solo 7 años más tarde, en 1993.

Fiesta llega a República Dominicana tras una conversación de Abel Matutes con Gabriel Barceló mientras éste último desarrollaba allí su primer proyecto. Los Matutes, a diferencia del resto de cadenas mallorquinas, compran un primer establecimiento, el hotel Dominican Fiesta, que actúa como cabeza de puente para el posterior desarrollo de su expansión en el Caribe. En 1995 abre el primer establecimiento concebido íntegramente por el grupo sobre unos terrenos adquiridos en 1986.

Por su parte, Piñero, que inicia su actividad hotelera ya en los 80, es capaz de abrir su primer hotel en el Caribe en 1995. Hay que decir que hasta entonces el negocio hotelero no era el principal para el grupo Piñero, pero tras su salto al Caribe, esta parte de su actividad gana peso rápidamente dentro del grupo.

Blau, el que entra más tarde y sin experiencia previa en el sector turístico, también es el que llega más tarde al Caribe, y su desarrollo es comparativamente rápido pero con un alcance más limitado.

Tabla 18  
 Fechas clave en la historia de las cadenas y relevo generacional.

Nombre	Primer hotel	Primer hotel fuera de Baleares	Primer hotel fuera de España	Generación al frente del negocio
Sol Meliá	1956	1976	1985	2ª
Grupo Barceló	1966	1970	1985	3ª
Riu Hoteles	1953	80'	1991	3ª
Grupo Iberostar	1986	1986	1993	2ª
Fiesta Hoteles	Finales de los 60	80'	1989	2ª
Grupo Piñero	80'	-	1995	2ª
Blau Hoteles	Finales de los 80	-	1999	2ª

Podemos deducir que, de las empresas observadas, los primeros entrantes aprovechan recursos y capacidades generadas internamente, a lo que debemos añadir lo ya comentado sobre aquellas cadenas con cierto grado de integración vertical. Pero el rápido desarrollo de los entrantes más tardíos sólo se explica por el efecto de las economías de aglomeración sobre el desarrollo de recursos y capacidades. Baleares se había convertido en un destino turístico que recibía más de 4 millones de turistas a principios de los 80. Este periodo de intenso crecimiento de la actividad turística en un área geográfica tan concreta, genera

necesariamente el desarrollo de un mercado laboral con trabajadores experimentados así como de empresas auxiliares que proporcionan servicios a las empresas hoteleras.

Las empresas de incorporación tardía, si bien no contaban con las ventajas del primer entrante (Porter, 1985), sí que encontraron un contexto en el que hasta cierto punto era posible incorporar ciertas competencias en lugar de tener que desarrollarlas internamente. Adquirir competencias es más rápido que crearlas, y eso les permitió un desarrollo más rápido, a costa de mayores recursos monetarios. Aquellas empresas que entraron en el negocio hotelero más tarde y aprovecharon el crecimiento rápido contaban con recursos financieros generados en otras actividades.

Lo que también parece evidente es que esos recursos, si bien necesarios para desarrollar la actividad, no constituían por sí mismos una ventaja competitiva para obtener rentas superiores a las de los competidores y, si bien nos explican el rápido crecimiento por no suponer una restricción, no explican el éxito.

A partir de finales de los 80 en el caso de las cadenas más antiguas y ya en los 90 en el caso de las que entraron más tarde en el negocio (a finales de los 90 excepto Iberostar, que llega al Caribe en el 93), se inicia la rápida expansión exterior en el Caribe. La rentabilidad de los hoteles en Baleares había pasado por algunos altibajos, sobre todo como consecuencia de las crisis del petróleo, pero el continuo incremento del precio del suelo y el de otros factores de producción, así como el aumento de la competencia en destinos del Mediterráneo, y una temporada restringida a unos pocos meses al año, señalaban un futuro con menores rentabilidades para la actividad hotelera en Baleares. La acumulación de recursos y capacidades de gestión desarrolladas por las cadenas empujaban a continuar con estrategias de expansión, pero esas perspectivas de menor rentabilidad invitaban a buscar otras alternativas de inversión en las que obtener la rentabilidad que se estaba perdiendo en sus destinos tradicionales.

