



INSTITUTO DE ESPAÑA

Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

Análisis del impacto de las estrategias de crecimiento hoteleras en la *performance* y los retos de la industria turística

Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico de Número, leído el 18 de enero de 2024,
por el

EXCMO. SR. DR. ONOFRE MARTORELL CUNILL

Laudatio y Discurso de contestación por la Académica de Número

EXCMA. SRA. DRA. ANA MARIA GIL-LAFUENTE



*Real Academia
de Ciencias Económicas y Financieras*

Análisis del impacto de las estrategias de
crecimiento hoteleras en la *performance*
y los retos de la industria turística

La realización de esta publicación ha sido posible gracias a



con la colaboración de



Fundación "la Caixa"

con el patrocinio de



Barcelona 2024

Publicaciones de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

Martorell Cunill, Onofre

Análisis del impacto de las estrategias de crecimiento hoteleras en la *performance* y los retos de la industria turística. /Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras... Onofre Martorell Cunill...y contestación... Ana Maria Gil-Lafuente

Bibliografía

ISBN- 978-84-09-57578-7

I. Título II. Ana Maria Gil-Lafuente III. Colección

1. Economía 2. Industria 3. Turística 4. Discursos Académicos

La Academia no se hace responsable de las opiniones científicas expuestas en sus propias publicaciones.

(Art. 41 del Reglamento)

Editora: ©2024 Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, Barcelona.
www.racef.es

Académica Coordinadora: Dra. Ana Maria Gil-Lafuente

ISBN- 978-84-09-57578-7
Depósito legal: B 22461-2023



Obra producida en el ámbito de la subvención concedida a la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras por el Ministerio de Ciencia e Innovación.

Esta publicación no puede ser reproducida, ni total ni parcialmente, sin permiso previo, por escrito de la editora. Reservados todos los derechos.

Imprime: Ediciones Gráficas Rey, S.L.—c/Albert Einstein, 54 C/B, Nave 12-14-15
Edición Enero 2024



Esta publicación ha sido impresa en papel ecológico ECF libre de cloro elemental, para mitigar el impacto medioambiental

Publicaciones de la Real Academia de Ciencias
Económicas y Financieras

Análisis del impacto de las estrategias de
crecimiento hoteleras en la *performance*
y los retos de la industria turística

Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como
Académico de Número, leído el 18 de enero de 2024,
por el

EXCMO. SR. DR. ONOFRE MARTORELL CUNILL

Laudatio y Discurso de contestación por la Académica de Número

EXCMA. SRA. DRA. ANA MARIA GIL-LAFUENTE

Barcelona, 2024

Sumario

Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias
Económicas y Financieras como Académico de Número,
leído el 18 de enero de 2024 por,

EXCMO. SR. DR. ONOFRE MARTORELL CUNILL

Análisis del impacto de las estrategias de crecimiento hoteleras en la
performance y los retos de la industria turística 13

Laudatio y Discurso de contestación por la Académica de Número

EXCMA. SRA. DRA. ANA MARIA GIL-LAFUENTE

Discurso 73

Publicaciones de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras..... 85



EXCMO. SR. DR. ONOFRE MARTORELL CUNILL

Análisis del impacto de las estrategias de crecimiento hoteleras en la *performance* y los retos de la industria turística

Contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	17
2. ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN DE LAS CADENAS HOTELERAS INTERNACIONALES.....	20
3. ANÁLISIS EMPÍRICO.....	32
3.1. Variables.....	32
3.2. Análisis decriptivo.....	33
3.3. Metodología.....	34
3.4. Resultados.....	36
3.4.1. <i>Estrategias de crecimiento, atributos y peformance</i>	36
3.4.2. <i>Análisis por zonas geográficas</i>	40
3.4.3. <i>Análisis por nivel de performance</i>	43
3.4.4. Robustez.....	46
4. RETOS.....	50
5. BIBLIOGRAFÍA.....	55
ANEXO.....	67

“La ciencia es un magnífico mobiliario para el piso superior de un hombre, siempre y cuando su sentido común esté en la planta baja.”

Holmes, Oliver Wendell

Resumen: Un foco importante de atención en los estudios de la industria hotelera es comparar las estrategias de crecimiento, sin embargo, la relación existente entre las estrategias de crecimiento, los atributos del hotel y la rentabilidad, ha sido poco estudiada. Este estudio mide el impacto de las estrategias de expansión, diversificación y atributos del hotel, tanto en la *performance* operativa como económica, utilizando una base de datos única, con datos a nivel individual sobre 255 hoteles, en un periodo de cinco años, de varias cadenas hoteleras internacionales. Los resultados muestran que la propiedad supera al arrendamiento, franquicia y contratos de gestión a nivel operativo, es decir, en términos de RevPar (ingresos por habitación disponible) y ocupación. Sin embargo, la franquicia y la gestión son las estrategias que obtienen la mayor rentabilidad económica (ROA) y menor riesgo (RAR). Además, los servicios de restauración tienen un impacto negativo en la rentabilidad, pero el régimen de todo incluido logra mejores tasas de ocupación y resultados más estables. La calidad, medida por el número de estrellas, solo mejora el REVPAR puesto que no se rentabiliza la mayor inversión de los hoteles de lujo y es necesario evaluar más a fondo el período de actividad de los hoteles, especialmente en el Caribe. Finalmente se analizan los principales desafíos en la industria turística: la transición ecológica y tecnología.

Palabras clave: Cadenas hoteleras, estrategias de expansión, atributos, rentabilidad, riesgo y retos

Abstract: One major focus of attention in studies of hotel industry is to compare growth strategies, however the relationship between growth strategies, hotel attributes and performance has received less interest. This study measures the impact of expansion and diversification strategies on the economic and operating performance, using a unique database, with data at the individual level on 255 hotels, covering five years, from several international hotel chains. The main findings show that the equity strategy (hotels owned) outperforms non-equity strategies (leasing, franchise and management contracts) at the operational level, namely, in terms of RevPar (Revenue Per Available Room) and occupation. However, franchising and management strategies are the strategies that obtain the highest economic return (ROA) and lowest risk-adjusted return (RAR). Also, the related diversification in food and beverage services has a negative

impact on performance but all-inclusive services achieve better occupancy rates and more stable results. Quality, measured by the number of stars, only improves Revenue per Available Room (REVPAR), since the highest investment in luxury hotels is not profitable. It is also necessary to further evaluate the period of activity of hotels that operate in highly seasonal locations, especially in the Caribbean. Finally, the main challenges in the tourism industry are analyzed: the ecological transition and technology.

Keywords: *Hotel chains, expansion strategies, attributes, performance, risk and challenges.*

SALUDOS Y AGRADECIMIENTOS

Excelentísimo Señor Presidente

Excelentísimas Señoras Académicas

Excelentísimos Señores Académicos

Ilustrísimas Autoridades

Familiares y amigos

Señoras y señores

Deseo que mis primeras palabras en este acto solemne de la Real Academia sean para manifestar mi más sincero y profundo agradecimiento a los Excmos. Académicos por el alto honor que me dispensan al haberme elegido como Académico Numerario de tan venerable Institución, y en especial a su presidente. Es un privilegio poder compartir este espacio con los distinguidos miembros de esta Real Corporación, que tan fundamental papel desempeñan en la vida social, económica e investigadora de nuestro país.

Hace más de 20 años tuve la fortuna de coincidir en un congreso en Regio de Calabria, con quién hoy preside esta docta casa, el Excmo.Sr. Dr. Jaume Gil Aluja. Allí tuve la oportunidad de conocer no solo a un científico de brillantísima trayectoria docente e investigadora, pionero y líder en la aplicación de lógicas no convencionales al campo de la economía y de la gestión de empresas, sino también a una persona cuyo dinamismo e implicación me impactaron, y he de decir que aún a día de hoy me sigue asombrando. Desde entonces, se convirtió en un referente para mí y, además, he tenido el privilegio de poder contar con sus consejos y amistad. Por estas y otras muchas enseñanzas le estaré siempre agradecido. Quisiera también aprovechar este momento para reconocer y agradecer su intensa labor y compromiso con esta Real Academia, pues bajo su liderazgo, y con el apoyo de su Junta, esta institución ha logrado formar parte del Instituto de España.

Asimismo, deseo expresar mi más sincero agradecimiento a la Junta de Gobierno, especialmente a la Excmo. Sra. Dra. Ana María Gil Lafuente, cuya colaboración científica y apoyo personal ha sido muy valioso para mí, y también agradecerle públicamente la aceptación del Discurso de Contestación. Y si me lo permiten, quisiera realizar una mención especial a los Excmos. Señores Doctores Vicente Liern, Arturo Rodríguez y Montserrat Guillem, así como a todo el Pleno de esta institución. A todos ellos gracias, muchas gracias.

Quisiera también rendir un sentido homenaje al Académico que me precedió en esta Medalla, la número 20, el Excmo. Sr. Dr. Lorenzo Gascon, quien de entre sus innumerables cargos, nos une el haber presidido el Ilustre Colegio de Economistas en Baleares, denominado en sus inicios Colegio de Economistas de Cataluña y Baleares. El ejemplo de su labor y su recuerdo suponen un estímulo y una enorme responsabilidad para mí.

Han transcurrido ya 30 años desde mi ingreso EN LA FACULTAD de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de las Islas Baleares. No puedo dejar de agradecer al Dr. Antoni Aguiló por haber confiado en mí y haberme guiado y acompañado a lo largo de este camino. También, deseo expresar mi gratitud al Dr. Lorenzo Huguet, Rector de la UIB durante 16 años, del quien he podido contar con sus consejos y amistad. Agradezco también a mi amigo y compañero, el Dr. Carles Mulet, Vicerector de la UIB, por brindarme siempre su apoyo.

Por último, quiero expresar mi agradecimiento más especial a mi familia. A mis padres, por transmitirme sus valores de esfuerzo, responsabilidad y compromiso. A mi hermano, por estar a mi lado en los buenos y malos momentos, y a mi esposa, Nuria, por compartir nuestras vidas juntos.

Deseo hacer extensivo este agradecimiento a todos los presentes, familiares, amigos y compañeros, que hoy han querido acompañarme en este acto tan importante para mí.

Desempeño mi actividad docente e investigadora en las Islas Baleares, unas islas que, como saben, su principal motor económico es el sector turístico, pues contribuye a la generación del 26% del PIB de la Comunidad Autónoma, considerando únicamente los efectos directos, pero que si le añadimos los efectos indirectos alcanza un 45%, y si sumamos los efectos inducidos alcanza la trascendental cifra del 80%. Además, Mallorca es un referente turístico a nivel internacional, y es la sede de las cuatro cadenas hoteleras más importantes de España. Mi fervorosa vocación por realizar investigaciones con un impacto directo en la región ha moldeado mi camino académico y científico. De este modo, mi especialización no podría haberse enfocado en otra área que no fuera el sector económico más importante de las Islas Baleares: el turismo.

1. INTRODUCCIÓN

Existe abundante literatura sobre las estrategias de expansión en la industria hotelera internacional, sin embargo existen pocos trabajos que analicen el impacto de las estrategias de crecimiento en la rentabilidad (Jang y Park, 2010; Giannoukou, 2016), y la literatura es inexistente si dicho análisis de rentabilidad se realiza desde el prisma de la cadena hotelera y no del propietario del hotel, siendo uno de los principales motivos de ello la falta de información disponible (Xiao et al., 2012).

Sin embargo, tanto propietarios como gestores hoteleros manifiestan que es necesario llevar a cabo una selección eficiente de las estrategias de crecimiento para mejorar la *performance* (Kim, 2008; Moon y Sharma, 2014).

Los escasos trabajos previos abordan de forma muy limitada la comparación de rentabilidades de algunas estrategias y en general sin considerar todas las alternativas ni la perspectiva de la cadena hotelera. Además, no existen estudios previos que consideren todas las estrategias de crecimiento y la interacción con otros atributos hoteleros. Por tanto, existe un *gap* importante en la literatura en relación a cuáles son las estrategias de crecimiento que generan una mayor *performance* desde la perspectiva de la cadena hotelera.

En este sentido, en esta investigación nos planteamos las siguientes cuestiones:

- *¿Qué estrategias de expansión ofrecen una mejor performance operativa y económica?*

Concretamente estudiaremos cómo la franquicia, la gestión, el alquiler y la propiedad impactan en la *performance*, para concluir cuáles son las estrategias de expansión más rentables desde el punto de vista de la cadena hotelera.

