

revista de ANÁLISIS TURÍSTICO



AECIT
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE
EXPERTOS CIENTÍFICOS EN TURISMO

Primer semestre de 2006

Núm. 1

SUMARIO

CARTA DEL PRESIDENTE DE AECIT

Enrique Torres Bernier

ARTÍCULOS

“Elaboración de un ranking de competitividad de los destinos turísticos españoles: un análisis provincial mediante modelos de estructura latente”

Marcelino Sánchez Rivero

“La empresa hotelera española y sus decisiones de inversión directa en el exterior: influencia del país de destino y los factores empresariales”

Diego Quer Ramón, Enrique Claver Cortés y Rosario Andreu Guerrero

“Estructura de gestión de los hoteles y alianzas en el sector turístico”

Claudia Conti y Roberto Micera

DEBATE

“Validez de las fuentes de información del turismo español”

Juan Ignacio Pulido Fernández (coord.)

NOTA

“La competitividad territorial en el sector turístico: notas sobre el debate conceptual y la literatura científica”

Xulio Xosé Pardellas de Blas

RESEÑA

AIREY, David; TRIBE, John “An international Handbook of Tourism Education”

Editorial Elsevier, 2005

Robert Valls Tuñón

ANTÓN CLAVÉ, Salvador. “Parques Temáticos. Más allá del ocio”

Editorial Ariel, 2005

Luis Valdés Peláez y Eduardo Antonio del Valle Tuero



AECIT
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE
EXPERTOS CIENTÍFICOS EN TURISMO

REVISTA DE ANÁLISIS TURÍSTICO, nº 1, 1^{er} semestre 2006, pp. 37-54

ESTRUCTURA DE GESTIÓN DE LOS HOTELES Y ALIANZAS EN EL SECTOR TURÍSTICO

Claudia Conti

Universidad de Nápoles Federico II

Roberto Micera

Universidad de Nápoles Federico II

Revista de Análisis Turístico

ISSN: 1885-2564 Depósito Legal: B-39009

©2006 Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT)

www.aecit.org email: analisisturistico@aecit.org

ESTRUCTURA DE GESTIÓN DE LOS HOTELES Y ALIANZAS EN EL SECTOR TURÍSTICO

Claudia Conti

Estudiante de doctorado
Universidad de Nápoles Federico II
Facultad de Economía
email: claconti@unina.it

Roberto Micera

Estudiante de doctorado
Universidad de Nápoles Federico II
Facultad de Economía
e-mail: romicera@unina.it

resumen

Dentro de un mismo sector las empresas suelen tener formas organizativas similares. El sector servicios, y en particular el negocio hotelero, adopta diferentes formas de gestión. A partir de varias opciones —desde la propiedad total a una propiedad parcial del patrimonio neto, pasando por varias posibilidades contractuales, tales como los contratos de gestión o los acuerdos de franquicia—, la pregunta es: ¿qué determina la solución óptima con respecto al sistema de gestión? La teoría desarrollada en este documento combina los conceptos de la teoría de coste de transacción (TCT) y la teoría basada en los recursos (TBR) para responder a esta cuestión. A continuación se examinan estos conceptos para explicar la incidencia de estos sistemas de gestión en el negocio hotelero. Se demostrará que la estructura de gestión está determinada tanto por la variable TCT como por la TBR. Asimismo, examinaremos cómo la estructura de gestión seleccionada afecta a la estrategia de la empresa. Nos centraremos en la habilidad de los hoteles que forman parte de cadenas hoteleras globales para crear alianzas con otros actores del sector, teniendo en cuenta su estructura de gestión.

abstract

Competitiveness' concept maybe is one of the most complex ones in economic science due to its multi-dimensional nature. In the destination competitiveness case, several theoretical models, including a wide list of competitiveness indicators, have been proposed. But ignorance of indicators' weight is one of the main shortcomings of these models. Then, in order to advance in modelling tourism competitiveness, a statistical analysis of every indicator, individually considered, is required to assign them the corresponding weight. In this article, it is proposed a statistical tool, generally known as Item Response Theory, to classify indicators by difficulty and discrimination parameters and to arrange tourism destinations in order of the level of competitiveness of each of them.

Key words: competitiveness, indicators, item response theory, difficulty, discrimination.

JEL classification: L83

1. introducción

Teniendo en cuenta las nuevas perspectivas de gestión, donde cada vez son más habituales las colaboraciones entre empresas del sector turístico, las cadenas hoteleras se han decidido por diferentes opciones para su estructura de gestión. La gestión de una empresa va ligada al arte de una estrategia selectiva: hay que saber cuándo competir y cuándo cooperar. Un grupo sólido de negocios incluirá algunos con un alto nivel de propiedad o control, y otros que se gestionarán mediante alianzas contractuales como franquicias y contratos de servicios de gestión. Nuestro objetivo es contestar a las dos preguntas principales en relación con la práctica de gestión de las empresas turísticas: 1) cuándo se prefiere una estructura de gestión por encima de otra y 2) cómo afecta la estructura elegida a la estrategia de la empresa.

Este estudio se centra en el sector hotelero, que resulta particularmente adecuado para una investigación desde el punto de vista de la gestión, ya que las formas de gestión sin tener la propiedad del patrimonio inmobiliario están tan presentes como las que sí tienen la propiedad. Hoy en día la ventaja competitiva también puede derivarse de la cooperación entre empresas mediante acuerdos que no afecten a la propiedad, tales como contratos de servicios de gestión. Esto es especialmente cierto en el sector servicios, en particular en el caso de las cadenas hoteleras, en que los elementos de capital intensivo (como los inmuebles) pueden estar diferenciados de los elementos que crean ventaja competitiva y que se basan en determinados conocimientos o en una experiencia empresarial concreta.

Se ha escrito abundantemente sobre formas de gestión como la propiedad completa y la franquicia, pero se han estudiado bastante menos las condiciones que pueden influir en la selección del sistema de gestión y el tipo de sistema más adecuado según unas circunstancias determinadas. El objetivo de este documento es proporcionar un marco unificado de análisis dentro del espectro de posibilidades del sector hotelero, incluyendo sistemas que la literatura ha dejado bastante de lado, como los contratos de servicios de gestión.

Asimismo, examinaremos cómo el sistema de gestión afecta a la estrategia de la empresa y si las estrategias utilizadas, centrándonos en las alianzas estratégicas, son coherentes con la forma de gestión del negocio. De hecho, conta-

mos con muy pocos estudios que hayan profundizado en la cuestión estructural de las empresas, las estrategias que puedan seguir y la relación entre ambas cuestiones.

El documento sigue el hilo que presentamos a continuación: El siguiente apartado desarrolla los argumentos de la teoría basada en los recursos y la teoría de coste de transacción; acto seguido, se presenta un resumen sobre las principales formas organizativas en el sector hotelero; el tercer apartado trata el tema de alinear estrategia y estructura de gestión; en el cuarto apartado se describe la metodología utilizada y se comentan los datos con tal de demostrar las hipótesis realizadas, y para finalizar, el documento examina las implicaciones de los hallazgos empíricos para la práctica de gestión y para futuros desarrollos teóricos.

2. trasfondo teórico

El producto del negocio hotelero comparte atributos con el producto del turismo. En primer lugar, la intangibilidad y la heterogeneidad. El producto hotelero es una experiencia. La intangibilidad crea un mayor riesgo percibido para el cliente, que tiene que confiar en la promesa de satisfacción sin la oportunidad de que se le devuelva el dinero. Además, la heterogeneidad implica falta de uniformidad, por los procesos y por el trato en el servicio. El reto para el negocio hotelero es mantener el control de calidad y de los estándares, y asegurarse de que son coherentes en toda la marca. La garantía de calidad es especialmente importante en el sector servicios y en un negocio en que se trabaja con clientes que quizá no vuelvan, como es el caso de la industria del turismo. Las empresas hoteleras tienen marcas identificables que ayudan a garantizar al cliente una calidad de producto uniforme. Como corolario, el principal problema a que se enfrentan las empresas de renombre es controlar la actuación de sus miembros para garantizar el valor continuado de la marca.

El control de gestión es un concepto complejo y multidimensional. Contractor y Kundu (1998b) diferenciaban el control administrativo general en cuatro dimensiones: 1. control de calidad y de operaciones diario en todos los hoteles; 2. control de los activos físicos o los edificios; 3. control de la experiencia tácita de los empleados en las rutinas de la empresa; 4. control de los activos codificados, tales como los sistemas de reservas globales y la marca de la empresa.

Los estudios anteriores se han basado en un único paradigma teórico para explicar la forma de gestión. Este documento combina conceptos de las dos teorías principales: la teoría del coste de transacción y la teoría basada en recursos. Esta decisión se basa en la consideración de que las cadenas hoteleras mundiales son algo más que un grupo de empresas y de transacciones discretas. Las cadenas hoteleras globales tienen una estrategia general a largo plazo. Su objetivo no se limita a minimizar los costes de transacción; su intención es maximizar los beneficios basándose en una estrategia a largo plazo. Además, la maximización a largo plazo de los beneficios globales no se contenta con extraer la renta máxima del mercado en que el hotel está posicionado, sino que se fija como objetivo mejorar las habilidades y el conocimiento de la empresa en general (Hedlund y Rolander, 1990; Winter, 1987). La decisión sobre el modo de gestión es, pues, algo básico para crear valor a largo plazo (Zajac y Olsen, 1993) y para mejorar el rendimiento de la cadena general (Bradach, 1999).