En la literatura encontramos abundantes referencias en cuanto al reto que supone para las cadenas la incorporación de hoteles situados en destinos lejanos (Contractor y Kundu, 1998; Pla y León, 2004; Ramón, 2002). No sólo el más evidente, que es la distancia geográfica a lo que es el grueso de la actividad de la empresa y sobre todo a los servicios centrales, sino también otros como desarrollar la actividad fuera del entorno cultural conocido, enfrentarse a un marco jurídico diferente, el aumento de los riesgos ligados a los cambios de divisas, la necesidad de expatriar directivos o de integrar verticalmente toda una serie de actividades en el nuevo destino, la falta de infraestructuras indispensables, las incertidumbres y retos ligados a nuevos clientes y nuevos canales de distribución o el tener que redefinir un negocio que se suponía conocido, pero que en esos nuevos destinos responde a un concepto diferente de hotel.

Por todo ello, las cadenas hoteleras necesitan contar con un recorrido suficiente que les haya permitido acumular experiencia, habilidades en el control de gestión, recursos directivos y organizativos, además de los indispensables recursos financieros y, al mismo tiempo, necesitan contar con aquellos recursos y capacidades que les permitan minimizar algunos de los riesgos que supone esta internacionalización.

Las cuatro grandes (Meliá, Barceló, Riu e Iberostar), a la que ya podemos añadir a Fiesta, contaban con el capital social que supone una relación a largo plazo con los grandes intermediarios europeos y una estructura familiar interna con capacidades de gestión y confianza. Tener asegurado el canal de comercialización de las plazas hoteleras supone un alivio importante en un proyecto cuajado de incertidumbres. En este mismo sentido, la entrada de Piñero, que contaba con un negocio hotelero relativamente joven y modesto (en términos relativos), sólo es posible por la seguridad que le proporcionaba el mayorista Soltour, propiedad de Piñero, que aseguraba la ocupación durante gran parte del año<sup>42</sup>.

La ausencia de infraestructuras básicas, como son las carreteras hasta los complejos turísticos, el suministro eléctrico, la telefonía o la depuración de aguas, y de un mercado competitivo en industriales (carpintería metálica, electricidad, aire acondicionado, etc.), añadían dificultades adicionales al desarrollo del destino. Esa ausencia de proveedores locales suponía tener que buscarlos en otros lugares. De nuevo el capital social de estas empresas proporciona una respuesta plausible a la disposición mostrada por proveedores e industriales de origen balear para acompañar y, de alguna manera, compartir riesgos, con estas empresas hoteleras. La reputación y la confianza generadas durante años hicieron posible que empresas españolas (la mayoría baleares) con larga experiencia como proveedores y expertas en infraestructuras hoteleras, participaran en el desarrollo de varios destinos turísticos en el Caribe. Cabe destacar que muchas de las empresas que acompañaron a las hoteleras, comparten con éstas su carácter familiar, es el caso, entre otras, de Sampol Ingeniería y Obras, Friusa, Humiclina, Muebles Miquel Sureda o Mármoles Amengual<sup>43</sup>. El Caribe supuso para las empresas hoteleras mallorquinas una gran oportunidad de explotar los recursos y capacidades acumulados durante su trayectoria en España y en particular en Baleares. Allí obtenían unas rentabilidades impensables en destinos maduros, hasta el punto que las primeras inversiones se recuperaban en 3 o 4 años (que se convierten en 7 u 8 después de 2004)<sup>44</sup>. Para las grandes, esta primera experiencia exitosa fue clave en su proceso de internacionalización y, en ese éxito, sin duda el apoyo y la confianza de las agencias mayoristas por una parte y de los proveedores e industriales (mayoritariamente mallorquines) por otra, jugaron un importante papel.