- *¿Qué efecto tiene la diversificación relacionada con la performance?*

En este sentido analizaremos si los restaurantes de los hoteles mejoran o empeoran la *performance*, así como también el papel que juega el servicio de todo incluido.

- *¿El tamaño del hotel afecta a la performance?*

Nuestro objetivo se centra en analizar cuáles son los hoteles que consiguen una mejor *performance*, los hoteles grandes o pequeños.

- *¿Cómo impacta la calidad del establecimiento hotelero en la performance?*

El objetivo será comprobar qué hoteles son los que obtienen una mejor *performance* operativa y económica según su categoría.

- *¿Afecta la eficiencia del establecimiento hotelero a la performance?*

Para analizar la eficiencia nos centraremos en la eficiencia laboral, medida a través de la ratio ventas y número de empleados, puesto que uno de los costes más importantes de un hotel es su coste de personal, pues se trata de una empresa de servicios. El objetivo de dicho análisis consiste en determinar si la eficiencia laboral afecta, o no, a la *performance* operativa y económica de los establecimientos hoteleros.

- *¿La localización del establecimiento hotelero afecta a la performance?*

El objetivo consiste en determinar cuáles son los hoteles que tienen mejor *performance*, los urbanos o los vacacionales.

- *¿Cómo afecta la estacionalidad del establecimiento hotelero a la performance operativa y económica?*

El objetivo de este análisis consiste en determinar no sólo cómo impacta la estacionalidad en la *performance* operativa de un establecimiento hotelero, sino también en la *performance* económica. Este análisis es de gran utilidad para determinar los períodos de apertura en los destinos turísticos muy estacionales.

Esta investigación presenta las siguientes contribuciones relevantes:

1. Considera un amplio número de factores que pueden influir en la *performance* de los establecimientos hoteleros.

2. Este trabajo de investigación es inédito puesto que analiza el impacto de todas las estrategias de expansión sobre la *performance* desde el punto de vista de la cadena hotelera, es decir, estima la *performance* del franquiciador, del gestor, del arrendatario y del propietario del hotel, dando así respuesta a lo indicado en trabajos previos, como los de Kim y Kim (2005), Hodari et al. (2017a), Hodari et al. (2017b) y Xiao et al. (2012), frente al planteamiento de algunos trabajos previos, entre los que destacan O'Neill y Xiao (2006) y O'Neill y Mattila (2010), que tan sólo han analizado el efecto de alguna de estas estrategias de crecimiento sobre la *performance* (Xiao et al., 2012).
3. Nuestra investigación utiliza los datos a nivel individual de hoteles que forman parte de cadenas hoteleras, en contraste con estudios previos que comparan la *performance* a nivel de grupo societario.
4. Esta investigación no sólo analiza la *performance* operativa, sino también la *performance* económica, medida como el ROA (rentabilidad económica) y el RAR (rentabilidad ajustada al riesgo), a diferencia de otros trabajos, que utilizan exclusivamente el RevPAR, o ingreso por habitación disponible, que solamente hace referencia a los ingresos.
5. Diversos trabajos, como los de Dess y Robinson (1984), Pearce et al. (1987), Hart y Banbury (1994), Dawes (1999) y Baer y Frese (2003), han tratado de estimar la *performance* económica a través de encuestas debido fundamentalmente a que las cadenas hoteleras no proporcionan la información a nivel de cada hotel. En cambio, este trabajo sí que ha podido disponer de los datos reales de *performance*, tanto operativa como económica, de los hoteles de varias cadenas hoteleras internacionales.

Por todas estas razones, me llena de gran satisfacción y entusiasmo poder compartir con todos ustedes las reflexiones y resultados derivados de esta investigación. Los mismos son producto de un riguroso proceso de indagación y, en especial, de la transferencia que he llevado a cabo en el sector turístico a lo largo de estos años.

2. ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN DE LAS CADENAS HOTELERAS INTERNACIONALES

Las estrategias de expansión de las cadenas hoteleras internacionales comprenden los contratos de franquicia, contratos de gestión, propiedad, alquiler o una combinación de cualquiera de ellos (Tse y Olsen, 1990; Okumus, 2004; Martorell y Mulet, 2010). La industria hotelera se ha caracterizado por ser intensiva en la utilización de capital para adquirir la propiedad de los activos hoteleros. Sin embargo, para evitar los elevados desembolsos las cadenas hoteleras americanas empezaron a utilizar estrategias de crecimiento que permiten separar la propiedad del establecimiento hotelero de su gestión, mediante contratos que no implican importantes desembolsos de capital (Contractor y Kundu, 1998a; Rodríguez, 2002; Brown et al., 2003; Gannon et al., 2010; Martorell y Mulet, 2010).

De hecho, actualmente las estrategias de crecimiento que no requieren desembolsos importantes de capital, tales como los contratos de franquicia y gestión, se han vuelto cada vez más populares entre las cadenas hoteleras más importantes del mundo (Contractor y Kundu, 1998a; Erramilli et al., 2002; Sanchez-Peinado y Pla-Barber, 2006a, 2006b; Martorell y Mulet, 2010; Pla-Barber et al., 2010; Leonard-Darder et al., 2011; Villar et al., 2012; Alon et al., 2012; Martorell-Cunill et al., 2012), permitiéndoles una expansión más rápida (Pine et al., 2000), lo cual ha contribuido a una mayor concentración del mercado (Martorell y Mulet, 2010).

Llegados a este punto consideramos pertinente definir las principales estrategias de expansión que utilizan las cadenas hoteleras. Por lo tanto, a continuación, analizamos las principales características de la franquicia en la industria hotelera.

El concepto de franquicia se remonta a la Edad Media, cuando la iglesia católica concedía franquicias a los recaudadores de impuestos a cambio de un porcentaje de lo que obtenían en sus cobranzas.

La industria hotelera ha sido una de las pioneras en incorporar la franquicia a su negocio, siendo Holiday Inn la primera cadena hotelera en utilizar la franquicia como estrategia de expansión. Actualmente, las cadenas Choice Hotels y Hilton, ambas estadounidenses, son las multinacionales hoteleras con mayor número de hoteles en franquicia, con más de 7.000 hoteles la primera y 5.000 la segunda.

Existen varias definiciones del contrato de franquicia hotelera aunque la mayoría de ellas indican que es un acuerdo por el cual una cadena hotelera (franquiciador) cede a un establecimiento hotelero (franquiciado) el derecho a utilizar su marca, imagen comercial, estrategias de marketing y central de reservas a cambio del cobro de determinadas tarifas, entre las que destacan el cobro una tarifa inicial (suele oscilar entre 300 y 500 euros por habitación), un porcentaje de los ingresos de alojamiento (oscila entre el 4% y el 6%) y las tarifas de marketing y de la central de reservas, las cuales normalmente oscilan entre el 2,5% y el 3,5% sobre los ingresos de alojamiento (Caves y Murphy, 1976; Brickley y Dark, 1987; Lafontaine, 1992; Felstead, 1993; Czinkota et al., 2004; Welsh et al., 2011; Carvell et al., 2016; Moon y Sharma, 2014; Giannoukou, 2016; Alon et al., 2012; Rosado-Serrano et al., 2018; Khan, 2016; Blal et al., 2016). Debido a esta estructura tarifaria, el contrato de franquicia genera un flujo de caja más estable que el que se obtiene en un contrato de gestión (Madanoglu y Olsen, 2005).

Existen dos tipos de franquicia en la industria hotelera, la franquicia directa y la franquicia master. La franquicia directa permite que el franquiciador/cadena hotelera venda franquicias directamente a los hoteles franquiciados sin la ayuda de un tercero. En cambio, los contratos de franquicia master son más complejos, ya que el franquiciador master tiene el derecho de franquiciar directamente los hoteles (Alon y Welsh, 2001; Brookes y Roper, 2011; Brookes, 2014; Rosado-Serrano et al., 2018).

Para maximizar los beneficios de los contratos de franquicia, las cadenas hoteleras o franquiciadores deben esforzarse constantemente en aumentar el valor de su marca¹, ya que este es precisamente el objetivo que los hoteles franquiciados buscan en un contrato de franquicia, junto con el soporte operativo y administrativo que ofrece el franquiciador. Debido a que las operaciones diarias del hotel se delegan en gran parte al franquiciado, se desprende un inconveniente importante del acuerdo de franquicia, el problema de agencia. Por ello, el proceso de selección entre cadena hotelera y hotel franquiciado debe incluir un análisis del grado de alineación entre los objetivos de ambos. Los franquiciados podrían actuar como em-

1. Las marcas hoteleras más valoradas del mundo son Hilton y Marriott con un valor de 15.000 millones de dólares la primera y 14.000 millones de dólares la segunda, ambas estadounidenses.

presarios independientes y participar en comportamientos oportunistas (Brickley y Dark, 1987) que mejoran su hotel (Caves y Murphy, 1976) pero no el sistema de franquicia de la cadena hotelera (Hoffman et al., 2016).

Los hoteles franquiciados que tienen niveles más altos de satisfacción de los clientes se pueden beneficiar de tarifas y ocupaciones más altas (O'Neill et al., 2006). De hecho, existe evidencia de que, en la mayoría de los casos, los hoteles franquiciados tienen una tasa de supervivencia más elevada que los hoteles no franquiciados (Ingram y Baum, 1997). Además, existe una relación positiva entre el valor de la marca y la rentabilidad de la cadena hotelera (Kim et al., 2003), sin olvidar que el valor de la marca es fundamental para la gestión exitosa de la empresa hotelera. (Aaker, 1991, 1996; Kapferer, 1997; Keller, 1998).

Un contrato de franquicia proporciona ventajas significativas tanto para el franquiciador, como para el franquiciado y para el cliente. Para el franquiciador, generalmente cadena hotelera, la franquicia constituye una estrategia sistemática para la comercialización y la rápida expansión internacional con una inversión menos costosa que la propiedad (Go y Christensen, 1989; Lafontaine, 1992; Go y Pine, 1995; Combs et al., 2011). El franquiciado o propietario del hotel se beneficia del reconocimiento de la marca por parte del cliente mientras que, para éstos, la franquicia proporciona una forma de prestar los servicios de manera predecible (Khan, 2016).

La teoría de la escasez de recursos sostiene que un recurso restringido funciona como una restricción a la expansión del negocio. Pues bien, la restricción de recursos explica las ventajas de las franquicias para las cadenas hoteleras, como son el acceso al capital financiero, el capital humano y la información del mercado local de los franquiciados (Moon y Sharma, 2014).

La franquicia ofrece la posibilidad de una rápida expansión internacional para las cadenas hoteleras con un menor riesgo que la inversión directa (Aydin y Kacker, 1990) y tiene el potencial de superar muchos de los problemas culturales, lingüísticos, técnicos, legales y laborales comúnmente asociados con la internacionalización (Abell, 1990; Alon et al., 2012). Cuanto más grande sea la franquicia hotelera, mayores serán las economías de escala (Huszagh et al., 1992), capital financiero, reconocimiento de la marca (Aydin y Kacker, 1990) y poder de mercado (Huszagh et al., 1992).

La selección de los franquiciados por parte de las cadenas hoteleras debe tener en cuenta dos aspectos fundamentales. Primero, los futuros hoteles franquiciados deben presentar una capacidad financiera sólida que les permita respaldar la propiedad del hotel, incluidas las inversiones periódicas para mantener los estándares de la marca. En segundo lugar, la cadena hotelera debe asegurarse que el franquiciado tiene la suficiente capacidad de gestión para operar el hotel. Por ello, la cadena hotelera puede seleccionar franquiciados con experiencia hotelera u ofrecerles servicios de asesoramiento. Aunque esta última opción no es aconsejable, puesto que generalmente resulta más cara que negociar directamente un contrato de gestión. Todo ello debe permitir a las cadenas hoteleras que sus hoteles franquiciados respeten los procedimientos operativos estándar de la marca y sean capaces de cumplir las obligaciones de la misma. Si ello no ocurre, puede generarse un efecto perjudicial en el valor de la marca de la cadena hotelera, ya que pierde coherencia y significado para los clientes. Para evitar estos problemas, las cadenas hoteleras implantan mecanismos de control, aunque estos sean costosos. Por lo tanto, es vital que tanto franquiciador como franquiciado protejan la marca (Blal et al., 2016).