2.1 Teoría del coste de transacción

El coste de transacción tiene que ver con la especificidad de los activos, con la racionalidad limitada y el comportamiento oportunista (free-rider problem). Como enfoque económico de la empresa, la teoría del coste de transacción intenta explicar por qué en algunos casos las estructuras institucionales, otros mercados, pueden ser un método más eficiente de gestionar las actividades económicas. La literatura acepta la dicotomía del mercado y la jerarquía como la principal alternativa para los intercambios, junto con el supuesto de que el oportunismo domina el comportamiento de las partes implicadas en el intercambio (Chen y Chen, 2003). Lo más importante es hacer una transacción o negociación cada vez (una entrada de mercado). La mejor opción de gestión será la que minimice los costes de transacción (Williamson, 1979). Esto implica el argumento de que la empresa preferirá la jerarquía y, en consecuencia, la propiedad, porque le permite tener un mayor grado de control, cuando la posibilidad de transferencia de conocimiento “fracasa” (Dunning, 1988). Así, ese fracaso es el principal argumento ante la decisión de la empresa a la hora de integrar y asumir un mayor control.

Desde la perspectiva de los costes de transacción, el determinante más importante del

fracaso del mercado es la presencia de activos específicos de transacción. La teoría se basa en la idea de que las empresas, en su proceso de crecimiento, explotarán al máximo la ventaja competitiva que han desarrollado. Según el coste de transacción, la ventaja competitiva va ligada a los activos específicos de transacción, que son inversiones humanas y físicas no reutilizables, especializadas y únicas para esa tarea. En el sector hotelero, la principal inversión específica de la transacción es el hotel conocido y su marca diferenciada. Según el grado en que la marca, la imagen y la calidad total del producto/servicio que representa estén en riesgo de caer en el oportunismo, mayor será el peligro para la empresa de que sus socios potenciales le sustraigan su activo específico en la transacción. De este modo, la empresa se decidirá por mantener la propiedad del patrimonio, lo que le proporcionará el control sobre la tecnología, los activos y las operaciones.

Por otro lado, evitar las formas contractuales comporta una sustancial inversión de capital, lo cual impide que la empresa se amplíe con rapidez. La bibliografía sobre los costes de transacción se centraba en las dificultades de negociar un acuerdo que sustituyera de modo efectivo la ampliación de la propia organización de la empresa (Williamson, 1979). Esto incluye seleccionar al socio adecuado, sobre todo en el extranjero (Geringer, 1991). Las publicaciones sobre el coste de transacción detallan los problemas que se encuentran a la hora de especificar en un contrato las contingencias que pueden acaecer en una relación comercial; la reticencia a hacer inversiones que son específicas, o totalmente dedicadas a un contrato en cuestión (Eramili y Rao, 1993; Fladmoe y Laurent, 1995); el posible “oportunismo” o el “aprovechamiento” de los socios comerciales (Williamson, 1979); y los consiguientes costes de controlar las actividades y el comportamiento de la otra empresa (Mathewson y Winter, 1985).

La teoría del coste de transacción reconoce la vulnerabilidad de las alianzas estratégicas cuando la cooperación conlleva unos activos específicos en la relación, asumiendo la incertidumbre y la racionalidad limitada (Williamson, 1985). Las rentas económicas están relacionadas con activos específicos y cuando dos partes se comprometen en una alianza sobre esos activos, aparece un riesgo moral. La parte que aporta los activos específicos a la alianza corre el riesgo de expropiación si la otra parte se comporta de modo oportunista en el sentido williamsoniano de

“mirar por el propio interés”. Aunque la contribución con activos específicos se puede traducir en una mayor eficiencia, los incentivos para hacer esa inversión están temperados por los riesgos de expropiación. La especificidad de los activos es el determinante principal de la lógica de costes de transacción. Cuando dos partes firman un contrato que requiere inversiones específicas para el contrato, inician una relación de dependencia mutua y las fuerzas del mercado ya no podrán sancionar a los socios por su oportunismo.

En la primera literatura sobre el tema, el “fracaso de mercado” dejó a la empresa sin más opción que aplicar el sistema jerárquico de propiedad total: la literatura sobre el coste de transacción se mostraba pesimista en cuanto a las perspectivas de las relaciones contractuales, sobre el hecho de que fueran capaces de sustituir el control total, y de las operaciones de una empresa mediante la propiedad (lo que Dunning, 1980, llamó “internalización”). Hoy en día, en cambio, la abundancia en el uso de sistemas de cooperación, sobre todo en el sector hotelero, sugiere que ese fracaso de mercado no es algo habitual. La relación contractual, y especialmente las formas de gestión “híbridas” —como las franquicias, que no son contratos en que se guardan las distancias sino relaciones estratégicas a largo plazo— pueden convertirse en la mejor alternativa a la propiedad (Shane, 1996). Después de todo, la franquicia ha proliferado a costa de las operaciones gestionadas por las empresas en algunos sectores. El hecho de que la cadena mantenga el control legal o de facto sobre los activos estratégicos, tales como marcas o sistemas de reserva global, puede moderar el oportunismo por parte de los socios.

La marca y el sistema de reservas global son los dos activos estratégicos codificados principales, y su control suele recaer en la empresa hotelera, independientemente del sistema de gestión elegido (Viceriat, 1993; Dunning y McQueen, 1981). En particular, los activos codificados aumentan la habilidad de las empresas de cerrar alianzas por tres razones (Contractor y Kundu, 1998b). En primer lugar, la codificación educa el problema de la “racionalidad limitada” de los socios, que intentan evaluar lo que obtendrán de la asociación con la empresa hotelera. En segundo lugar, al mantener un control *de iure* y *de facto* sobre los recursos la empresa reduce enormemente el oportunismo de las franquicias o los socios de un contrato de gestión, que pueden verse tentados a luchar en solitario a la expiración del contrato. Además, muchos contratos se toman gran-

des molestias para especificar el nivel de calidad que debe ofrecer el socio, incluyendo soluciones detalladas en caso de problemas en estas disposiciones de calidad (terminación del contrato y penalizaciones). En tercer lugar, mientras que la creación de un activo de marca y un sistema de reserva global conlleva costes ingentes, el coste incremental de añadir otro franquiciado o socio es bajo. De este modo, estos activos específicos estratégicos fomentan el control firme del hotel. Como veremos más adelante, el control sobre los activos estratégicos codificados se suele producir en todos los métodos de gestión analizados en este documento. La potencial amenaza de perder el permiso para usar la marca de la compañía global, los sistemas de reserva y de apoyo modera el comportamiento oportunista de los socios. De hecho, y definitivamente, es un factor que explica el alto uso de formas de no propiedad en el sector hotelero.

En consecuencia, la teoría del coste de transacción no sólo tiene que ver con la emergencia de organizaciones particulares para gestionar costes de transacción con alianzas estratégicas, también con el modo en que los costes de transacción dependen de los tipos de actividades de intercambio. Las alianzas estratégicas estarán más cerca del mercado (franquicia) o de la jerarquía (contrato de gestión) dependiendo de la magnitud de los costes de transacción (Pisano, 1989).

La teoría del coste de transacción realiza una aportación significativa al desarrollo de la hipótesis del presente documento.

La hipótesis 1 es la siguiente: “Si el control sobre la marca es bajo, es decir, si la reputación y el reconocimiento de la marca es débil, el contrato de gestión o la propiedad se preferirán a la franquicia”.

2.2 Teoría basada en recursos

Este documento propone que la elección del método de gestión no está determinada únicamente por consideraciones relacionadas con el coste de transacción. Las características de la empresa y su estrategia comprenden la otra parte de nuestro examen. Consideramos que el control en el sector hotelero tiene una relación muy débil con la propiedad: en el sector hotelero, el control se ha desligado de la propiedad del patrimonio, por mucho que siga manteniéndose un control y una estrategia general.

La opción de utilizar formas de gestión que no impliquen la propiedad del patrimonio en este

sector es difícil de explicar si sólo recurrimos a las teorías económicas tradicionales, porque la preocupación de las empresas hoteleras, durante su proceso de ampliación, no es el riesgo relacionado con la pérdida de los activos específicos de la transacción —como la marca y el sistema de reservas global— sino con la posibilidad de transferir o replicar unos recursos y unas habilidades valiosas, raras y costosas de imitar que constituyen el origen de la ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991). La transferencia es esencial para mantener la coherencia de la imagen de la marca, la calidad y el servicio. Por ello, a las empresas hoteleras les preocupa menos el control y más la efectividad o la transferencia de los activos y de los conocimientos. Para ocuparnos de este tema, adoptamos la teoría basada en recursos, un enfoque que se centra en la transferencia de las competencias de una empresa a otra.