#### **d) Nuevas formas de expansión**

Las empresas hoteleras de origen Balear se han caracterizado tradicionalmente por ser esencialmente propietarias<sup>45</sup>. La propiedad permite controlar completamente todo el proceso de prestación del servicio así como tomar las decisiones de inversión que se consideren oportunas, a diferencia de lo que pasa cuando se gestiona el establecimiento de otro mediante contratos de gestión o arrendamiento.

Sin embargo, la expansión vía propiedad supone unas grandes exigencias a nivel financiero, unas exigencias que en empresas de carácter familiar, pueden comprometer la por lo general celosamente guardada independencia (Galve y Salas, 2003). La autofinanciación y un prudente

---

<sup>42</sup> Morales y Ruiz (2008).

<sup>43</sup> Morales y Ruiz (2008).

<sup>44</sup> Luis Riu en Morales y Ruiz (2008).

<sup>45</sup> A pesar de que en el caso de Meliá, como ya hemos comentado, el primer establecimiento que se incorpora a la empresa lo hace en régimen de arrendamiento.



nivel de apalancamiento, propio de las empresas familiares, no suelen ser compatibles con estrategias de crecimiento rápido (Martín y Crespi, 2012).

El crecimiento vía contratos de gestión o arrendamiento permite crecer más rápido (con la única limitación que impone el ritmo de formación de capacidades directivas), con una exigencia mucho más modesta de recursos financieros y asumiendo menores niveles de riesgo. Sin embargo, la negociación, redacción y ejecución de estos contratos no es una tarea sencilla y también es objeto de aprendizaje por parte de la organización.

Las aportaciones de Foss y Foss (2005) y Kim y Mahoney (2006) remarcan las oportunidades estratégicas para quienes, mediante fórmulas contractuales adecuadas, sean capaces de reducir la disipación y apropiarse de una parte mayor del valor creado. Argyres y Mayers (2007) atribuyen una gran importancia al proceso de aprendizaje sobre la redacción y el manejo de los contratos y a los vínculos internos entre los diferentes especialistas para que la empresa sea capaz de construir una ventaja competitiva en este sentido.

Las empresas familiares, cuyas características favorecen la creación de capital social según Pearson y otros (2008) y entre las que podemos destacar una mayor estabilidad en su núcleo directivo, reúnen toda una serie de condiciones favorables para poder construir una ventaja competitiva asentada en el desarrollo de habilidades contractuales. En un contexto de contratos incompletos como este, otros aspectos del capital social como la reputación de la empresa y la red de relaciones establecidas en el sector, también facilitan los procesos de negociación con propietarios de establecimientos dispuestos a establecer acuerdos.

A pesar de que como hemos afirmado en un principio, las empresas hoteleras de origen Balear se han caracterizado tradicionalmente por ser esencialmente propietarias, las más grandes y con una trayectoria más larga en el sector, acometieron estrategias de crecimiento rápido mediante contratos de gestión y de arrendamiento. Así, Meliá cuenta con 65 hoteles en propiedad, 86 en arrendamiento y 155 en contratos de gestión y franquicia<sup>46</sup>. Barceló cuenta con 56 hoteles en propiedad, 61 bajo contratos de gestión y 24 en alquiler<sup>47</sup>. Esto significa que el 80% de los hoteles de Meliá no lo son en propiedad, sino que están ligados a la cadena mediante algún acuerdo contractual. En el caso de Barceló, esa cifra llega al 61%, aunque esta cifra de 2012 puede ser engañosa ya que unos meses antes algunas fuentes calculaban ese porcentaje en el 73%<sup>48</sup> (puede que algunos movimientos del último año distorsionen estas cifras). El porcentaje es menor en el caso de Iberostar, que cuenta con un 60% de establecimientos de los que no es propietaria y en Riu, en la que sólo un 35% no son en propiedad. Para el resto de cadenas, los datos reflejan un predominio absoluto de la propiedad, ya que nos encontramos que sólo un 8% de los hoteles de Fiesta no son en propiedad y en el caso de Piñero, ese mismo porcentaje es nulo.

---

<sup>46</sup> Datos del primer semestre de 2012 publicados en <http://inversores.solmelia.com/> (el dato de gestión y franquicia lo proporcionan agregado).