En definitiva, la franquicia para la cadena hotelera genera las siguientes ventajas: ingresos de los *fees*, facilita la expansión e internacionalización de la cadena, nula inversión en el establecimiento hotelero y economías de escala, mientras que sus principales inconvenientes son una elevada inversión financiera en la marca, el problema de agencia y la fuga de información del franquiciado. Para el franquiciado o propietario del establecimiento hotelero, las principales ventajas son el reconocimiento de una marca internacional, acceso a fuertes programas de marketing, una poderosa central de reservas, nula inversión financiera en la marca, así como la obtención de una doble vía de rentabilidad: la hotelera más la inmobiliaria, mientras que sus inconvenientes son el coste de los *fees*, la inversión financiera que supone el establecimiento hotelero, y la asunción de los riesgos inmobiliario, financiero, de negocio y riesgo país.

A continuación, analizamos las principales características del *management contract* hotelero.

El contrato de gestión empresarial tiene su origen en la práctica de las colonias inglesas y se desarrolló posteriormente en Estados Unidos, de dónde ha sido exportado al resto del mundo.

En el ámbito hotelero, fue la cadena hotelera Intercontinental Hotels, a mediados de los años 50, la primera cadena en expandirse mediante contratos de gestión. Actualmente, Accor y Marriot son las multinacionales con mayor número de hoteles en gestión, superando los 2.000 hoteles cada una.

Un contrato de gestión o *management* puede definirse como un acuerdo entre una cadena hotelera y un propietario de un establecimiento hotelero, mediante el cual la cadena hotelera gestionará el hotel por cuenta del propietario, a cambio de recibir unas determinadas tarifas. El propietario del establecimiento hotelero obtiene el beneficio del hotel una vez descontado el pago de las tarifas a la cadena gestora. Por lo tanto, el propietario del establecimiento hotelero acepta financiar y construir la propiedad, si ésta aún no se ha construido, y pagar las tarifas, mientras que la cadena hotelera asume la gestión del establecimiento hotelero (García-Falcón y Medina-Muñoz, 1999; Guilding, 2003; Schlup, 2004; deRoos, 2010; Melissen et al., 2016).

La separación de la propiedad y la gestión del hotel a través de un contrato de gestión beneficia a ambas partes. Los propietarios pueden invertir en bienes inmuebles hoteleros sin tener la experiencia operativa de las cadenas hoteleras gestoras (deRoos, 2010), mientras que éstas pueden expandir sus marcas y obtener beneficios sin tener que invertir en los bienes inmuebles (Sohn et al., 2013).

Las cadenas hoteleras gestoras suelen estar clasificadas en gestores de primer nivel y gestores de segundo nivel, refiriéndose a gestores de marca y no de marca (Hayes y Ninemeier, 2007). Los gestores de primer nivel, o gestores de marca, son las cadenas hoteleras que gestionan hoteles para propietarios hoteleros que también utilizan las marcas de las cadenas (por ejemplo, Marriott y Hilton), mientras que los gestores de segundo nivel operan hoteles, pero no poseen una marca de hotel reconocida (por ejemplo, Interestatal, Winegardner y Hammons).

Generalmente, las franquicias son más populares en el segmento económico-medio de mercado, mientras que los contratos de gestión son más populares en el segmento medio-alto convirtiéndose, probablemente, en el contrato más extendido en el sector hotelero de calidad (Schlup, 2004).

En los hoteles de Estados Unidos y Europa, se indica que la duración promedio del contrato de gestión es de 18 años. Sin embargo, los hoteles de Estados Unidos tienen un plazo más corto de 16 años, y los hoteles europeos un plazo más largo de 21 años, (Thadani y Mobar ,2014). Los términos de renovación suelen ser automáticos tras mutuo acuerdo entre el propietario y el gestor y pueden durar de 1 a 10 años (Detlefsen y Glodz, 2013), y el número real de renovaciones puede ser limitado o ilimitado (Detlefsen y Glodz, 2013).

En un contrato de gestión, generalmente es la cadena hotelera la que incorpora tanto al director del hotel como al *controller* financiero (Rushmore, 2002; Guilding, 2003), corriendo su coste laboral a cargo de la cuenta de resultados del hotel.

Un contrato de gestión presenta tres estructuras básicas de tarifas: solo una tarifa base; sólo una tarifa de incentivo; o una tarifa base combinada con una tarifa de incentivo (Goddard y Standish-Wilkinson, 2002), siendo esta última opción la más habitual. Las tarifas base se calculan generalmente como un porcentaje de los ingresos del hotel, que puede ser constante en todos los años o aumentar durante los primeros años para luego estabilizarse gradualmente. Las tarifas base generalmente se sitúan en la horquilla del 3%-5% de los ingresos. La tarifa de incentivo es un porcentaje sobre el beneficio del hotel, situándose la horquilla en el 8%-10% sobre el G.O.P (Gross Operating Profit). Si bien las tarifas de gestión están destinadas a promover la alineación de objetivos entre los propietarios de hoteles y las cadenas hoteleras, el grado en el cual ello se consigue es cuando menos cuestionable (Turner y Guilding, 2010a; Rivera, 2011).

Por ello, los propietarios hoteleros han incluido objetivos de rentabilidad en el contrato de gestión que les permite la rescisión del contrato si la cadena hotelera gestora no cumple con dichos objetivos (Eyster, 1997; Johnson, 1999). La mayoría de las cláusulas de rescisión están vinculadas al cumplimiento de objetivos económicos como ingresos y GOP (Turner y Guilding, 2010a).

En los contratos de gestión, al igual que en el acuerdo de franquicia, es importante que las cadenas hoteleras se aseguren de que los propietarios hoteleros tengan una capacidad financiera sólida que les permita mantener los estándares de calidad de la marca. La mayoría de contratos de gestión requieren que los propietarios destinen una reserva, aproximadamente del 3% de la facturación anual del

hotel, para la renovación de activos (FF&E) (Rushmore, 2002; Turner y Guilding, 2010a).

El contrato de gestión ofrece a las cadenas hoteleras gestoras mayor control que el contrato de franquicia (Contractor y Kundu, 1998a, 1998b). El grado en que se comparte el control entre las dos partes del contrato se conoce como la *governance structure* (Williamson, 1979, 1996; Erramilli y Rao, 1993; Madhok, 1996; Contractor y Kundu, 1998a; Erramilli et al., 2002; Dev et al., 2002; Brouthers and Brouthers, 2003; Argyres et al., 2012).

Sin embargo, pueden surgir, y de hecho surgen, conflictos de objetivos entre propietarios y cadenas hoteleras gestoras, es decir, el problema de agencia (Beals y Denton, 2005). Las cadenas se esfuerzan por aumentar sus honorarios, el valor de su marca y que los contratos de gestión sean de larga duración (Beals y Denton, 2005). En cambio, los propietarios prefieren invertir sus recursos en proyectos que maximicen su rentabilidad y, por la tanto, el valor de sus activos (Beals y Denton, 2005). Por todo ello, los propietarios cada vez controlan más de cerca la gestión de la cadena hotelera (Armitstead, 2004). De hecho, las cadenas hoteleras a menudo se quejan de que la interferencia del propietario puede afectar a la marca y, a su vez, reducir sus honorarios de gestión (Schlup, 2004). Las cadenas hoteleras argumentan que si su *royalty* depende de objetivos económicos, entonces deberían tener el derecho de gestionar el hotel sin la injerencia del propietario (Goddard y Standish-Wilkinson, 2002). En este sentido, algunos contratos de gestión incorporan una cláusula de '*non disturbance*' en la que los propietarios aseguran a la cadena hotelera que no impedirán que ésta realice su trabajo como considere (Crandell et al., 2004).

Los contratos de gestión, como cualquier otro contrato, son muy difíciles de modificar una vez que están firmados (Butler y Braun, 2014), por lo que los propietarios deben invertir los recursos necesarios en su negociación, puesto que se han intensificado los litigios y arbitrajes entre propietarios y gestores en los últimos años (Butler y Braun, 2014). El foco central de las discrepancias está en la creencia de que la cadena hotelera no gestiona el hotel de manera satisfactoria (Butler y Braun, 2014). Es necesario crear una situación de *win-to-win* para ambas partes para que el contrato sea un éxito a largo plazo (Armitstead y Marusic, 2006).

El equilibrio de poder entre propietario hotelero y cadena gestora está cambiando constantemente. Durante la década de los años 70, eran las cadenas hoteleras las favorecidas en los contratos de gestión debido a su mayor conocimiento y experiencia en la industria hotelera (Simons, 1994; Beals y Denton, 2005). En la década de los años 90, los propietarios ganaron terreno en las negociaciones contractuales (Eyster, 1993; Hart y Connor, 1994). A mediados de la década siguiente hubo un equilibrio relativamente neutral entre los propietarios y las cadenas hoteleras gestoras (Beals y Denton, 2005). Los factores que influyen en dicho equilibrio de poder incluyen: el grado de competencia entre las cadenas hoteleras, donde más competencia significa menor poder para la cadena hotelera (Bader y Lababedi, 2007); el tamaño relativo del propietario de un hotel, donde los propietarios más grandes tienden a tener más poder (Beals y Denton, 2005) y la fortaleza de la marca de la cadena hotelera, por lo que cuanto más fuerte es la marca más poder tiene la cadena hotelera (Forgacs, 2003). Los estudios empíricos sobre el tema son limitados, aunque una investigación relativamente reciente concluyó que las cadenas hoteleras en Australia y Nueva Zelanda tenían alrededor del 60% de poder en relación con el 40% de los propietarios (Turner y Guilding, 2013).

En definitiva, el contrato de gestión presenta las siguientes ventajas para las cadenas hoteleras gestoras: el ingreso de los *royalties*, facilita la expansión e internacionalización de la cadena, como le ha sucedido a los Hilton, Marriott, Choice y Accor, que tienen presencia en más de un centenar de países; la nula inversión financiera en la propiedad del hotel, así como las economías de escala. Entre sus principales inconvenientes se encuentran una elevada inversión financiera en la marca, la posible obstrucción del propietario en la gestión, así como la difusión de *know-how*, habiendo sido este último dramático para las cadenas hoteleras estadounidenses en China, puesto que al llegar al vencimiento de los contratos los propietarios hoteleros chinos no renovaron masivamente los contratos de gestión, puesto que pensaron que ya habían adquirido los conocimientos necesarios para gestionar los hoteles, obedeciendo ello a una clara estrategia de aprender de las multinacionales americanas y una vez cumplido su objetivo romper con ellas.

El contrato de gestión presenta ventajas e inconvenientes para los propietarios hoteleros. En cuanto a las ventajas, figuran un acceso rápido a la experiencia gestora de la cadena hotelera, una mayor accesibilidad a obtener financiación puesto

que las entidades financieras ven con mejores ojos la presencia de cadenas hoteleras (Bartl y DiBenedetto, 2003), las economías de escala que generan las cadenas (Koss-Feder, 1994; O'Neill y Mattila, 2006; O'Neill y Xiao, 2006; Panvisavas y Taylor, 2006; Eyster y deRoos, 2009; Aissa & Goaiied, 2016), la nula inversión financiera en la marca, y la doble vía de obtención de rentabilidad: hotelera e inmobiliaria.

Los contratos de gestión también presentan inconvenientes para los propietarios. Los propietarios no toman las decisiones, pero asumen la responsabilidad del negocio. Los contratos de gestión también pueden originar problemas de agencia (Turner y Guilding, 2013; Hodari y Sturman, 2014) debido al conflicto de objetivos entre cadena gestora y propietario (Panvisavas y Taylor, 2008; Turner y Guilding, 2010a). Este conflicto de objetivos a menudo conduce a relaciones tensas entre ambas partes (Dev et al., 2010; Renard y Motley, 2003) y puede perjudicar la rentabilidad del hotel. (Eyster, 1997; Rushmore, 2001; Goddard y Standish-Wilkinson, 2002). Otros inconvenientes del propietario consisten en hacer frente al coste tarifario del gestor, asumir la inversión financiera del establecimiento hotelero, así como la asunción de los riesgos inmobiliario, financiero, de negocio y riesgo país.

A continuación, pasamos a comentar las características de la estrategia de propiedad.