Una perspectiva útil es considerar la empresa hotelera como una compañía de servicios basada en el conocimiento, relacionada con la transferencia de conocimiento entre socios durante un determinado período de tiempo, más que como una transacción. Winter (1987) se centra en la creación de conocimiento y competencias dentro de la empresa y en el modo en que el *know-how* se introduce en las “rutinas” tácitas de la organización. Teece (1987) distingue entre el conocimiento informal, el que no está por escrito y el tácito, y la propiedad intelectual registrada formalmente, que evidentemente se puede transferir con mucha más facilidad y compartir con la otra empresa. Contractor (1985) apunta que la propiedad intelectual —patentes, marcas o *copyrights*— sólo tiene una importancia estratégica menor, como generalización de todo el sector. Ahora bien, como ya hemos dicho anteriormente, en el sector hotelero, las marcas registradas, las no registradas, los sistemas logísticos y de reserva propios son una potente fuente de control; los activos estratégicos codificados son sólo la parte visible, la punta formalizada de un enorme iceberg de información tácita que atesoran el personal y los técnicos formados y unas rutinas implícitas. De ahí, que la transferencia de ese conocimiento a una empresa socia pueda ser prolongada, difícil, costosa e incompleta. Esto también depende en parte de la “capacidad de absorción” (Contractor, 1980; Cohen y Levinthal, 1999) de la empresa asociada. La gestión de flujos de conocimiento dentro y a través de los límites de la organización es clave para el éxito estratégico.

Una teoría basada en recursos (Barney, 1991; Grant, 1991; Wernefelt, 1984) parece especialmente apropiada para examinar la forma de gestión y en particular, los modos de gestión no relacionados con la propiedad, porque las empresas suelen usarlos básicamente para acceder a recursos valiosos que no poseen. Van de Ven (1976) destacaba que el proceso de construir una relación entre empresas se podía ver como un flujo de recursos entre organizaciones. La teoría basada en recursos sugiere que la explicación de las alianzas es la creación de valor potencial en los recursos que se van a unir. Se dice que ciertas características de los recursos —como la movilidad imperfecta, la imposibilidad de imitación y de sustitución— prometen acentuar la creación de valor y así facilitar la creación de alianzas. En términos de estructuras de alianzas, la teoría basada en recursos sugiere que los perfiles de recursos de las empresas socias determinan sus preferencias estructurales. Los perfiles de recursos determinan la estructura de las alianzas porque las empresas están interesadas no sólo en acceder o adquirir recursos de valor que no poseen, sino también en proteger sus propios recursos de valor en el proceso de formación de alianzas.

Los recursos de las empresas, en grandes líneas, se pueden clasificar en tres categorías (Barney, 1991): recursos de capital físico (p. ej., instalaciones, equipo, ubicación, marcas, patentes y marcas comerciales), recursos de capital humano (p. ej., las habilidades y los conocimientos de cada trabajador) y los recursos de capital de la organización (p. ej., cultura, rutinas y rituales). Cabe destacar que las habilidades se desarrollan conforme la empresa combina sus recursos para crear lo que se conoce como competencias de más alto orden (Madhok, 1997).

Para esta publicación, hemos identificado los principales recursos estratégicos, fuentes de ventaja competitiva para la empresa hotelera:

- Imagen de marca y reputación, que permiten a la empresa afirmar sus niveles de calidad y su posicionamiento en la mente de sus clientes.
- Competencia organizacional, que capta las habilidades y las habilidades que permiten al hotel competir en el mercado con efectividad: cultura corporativa, capacitación, políticas operativas y procedimientos y, en concreto, sistemas de reserva globales.
- Competencia de calidad, que incluye las habilidades y capacidades necesarias para lograr un servicio de alta calidad y garan-

tizar la satisfacción del cliente; para ayudar al hotel a crear su reputación de marca y reforzar la lealtad de los clientes, basándose en las capacidades y habilidades de los empleados y los equipos de gestión.

- Competencia física, que hace referencia a la capacidad del hotel para diseñar y construir unas instalaciones físicas que tengan la calidad, el confort y el ambiente deseables.

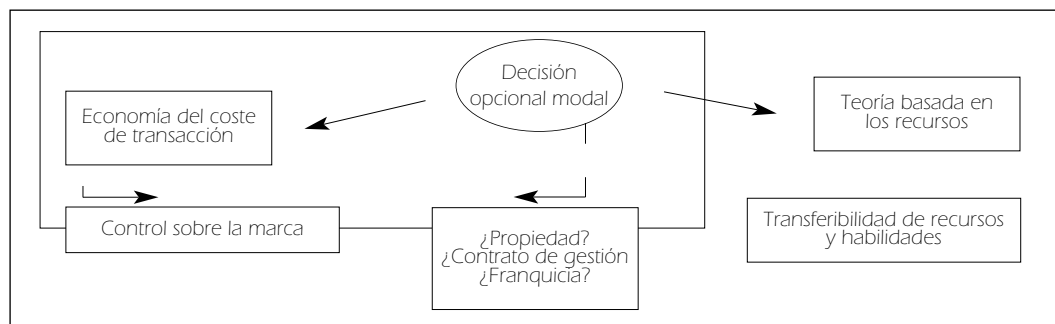
Normalmente una empresa posee una serie de competencias reproducibles, son las competencias físicas, pero también suele tener competencias irreproducibles, sobre todo las relacionadas con sus competencias de calidad y organizacionales. Para elegir entre las distintas formas de gestión, las empresas tienen en cuenta principalmente la posibilidad de transferencia de las habilidades que le proporcionan ventaja competitiva. Si entendemos los factores que influyen en la transferencia efectiva de los recursos de una empresa, entenderemos mejor cómo las empresas eligen entre propiedad total, franquicia y contrato de gestión.

Como se ha dicho anteriormente, la visión basada en los recursos identifica los recursos y las habilidades en términos de su contribución a la ventaja competitiva de una empresa (Collis y Montgomery, 1995). Cuando una empresa debe gestionar otra empresa, debe transferirle sus recursos y habilidades, garantizando, al mismo tiempo, que la transferencia de dichos activos no disminuya su capacidad de generar la deseada ventaja competitiva. Los recursos y las habilidades que deben ser transferidos son aquellos que originan la ventaja competitiva para la empresa y, en consecuencia, los que son, en cierto modo, únicos, difíciles de imitar y de reproducir. Los principales factores que evitan que una empresa copie los recursos y las habilidades de otra son sus condicio-

nes históricas específicas, las interacciones sociales complejas y la naturaleza tácita (intangible) del *know-how* implicado (Barney, 1991). Transferir el conocimiento tácito es difícil porque es complejo y ambiguo, se adquiere a través de un método de ensayo y error, se enseña y se aprende con la observación, evoluciona constantemente. Los recursos y las habilidades pueden formar parte de la empresa, estar fuertemente arraigados en sus rutinas y prácticas específicas, caracterizando las interacciones sociales complejas y las relaciones de los equipos de la organización. Cuando dichas habilidades no generan valor para la empresa y son difíciles de transferir, no es probable que influyan en la decisión de la empresa. Por otro lado, cuando esas habilidades sí son críticas para el éxito de la empresa, dominan el proceso de toma de decisiones. En consecuencia, cuanto más importantes e irreproducibles sean los recursos para la ventaja competitiva del hotel, mayor será la preferencia por mantener la propiedad del mismo o por utilizar contratos de gestión. Un acuerdo de franquicia significa que la cadena confía plenamente en las habilidades del franquiciado, mientras que con la propiedad o los contratos de gestión, la empresa proporciona la mayoría del soporte técnico y de gestión del día a día desde dentro de sus propias filas y con sus propios recursos. Eso significa que la franquicia requiere que la empresa transfiera recursos y *know-how* más allá de sus límites (es decir, formar a la empresa que será franquiciada), mientras que la propiedad y los contratos de gestión conllevan la transferencia de esos activos sin que salgan de la propia empresa (Dev *et al.*, 2002). A partir de ahí, podemos enunciar nuestra segunda hipótesis:

Hipótesis 2: “Si los recursos estratégicos y las habilidades son transferibles, la franquicia tendrá preferencia por delante de la propiedad y los contratos de gestión”.

Figura 1 Determinantes de la opción modal



Fuente: Adaptación de Contractor y Kundu (1997).

En la figura 1 se muestra cómo, desde nuestro punto de vista, la respuesta a la cuestión modal se deriva de la combinación de las dos hipótesis y, en consecuencia, de la integración del coste de transacción y del argumento basado en los recursos.

3. formas de gestión en el negocio hotelero

Las tres formas de gestión más habituales en la industria hotelera son las siguientes: la propiedad total del patrimonio, los contratos de gestión y los contratos de franquicia. La mayor parte de las grandes compañías hoteleras recurren a las tres formas mencionadas y emplean distintas estrategias según el mercado, por lo que resulta complicado teorizar sobre la forma de gestión óptima para una empresa determinada y, además, no es algo que vayamos a tratar aquí. En cambio, el análisis de estas formas de gestión puede ayudarnos a detectar los factores que favorecen una u otra forma.

3.1 La propiedad

Cuando hablamos de *inversión en patrimonio* nos referimos a aquella situación en que el hotel es propietario de las instalaciones y las gestiona, a través de empleados contratados y organizados de forma jerárquica. Ser propietario de un hotel supone una inversión de capital importante, comporta riesgos e implica un grado elevado de compromiso de recursos, pero confiere poder de decisión en la elección de los miembros de la junta directiva y puede resultar muy lucrativo en un mercado en expansión, cuando el valor de los activos presenta una apreciación considerable.