<sup>47</sup> Memoria anual del Grupo Barceló 2011: [http://www.barcelo.com/BarceloHotels/es\\_ES/Images/barcelo\\_memoria\\_2011\\_es37-68472.pdf](http://www.barcelo.com/BarceloHotels/es_ES/Images/barcelo_memoria_2011_es37-68472.pdf).

<sup>48</sup> <http://www.preferente.com/noticias-de-hoteles/ranking-hoteles-en-propiedad-nh-melia-y-riu-lideres-170300.html>.

Si bien aquellas empresas que tenían experiencia como agencias de viaje minoristas (caso de Barceló e Iberostar) podían tener experiencia en contratos de franquicia, observamos que, salvo en el caso de Iberostar, la experiencia en la negociación, redacción y gestión de estos contratos requiere un proceso de aprendizaje. Las empresas que han entrado más tarde en el negocio o que aún teniendo una larga trayectoria en él se han mantenido fieles a su modelo inicial basado en la propiedad, no sólo no han desarrollado esas capacidades sino que, a diferencia de otras, no han podido adquirirlas en el mercado.

Siguiendo a Argyres y Mayer (2007), cuánto recoger y con qué nivel de detalle en los contratos, es algo que debe aprender la organización, algunos aspectos de ese aprendizaje corresponden a los directivos, otros a los abogados o a los técnicos, y algunos requieren la colaboración entre ellos, pero ese tipo de conocimiento responde al perfil de capacidad que por imperfecta imitabilidad o por ambigüedad causal, resulta difícil de adquirir o replicar. Ese mecanismo aislante todavía es mayor en el caso de las empresas familiares en las que la estabilidad del núcleo directivo y los lazos que los unen son mayores que en las no familiares.

Las habilidades desarrolladas en este ámbito también permiten hacer frente a los retos que estos últimos años de reducción de la actividad y restricciones financieras están planteando. La renegociación de contratos de arrendamiento, su flexibilización o su conversión en contratos híbridos entre arrendamiento y gestión<sup>49</sup> requieren aplicar esas capacidades acumuladas para innovar en las fórmulas contractuales en el sentido de Kim y Mahoney (2006) y así adaptarse a las nuevas circunstancias.

### 3.5. CONCLUSIONES

Tras repasar la historia de seis empresas familiares del sector hotelero con origen en Baleares, observamos que la teoría de la empresa basada en los recursos proporciona un marco teórico válido para explicar el desarrollo de ventajas competitivas y en particular de aquellas que son propias de la empresa familiar, así como de los mecanismos aislantes que los protegen.

La conclusión es que el aprendizaje de la empresa en el pasado, las actividades desarrolladas, o las experiencias exitosas pero también los fracasos; en suma, el camino recorrido a lo largo de la historia de la empresa, condicionan las capacidades actuales y a la vez impulsan y restringen el desarrollo de nuevas capacidades e inversiones (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece y otros, 1994 y 1997; Madhok, 1997)

Hemos identificado elementos relativos al capital social (Hoffman y otros, 2006; Pearson y otros, 2008) susceptibles de ser incluidos dentro del concepto de *familiness* de Habbershon y Williams (1999), que dotaron a estas empresas familiares de armas (relaciones preferentes o de confianza con intermediarios, proveedores o empresas de servicios auxiliares), con las que enfrentarse de manera ventajosa, primero a la competencia doméstica y a estrategias de crecimiento a nivel nacional, y más tarde a la expansión internacional.

---

<sup>49</sup> En los últimos años, la prensa recoge movimientos en este sentido, así como estrategias de desinversión que llevan aparejadas el establecimiento de contratos de gestión o arrendamiento: <http://www.expansion.com/2009/03/30/catalunya/1238396108.html>  
<http://www.expansion.com/2012/11/20/catalunya/1353444128.html>.