La propiedad es una estrategia de capital puesto que requiere de una importante inversión financiera (Erramilli et al., 2002). La estrategia de propiedad, total o parcial, está totalmente controlada y supervisada por la empresa matriz, requiere de mayor tiempo y esfuerzo y se le asocia un mayor riesgo (Gilroy y Lukas, 2006) debido a la volatilidad del mercado hotelero (Singal, 2012) y porque requiere una gran cantidad de capital para adquirir los establecimientos hoteleros. A dichos inconvenientes hay que añadirle la asunción de los riesgos inmobiliario, financiero, de negocio y riesgo país.

La propiedad, como estrategia de expansión, presenta ciertas ventajas. La principal se relaciona con el mayor control de las operaciones (Agarwal y Ramaswami, 1992; Contractor y Kundu, 1998b), puesto que es la estrategia más apropiada para mantener la uniformidad del servicio y cumplir con los estándares generales en

todos los hoteles, puesto que no hay “dos partes”, como ocurre en las otras estrategias. Por estas razones, la estrategia de propiedad es una de las más efectivas para mantener la calidad de los productos y servicios (Anderson y Gatignon, 1986). A dichas ventajas, hay que sumarle la obtención de la totalidad del beneficio del hotel, así como la doble vía para obtener la rentabilidad: hotelera e inmobiliaria.

A continuación, pasamos a comentar las principales características de la estrategia de arrendamiento en la industria hotelera.

Un contrato de arrendamiento vincula el arrendador o propietario con el arrendatario, donde el primero proporciona el hotel a cambio de recibir un ingreso determinado durante un periodo de tiempo, y de acuerdo con los términos específicos del contrato (Sancho, 2001; Vallen y Vallen, 2003). Generalmente los ingresos obtenidos por el propietario hotelero se obtienen anualmente y pueden ser un valor estable o semi-estable, cuando se incorpora un porcentaje de los beneficios de la empresa. El arrendatario/cadena hotelera asume todas las responsabilidades operativas del negocio.

La duración del contrato de arrendamiento es otro factor importante a considerar. Por lo general, los contratos de arrendamiento se firman por un período superior a 20 años (DeRoos, 2002). No obstante, se deben incluir cláusulas tales como opciones para renovar o rescindir, opciones para comprar, alquiler ajustado ascendente, porcentaje de *FF&E*, etc.

Existen diversas tarifas en el contrato de arrendamiento, siendo las más habituales las siguientes:

- Cobro de una cantidad fija, revisable anualmente con el IPC o con otras variables.
- Cobro de un porcentaje sobre el beneficio del hotel, normalmente una horquilla del 60%-70% del G.O.P.

La modalidad de arrendamiento fijo está siendo reemplazada lentamente por estructuras híbridas que, a su vez, combinan la renta variable basada en el beneficio y la renta de base fija.

Una de las razones por las cuales los propietarios eligen contratos de arrendamiento es que ayudan a reducir la alta variabilidad del beneficio de un hotel, puesto que obtienen rendimientos relativamente predecibles cuando se opta por la tarifa de base fija.

El riesgo del negocio hotelero se debe en gran medida a la demanda cíclica, estacional e impredecible (Newell y Seabrook, 2006; Manning et al., 2015), altos costos fijos operativos (Roubi, 2004), fuerte dependencia a las condiciones macroeconómicas del mercado (Gallagher y Mansour, 2000; Corgel, 2005), la necesidad de una sólida experiencia en gestión (Eyster, 1997) y a renovaciones frecuentes y costosas (De Roos, 2011; Hodari et al., 2017a).

El arrendamiento del hotel permite a los propietarios hoteleros transferir el riesgo del negocio al arrendatario, generalmente cadena hotelera, asegurándose que su inversión sea similar a una inversión inmobiliaria comercial más tradicional, como oficinas o tiendas (Gallagher y Mansour, 2000; Newell y Seabrook, 2006). Los ingresos de los contratos de arrendamiento, al brindar a los inversores rendimientos estables y predecibles, se consideran a menudo como bonos (de Roos, 2002). Los rendimientos de hoteles arrendados fueron los menos volátiles de todos los tipos de propiedad examinados y ofrecieron los segundos rendimientos más altos (Gomes et al., 2016). A dichas ventajas se suman un mayor acceso a la financiación, puesto que se aporta como garantía bancaria la renta de alquiler, nula inversión financiera en la marca, así como la rentabilidad inmobiliaria.

Los contratos de arrendamiento también presentan algunos inconvenientes para los propietarios, como son la asunción de los riesgos inmobiliarios, financieros, riesgo país, la inversión financiera del establecimiento hotelero, y el riesgo de no recepcionar el hotel en el mismo estado que fue entregado.

Los contratos de arrendamiento en Estado Unidos no son tan populares como los contratos de gestión y franquicia puesto que son más arriesgados y costosos. Las cadenas hoteleras no pueden expandirse tan fácilmente con contratos de arrendamiento debido a los elevados costes fijos que representan las rentas de alquiler que tienen que satisfacerse independientemente de si el hotel presenta beneficios o pérdidas (Hotel Innovations and Technologies, 2013). Los efectos adversos de ello se evidenciaron en la última crisis financiera, y todavía más grave han sido sus

efectos en la crisis provocada por la pandemia del COVID-19 en el sector turístico, cuando las cadenas hoteleras fuertemente apalancadas con arrendamientos de tipo fijo tuvieron pérdidas significativas y todavía les faltaba por abonar las rentas de alquiler (Hotel Innovations and Technologies, 2013).

El negocio hotelero incluye tres componentes: inversión inmobiliaria, marca y gestión (DeRoos, 2011). Desde la perspectiva del propietario, el contrato de arrendamiento se refiere solo al primer aspecto, a diferencia de las otras estrategias de expansión, como los contratos de gestión y franquicia, donde el propietario está involucrado directa o indirectamente en las operaciones del hotel. De esta manera, el propietario limita su riesgo al activo de la propiedad, mientras que el riesgo del negocio y la gestión del hotel es asumida por la cadena hotelera. El arrendamiento le otorga a la cadena hotelera mucha más libertad que con el contrato de gestión, por lo tanto, goza de un mayor control de las operaciones (Pages, 2007; Qin et al., 2012). Como contrapartida, la cadena hotelera asume más riesgos y responsabilidades. Además, el arrendamiento va disminuyendo su valor a medida que el vencimiento del contrato llega a su fin (Gomes et al., 2016).

Los propietarios hoteleros generalmente obtienen en un contrato de arrendamiento menores rentas que en los contratos de gestión debido a que asumen un riesgo inferior. El propietario o arrendador con tarifa fija no se beneficia cuando el hotel es más rentable de lo esperado. Los arrendamientos suelen ser difíciles de rescindir, lo que reduce la flexibilidad del propietario en términos de reposicionamiento del activo (de Souza et al., 2016).

Los arrendamientos son la estrategia predominante en el mercado hotelero alemán ya que los bancos de dicho país ven con buenos ojos este contrato HVS (2012). Del mismo modo, el contrato de arrendamiento también ha tenido éxito en países como China, donde proximadamente el 89% de los hoteles del segmento económico del país optan por este tipo de estrategia (Huang y Chathoth, 2011).

Los propietarios hoteleros europeos y asiáticos suelen ser más adversos al riesgo que sus homólogos estadounidenses y, por lo tanto, suelen sentirse más cómodos con los contratos de arrendamiento de tarifa fija, mientras que los propietarios estadounidenses prefieren los contratos de gestión ya que participan en los beneficios del hotel (DeRoos, 2002; Gomes et al., 2016).

En definitiva, para la cadena hotelera la principal ventaja es que no lleva a cabo la inversión financiera del establecimiento hotelero, mientras que sus principales inconvenientes son la asunción del riesgo del negocio, satisfacer una renta de alquiler que es un coste fijo importante y la elevada inversión financiera de la marca.

3. ANÁLISIS EMPÍRICO

El análisis de las estrategias de crecimiento y los atributos hoteleros sobre la *performance* se ha realizado tomando una muestra de 255 hoteles que operan en el ámbito internacional y que pertenecen a varias cadenas hoteleras cuya identidad no se revelará por motivos de confidencialidad. A diferencia de estudios previos, que comparan el resultado de empresas a nivel societario, en nuestro caso, los datos han sido aportados a nivel de cada hotel individual. La información disponible es fruto de la investigación y, especialmente, de la transferencia, que he realizado durante estos años en el sector turístico, disponiendo por tanto de información individualizada y confidencial que no está disponible en ninguna base de datos de acceso público. Los hoteles operan en diversos mercados internacionales, contando con una mayor presencia en Europa y la región del Caribe. Por otra parte, al tratarse de empresas que desarrollan su actividad a nivel internacional, sus resultados son de interés para muchos gestores de grupos hoteleros e inversores interesados en las estrategias que conllevan una mejor *performance*.

3.1. Variables

La medición de la *performance* ha sido un tema controvertido, si bien hay un importante consenso acerca de que una medida apropiada debería considerar aspectos operativos y financieros (Bergin-Seers y Jago (2007) y Lado-Sestayo et al. (2017). Por este motivo en este trabajo hemos considerado cuatro medidas que permiten evaluar la *performance* de cada hotel a diversos niveles. Por un lado, se consideran indicadores operativos como el RevPAR, o ingreso por habitación disponible, por ser una variable que permite evaluar la eficiencia del hotel al gestionar la oferta de habitaciones disponible (Sainaghi, 2010) y el nivel medio de ocupación (Bresciani et al., 2015).

Por otra parte, hemos incluido el ROA, rentabilidad económica, menos habitual en estudios hoteleros debido a la aversión de los gestores a revelar indica-

dores de *performance* económica. El ROA es una ratio muy utilizada en muchos trabajos relativos al análisis de factores determinantes de la *performance* en el sector no financiero (Bermig y Frick 2010; Brissimis et al., 2008; Chaghadari y Chaleshtori, 2011; Sengur, 2011). En relación al cálculo de la ratio, existe un consenso en indicar que el ROA debe de calcularse antes de impuestos y del nivel endeudamiento (Strouhal et al., 2018), pues la estructura financiera en este caso es irrelevante.

También se ha incluido el rendimiento ajustado por el riesgo (RAR) como medida del riesgo asumido por el hotel, de modo que un mayor valor supone una mayor estabilidad financiera y una menor probabilidad de tener problemas financieros (Goyeau y Tarazi, 1992). En este trabajo, al igual que Eckles et al. (2014), hemos considerado el retorno ajustado al riesgo (RAR), como proxy de la estabilidad económico-financiera del hotel.

Tabla 1. Variables utilizadas para medir la *performance*

Variables	Definición	Fuente
RevPAR	$ADR \times \text{Tasa de Ocupación}$	Datos internos de las cadenas hoteleras
Ocupación	Porcentaje medio de ocupación	Datos internos de las cadenas hoteleras
ROA	$ROA = \text{BAIT} / \text{AT}$	Datos internos de las cadenas hoteleras
RAR	$RAR = \frac{ROA}{\sigma_{ROA}}$	Datos internos de las cadenas hoteleras

Fuente: Elaboración propia

3.2. Análisis decriptivo

El análisis descriptivo muestra que la *performance* de los hoteles de la muestra es heterogénea, tanto a nivel operativo como económico-financiero. De este modo, la ocupación media es de un 67,89%, si bien hay algunos hoteles que no alcanzan el 30%, mientras que otros prácticamente están al 100% de su capacidad. Este hecho también se refleja en el resto de variables, habiendo hoteles con rentabilidades muy positivas, pero también los hay con rentabilidades negativas. También es interesante observar como más del 15% de los hoteles de la muestra optan por cerrar prácticamente la mitad del año.

Respecto a las estrategias de expansión, el alquiler es la opción elegida mayoritariamente por las cadenas hoteleras, representando el 40% de todos los hoteles. A esta opción le sigue el contrato de gestión (*management*) con un 30% y la propiedad con el 20%. El contrato de franquicia tan sólo supone el 10% del total. Por otra parte, la diversificación de los hoteles de la muestra tampoco es homogénea pues podemos observar como, en promedio, los ingresos de comida y bebida suponen un 25% de la facturación, si bien el rango de variación de los mismos es muy importante. Así, nos encontramos con hoteles dedicados exclusivamente al alojamiento y otros en los que la comida y bebida representa el 70% de sus ingresos. También es interesante observar como un 20% de los hoteles de la muestra prestan sus servicios en régimen de “*todo incluido*”.