En las actividades de propiedad total, la cadena hotelera lleva el control de las operaciones diarias y de la calidad de los activos físicos, de los conocimientos tácitos existentes en las actividades rutinarias de la empresa y de los activos codificados. Por medio de la inversión en patrimonio, se consigue un mejor control estratégico a largo plazo, si lo comparamos con los contratos que no implican participación en el patrimonio, ya que éstos son temporales y, al expirar, pueden ser cancelados, mientras que la participación en el patrimonio es más difícil de disolver. Además, la mayoría de estudios indican que, a menudo, las empresas consideran imprescindible la propiedad para conseguir operaciones

importantes desde el punto de vista global (Gomes-Cassares, 1989). Sin embargo, no debemos pasar por alto que muchas empresas de la industria hotelera se han dado cuenta de que pueden crecer lo suficiente por medio de una red de alianzas, sin tener que pasar por las controladas inversiones en patrimonio. Una red de franquicias o los hoteles con contratos de gestión permiten beneficiarse de las economías de escala desde el punto de vista logístico, de suministro, diseño arquitectónico, formación, reservas y reconocimiento de marca.

Ahora bien, si los recursos y las habilidades clave para que la empresa obtenga la ventaja competitiva en el mercado son irreproducibles, es necesario mantenerlos por encima de todo. En tal caso, la propiedad del patrimonio es obligada con tal de preservar las prácticas de gestión y la cultura corporativa.

3.2 El contrato de gestión

Un contrato de servicios de gestión es, por definición, un contrato a largo plazo, de hasta diez años o incluso más, por el cual los propietarios legales del patrimonio o los bienes inmuebles firman un contrato con la empresa hotelera para que ésta pueda gestionarlo y explotarlo a diario, normalmente con la marca reconocida del hotel. Por consiguiente, en los contratos de gestión hotelera, el propietario aporta la infraestructura, mientras que el gestor aporta sus conocimientos sobre gestión hotelera. La relación contractual entre el propietario y el gestor es tal que al gestor se le otorgan derechos exclusivos para gestionar la propiedad, mientras que el propietario asume los riesgos financieros de la asociación comercial (Eyster, 1997). El objetivo principal del gestor es hacerse con las comisiones de gestión, que representan un porcentaje de los ingresos (Alexander y Lockwood, 1996; Eyster, 1997), mientras que el objetivo del propietario está más relacionado con mejorar los flujos de caja netos (Eyster, 1997). Aunque ambas partes combinan activos especializados, los conocimientos sobre la explotación de la empresa son más notorios y, además, la empresa gestora puede conseguir un margen de beneficios más jugoso gracias a los proveedores y a los materiales que suministra a la propiedad. Además, en algunos casos el gestor carga una pequeña comisión por cada reserva realizada por medio de la central de reservas de la empresa hotelera, por lo que mantiene el control del activo estratégico codificado.

El control de calidad, la gestión diaria y la contratación de los altos cargos corre a cargo de la empresa hotelera y no de los propietarios del patrimonio: las operaciones se llevan a cabo como si los bienes inmuebles fueran parte de la cadena hotelera. En este sentido, los contratos de gestión pueden considerarse como una alternativa más relajada a la propiedad, ya que comporta un coste de inversión más reducido y otorga a la cadena un fuerte control sobre las operaciones diarias y las normas de calidad. De hecho, según Reynolds (1994), a ojos de los clientes la diferencia es imperceptible.

En resumidas cuentas, los contratos de servicios hacen posible que los directivos de la empresa hotelera lleven un control diario sin ser propietarios del edificio y, además, este tipo de contratos pueden comportar beneficios más seguros sin que exista el riesgo de la inversión inmobiliaria. Además, incluso se reduce el riesgo comercial o económico, ya que la empresa hotelera que gestiona la propiedad suele quedarse con un porcentaje de los ingresos, que no de los beneficios (como ocurriría en caso de tratarse de una *joint venture*), pues los ingresos son mucho menos volátiles que los beneficios. Marriott Corp. es un buen ejemplo de la tendencia de preferir el contrato de gestión a la propiedad, ya que en 1993 se escindió para crear dos empresas distintas: la primera, una rentable empresa de gestión hotelera y la segunda, una empresa propietaria de inmuebles cargada de deudas (Doyle, 1993).

No obstante, también hay que decir que esta forma de gestión comporta ciertos riesgos, ya que los socios locales, que normalmente ocupan cargos intermedios, pueden adquirir abundantes conocimientos tácitos sobre las tareas a desarrollar y hacerse con los secretos del negocio, lo cual les puede llevar a abrir su propia cadena hotelera a posteriori, como ocurrió con el Oberoi Hotel Group después de poner fin a su asociación con Intercontinental Hotels (Contractor y Kundu, 1998b).

3.3 La franquicia

No puede esperarse que todos los miembros de la empresa muestren un interés especial por mantener la calidad y la reputación del producto. Fama y Jensen (1983) sugieren que existen dos sistemas generales y sustituibles para controlar el comportamiento de los miembros de la empresa. En primer lugar, existen mecanismos

de control como los consejos de administración y los sistemas de seguimiento que controlan el criterio de las personas que toman las decisiones. En segundo lugar, pueden restringirse los derechos de propiedad residuales de las personas que toman decisiones. No es muy probable que una empresa de renombre adopte formas extremas de esta segunda opción, ya que en este caso el director del hotel adquiere todos los derechos residuales y los derechos de decisión. El problema de la externalización entre los hoteles de una misma organización implica que posiblemente será adecuado aplicar algún tipo de control centralizado con tal de mantener el valor de la marca. Por el contrario, la intervención en todos los hoteles puede aumentar los costes de modo considerable porque resulta costoso desarrollar sistemas para controlar el comportamiento de los empleados, especialmente cuando los hoteles están repartidos en un área geográfica muy extensa (Brickley y Dark, 1987). La franquicia sería, entonces, un híbrido entre los dos métodos de control (es decir, los mecanismos de control y la propiedad residual). En los contratos de franquicia, el franquiciado adquiere unos derechos residuales por su hotel pero no goza de pleno derecho de decisión. La cadena se reserva algunos de estos derechos, y puede controlar la calidad ofrecida por el franquiciado y poner término al contrato si éste incumple los acuerdos iniciales con respecto a esta cuestión.

El sector hotelero siempre ha recurrido a la estrategia de alianzas, que básicamente han girado en torno a los contratos de franquicia. Uno de los puntos fuertes de las franquicias es la excelente cobertura geográfica que ofrecen.

Se ha definido la franquicia como el “método de organización por medio del cual el propietario de una marca comercial cede a otra, a cambio de una compensación económica, el derecho a utilizar una marca comercial con el fin de producir o distribuir un producto o servicio” (Caves y William, 1976) y, a su vez, recibe un pago o derechos y la conformidad con unos determinados niveles de calidad. Las grandes cadenas de franquicia se basan, ante todo, en los beneficios que asegura la marca comercial, por la que el gestor desembolsa directamente una comisión o abona un porcentaje de los ingresos. El nombre comercial representa un concepto y unos niveles de calidad coherentes en todos los emplazamientos de la marca. Esta confianza atrae a numerosos clientes. Además, hace que la empresa sea más eficiente en el uso

de recursos, sobre todo a medida que la cadena va creciendo. Por medio de un contrato de franquicia, las empresas hoteleras generan beneficios con inversiones de capital limitadas y pueden comercializar su producto de un modo más directo. En un intento de segmentar el mercado, hay empresas que han desarrollado con éxito distintas cadenas de las que se hace una publicidad muy agresiva y que proporcionan distintos servicios (Hoover et al., 2003).

Es obvio que franquicia implica competencia, no sólo basada en la marca comercial, sino también en diferencias con respecto a los métodos empresariales, los procedimientos y los servicios ofrecidos a los clientes. Las cadenas hoteleras intentan diferenciarse por medio de la marca, el diseño de los edificios y los temas logísticos. La industria hotelera es comparable a las manufacturas desde el punto de vista de la “tecnología” o los conocimientos exclusivos que ofrecen ventaja competitiva. Por tanto, en el sector hotelero, una franquicia es mucho más que un simple acuerdo en el que se mantienen las distancias y por el que el franquiciador se enriquece con los pagos: una franquicia conlleva una transmisión importante de conocimientos o experiencia del sector, de técnica y de marketing. Quizá su forma legal sea la de un contrato, pero la verdadera relación que se establece en una franquicia es una asociación estratégica entre franquiciador y franquiciado.

En una franquicia, el control diario de la gestión y de la calidad corren a cargo del franquiciado, no de la cadena hotelera, que, aunque no se encarga de la gestión del hotel, orienta y forma a los directivos según una relación contractual. Sólo les proporciona determinados conocimientos tácitos de gestión. Aun así, sería un error pensar que el franquiciador no ejerce ningún control: los niveles del hotel deben cumplirse, sin concesiones, y los activos codificados, como las marcas y los sistemas de reserva, corren a cargo de la cadena. El franquiciador adquiere compensaciones calculadas sobre los ingresos y los beneficios, márgenes adicionales por el material suministrado, comisiones por las reservas que los clientes realicen por medio de la central de reservas y comisiones por la formación de personal. Además, si la cadena de hoteles cuenta con una buena red de franquicias, puede beneficiarse de algunas economías de escala desde el punto de vista global, en temas de logística, suministros, diseño de edificios, reservas, formación y reconocimiento de marca. Es evidente que no todos los hoteles reproducirán exactamente el diseño de los edificios o la compra por el canal de compras centralizado de la cadena,

pero al menos pueden beneficiarse de algunas economías de escala. A todo esto cabe añadir que las ganancias de las franquicias —que se calculan como porcentaje de los derechos sobre los ingresos brutos— pueden preferirse a las reclamaciones de propiedad sobre beneficios residuales, en condiciones de competitividad.