También mostramos como algunas características de la empresas familiares que, según Pearson y otros (2008), favorecen la creación de capital social, pueden constituir una ventaja a la hora de desarrollar y conservar ventajas competitivas asentadas en el desarrollo de habilidades relacionadas con la negociación, redacción y gestión de contratos (de arrendamiento, franquicia o gestión entre las cadenas hoteleras y los propietarios de establecimientos). Para Argyres y Mayer (2007), cuánto recoger en los contratos y con qué nivel de detalle, es algo que debe aprender la organización, ya que algunos aspectos de los mismos incumben a directivos, otros a expertos legales y puede que otros incluso a técnicos, que por tanto deben aprender también a colaborar y a compartir información. Ese tipo de conocimiento responde al perfil de capacidad que por imperfecta imitabilidad o por ambigüedad causal, resulta difícil de adquirir o replicar, pero que al mismo tiempo se ve favorecido por la estabilidad en el núcleo directivo y por la existencia de fuertes vínculos dentro del mismo, ambas características propias de la empresa familiar.

El crecimiento que cadenas como Meliá, Barceló, Iberostar o en menor medida Riu, han experimentado en los últimos años, difícilmente se explicaría sin la intervención de esta capacidad que podríamos llamar habilidad contractual. Tampoco podemos obviar que, al mismo tiempo, algunos aspectos del capital social como la reputación o la red de relaciones establecidas en el sector, también facilitan los procesos de negociación con propietarios de establecimientos dispuestos a establecer acuerdos. Ciertamente la habilidad contractual, la adquisición de reputación o la construcción de redes de relaciones sólidas en el sector pueden ser el resultado de la simple acumulación de experiencia. En los casos expuestos, se ilustran además las ventajas que según Pearson y otros (2008) tienen las empresas familiares en el desarrollo de capital social a través de varias generaciones. Éstas ventajas son consecuencia de su evolución que aúna tiempo, interdependencia, interacción y núcleo cerrado. Así, la relación especial entre generaciones dentro de la empresa familiar, permite la transmisión del conocimiento tácito del fundador a los sucesores en unas condiciones que es poco probable que se den en una empresa no familiar o entre directivos profesionales (Cabrera y otros, 2001). Habbershon y otros (2003) destacan en esta transmisión el papel de la mentorización intergeneracional en la empresa familiar, así como los vínculos especiales entre la familia y el conjunto de empresas con las que ésta se relaciona. En la Tabla 18 se apunta el potencial impacto de estas transmisiones al explicitar la generación que está al frente del negocio desde la entrada de la empresa en el sector turístico.

### 3.6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alchian, A. y Demsetz, H. (1972). "Production, Information Costs, and Economic Organization". *The American Economic Review*, 62 (5), 777-795.
- Argyres, N. (1996). "Evidence on the role of firm capabilities in vertical integration decisions". *Strategic Management Journal*, 17, 129-150.
- Argyres, N. y Mayer, K.J. (2007). "Contract design as a firm capability: an integration of learning and a transaction cost perspective". *Academy of Management Review*, 32 (4), 1060-1077.
- Arregle, J., Hitt, M.A., Sirmon, D.G. y Very, P. (2007). "The development of organizational social capital: Attributes of family firms". *Journal of Management Studies*, 44 (1), 73-95.
- Astrachan, J. H., Klien, S. B., y Smyrniotis, K. X. (2002). "The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem". *Family Business Review*, 15 (1), 45-58.
- Astrachan, J.H. y Shanker, M.C. (2003). "Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look". *Family Business Review*, 16 (3), 211-219.
- Barney, J.B. (1986). "Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy". *Management Science*, 42, 1231-1241.
- Barney, J.B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Cabrera-Suárez, K., De Saa-Pérez, P. y García-Almeida, D. (2001). "The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm". *Family Business Review*, 14 (1), 37-48.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. y Sharma, P. (1998). "Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study". *Family Business Review*, 11 (1), 19-34.
- Contractor, F.K. y S.K. Kundu, (1998): "Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector". *Journal of International Business Studies*, 29 (2), 325-358.
- Coleman, J.S. (1988). "Social capital in the creation of human capital". *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Davis, J.H., Schoorman, F. D., and Donaldson, L. (1997). "Toward a stewardship theory of management". *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Foss, K. y Foss, N. (2005). "Resources and transaction costs: How property rights economics furthers the resource-based view". *Strategic Management Journal*, 26, 541-553.
- Galve, C. y Salas, V. (2003). "La empresa familiar en España. Fundamentos económicos y resultados". Ed. Fundación BBVA.