En cuanto a la localización, los hoteles urbanos son algo más de la mitad (55%) de los hoteles de la muestra, frente al 45% que representan los vacacionales. Esto implica que una parte significativa de la oferta está sometida a un nivel elevado de estacionalidad. También podemos ver como la mayoría de los hoteles de la muestra están localizados en Europa (64%), siendo el Caribe (16%) la segunda región en importancia en nuestra muestra de hoteles. En cuanto al tamaño, si atendemos al número de trabajadores, la media asciende a 155, si bien un 41% de los hoteles carecen de trabajadores propios (operados bajo contratos de gestión y franquicias) de la cadena, mientras que hay otros con un número de trabajadores muy elevado (más de 1.500 empleados). Lo mismo ocurre con el número de habitaciones, donde se vuelve a observar una gran heterogeneidad, desde 19 habitaciones hasta 1.176, situándose la media en 273 habitaciones por hotel. La heterogeneidad en términos de estacionalidad y tamaño, tiene su reflejo en el amplio rango que presenta el volumen de ventas de la muestra de nuestro estudio. A su vez, la calidad de los hoteles de la muestra es elevada ya que la media supera las 4 estrellas.

3.3. Metodología

La metodología de datos de panel ha sido utilizada en este trabajo debido a que permite incrementar el nivel de grados de libertad y reduce la multicolinealidad entre las variables explicativas (Baltagi y Moscone, 2010; Hsiao, 2003). Por tanto, proponemos el siguiente modelo para analizar la relación entre la *performance* del hotel y las variables explicativas consideradas:

$$P_{it} = \alpha + \beta[X]_{it} + \delta[C]_{it} + \sum_{t=1}^n A\tilde{n}o_t + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

donde P_{it} corresponde a alguna de las cuatro variables relativas a la *performance* consideradas en el trabajo de un hotel particular i en el momento t . X representa al conjunto de variables independientes, mientras que C es un conjunto de variables macroeconómicas, y $Año$ hace referencia a las dummies introducidas para controlar los efectos temporales. ε_{it} representa el término de error, α la constante, β y δ son los parámetros estimados.

Ante la presencia de heterocedasticidad y autocorrelación es común en trabajos empíricos previos, recurrir a la metodología de mínimos cuadrados generalizados factibles (FGLS) propuesta por Parks (1967). No obstante, Beck y Katz (1995) demuestran que su propuesta presenta importantes limitaciones. En concreto, no podría ser aplicable cuando el número de períodos temporales es menor al número de grupos. Por este motivo, estos autores proponen una nueva alternativa denominada Panel de Errores Estándar Corregidos (PCSE), conocida como modelo BK. Este modelo, que ha sido utilizado en nuestro trabajo, es robusto ante la presencia de heterocedasticidad y autocorrelación (Bailey y Katz, 2018). Tal y como, indican Moundibage et al. (2018), el modelo PCSE es muy popular y cuenta con alrededor de 2.000 citas en la *Web of Science*. Estos mismos autores, a través de simulación de Monte Carlo, demuestran que el modelo PSCE supera en todas las situaciones analizadas al modelo de FGLS. Además, consideran que es el estimador ideal para testar hipótesis.

$$\begin{aligned}
 P_{it} = & \alpha + \beta_1 Alquiler_{it} + \beta_2 Gestion_{it} + \beta_3 Franquicia_{it} + \beta_4 FBperc_{it} \\
 & + \beta_5 TI_{it} + \beta_6 Urbano_{it} + \beta_7 Size_{it} + \beta_8 Diasabierto_{it} + \beta_9 Stars_{it} \\
 & + \beta_{10} Eff_{it} + \beta_{11} PIBpc_{it} + \beta_{12} CrecPIB_{it} + \beta_{13} Inflacion_{it} \\
 & + \sum_{t=1}^4 Año_t + \varepsilon_{it}
 \end{aligned}$$

Donde: P_{it} : es la medida de *performance* utilizada (RevPAR, Ocupación, ROA y RAR).

Otra alternativa que puede aportar información adicional sobre la relación a diferentes niveles de la distribución de las variables dependientes es la regresión cuantílica. Los modelos de regresión cuantílica permiten calcular la información sobre los coeficientes en diferentes cuantiles de la variable dependiente, dado un conjunto de variables explicativas. Además, se pueden identificar dos ventajas (Al-

dieri y Vinci, 2017): los resultados son robustos a los outliers (Buckinsky, 1994) y se puede describir la distribución condicional completa de la variable dependiente (Coad y Rao, 2011).

Por tanto, los trabajos que desarrollaremos utilizarán metodología de datos de panel, entre los que se incluirá la regresión cuantílica. Será especialmente relevante controlar los efectos individuales, la autocorrelación y la heterocedasticidad que suelen caracterizar a muestras compuestas por datos temporales de un grupo constante de elementos.

3.4. Resultados

En la presente sección se exponen los principales resultados obtenidos en nuestro trabajo.

3.4.1. Estrategias de crecimiento, atributos y performance

A continuación, la tabla 6 muestra las distintas regresiones realizadas respecto a los distintos indicadores de *performance* y las variables utilizadas en nuestro trabajo.

Tabla 6. Estrategias de crecimiento, atributos y performance

Variable	RevPAR	Ocupación	ROA	RAR
Alquiler	-7,6079**	1,7049	-0,2249***	-3,2423***
Gestión	-10,9099***	-1,3728	0,1635***	-0,372
Franquicia	-15,3191**	-12,6093***	0,5732***	179,7466***
FBperc	-95,0042***	-10,6600**	-0,0698	-24,9980**
TodoIncluido	-6,9857	4,1456*	-0,1021	16,9773**
Tamaño	5,8896***	4,0935***	0,1759***	3,6306**
Categoría	23,6272***	-3,1573***	-0,0396	-1,8571
Urbano	-9,9584***	-6,3390***	-0,0236	4,7241*
Días abierto	-0,0224	0,0266***	0,000	-0,0283*
Eff	31,1129***	11,6246***	0,4265***	-4,1139
Ocupación			0,0032*	0,0491***

Cont...

Variable	RevPAR	Ocupación	ROA	RAR
PIBpc	0,0002	-0,0001*	0,00000	0,00000
CrecPIB	0,7939***	0,6544***	0,0002	-0,1086
Inflación	0,0108	-0,0503	0,0003	0,0031
Europa	-12,5557***	-3,6715**	-0,3091***	-8,8186***
Caribe	6,8231	-5,3874**	0,0016	-16,1928***
Constante	-420,2162***	-112,5894***	-7,3338***	16,0722
N	1.052	1.112	1.112	1.086
R ²	0,6577	0,7374	0,3046	0,6509

*Notas: La tabla muestra los resultados de la regresión utilizando la metodología de Panel de Errores Estándar Corregidos (PCSE), donde las variables dependientes son el RevPAR, la ocupación, el ROA y la rentabilidad ajustada al riesgo (RAR). Las variables independientes no definidas en la tabla 2 son las siguientes: Europa, dummy que toma el valor 1 cuando el hotel analizado está ubicado en Europa y 0 cuando está ubicado en otra región; Caribe; dummy que toma el valor 1 cuando el hotel analizado está ubicado en la región del Caribe y 0 cuando está ubicado en otra región. Además, también se han incluido las siguientes variables macro-económicas PIB per capita (PIBpc), el crecimiento del PIB (CrecPIB) y la inflación. Nivel de significación: * significativo al 10%; ** significativo al 5%; *** significativo al 1%.*

Los contratos de franquicia y gestión son las estrategias de expansión más rentables económicamente y de menor riesgo.

La estrategia de propiedad obtiene una mayor *performance* operativa, medida por el RevPAR, que los contratos de franquicia, gestión y arrendamiento. En el caso de la ocupación, esta diferencia sólo se observa respecto a la franquicia. Los hoteles en propiedad tienen mejores resultados operativos sustentados en el mayor control de las operaciones y las características singulares de los hoteles como son la localización, tipo de edificio, diseño, etc. que le proporciona una ventaja competitiva frente a otras alternativas. Nuestra investigación apoya los planteamientos teóricos de la teoría de los recursos y de los costes de transacción, argumentando que la propiedad permite mantener en mayor medida los intangibles y activos específicos. Nuestros resultados también muestran que las cadenas, generalmente, sólo compran los hoteles cuando observan elementos específicos diferenciales, como son las localizaciones preferentes.

La propiedad, además de ser menos rentable económicamente, comporta un riesgo financiero importante, puesto que requiere de mucha inversión y, por lo

tanto, de una deuda elevada, la cual ha supuesto un grave problema durante las crisis turísticas, como fue la del 2008, y especialmente la crisis del COVID-19, bautizada en Baleares como crisis de ingreso cero, provocando dicha iliquidez serias dificultades a las cadenas de poder devolver las deudas a los bancos, y por lo tanto, las cadenas se han visto obligadas a vender sus hoteles en propiedad, es decir, sus propiedades mas valiosas, para evitar la insolvencia o concursos de acreedores.

La estrategia de alquiler es la que obtiene los peores resultados, tanto operativos como económicos. Esta investigación pone de relieve que es necesario replantearse la estrategia de alquiler de tarifa fija como estrategia de expansión prioritaria de las principales cadenas hoteleras españolas. Este hecho ha tenido importantes consecuencias durante la crisis financiera y más especialmente durante la crisis provocada por la pandemia del COVID-19, cuando los hoteles presentaban ratios de ocupación muy bajos, debido a las fuertes restricciones a la movilidad, y a pesar de ello, tuvieron que seguir pagando las rentas de alquiler.

En cuanto a las estrategias de diversificación, hemos considerado el porcentaje que la empresa factura por comidas y bebidas (FBperc) y el “todo incluido” (TI). Los resultados obtenidos resultan significativos en tres de los modelos estimados (RevPAR, ocupación y RAR), donde la relación es negativa, de modo que aquellos hoteles que obtienen un mayor ingreso por comidas y bebidas reducen el RevPAR, la ocupación y la rentabilidad ajustada al riesgo. Por tanto, de nuestro trabajo se deduce que no siempre la diversificación relacionada supone una mejora de los resultados que obtiene el hotel. Estos resultados contradicen el planteamiento teórico que justifica la diversificación en el efecto combinado de las sinergias y la opción de compartir recursos y conocimientos entre unidades de negocio (Hitt et al., 1997; Nickel y Rodríguez, 2002). No obstante, los hoteles con el servicio “todo incluido”, son una excepción, puesto que mejoran el nivel de ocupación y la estabilidad de la rentabilidad económica.

En cuanto al tamaño del hotel, este destaca por su elevada significatividad en todos los modelos considerados, siendo relevante tanto en términos de rentabilidad operativa como económica. En este sentido, nuestro trabajo apoya la existencia de economías de escala.

En cuanto a la categoría, podemos observar cómo tan sólo resulta ser una variable significativa respecto de la *performance* operativa, indicando que un mayor número de estrellas, a pesar de lograr una menor ocupación (debido a que el precio de la pernoctación es más elevado), permite alcanzar un mayor ingreso por habitación disponible (RevPAR). Por lo tanto, la calidad, medida por el número de estrellas, solo mejora el REVPAR o ingreso por habitación disponible, puesto que no se rentabiliza el mayor coste de inversión de los hoteles de lujo.

También es interesante observar cómo los hoteles urbanos reducen el nivel de RevPAR y de ocupación, si bien mejoran la rentabilidad ajustada al riesgo. Nuestros resultados son contrarios al de otros trabajos que afirman que los hoteles urbanos tienen una mejor *performance* frente a los hoteles vacacionales (Karyopouli y Koutra, 2012; Koutra y Karyopouli, 2013 o Martín et al., 2014). Por tanto, nuestro trabajo cuestiona la asociación de una menor estacionalidad para los hoteles urbanos indicada en estudios previos. Al respecto, consideramos que los resultados obtenidos en nuestro estudio pueden verse afectados por el hecho de que muchos de los hoteles de nuestra base de datos operan en ciertos destinos vacacionales, como pueden ser el Caribe y Canarias, que tienen incluso menos estacionalidad que los hoteles urbanos de ciudades de interior. Ello podría ser debido a que los hoteles urbanos, especialmente los destinados al segmento del turismo de negocios, tienen menor ocupación que los vacacionales debido al efecto de los fines de semana y el mes de agosto.