Un problema importante de las franquicias es la posibilidad de que el franquiciado tenga un comportamiento oportunista. El problema surge cuando los hoteles franquiciados tienen una proporción baja de clientes que repiten, que es lo que suele suceder en las zonas turísticas. Los clientes, que perciben que el capital de la marca lo desarrolla el franquiciador, vuelven a alojarse en los hoteles de la cadena pero no en el mismo hotel. Los franquiciados de este tipo de emplazamientos pueden verse tentados a reducir la calidad de su aportación y, por consiguiente, traspasar a otros hoteles de la cadena los costes que supone perder clientes (Alchian y Demsetz, 1972; Caves y Murphy, 1976). Además, también pueden darse comportamientos oportunistas después de la finalización del contrato. Según la naturaleza del mismo, tanto el franquiciado como el franquiciador pueden tener que invertir en activos específicos que, por definición, crean cuasi-rentas; por ejemplo, sería el caso de beneficios de los que se pueden apropiar mediante determinadas acciones oportunistas después de la finalización del contrato. La cuasi-renta tiene lugar cuando el valor de un activo es mayor en un uso determinado que el valor que tendría en su siguiente mejor uso (Brickley y Dark, 1987). Prever mecanismos contractuales que protejan a cada una de las partes de la apropiación de cuasi-rentas aumenta el coste de la franquicia (Klein et al., 1978).

Aunque en un contrato de franquicia hotelero ambas empresas suelen compartir los activos, el riesgo que corren cada una de ellas no es el mismo: el franquiciador se expone a un menor riesgo que el franquiciado, que debe responder a las condiciones de la infraestructura establecidas por contrato, como la construcción de un edificio diseñado de una determinada forma, símbolo de la franquicia. Curiosamente, aunque los activos específicos de las empresas aumentan los problemas contractuales, las empresas franquiciadas suelen respetarlos, algo que podría deberse a que las inversiones en este tipo de activos sirven de garantía de calidad, tanto para los clientes como para los socios. Por medio de este tipo de inversiones, el franquiciado sella un compromiso con la empresa hotelera. Recordemos que el franquiciador puede poner fin al contrato si el franquici-

ciado no respeta las normas de calidad especificadas; en tal caso, este último tendría que hacerse cargo de unos activos difíciles de usar con otros propósitos. Por lo tanto, con la inversión, se consigue un cierto control, porque hay una motivación añadida para defender el valor de la marca, ya que el valor de rescate del activo sería bajo en caso de que la franquicia fracasara.

Por lo que se refiere a la transferencia de recursos, el intercambio de conocimiento entre las dos partes puede no ser recíproco, y ese desequilibrio puede dar una impresión de oportunismo. Asimismo, la filtración imprevista de conocimientos puede comportar que uno de los socios ponga fin al contrato y termine en la competencia.

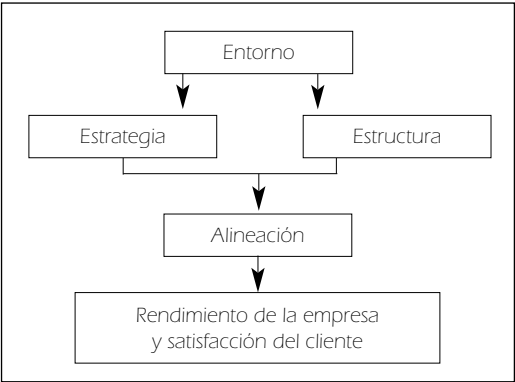
4. adecuación entre estructura de gestión y estrategia

La segunda parte de este documento versará sobre la combinación de la estrategia y de la estructura de gestión. El interés por determinar el grado de adaptación entre la estrategia de una organización y su estructura tiene su origen en la teoría de la contingencia (Chandler, 1962; Donaldson, 2001). Con el objeto de estudiar empíricamente la dinámica de cambio de la estructura organizacional, prestaremos atención a una rama de la investigación de la contingencia: la relación entre estrategia y estructura (Drazin y Van de Ven, 1985). Hay varias dimensiones para cada estrategia y estructura corporativa. Nos centraremos en la capacidad de los hoteles pertenecientes a cadenas hoteleras globales para crear alianzas con otros actores del sector turístico (operadores turísticos, compañías aéreas, agencias de viajes, organizadores de congresos, autoridades locales), según las diferentes estructuras de gestión elegidas (Chathoth y Olsen, 2003).

La importancia de aunar la estrategia y la estructura de una organización es uno de los puntos básicos de la literatura de gestión estratégica (Chandler, 1962; Rumelt, 1974). Esta corriente de investigación ha demostrado que la estrategia o la estructura pueden influir en el rendimiento de la organización, pero las diferencias entre las empresas se predicen mejor al considerar la naturaleza de la adecuación entre la estructura y la estrategia. Si la estrategia tiene que ver con la realización de un plan y su implementación, debe darse con una manera adecuada de estructurar

los recursos y las actividades y mantenerla. Olsen (1993) usa el término *coalineación* para describir esa relación de máxima idoneidad entre la estrategia y la estructura de la organización. Observa que sin “coalineación” entre estructura, estrategia y entorno, las organizaciones pueden experimentar dificultades para lograr el éxito a largo plazo (véase la figura 2).

Figura 2
Alinear la estructura y la estrategia de la organización



Fuente: Adaptación de Eccles et al. (1997).

Este estudio quiere contribuir a la estrategia de la cadena de hoteles desarrollando y poniendo a prueba una perspectiva de contingencia con respecto a la idoneidad entre estrategia y estructura de gestión, y considerando las implicaciones de dicha relación en las alianzas estratégicas. En concreto, creemos que las distintas estructuras de gestión presentadas en la primera parte de este documento arrojan diferencias básicas que van más allá del debate habitual de incentivos y mecanismos de control para englobar diferencias de flexibilidad, adaptación local y derechos de decisión. Nuestro objetivo no es concluir que una forma de gestión es superior a las demás, más bien al contrario. Nuestro principal argumento es que cada acuerdo estructural tiene ventajas particulares, y que la relativa superioridad de una u otra opción puede atribuirse en mayor medida a la adaptación de una estructura concreta con la correspondiente estrategia. Más concretamente, planteamos que las empresas hoteleras intentarán lograr la adaptación mediante estrategias más coherentes con su estructura de gestión. Así pues, desarrollamos el argumento de que la propiedad, la gestión de contratos y los acuerdos de franquicia presentan diferencias en cuanto a una

importante dimensión de derechos de decisión, flexibilidad operativa y estructura de incentivos, y que esas diferencias coinciden con una serie de alianzas estratégicas alternativas.

Una importante dimensión con que pueden caracterizarse las alianzas estratégicas es si están más centralizadas por la cadena hotelera o más, dirigidas al entorno local. Los hoteles franquiciados tienden a tener una gama más amplia de derechos de decisión, más nivel de autonomía y de flexibilidad operativa para lograr una adaptación de todo el sistema en comparación con los hoteles de propiedad, que tienen que mantener la uniformidad en todos los locales. Como los hoteles franquiciados tienden a desarrollar habilidades de gestión locales, suelen ser más propicios a escoger una estrategia que requiera más coordinación local. Y a la inversa, la conformidad operativa, los derechos de decisión más centralizados y los menores incentivos financieros que caracterizan a la compañía/hotel de propie-

Hipótesis 3: “Las unidades franquiciadas se decantan por las alianzas locales con otras empresas del sector turístico; en cambio, las unidades gestionadas por contrato o de propiedad no suelen hacerlo tanto.”

5. método

Para poner a prueba nuestras teorías, recabamos información cualitativa y asistimos a eventos comerciales del sector de ámbito internacional, durante los cuales entrevistamos a directivos y a miembros del personal de hoteles para ahondar en el conocimiento de las estructuras de gestión y de las estrategias del sector, centrando nuestro análisis en las principales cadenas hoteleras globales. La tabla 1 nos ofrece una muestra de las cadenas representadas en el estudio.

Tabla 1 Cadenas representadas en el estudio

ATA Hotels	Econo Lodge	Intercontinental Hotels	Red roof inns	St. Regis
Baglioni Hotels	Etap	Jolly Hotels	Relax Hotels Italia	Starhotels
Best Western	Eurostars Hotels	Luxury Collection	Renaissance	Staybrigde Suites
Bulgari	Fairfield Inn	MainStay Suites	Residence Inn	Suitehotel
Candlewood Suites	Formule I	Maritim Hotels	Rodway Inn	The Ritz-Carlton
Clarion	Four Points	Marriott Hotel&Resort	San Marco Hotels	Towner Place Suites
Comfort Inn	Framon Hotel Group	Mercure	Sheraton	Turin Hotels
Comfort Suites	Hilton Hotel	Motel6	Sina Hotel	UNA Hotels
Coralia	Holiday Inn	Novotel	Sleep Inn	W
Courtyard	Holiday Inn Express	Quality	Sofitel	Westin
Crowne Plaza	Ibis	Ramada International	Spring Hill Suites	

dad se alinean mejor con opciones estratégicas que valoran la rutina, la eficiencia y el control. El hecho de que los directores de hotel tengan que cumplir y seguir rutinas puede hacer que sean bastante efectivos en estrategias que fomentan la predictibilidad y la estandarización. Las empresas sometidas a altos niveles de control y a contratos de gestión suelen ir ligadas a una demanda más uniforme. En concreto, es de esperar que los hoteles franquiciados se acerquen más al entorno local, creando un sistema de turismo local con otros actores del sector y, en cambio, los hoteles de propiedad y gestionados por contrato suelen reflejar alianzas más centralizadas (seguramente sólo con compañías aéreas y con empresas de alquiler de coches).