- García, R. y Sharma, P. (2011). "Family Involvement-Firm Performance Link: Winning Configurations Revealed by Set Theoretic Methods". *Universia Business Review*. 4º trimestre 2011.
- Grant, R.M. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation". *California Management Review*, 33 (3), 114-135.
- Gort, M. (1962). "Diversification and Integration in American Industry". Princeton University Press, Princeton, NY.
- Habbershon, T y Williams, M.L., 1999. "A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms". *Family Business Review*, 12 (1), 1-22.
- Habbershon, T. G., Williams, M., y MacMillan, I. C. (2003). "A unified systems perspective of family firm performance". *Journal of Business Venturing*, 18 (4), 451-465.
- Hay, D. A. y D. J. Morris (1979). "Industrial Economics". Oxford University Press, Oxford.
- Hoffman, J., Hoelscher, M. y Sorenson, R. (2006). "Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory". *Family Business Review*, 19 (2), 135-145.
- Jensen, M.C. y Meckling, W.H. (1976). "Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs, and ownership structure". *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360.
- Kim J. y Mahoney J.T. (2002). "Resource-based and property rights perspectives on value creation: the case of oil field unitization". *Managerial and Decision Economics* 23 (4/5), 225-245.
- Kim, J. y Mahoney, J.T. (2006). "How property rights economics furthers the resource-based view: resources, transaction costs and entrepreneurial discovery". *Int. J. Strategic Change Management*, 1, (1/2), 40-52.
- Kirzner, I.M. (1973). "Competition and Entrepreneurship". The University of Chicago Press, Chicago and London.
- Lajili, K. y Mahoney,, J.T. (2006). "Revisiting Agency and Transaction Costs Theory Predictions on Vertical Financial Ownership and Contracting: Electronic Integration as an Organizational Form Choice". *Managerial and Decision Economics*, 27 (7), 573-586.
- Lippman S.A. y Rumelt R.P. (1982). "Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences under competition". *Bell Journal of Economics*, 13, 418-438.
- Madhok, A. (1997). "Cost, value and foreign market entry model: The transaction and the firm". *Strategic Management Journal*, 18, 39-61.
- Mahoney, J.T. y Pandian, J.R. (1992) "The resource-based view within the conversation of strategic management". *Strategic Management Journal*, 13, 363-380.
- Marris, R. (1964). "The Economic Theory of 'Managerial' Capitalism". Macmillan, New York.
- Martín, A. y Crespí, R. (2012). "La financiación externa de las empresas familiares españolas

y el impacto de la crisis: análisis comparado". Estudios de la Càtedra Banca March de l'Empresa Familiar. <http://cbmef.uib.es/>.

Morales, M. y Ruiz, J.L. (2008). "Los visionarios del Caribe". Editorial y Marketing turístico.

Nelson, R. (1991). "Why do firms differ and how does it matter", *Strategic Management Journal*, 12, 61-74.

Nemilentsev, M., Kirmanen, M., And Kansikas, J. (2010). "Resource Based View on Multigenerational Family Dynasty: Study of the Sinebrychoff Merchant and Industrial Family in the Grand Duchy of Finland (1809-1917)". IFERA 2010 Lancaster. Discussion Paper.

Pearson, A.W., Carr, J.C. y Shaw, J.C. (2008). "Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 949-969.

Penrose, E.T. (1959). "The theory of the growth of the firm". New York: Wiley.

Peteraf, M. (1993). "The cornerstones of competitive advantage: A resources-based view". *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179-191.

Pla Barber, J. y León Darder, F. (2004): "La internacionalización de la industria hotelera española". *Papeles de Economía Española*, 102, 193-206.