Por otra parte, el número de días que el hotel está abierto se relaciona positivamente con la ocupación, si bien tiene una relación negativa con la rentabilidad ajustada al riesgo (RAR). Este resultado podría implicar un replanteamiento del período de apertura en algunos hoteles, pues a pesar de conseguir una mejor ocupación, los hoteles estarían obteniendo una peor *performance* económica.

Los resultados también indican que la eficiencia laboral es un claro determinante de la *performance*, tanto operativa como financiera, dado que uno de los principales costes de los hoteles es el laboral. Por tanto, la eficiencia laboral resulta de trascendental importancia.

Además, podemos observar cómo el porcentaje de ocupación influye positivamente, tanto para explicar la rentabilidad económica de los establecimientos hoteleros como su estabilidad.

Por último, respecto a las variables macroeconómicas, el nivel de desarrollo económico influye negativamente en la ocupación de los hoteles. A su vez, el crecimiento económico favorece los indicadores de *performance* operativa, mientras que la inflación no resulta ser significativa en los modelos establecidos, posiblemente debido a que su efecto ya viene recogido por las dummies temporales establecidas en el modelo.

3.4.2. Análisis por zonas geográficas

A continuación, pasamos a analizar con más detalle el análisis de la *performance* operativa y económica de aquellos hoteles situados en las dos principales regiones en las que los hoteles de nuestra base de datos están situados, es decir, Europa y el Caribe.

La tabla 7 muestra los resultados para los hoteles ubicados exclusivamente en Europa.

Tabla 7. Estrategias de crecimiento, atributos y *performance* (Europa)

Variable	RevPAR	Ocupación	ROA	RAR
Alquiler	-6,5740*	1,0034	-0,2406***	-3,8781***
Gestión	-8,2841**	-2,1575	0,1173**	1,6610***
Franquicia	-3,5719	-10,5088**	0,7166***	86,1608***
FBperc	-129,3707***	-11,0768*	0,2671	-0,6061
Todo Incluido	-4,826	5,2850*	-0,2224*	-0,6275
Urbano	-9,5763***	-7,6186***	0,0084	0,0945
Tamaño	7,3997***	2,6450***	0,2082***	0,5032
Días abierto	-0,0611***	0,0273***	-0,0002	0,0033
Categoría	27,1080***	-2,2576**	-0,1045**	0,3144
Eff	24,4534***	15,7914***	1,2067***	3,7151***

Cont...

Ocupación	-	-	0,0006	0,0242**
PIBpc	0,0005***	0,0000	0,0000	0,0000
CrecPIB	0,4138	0,3815	-0,0075	-0,052
Inflación	2,2450*	0,0615	-0,0103	0,0918
Constante	-388,3444***	-145,6943***	(omitted)	(omitted)
N	715	766	766	753
R²	0,66	0,79	0,4	0,83

*Notas: La tabla muestra los resultados de la regresión utilizando la metodología de Panel de Errores Estándar Corregidos (PCSE), donde las variables dependientes son el RevPAR, la ocupación, el ROA y la rentabilidad ajustada al riesgo (RAR). Además, también se han incluido las siguientes variables macroeconómicas PIB per capital (PIBpc), el crecimiento del PIB (CrecPIB) y la inflación. Nivel de significación: * significativo al 10%; ** significativo al 5%; *** significativo al 1%.*

El análisis de los hoteles que operan exclusivamente en Europa muestra como, a nivel de *performance* operativa, los resultados obtenidos para los hoteles en alquiler, franquicia y gestión mejoran respecto a los del modelo global. En cuanto a la *performance* económica de los hoteles situados en Europa operados bajo contratos de franquicia y gestión sigue siendo superior a los hoteles que son propiedad de la empresa, destacando el incremento que se produce en los hoteles operados mediante contratos de franquicia. Por su parte, el todo incluido presenta una peor *performance* económica y el tamaño sigue siendo relevante. En este trabajo demostramos como el servicio de todo incluido no es rentable en Europa. Los resultados de esta investigación plantean la necesidad de reconsiderar seriamente la viabilidad del servicio de “todo incluido” en Europa, ya que no solo carece de rentabilidad, sino que además tiene un efecto perjudicial significativo tanto en las empresas de oferta complementaria como en el propio destino turístico en su conjunto. En los hoteles europeos también existe una relación negativa de los servicios de restauración y de los hoteles urbanos con la ocupación y el REVPAR. En el resto de variables no se perciben diferencias importantes respecto al modelo general.

A continuación, la tabla 8 muestra los resultados para los hoteles ubicados en la región del Caribe.

Tabla 8. Estrategias de crecimiento, atributos y *performance* (Caribe)

Variable	RevPAR	Ocupación	ROA	RAR
Gestión	-17,4080***	-1,9533	0,1870***	2,3086***
Franquicia	-4,4948	-11,6051**	0,3063***	(omitted)
FBperc	-116,7994***	-18,9139*	0,2762	-17,5111***
Todo Incluido	-3,0531	14,0361***	-0,026	6,1297***
Urbano	-4,6084	8,4282**	0,0347	0,9377
Tamaño	2,356	2,7333*	0,0342	1,9348***
Días abierto	0,3017*	-0,1999***	-0,0032*	-0,0391*
Categoría	7,3209**	-12,8057***	-0,0551**	1,3469**
Eff	60,0272***	24,1421***	0,4431***	-0,0559
Ocupación			0,0014*	0,0338**
PIBpc	-0,0006*	-0,0015***	-0,0000***	-0,0002***
CrecPIB	0,4428	-0,0916	0,0009	-0,0045
Inflación	-0,0441	-0,0740***	-0,0001	-0,0026
Constante	(omitted)	-95,1791***	-3,8298***	(omitted)
N	199	203	203	201
R²	0,82	0,67	0,69	0,55

*Notas: La tabla muestra los resultados de la regresión utilizando la metodología de Panel de Errores Estándar Corregidos (PCSE), donde las variables dependientes son el RevPAR, la ocupación, el ROA y la rentabilidad ajustada al riesgo (RAR). Además, también se han incluido las siguientes variables macroeconómicas PIB per capital (PIBpc), el crecimiento del PIB (CrecPIB) y la inflación. Nivel de significación: * significativo al 10%; ** significativo al 5%; *** significativo al 1%.*

En primer lugar, puede observarse cómo en la región del Caribe no existen hoteles en nuestra muestra operados en régimen de alquiler. Los hoteles operados mediante contratos de gestión y de franquicia obtienen peores indicadores operativos que los hoteles en propiedad, pero mejores indicadores de *performance* económica. A diferencia de lo que ocurre en Europa, el “todo incluido” mejora la estabilidad de la rentabilidad económica, apoyando nuestros resultados este modelo de negocio en el Caribe. Se ha observado que el número de días en los que el hotel permanece abierto afecta negativamente a la rentabilidad económica ajustada al riesgo. Por lo tanto, es recomendable llevar a cabo un análisis más detallado de los períodos de apertura de los hoteles en esta región.

La localización urbana es relevante a la hora de explicar la ocupación, con lo cual los hoteles urbanos de la región del Caribe se ven menos afectados por la estacionalidad. Otra diferencia importante, respecto al modelo general, la encontramos en la variable número de estrellas, que afecta negativamente al ROA del establecimiento hotelero, mostrando la mayor dificultad para rentabilizar la mayor inversión que supone un aumento de la calidad del establecimiento hotelero.

Respecto a las variables macroeconómicas, el PIB per cápita perjudica la *performance* económica y operativa, mientras la inflación perjudica la ocupación de los establecimientos hoteleros. En cambio, el crecimiento del PIB deja de ser una variable significativa. En el resto de variables no se perciben diferencias importantes respecto al modelo general.

Estas conclusiones arrojan luz sobre aspectos clave de la *performance* operativa y económica de los hoteles en diferentes regiones y nos brindan información valiosa para comprender mejor las dinámicas y desafíos específicos de cada mercado.

3.4.3. Análisis por nivel de performance

En este apartado analizamos la *performance* utilizando la regresión cuantílica porque es apropiada en un contexto de hoteles heterogéneos. Este modelo permite calcular la información sobre los coeficientes en diferentes cuantiles de la variable dependiente, dado un conjunto de variables explicativas. Además, se pueden identificar dos ventajas (Aldieri y Vinci, 2017): los resultados son robustos a los outliers (Buckinsky, 1994) y se puede describir la distribución condicional completa de la variable dependiente (Coad y Rao, 2011).

Tomando Y_{it} como las diferentes medidas de *performance* y X_i como un vector de regresores, el modelo de regresión cuantil propuesto es de la forma:

$$y_{it} = X'_{it}\beta_{\phi} + u_{\phi i} \quad (4)$$

Asumiendo que:

$$\text{Quant}_{\phi}(y_{it}|X_{it}) = X'_{it}\beta_{\phi} \quad (5)$$

En el gráfico 1 (RevPAR) podemos observar cómo la propiedad es mejor alternativa que el alquiler, la gestión y la franquicia en términos generales, pero especialmente en los niveles altos de RevPAR, demostrando que los hoteles que tienen las cadenas en propiedad son los mejores hoteles, los más caros. Lo mismo sucede con las variables estrellas y eficiencia. En cuanto a la variable *comidas y bebidas* tiene un efecto negativo que es mayor en niveles elevados de RevPAR, mientras que el tamaño influye positivamente pero menos cuanto mayor es el RevPar. En cambio, el “todo incluido” es más efectivo en la mediana del RevPAR.

Gráfico 1. Coeficientes regresión cuantílica de la variable RevPAR

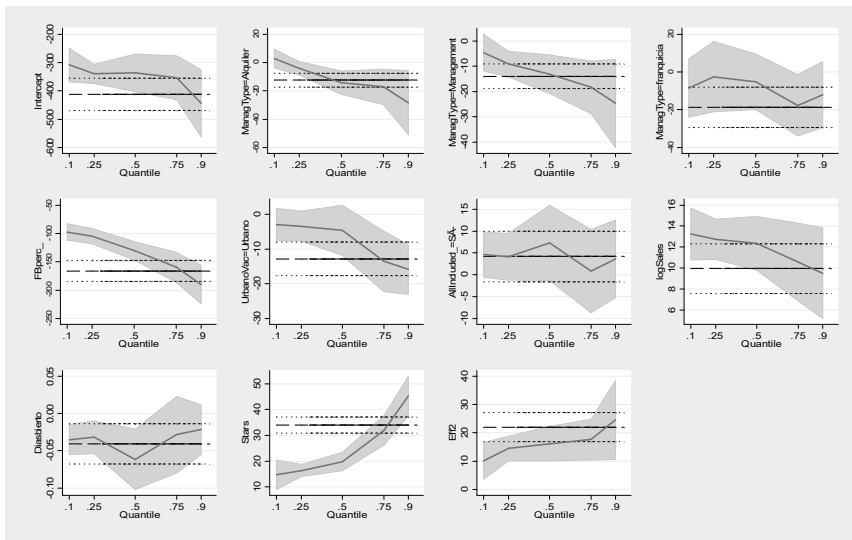
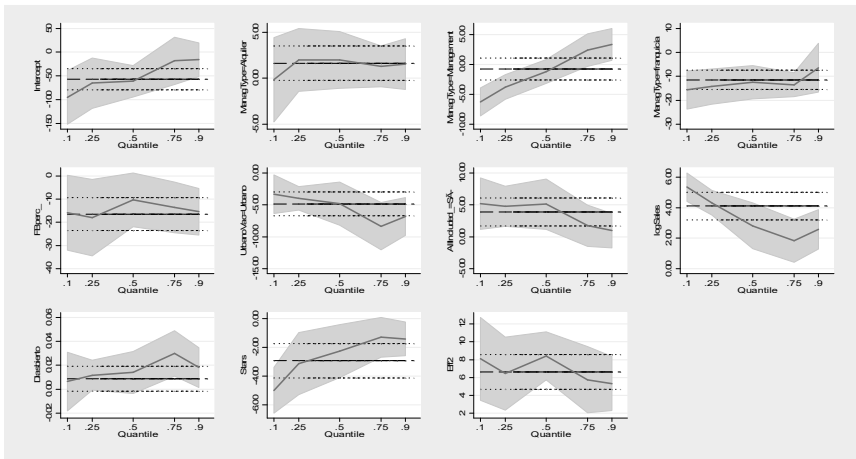
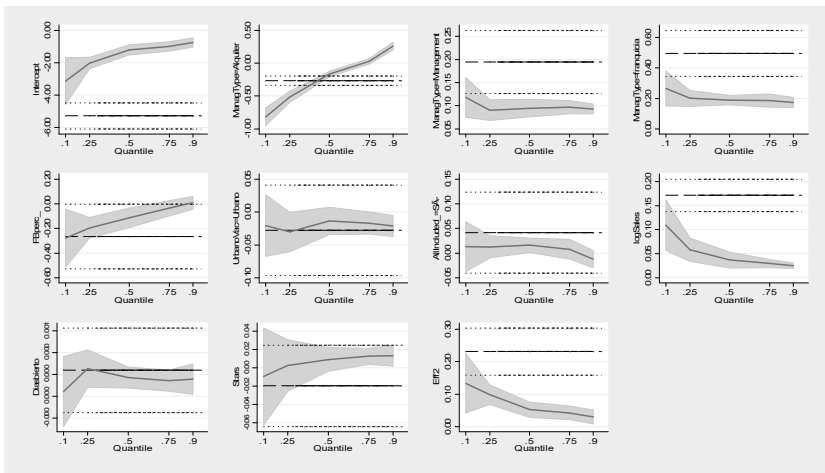


Gráfico 2. Coeficientes regresión cuantílica de la variable ocupación



En el gráfico 2 (Ocupación) podemos observar como, a niveles elevados de ocupación, la *performance* de los contratos de gestión supera a los de la propiedad, mientras que a niveles bajos, ocurre lo contrario. En cuanto a las variables, “todo incluido” y tamaño impactan mejor en la *performance* a niveles bajos de ocupación.