El universo final se compone de 54 cadenas hoteleras americanas y europeas, lo que supone un total de 19.646 hoteles y aproximadamente 2.488.996 habitaciones. Los modos de gestión de nuestra muestra son según se detalla a continuación:

- Un 45 % tiene una mezcla de unidades en franquicia, gestionadas y en propiedad.
- Un 30 % son cadenas de propiedad, gestionadas o en franquicia.
- Un 25 % tienen dos de cada tres formas de gestión estudiadas: en propiedad y franquicia, en propiedad y gestionadas, o gestionadas y en franquicia.

Tabla 2
Características destacadas de los hoteles de la muestra

Las tres formas de gestión	45 %
Una forma de gestión	30 %
<i>Propiedad</i>	7 %
<i>Contrato de gestión</i>	6 %
<i>Franquicia</i>	17 %
Dos formas de gestión	25 %
<i>Propiedad y franquicia</i>	4 %
<i>Propiedad y gestionadas</i>	15 %
<i>Gestionadas y franquicia</i>	6 %
N.º medio de habitaciones por unidad	127

Las cuestiones planteadas durante las entrevistas cubrían los temas siguientes:

1. Estructuras formales, sistemas y procesos usados para gestionar los hoteles.
2. Razonamiento para la estructura de gestión de la cadena. En concreto, identificamos las variables críticas que se derivan de los enfoques teóricos mencionados anteriormente y utilizados en el análisis: los antecedentes históricos como el principal determinante del modo organizacional; la habilidad de ejercer el control sobre la marca y la calidad, considerando si la marca puede estar en situación de riesgo; facilidad/dificultad percibida para transferir las habilidades y los recursos estratégicos; importancia de la flexibilidad; y nivel de atracción del destino.
3. Riesgo asociado a la estructura elegida.
4. Formas de alianzas con otras empresas turísticas. Nuestro interés es básicamente saber si las alianzas están centralizadas o son locales, según las diferentes formas de gestión.

Teniendo en cuenta esta información, los datos nos permitieron examinar el modo en que las variables TCT y TBR afectan a la opción del modo de gestión.

5.1 Comentario

Aunque nuestro análisis no necesariamente ha detectado lo que se puede entender por “buenas prácticas”, si nos fijamos en el comportamiento de las empresas de nuestra

encuesta, obtendremos un marco con el que analizar la cuestión modal.

Tabla 3
Principales razones para la estructura de gestión elegida

Antecedentes históricos	84 %
Control sobre la marca	79 %
Flexibilidad	62 %
Transferencia de recursos y habilidades	53 %
Atractivo turístico	29 %

La primera cuestión tenía que ver con los principales determinantes de la estructura de gestión y los entrevistados podían elegir más de una opción. A partir del análisis de los datos recopilados (tabla 3), la mayoría de los directivos entrevistados consideraban que la historia (con un 84 %) era el principal determinante para la actual estructura de gestión de la cadena. La principal variable TCT, el control sobre la marca, aparece como el segundo determinante, con casi un 80 % de las respuestas. La flexibilidad responde a un 62 % de las respuestas totales y la principal variable TBR, la transferencia de recursos y habilidades, a un 53 %. La última variable, el atractivo turístico, fue elegida sólo por un 29 % de la muestra.

Las respuestas de los directivos indican las preferencias generales de las empresas, pero en sus carteras vemos una mezcla de los diferentes modos de gestión. En consecuencia, teniendo en cuenta que el objetivo de este documento es determinar las condiciones para decidirse por una determinada forma de gestión, el análisis procederá a subrayar el impacto de las variables TCT y TBR para cada modo de gestión.

Tabla 4
Principales variables para la estructura de gestión

Control de la marca (TCT)	
<i>Propiedad total</i>	9 %
<i>Contrato de gestión</i>	72 %
<i>Franquicia</i>	19 %
Transferencia de recursos y habilidades (TBR)	
<i>Propiedad total</i>	6 %
<i>Contrato de gestión</i>	13 %
<i>Franquicia</i>	81 %

La tabla 4 muestra que el control TCT sobre la marca es el principal determinante para la propiedad total en un 9 % de los casos; el contrato de gestión, en un 72 % de los casos, y la franquicia, en un 19 %.

Cabe decir que esas cadenas que han considerado que el control sobre la marca es el principal determinante para la franquicia son cadenas de franquicia. Su estrategia de crecimiento se basa en una marca sólida y reconocible, activos físicos destacados —los franquiciados hacen inversiones específicas en la transacción— y estrictos niveles de calidad, que sirven de garantía de calidad a los socios y pueden ser considerados por la cadena hotelera como un sustituto indirecto para el seguimiento.

Recordemos la hipótesis 1: “Si el control sobre la marca es bajo, el contrato de gestión o la propiedad total se preferirán a la franquicia”. Esta hipótesis es bastante acertada, pues se atiene al 81 % de la muestra. Sin embargo, el alto porcentaje de contratos de gestión en comparación con la propiedad total demuestra la importancia de combinar TCT y TBR, ya que el control también se puede lograr con formas de propiedad total y formas contractuales. Las relaciones contractuales pueden reemplazar la propiedad de los activos cuando el miedo al oportunismo del socio está reducido por el control continuo de la empresa sobre los activos clave estratégicos. La amenaza de retirada del sistema de reservas global o de la marca modera el comportamiento de los socios. Además, los mismos activos estratégicos permiten a la empresa hacerse con derechos adicionales en el contrato de gestión y la franquicia.

Cabe destacar que la relativamente discreta incidencia de la propiedad total es coherente con los resultados, pues no hay que olvidar que los antecedentes históricos se consideran el principal determinante de la estructura de gestión. Hoy en día, las cadenas hoteleras pueden mantener un control igual sobre la calidad y los niveles recurriendo a acuerdos contractuales más flexibles, tales como contratos de gestión.

Fijémonos ahora en la hipótesis 2: “Si los recursos estratégicos y las habilidades son transferibles, la franquicia tendrá preferencia por delante de la propiedad total y los contratos de gestión”. Esto queda demostrado, ya que más de un 80 % de nuestra muestra ha identificado como la principal razón para elegir la franquicia la posibilidad de replicar los recursos y las habilidades que constituyen la fuente de su ventaja competitiva sostenible.

Según la teoría basada en los recursos, a la hora de elegir la estructura de gestión más adecuada, las empresas se dejan llevar por la posibilidad de transferencia de lo que les ofrece esa ventaja competitiva. Si dichas habilidades no se pueden reproducir (en cuanto a competencia organizativa y calidad), las empresas prefieren los modos con un mayor control, como la propiedad total y los contratos de gestión. En caso de que una empresa posea recursos y habilidades que no se puedan reproducir y que sean clave para el establecimiento y la supervivencia de la marca, así como para lograr esa ventaja competitiva en el mercado, es imperativo que se opte por los contratos de gestión o por la propiedad del patrimonio (en lugar de la franquicia) para reducir la transferencia tecnológica. Los contratos de gestión también obtienen buenos resultados cuando la empresa tiene una competencia de alta calidad y el mercado en que está presente es sensible al servicio. La combinación entre competencia de calidad y sensibilidad al servicio destaca la interacción entre las capacidades internas y los requisitos del mercado externo, un claro punto fuerte del enfoque basado en recursos (Collis y Montgomery, 1995). Debería considerarse que la principal condición para el uso de los contratos de gestión depende de la existencia de socios de inversión fiables. Esta forma de gestión suele ser más atractiva para las grandes empresas y para los que construyen grandes propiedades hoteleras.

Por otro lado, la franquicia puede ser adecuada siempre que los aspectos clave del funcionamiento hotelero se puedan codificar y transferir. El tamaño, la configuración y la decoración del edificio pueden ser estándares y se pueden replicar sin mucha dificultad. Así, siempre que no haya conocimientos o habilidades específicos que se personifiquen en directivos expertos, los conocimientos necesarios se pueden transferir como un acuerdo de franquicia. Sin embargo, las competencias reproducibles por sí solas no suelen tener un gran peso en la elección entre franquicia y propiedad total/contrato de gestión. Se favorece la franquicia cuando la empresa tiene una alta competencia física y una fuerte reputación de marca. El efecto de la interacción entre competencia física y sólida reputación de marca arroja algo de luz a las condiciones según las cuales se pueden tomar decisiones claras al transferir habilidades reproducibles.

El objetivo de este documento es proporcionar un marco unificado de análisis de la cues-

Figura 3
Control sobre la marca y posible transferencia de recursos y habilidades

Control sobre la marca (TCT)	ALTO	CONTRATO DE GESTIÓN	FRANQUICIA
	BAJO	PROPIEDAD TOTAL	CONTRATO DE GESTIÓN
		BAJO	ALTO
	Posible transferencia de recursos y habilidades (TBR)		

tión de la elección modal, combinando variables desde la economía de coste de transacción y la teoría basada en recursos. La figura 3 es el resultado de este esfuerzo.