Poon, A. (1993). "Tourism, technology and competitive strategies". CAB International. Wallingford.

Porter, M.E. 1980. "Competitive Strategy". Free Press: New York.

Porter, M.E. (1985). "Competitive advantage". New York: Free Press

Porter, M.E. (1990). "The Competitive Advantage of Nations". Free Press, New York.

Putnam, R. (1993). "The power of balance: Transforming self, society, and scientific inquiry". *Administrative Science Quarterly*, 38 (1), 146-149.

Ramón Rodríguez, A. (2002). "Determining Factors in Entry Choice for International Expansion. The Case of the Spanish Hotel Industry". *Tourism Management*, 23 (6), 597-607.

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

Rugman, A.M. y Verbeke, A. (2002). "Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management". *Strategic Management Journal*, 23 (8), 769-780.

Rumelt, R. (1984). "Towards a strategic theory of the firm. En Lamb R (Ed) *Competitive Strategic Management*". Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ, EEUU.

Rumelt, R.P. (1987). "Theory, strategy, and entrepreneurship". In D. Teece, (ed.), *The Competitive Challenge*. Ballinger, Cambridge, MA.

- Schein, E.H. (1992). "Organizational Culture and Leadership". San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sharma, P. (2002). "Stakeholder mapping technique: Toward the development of a family firm typology". Paper presented at the Academy of Management meetings Denver, CO.
- Sharma, P. (2004). "An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future". *Family Business Review* 17 (1) 1-36.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R. N. y Buchholtz, A. K. (2001). "Agency relationships in family firms: Theory and evidence". *Organizational Science*, 12 (2), 99-116.
- Sharma, P. y Rao, S.A. (2000). "Successor attributes in Indian and Canadian family firms: A comparative study". *Family Business Review*, 13 (4), 313-330.
- Teece, D.J., Rumelt, R., Dosi, G. y Winter, S. (1994). "Understanding corporate coherence. Theory and evidence". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 23, 1-30.
- Teece, D.J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Tokarczyk, J., Hansen, E., Green, M. and Down, J. (2007). "A Resource-Based View and Market Orientation Theory Examination of the Role of "Familianness" in Family Business Success". *Family Business Review*, 20, 17-31.
- Uriol, E. (2001). Sol Meliá. "El viajero universal". Piramide (colección empresas de éxito).
- Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estructura de propiedad y control (2001-2004-2007).....	24
Tabla 2 Establecimientos hoteleros de la muestra por categoría y tamaño (2001-2004-2007). 25	
Tabla 3 Descripción de las variables.....	28
Tabla 4 Matriz de correlaciones policórica. ....	29
Tabla 5 Estimaciones Probit para la Hipótesis 1. ....	31
Tabla 6 Estimaciones Probit para la Hipótesis 2. ....	32
Tabla 7 Estimaciones Probit para la Hipótesis 3. ....	33
Tabla 8 Áreas de innovación. ....	53
Tabla 9 Distribución por tamaño y categoría de la muestra (2001-04-07-10).....	55
Tabla 10 Distribución anual de la tipología contractual (2001-04-07-10). ....	56
Tabla 11 Evolución temporal de la pertenencia a cadena hotelera (2001-04-07-10). ....	56
Tabla 12 Matriz policórica de correlaciones entre variables. ....	58
Tabla 13 Innovaciones incrementales por año (2001-04-07-10). ....	59
Tabla 14 Innovaciones radicales por año (2001-04-07-10).....	60
Tabla 15 Resultados de las estimaciones econométricas Zero Inflated Negative Binomial. ....	63
Tabla 16 Inicio de la actividad de las cadenas hoteleras.....	82
Tabla 17 Número de hoteles y distribución geográfica. ....	87
Tabla 18 Fechas clave en la historia de las cadenas y relevo generacional. ....	94

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Representación esquemática de las formas contractuales analizadas en cada hipótesis. ....	23
Figura 2 Esquema de análisis estratégico a partir de de Grant (1991) y Habbershon y Williams (1999) .....	88