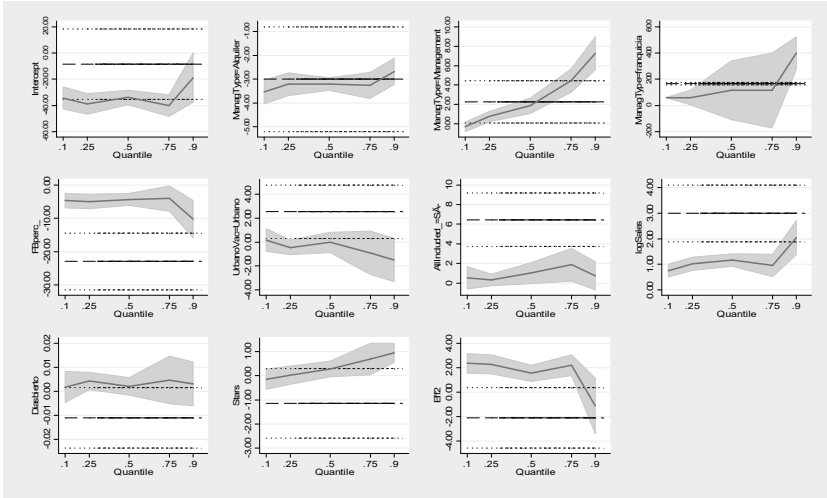
Gráfico 3. Coeficientes regresión cuantílica de la variable ROA



En el gráfico 3 (ROA) podemos observar como los contratos de franquicia y gestión siempre obtienen mayor ROA que la propiedad, mientras que el alquiler, que había obtenido siempre peores resultados en *performance* que la propiedad en todos los análisis efectuados, supera a

la propiedad solamente en los hoteles que obtienen elevados niveles de ROA. Por su parte, el tamaño y la eficiencia tienen más incidencia a niveles bajos de ROA.

Gráfico 4. Coeficientes regresión cuantílica de la variable RAR



En el gráfico 4 (RAR) podemos observar como los contratos de franquicia y gestión superan a la propiedad, especialmente en niveles de RAR elevados, mientras que el alquiler está por debajo de la propiedad en toda la distribución. Las variables todo incluido, tamaño y estrellas tienen una mayor incidencia en la *performance* a niveles elevados de RAR, mientras que la eficiencia tiene su mayor impacto positivo en los niveles bajos de RAR.

3.4.4. Robustez

En este apartado, reestimamos los modelos mediante el método de efectos aleatorios (Mollah y Zaman, 2015). La selección de esta alternativa es debido a que muchas variables son invariantes en el tiempo y no pueden ser estimadas mediante la metodología de efectos fijos. Además, dada la presencia de heterocedasticidad y autocorrelación, se ha estimado el modelo considerando la metodología de mínimos cuadrados generalizados (GLS) con estimadores robustos.

Los resultados obtenidos no difieren de los del modelo general en términos de signo de la relación y, los parámetros que son significativos en la regresión de panel de efectos aleatorios robustos, en términos generales, también lo son

en la estimación mediante los modelos de Panel de Errores Estándar Corregidos (Tabla 9).

Tabla 9. Estimación mediante modelos de efectos aleatorios

Variable	RevPAR	Ocupación	ROA	RAR
Alquiler	-9,4942**	2,7763	-0,2369***	-3,6846***
Gestión	-11,2284***	-0,4552	0,1746***	-1,3074
Franquicia	-13,7702*	-9,4632**	0,5944***	184,4310**
FBperc	-106,1647***	-3,1321	-0,0373	-3,2224**
Urbano	-11,6337***	-4,7551**	-0,0057	7,0742
TodoIncluido	-4,33	2,9941	-0,1103	18,9615
Tamaño	8,1516***	5,2976***	0,1850***	0,9084***
Días abierto	-0,0169	0,0236*	0,000	-0,0319
Categoría	22,5434***	-4,2018***	-0,0591	-2,1095
Eff	30,5981***	13,1967***	0,4252***	0,8648*
Ocupación	-	-	0,0036*	0,0320***
Europa	-15,4634**	-2,6288	-0,2674**	-13,9622*
Caribe	3,5223	-4,2722	-0,0007	-17,6682*
PIBpc	0,0004**	-0,0002*	0,0000	0,0000
CrecPIB	1,0947***	0,6346***	0,0007	0,0721***
Inflación	-0,0553***	-0,0323**	0,0015***	0,0032**
Constante	-445,7885***	-146,0721***	-7,4133***	3,3269
N	1069	1126	1126	1086
R ²	0,6711	0,3974	0,2960	0,4761

*Notas: La tabla muestra los resultados de la regresión utilizando regresión de panel de efectos aleatorios robustos, donde las variables dependientes son el RevPAR, la ocupación, el ROA y la rentabilidad ajustada al riesgo (RAR). Las variables independientes no definidas en la tabla 2 son las siguientes: Europa, dummy que toma el valor 1 cuando el hotel analizado está ubicado en Europa y 0 cuando está ubicado en otra región; Caribe; dummy que toma el valor 1 cuando el hotel analizado está ubicado en la región del Caribe y 0 cuando está ubicado en otra región. Además, también se han incluido las siguientes variables macroeconómicas PIB per capital (PIBpc), el crecimiento del PIB (CrecPIB) y la inflación. Nivel de significación: * significativo al 10%; ** significativo al 5%; *** significativo al 1%.*

También se han estimado mediante regresiones de sección cruzada modelos de regresión lineal robustos a heterocedasticidad. Como se puede observar en la

tabla 10, los hoteles en los que las cadenas no ostentan la propiedad, presentan un menor RevPAR en la mayor parte de los años y la diversificación perjudica el nivel de ingreso por habitación. Los resultados nuevamente están en línea con los obtenidos en el modelo general.

Table 10. Modelos de regresión lineal por año. (RevPAR)

RevPAR					
Variable	2013	2014	2015	2016	2017
Alquiler	-37,493	-39,109	-6,8121*	-7,2070*	-64,454
Gestión	-6,3417*	-45,270	-10,7393***	-11,6822***	-10,8384**
Franquicia			74,445	-82,850	-11,8691*
FBperc	-94,2963***	-101,2019***	-112,6261***	-103,0564***	-122,6667***
Urbano	-7,2637*	-30,059	-22,255	-10,0523**	-10,8059***
TodoIncluido	53,198	66,940	8,8008*	44,014	-10,553
Tamaño	3,4308*	8,5596***	12,9726***	7,9971***	14,4317***
Días abierto	-0,0438*	-0,0593**	-0,0634**	-0,0422	-0,0497*
Categoría	21,7645***	21,4044***	23,2390***	26,0711***	22,8622***
Eff	32,4299***	21,8157***	17,7669***	22,0727***	18,0128***
PIBpc	0,0002	0,0002	0,0002	0,0001	0,0002
CrecPIB	4,1905***	2,4796**	0,7310	0,9285	2,3777*
Inflación	1,1042***	1,7222**	-0,0558	-0,0766	15,940
Constante	-406,6610***	-365,2087***	-384,1456***	-362,1513***	-406,2581***
N	201	204	208	222	234
R ²	0,6604	0,6235	0,6370	0,5698	0,6317

*Notas: La tabla muestra los resultados de los modelos de regresión lineal (OLS) con errores robustos, donde la variable dependiente es el RevPAR. Las variables independientes no definidas en la tabla 2 son las siguientes: Europa, dummy que toma el valor 1 cuando el hotel analizado está ubicado en Europa y 0 cuando está ubicado en otra región; Caribe; dummy que toma el valor 1 cuando el hotel analizado está ubicado en la región del Caribe y 0 cuando está ubicado en otra región. Además, también se han incluido las siguientes variables macroeconómicas PIB per capital (PIBpc), el crecimiento del PIB (CrecPIB) y la inflación. Nivel de significación: * significativo al 10%; ** significativo al 5%; *** significativo al 1%.*

Lo mismo ocurre cuando tomamos como variable de *performance* el ROA, donde se puede observar que el efecto negativo del alquiler se mantiene en todos los años, frente al positivo de las estrategias de gestión y franquicia. En cuanto a las estrategias de diversificación, ni las comidas y bebidas ni el todo incluido influyen en la rentabilidad económica. Los resultados nuevamente están en línea con los obtenidos en el modelo general.

Table 11. Modelos de regresión lineal por año. (ROA)

ROA					
Variable	2013	2014	2015	2016	2017
Alquiler	-0,2404***	-0,3735***	-0,2702***	-0,2401***	-0,1584***
Gestión	0,2052***	0,2197***	0,1806***	0,1292***	0,1053***
Franquicia	(omitted)	(omitted)	0,5272***	0,5395***	0,2883***
FBperc	0,4078	0,1752	0,3658	-0,2807	-0,1611
TodoIncluido	-0,091	0,0498	0,0452	-0,1186	-0,1346*
Urbano	-0,0265	0,0138	0,0178	-0,0644	-0,0634
Tamaño	0,1590***	0,1127***	0,0925**	0,1098	0,0778**
Días abierto	-0,0009	-0,0001	0,0002	0,0006	0,0008**
Categoría	0,0177	-0,0244	-0,0508	-0,0499	0,0006
Ocupación	0,0067**	0,0035*	0,0002	0,0047	0,0008
Eff	0,5046***	0,4255***	0,6476***	0,5507***	0,1531***
Europa	0,0259	-0,4128***	-0,5515***	-0,3932**	-0,0997
Caribe	0,0522	-0,019	-0,1498	0,0058	0,0397
PIBpc	0	0,0000**	0	0	0
CrecPIB	0,0884***	0,0344**	0,0086	0,0065	0,0018
Inflación	-0,0072*	0,0002	0,0070***	0,0015***	0,0014
Constante	-8,5289***	-6,7133***	-8,4185***	-7,7535***	-3,1149***
N	209	216	221	237	252
R ²	0,4646	0,4676	0,4235	0,3093	0,3302

*Notas: La tabla muestra los resultados de los modelos de regresión lineal (OLS) con errores robustos, donde la variable dependiente es el ROA. Las variables independientes no definidas en la tabla 2 son las siguientes: Europa, dummy que toma el valor 1 cuando el hotel analizado está ubicado en Europa y 0 cuando está ubicado en otra región; Caribe, dummy que toma el valor 1 cuando el hotel analizado está ubicado en la región del Caribe y 0 cuando está ubicado en otra región. Además, también se han incluido las siguientes variables macroeconómicas PIB per capital (PIBpc), el crecimiento del PIB (CrecPIB) y la inflación. Nivel de significación: * significativo al 10%; ** significativo al 5%; *** significativo al 1%.*

4. RETOS

Antes de concluir, me gustaría compartir con ustedes los dos principales retos a los que se enfrenta la industria turística en la actualidad: la transición ecológica y la tecnológica.