El modelo examina el impacto del control sobre la marca y la capacidad de transferencia de recursos según la propensión de las empresas hoteleras a establecer modelos contractuales o a hacer inversiones en patrimonio. Lo que hemos demostrado es que los dos determinantes básicos de la estructura de gestión constituyen las dimensiones de la matriz.

Como ya hemos enunciado anteriormente, con respecto a la decisión de la elección del modo de gestión, TCT puede explicar por qué las empresas prefieren la propiedad total a la asociación, pero no distingue bien entre los diferentes grados de asociación (Gatignon y Anderson, 1988). La opción de integrar la variable TCT con la TBR responde a este problema. Así pues, podemos ver que si el control sobre la marca y la transferencia de recursos y habilidades son bajos, ambas teorías sugerirán la propiedad como la mejor forma de gestión. En cambio, la franquicia se considerará la mejor opción cuando el control sobre la marca sea elevado (por una fuerte reputación de la marca y una alta inversión específica de transacción para el franquiciado) y hay recursos y competencias reproducibles que son una fuente importante de ventaja competitiva (como activos físicos distintivos). El formato de negocio altamente estandarizado y las inversiones en necesidades de infraestructura, como símbolo del diseño arquitectural expresivo de la cadena, proporcionarán un grado relativamente elevado de control debido a los estándares corporativos explícitos incorporados que garantizarán la conformidad y vincularán al franquiciado con la cadena.

Habida cuenta de todo ello, se puede ver que en la mayoría de los casos una empresa hotelera que se expande teniendo en cuenta una transferencia de competencias irreproducibles (baja

transferibilidad) favorecerá sin duda la propiedad total y los contratos de gestión para su expansión. Como ya hemos dicho, cualquier intento de transferir dichos recursos y habilidades dentro del contexto de una franquicia podría redundar en una pérdida importante de ventaja competitiva para la cadena hotelera. Además, la influencia de estas habilidades irreproducibles en la elección entre más o menos control depende de la fuerza de la ventaja competitiva generada por dichas habilidades. En consecuencia, cuanto mayor sea la ventaja competitiva generada por las habilidades irreproducibles de una empresa, más probable será que la empresa se decida por la propiedad o el contrato de gestión, según el nivel de control sobre los activos específicos. Por todo ello, el contrato de gestión parece ser la opción intermedia; sustituye a la propiedad total cuando la transferibilidad de recursos y habilidades es baja, pero el control (reputación de la marca) es elevado, y viceversa cuando la marca es débil y, por tanto, está en riesgo, pero la ventaja competitiva es transferible. Además, hemos detectado que la preferencia de una empresa por usar estructuras de gestión más controladas gana fuerza con la creciente importancia de la competencia de calidad (irreproducible), sobre todo en grandes hoteles. Conforme la competencia de calidad gana importancia como fuente de ventaja competitiva, el deseo de la empresa de obtener un acuerdo interno, como un contrato de gestión, varía según el tamaño de la propiedad hotelera. Los directivos han respondido a esta pregunta alegando que el know-how necesario para ofrecer un servicio de calidad cada vez es más complejo conforme el hotel va creciendo, con lo cual se hace más necesario obtener un mayor nivel de control (Gatignon y Anderson, 1988).

Con respecto a la adecuación entre estrategia y estructura de gestión, cabe destacar que como el sector de los viajes cada vez es más sofisticado y está más globalizado, los operadores hoteleros han desarrollado su ventaja competitiva median-

te contratos de varios tipos con otras industrias también relacionadas con esos viajeros. Se han desarrollado programas de fidelización en compañías aéreas, hoteles y compañías de alquiler de coches. Dichos programas ofrecen puntos por volar en avión con una compañía en concreto, por alojarse en determinados hoteles o por alquilar automóviles en una compañía en cuestión. Esos puntos pueden intercambiarse por mejoras y premios en cualquiera de las compañías asociadas. Lo que se persigue con estos programas es fidelizar al cliente con la marca, y se dirigen tanto al cliente particular, que recibe ofertas regulares, como al cliente que viaja por negocios, que mediante acuerdos con determinadas compañías obtiene tarifas especiales o ventajas adicionales. Las relaciones con las agencias de viajes y los operadores

nados y franquiciados. Así pues, las unidades franquiciadas heredarán alianzas centralizadas de la cadena y activarán nuevas alianzas. Además, con respecto a los socios de las alianzas, las alianzas centralizadas suelen hacerse con operadores turísticos de ámbito internacional, compañías aéreas y compañías de alquiler de coches, mientras que las alianzas locales incluyen empresas de la zona, como agencias, entidades de turismo local y organizadores de eventos. Muchas franquicias también han sellado alianzas con operadores turísticos locales. En consecuencia, los resultados muestran que la estructura de gestión tiene un efecto en las alianzas, que en teoría son predecibles considerando la adecuación entre la estructura de gestión/estrategia propuesta en este estudio.

Tabla 5
Alianzas y estructura de gestión

	ESTRUCTURA DE GESTIÓN		
ALIANZAS	Propiedad	Contrato de gestión	Franquicia
Centralizadas	95 %	83 %	51 %
Locales	5 %	17 %	49 %

turísticos también son un factor importante para el éxito de muchos hoteles. En los Estados Unidos se contrata a través de agencia aproximadamente un cuarenta por ciento de las habitaciones de hotel, por lo que son un mecanismo de venta básico para el sector. Los acuerdos con los operadores turísticos para ofrecer descuentos sustanciales en las habitaciones, gracias a grandes volúmenes de reservas, están por todos sitios en el sector hotelero, pues los hoteles se benefician no sólo del volumen de negocio añadido, sino también de publicidad gratuita, al aparecer en los folletos de los operadores.

Si nos fijamos en la tabla 5, podemos afirmar que queda justificada la hipótesis 3: “Los hoteles franquiciados se decantan por las alianzas locales con otras empresas del sector turístico; en cambio, los hoteles gestionados por contrato o de propiedad no suelen hacerlo”. Las alianzas centralizadas constituyen un 95 % de las alianzas totales de los hoteles en propiedad total, mientras que en las unidades franquiciadas, un 50 % de las alianzas se llevan a cabo con empresas relacionadas con el turismo local. Un 45 % de nuestra muestra lo componen cadenas hoteleras que tienen una mezcla de edificios en propiedad, gestio-

6. conclusiones

Al decidir sobre la estructura de gestión de las empresas hoteleras se puede elegir entre una serie de opciones. Hoy en día, la elección sobre el modo de gestión va más allá de la cuestión relacionada con el coste de transacción y el hecho de “internalizar o no”, para incluir diferentes tipos de alianzas. Con respecto a esto, la teoría basada en recursos puede ayudar a definir mejor los diferentes tipos de asociaciones. Este estudio quiere contribuir a la literatura de la estrategia proporcionando un marco único de análisis, combinando los argumentos TCT y TBR, para las tres principales formas de gestión de la industria hotelera mundial: propiedad, franquicia y contratos de gestión de servicios.

Los resultados muestran que tanto la variable TCT como la TBR influyen en la selección del modo de gestión. Sin duda, la variable TCT, el control sobre la marca, sigue siendo el principal determinante de la estructura organizacional, ya que la marca se considera la primera inversión específica de transacción en el negocio de las cadenas hoteleras. Los resultados también dan mucho peso a la visión basada en recursos, que

afirma que cuando la ventaja competitiva se basa en recursos y habilidades irreproducibles, como las competencias organizacionales y de calidad que no se pueden transferir de modo efectivo más allá de la propia empresa, son necesarias estructuras de gestión “más controladas”, tales como la propiedad o los contratos de gestión. En consecuencia, la dificultad para reproducir competencias no sólo protege a una empresa de sus competidores, también constituye un límite a su habilidad para transferir las habilidades necesarias a los socios. El contrato de gestión, que ha pasado relativamente sin pena ni gloria por la literatura del sector, ha resultado ser un sustituto adecuado a la propiedad de activos en varias circunstancias, en particular cuando el reconocimiento de la marca y la reputación son elevados, y los recursos y las habilidades clave son irreproducibles. Si se ampliara esta investigación se podría evaluar si las variables consideradas en este documento y el modelo desarrollado se podrían aplicar del mismo modo a las decisiones de gestión en un contexto nacional o internacional.

Además, con este documento también hemos querido contribuir a la literatura sobre adecuación de estrategia y estructura, planteándonos por qué algunas estrategias pueden resultar más adecuadas para unas estructuras de gestión concretas. Hemos visto que quedaba probada nuestra noción de que determinadas estructuras de gestión funcionan mejor con unas estrategias concretas que con otras, centrando nuestra atención en las alianzas estratégicas con los otros actores del sector turístico. Lo ideal sería que las empresas pudieran empezar a considerar la estructura de gestión, con sus consideraciones habituales, al seleccionar la estrategia a seguir. Deberíamos ahondar en este aspecto, considerando, por ejemplo, las condiciones que facilitan la emergencia de alianzas estratégicas, su estructura de gestión y la probabilidad de desarrollo de una red de empresas turísticas o, incluso, la creación de sistemas locales de turismo. También podría desarrollarse otra dimensión de la estrategia de empresa.

Si bien nuestros hallazgos no son extensos, pueden ofrecer a los directivos un punto de apoyo al decidir el método organizacional y la estrategia que más les conviene, según la forma de gestión elegida. Con respecto a esto, el negocio hotelero global puede ser un precursor para otros sectores de servicios en cuanto a la prevalencia de modos de no propiedad a la hora de hacer negocios. Esperamos que nuestro estudio estimule la investigación en este senti-

do y que se profundice en la teoría y la práctica de los determinantes de la elección modal y en el modo en que las diferentes estructuras pueden afectar a la elección de la estrategia.

7. referencias bibliográficas

- ALCHIAN, A. A.; DEMSETZ, H. (1972) *Production, Information Costs and Economic Organization*. American Economic Review, vol. 62, pp. 777-795.
- ALEXANDER N.; LOCKWOOD, A. (1996) *Internalization: a comparison of the hotel and retail sectors*. Service Industries Journal, vol. 16, n. 4, pp. 458-473.
- BARNEY, J. B. (1991) *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, n. 17, pp. 99-120.
- BRADACH, J. L. (1997) *Using the plural form in the management of restaurant chains*. Administrative Science Quarterly, n. 42, pp. 276-303.
- BRICKLEY, J. A.; DARK, F. H. (1987) *The choice of organizational form: the case of franchising*. Journal of Financial Economics, n. 18, pp. 401-420.
- CAVES, R. E.; WILLIAM, F. M. (1976) *Franchising: Firms, Markets and Intangible Assets*. Southern Economic Journal, vol. 42, n. 4, pp. 572-586.
- CHANDLER, A. JR. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- CHATHOTH, P. K.; OLSEN, M. D. (2003) *Strategic alliances: a hospitality industry perspective*. Hospitality Management, n. 22, pp. 419-434.
- CHEN, H.; CHEN, T. J. (2003) *Governance structures in strategic alliances: transaction cost versus resource based perspective*. Journal of World Business, n. 38, pp. 1-14.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. (1990) *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*. Administrative Science Quarterly, vol. 35, n. 1, pp. 128-152.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. (1995) *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*. Harvard Business Review, julio-agosto, pp. 118-128.
- COMBS, J. G.; CASTROGIOVANNI, G. J. (1994) *Franchisor strategy: a proposed model and empirical test of franchise versus company ownership*. Journal of Small Business Management, abril, pp. 37-49.

- CONTRACTOR, J. F. (1980) *The composition of licensing fees and arrangements as a function of economic development of technology recipient nations*. Journal of International Business Studies, n. 11, pp. 47-62.
- CONTRACTOR, J. F. (1985) *Licensing in international strategy: a guide for planning and negotiations*. Westport-Connecticut-Londres: Quorum Books.
- CONTRACTOR, J. F.; KUNDU, S. K. (1998a) *Franchising versus company run operations: modal choice in the global hotel sector*. Journal of International Marketing, vol. 6, n. 2, pp. 28-53.
- CONTRACTOR J. F.; KUNDU, S. K. (1998b) *Modal choice in a world of alliances: analyzing organizational forms in the international hotel sector*. Journal of International Business Studies, vol. 29, n. 2, pp. 325-358.
- DONALDSON, L. (2001) *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- DOYLE, J. M. (1993) *Marriott splits into two firms*. Honolulu Advertiser, 24 de julio.
- DRAZIN, R.; VAN DE VEN, A. H. (1985) *Alternative forms of fit in contingency theory*. Administrative Science Quarterly, vol. 30, n. 4, pp. 514-539.
- DUNNING, J. H.; MCQUEEN, M. (1981) *The eclectic theory of international production: a case study of the international hotel industry*. Managerial and Decision Economics, vol. 2, n. 4, pp. 197-210.
- DUNNING, J. H. (1980) *Towards an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Test*. Journal of International Business Studies, vol. 11, n. 1, pp. 9-31.
- DUNNING, J. H.; MCQUEEN, M. (1981) *The Eclectic Theory of International Production: A Case Study Firms*. Journal of International Business Studies, vol. 22, n. 3, pp. 461-478.
- ECCLES, G.; et al. (1997) *The relationship between organizational structure and strategy*. Teare, R.; et al. Global Directions: New Strategies for Hospitality and Tourism. London-Herndon: Cassell, pp. 133-164.
- EISENHARDT, K.; SCHOONHOVEN, C. B. (1996) *Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms*. Organizational Science, vol. 7, n. 2, pp. 136-150.
- ERRAMILLI, M. K.; RAO, C. P. (1991) *The Experience Factor in Foreign Market Entry Behaviour of Service Firms*. Journal of International Business Studies, vol. 22, n. 3, pp. 461-478.

- EYSTER, J. J. (1997) *Hotel management contracts in the US: the revolution continues*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, vol. 38, n. 3, pp. 14-20.
- FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. (1983) *Separation of ownership and control*. Journal of Law and Economics, n. 26, pp. 301-326.
- FLADMOE, L. K.; LAURENT, L. J. (1995) *Control Modes in International Service Operations: The Propensity to Franchise*. Management Science, vol. 41, n. 7, pp. 1238-1249.
- GATIGNON, H.; ANDERSON, E. (1988) *The multinational corporations' degree of control over foreign subsidiaries: an empirical test of a transaction cost explanation*. Journal of Law, Economics and Organization, vol. 4, n. 2, pp. 305-336.
- GERINGER, J. M. (1991) *Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures*. Journal of International Business Studies, vol. 22, n. 1, pp. 41-62.
- GHOSHAL, S.; NOHRIA, N. (1993) *Horses for courses: organizational forms for multinational corporations*. Sloan Management Review, invierno, pp. 22-35.
- GOMES-CASSARES, B. (1989) *Ownership structures of foreign subsidiaries*. Journal of Economic Behavior and Organization, n. 11, pp. 1-25.
- GRANT, R. M. (1991) *The resource-based theory of competitive advantage: Implication for strategy formulation*. California Management Review, vol. 33, n. 3, pp. 114-135.
- HEDLUND, O.; ROLANDER, D. (1990) *Action in hierarchies: New approaches to managing the multinational corporation*. Barlett, C.; et al. Managing the global firm. Londres: Routledge.
- HOOVER, V. L.; et al. (2003) *Why Restaurant Firms Franchise: an analysis of two possible explanations*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, febrero, pp. 9-16.
- JUSTIS, R.; JUDD, R. (1989) *Franchising*. Cincinnati-Ohio: South-Western Publishing Co.
- KLEIN, B.; et al. (1978) *Vertical Integration, Appropriable Rents, and Competitive Contracting Process*. Journal of Law and Economics, n. 21, pp. 297-326.
- LANGLOIS, R. N.; EVERETT, M. G. (1992) *Complexity, genuine uncertainty and the economic organization*. Human System Management, n. 11, pp. 67-75.
- MATHEWSON, O.; WINTER, R. A. (1985) *The Economics of Franchise Contracts*. Journal of Law and Economics, vol. 28, n. 3, pp. 503-526.

- Miller, D. (1993) "The architecture of simplicity". *Academy of Management Review*, n. 18, pp. 116-138.
- NELSON, R.; WINTER, S. G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Belknap Press.
- OLSEN, M. D. (1993) *Accommodation: international growth strategies of major US hotel companies*. *Travel & Tourism Analyst, Economic Intelligence Unit*, n. 3, pp. 51-64.
- Pisano, G. P. (1989) *Using equity participation to support exchange: Evidence from the biotechnology industry*. *Journal of Law and Economics and Organization*, vol. 5, n. 1, pp. 109-126.
- REYNOLDS, C. (1994) *What's in a name? You'd be surprised*. *Star Ledger*, 18 de diciembre.
- Rumelt, R. P. (1974) *Strategy, Structure and Economic Performance*. Cambridge: Harvard University Press.
- SHANE, S. A. (1996) *Hybrid Organizational Arrangements and Their Implications for Firm, Growth and Survival: A Study of New Franchisors*. *Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 1, pp. 216-234.
- SINGH, K. (1997) *The impact of technological complexity and interfirm cooperation on business survival*. *Academy of Management Journal*, n. 40, pp. 339-367.
- TEECE, D. J. (1987) *Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy*. Teece, D. J. *The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal*. Cambridge: Ballinger, pp. 185-220.
- VAN DE VEN, A. H. (1976) *On the nature, formation and maintenance of relations among organizations*. *Academy of Management Journal*, n. 1, pp. 24-36.
- VICERIAT, P. (1993) *Hotel Chains*. Buigues F.; et al. *Market service and European integration: The challenges for 1990s*. Bruselas: Commission of European Communities, pp. 365-380.
- WERNERFELT, B. (1984) *A resource-based view of the firm*. *Strategic Management Journal*, vol. 5, n. 3, pp. 171-180.
- WILLIAMSON, O. E. (1985) *The economic institutions of capitalism*. Nueva York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1979) *Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*. *Journal of Law and Economics*, vol. 22, n. 2, pp. 233-262.
- WINTER, S. (1987) *Knowledge and competence as strategic assets*". Teece, D. J. *The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal*. Cambridge: Ballinger, pp. 159-184.
- XIAOLI, Y.; ZAJAC, E. J. (2004) *The strategy/governance structure fit relationship: theory and evidence in franchising arrangements*. *Strategic Management Journal*, n. 25, pp. 365-383.
- ZAJAC, E.; OLSEN, C. (1983) *From transaction cost to transaction value analysis: Implication for the study of interorganizational strategies*. *Journal of Management Studies*, n. 30, pp. 131-145