En cuanto a la transición ecológica, es importante reconocer la creciente preocupación medioambiental y la lucha contra el cambio climático que han permeado en nuestra sociedad en el siglo XXI. El concepto de desarrollo sostenible, establecido en el Informe Brundtland en 1987, ha sentado las bases de un nuevo turismo que abarca no solo aspectos económicos, sino también sociales y medioambientales. La sostenibilidad no se limita únicamente a enfoques ambientalistas, sino que también incluye una dimensión sociológica, centrándose en la persona y buscando contribuir a la mejora de la cohesión y estructuración de la sociedad.

Es por ello que el concepto de sostenibilidad, surgido en la década de 1980, ha evolucionado hacia una perspectiva más amplia y global, conocida como transición ecológica, tal como se define en el pacto verde europeo, firmado por los países miembros de la unión europea en 2019. Este pacto representa un plan de acción destinado a fomentar el uso eficiente de los recursos, impulsar una economía limpia y circular, y restaurar la biodiversidad, todo ello con el objetivo de reducir la contaminación y mitigar los impactos negativos en nuestro entorno natural.

Indudablemente, el cambio climático y sus consecuencias representan la principal amenaza para nuestro planeta en la actualidad. Lamentablemente, estamos presenciando un ritmo de cambio aún más acelerado de lo previsto por la comunidad científica. El objetivo crucial de alcanzar cero emisiones netas de gases de efecto invernadero para el año 2050 está lejos de ser cumplido, ya que, en lugar de disminuir, las emisiones continúan aumentando y lo hacen a una tasa promedio anual del 1,3%.

Este desafío global no podrá ser superado sin un acuerdo a nivel mundial, y en mi opinión, este acuerdo debe ser de carácter obligatorio y no meramente voluntario. La economía puede desempeñar un papel fundamental en la solución de este problema. Sería efectivo establecer incentivos fiscales tanto para países como para

empresas que cumplan con los objetivos de la agenda sostenible, al tiempo que se impongan sanciones a aquellos que no cumplan. Además, los fondos recaudados a través de estas medidas podrían destinarse a financiar la transición hacia una economía libre de carbono.

Es imperativo que tomemos muy en serio este objetivo, ya que las consecuencias de no lograrlo serán devastadoras. En particular, en el sur de Europa y en la región mediterránea se esperan aumentos de temperatura y más frecuentes olas de calor, lo que resultará en condiciones climáticas muy adversas durante los meses cruciales de la temporada turística, especialmente en julio y agosto. Además, se prevé un incremento del nivel del mar de entre 60 y 80 centímetros para finales de siglo, lo cual, según los expertos, ocasionará la desaparición de algunas playas. Este fenómeno del cambio climático impactará negativamente en la economía y en el mercado laboral, generando serias repercusiones.

Es indudable que la demanda turística está experimentando un cambio significativo, con una creciente preferencia por opciones de viaje que sean respetuosas con el medio ambiente y éticamente responsables. Cada vez más viajeros buscan explorar el mundo pero sin dañarlo. En respuesta a esta tendencia, algunas empresas turísticas ya están implementando prácticas para reducir su huella de carbono, adoptando enfoques como la economía circular y el concepto de kilómetro cero. Estas iniciativas no solo buscan mitigar el impacto ambiental de las operaciones, sino también mejorar la imagen de marca de estas empresas.

En este contexto, resulta imperativo que las estrategias de expansión en la industria hotelera se diseñen de manera más sostenible, incorporando enfoques que prioricen la conservación del medio ambiente y el bienestar social. Para lograrlo, es fundamental considerar la eficiencia energética y la gestión responsable de los recursos naturales. Esto implica la adopción de medidas como la utilización de energías renovables, la implementación de sistemas de ahorro de agua y la reducción de residuos. Al diseñar estrategias de expansión hotelera desde una perspectiva sostenible, se puede alcanzar un equilibrio entre el crecimiento empresarial y la protección del entorno, contribuyendo así a un turismo más responsable y sostenible.

Permítanme abordar ahora el desafío de la transición tecnológica.

El avance de la tecnología moderna, surgida en la sociedad de la información, plantea un nuevo conjunto de desafíos para la industria turística. La inteligencia artificial ha dado lugar a un sistema tecnológico y social en el que la producción y la transmisión de información se han convertido en fuentes fundamentales de productividad.

En particular, la inteligencia artificial generativa (IAG) representa una expansión de la inteligencia artificial que se centra en la creación de contenidos. Mediante el uso de algoritmos y modelos de aprendizaje automático basados en redes neuronales, la IAG analiza y comprende patrones de entrenamiento para luego generar nuevos contenidos en función de esos patrones. Esta capacidad de aprendizaje convierte a la IAG en una poderosa herramienta para la creatividad y la innovación.

Es innegable que la inteligencia artificial generativa tendrá un impacto significativo en la economía y en el mercado laboral. La automatización de trabajos creativos, la mejora de la eficiencia en la producción, la mayor personalización de los productos y la creación de nuevas oportunidades de negocio, como la creación de mundos virtuales, son algunos de los efectos esperados de esta tecnología.

Nos encontramos en un momento crucial en el que debemos comprender y adaptarnos a estos avances tecnológicos. La industria turística debe aprovechar las oportunidades que ofrece la inteligencia artificial generativa para mejorar la experiencia del turista, personalizar los servicios y optimizar los procesos. Al abrazar esta transición tecnológica de manera responsable y estratégica, podemos potenciar la innovación y la competitividad, garantizando al mismo tiempo la preservación de los valores fundamentales del turismo y el bienestar de las comunidades involucradas.

Los procesos de cambio han sido presenciados en todas las revoluciones, pero existe una distinción fundamental entre la revolución industrial y la revolución tecnológica actual. Durante la Revolución Industrial, las máquinas reemplazaron a los trabajadores en tareas físicas; sin embargo, en la actual revolución tecnológica, se espera que la tecnología supere a los seres humanos en trabajos cognitivos, permitiendo que la inteligencia artificial no solo mejore la automatización, sino también nuestra propia creatividad. En este sentido, mientras que los trabajadores del siglo XX se preocupaban por ser explotados por las élites económicas, a los

trabajadores del siglo XXI les preocupa que la tecnología elimine sus empleos, volviéndose irrelevantes.

La industria turística se verá impactada por la aparición de la inteligencia artificial generativa, junto con la sofisticación de la realidad virtual y la realidad aumentada. Estas tecnologías permitirán crear un universo virtual que expande el mundo físico hacia el ámbito digital, a través de avatares o interfaces virtuales.

El metaverso representa la nueva evolución de las conexiones y conlleva una “nueva realidad” dentro de nuestro entorno actual. Se trata de un espacio virtual en el cual las personas pueden interactuar con otros usuarios y objetos virtuales. En este contexto, el metaverso tiene una clara aplicación en la industria turística ya que los destinos turísticos, los propios establecimientos hoteleros y la oferta complementaria pueden crear versiones virtuales de sus atractivos culturales, patrimoniales, gastronómicos, entre otros. Esto permite la creación de experiencias virtuales inmersivas, como recorridos virtuales por hoteles, museos y sitios históricos. De este modo, el Metaverso posee el potencial de brindar a las personas la posibilidad de vivir experiencias virtuales interactivas sin tener que desplazarse físicamente al destino.

Resulta complicado prever cuánto tiempo tardarán en impactar estas tecnologías en la industria turística, pero su difusión está ocurriendo a una velocidad vertiginosa. Por ejemplo, Chat GPT3 alcanzó los 100 millones de usuarios en tan solo un mes, una cifra que Whatsapp tardó 3,5 años en lograr, y los teléfonos móviles 7 años. Esto demuestra la rápida adopción de estas tecnologías y su influencia en la forma en que nos comunicamos y experimentamos el mundo.

La aplicación de la inteligencia artificial generativa en el turismo presenta tanto aspectos positivos como negativos que deben ser considerados. En lugar de especular sobre detalles cuantitativos de estas tecnologías emergentes, mi objetivo es invitar a una reflexión cualitativa, y por tanto, enumeraré algunos aspectos, tanto positivos como negativos, para fomentar esta reflexión. Entre los aspectos positivos destaca la mejora de la experiencia del turista, la automatización de tareas y la mayor eficiencia operativa. En cambio, podrían tener un impacto negativo la dependencia tecnológica, los sesgos algorítmicos, la falta de interacción humana y los efectos sobre el empleo.

Ahora bien, al proyectar nuestra mirada hacia el futuro, es evidente que los hoteles experimentarán una transformación significativa. El “hotel del futuro” se caracterizará por su mayor automatización y digitalización. Por ejemplo, las habitaciones inteligentes se adaptarán a las preferencias personales de los clientes, de manera que, al entrar en la habitación, todo esté configurado según nuestros deseos, incluyendo la temperatura, el grado de iluminación y la apertura de las cortinas, entre otros. Además, la tecnología de reconocimiento facial jugará un papel cada vez más relevante en los hoteles, facilitando el proceso de *check-in* y *check-out*, la apertura de puertas de las habitaciones y el seguimiento de los huéspedes en las instalaciones del hotel. Además, algunos establecimientos se adaptarán a la tendencia de personal robotizado, donde robots desempeñarán funciones en la recepción, servirán en los restaurantes y realizarán tareas de limpieza o manejo de equipaje.

En general, a medida que la tecnología avanza y surgen nuevos modelos de actividad económica, es de vital importancia que las autoridades públicas se mantengan alerta para prevenir un mal uso de la tecnología. Esto plantea desafíos regulatorios con el objetivo de preservar la privacidad de las personas y, en este caso en particular, promover la ética en el desarrollo de nuevas aplicaciones.

Llegados a este punto, en el que la Inteligencia Artificial ha emergido no como una mera visita momentánea, sino como un elemento con intención de integrarse entre nosotros, surge la pregunta de si su impacto tendrá más efectos positivos o negativos. No dispongo de la respuesta definitiva. Mi impresión es que su presencia será aceptable siempre y cuando no pretenda reemplazar las cualidades intrínsecas de las personas. El afecto brindado por una caricia o una sonrisa nunca podrá ser sustituido por un algoritmo.

Brian Chesky, CEO y fundador de Airbnb, dijo: “Viaja como un humano”. En mi opinión, no sería demagógico agregar también: “Vive como un humano”.

Y ahora sí, señoras y señores, muchas gracias por su atención

5. BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity*. New York, NY: Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York, NY: Free Press.
- Abell, M. (1990). *The International Franchise Option*. BFA Waterlow, London.
- Aissa, S.B. y Goaid, M. (2016). Determinants of Tunisian hotel profitability: The role of managerial efficiency. *Tourism Management*, 52, 478-487.
- Aldieri, L. y Vinci, C.P. (2017). Quantile regression for panel data: An empirical approach for knowledge spillovers endogeneity. *International Journal of Economics and Finance*, 9(7), 106-113.
- Alon, I., Ni, L. y Wang, Y. (2012). Examining the determinants of hotel chain expansion through international franchising. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 379–386.
- Alon, I. y Welsh, D.H. (2001). *International Franchising in Emerging Markets: China, India, and Other Asian Countries*. Chicago, IL: CCH Incorporated.
- Argyres, N.S., Felin, T., Foss, N. y Zenger, T. (2012). Organizational economics of capability and heterogeneity. *Organization Science*, 23, 1213–1226.
- Armitstead, M. (2004). Hotel management and operations options: Intellectual capital versus financial capital. *Journal of Retail & Leisure Property*, 3(4), 299–307.
- Armitstead, M. y Marusic, M. (2006). Evaluating a deal in the hospitality industry. *Journal of Retail and Leisure Property*, 5(3), 197–203.
- Aydin, N. y Kacker, M. (1990). International outlook on US-based franchisors. *International Marketing Review*, 7(2), 43–53.
- Bader, E.E. y Lababedi, A. (2007). Hotel management contracts in Europe. *Journal of Retail and Leisure Property*, 6(2), 171–79.
- Baer, M. y Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45–68.
- Bailey, D. y Katz, J. (2018). *Implementing Panel-Corrected Standard Errors in R: The pcse Package, Technical report*. Disponible en: <https://cran.r-project.org/web/packages/pcse/vignettes/pcse.pdf>.

- Baltagi, B. y Moscone, F. (2010). Health care expenditure and income in the OECD reconsidered: Evidence from panel data. *Economic Modelling*, 27(4), 804-811.
- Bartl, H. y DiBenedetto, R. (2003). Capital for an embattled industry: how hotel investors can tap into the debt market. *Journal of Retail and Leisure Property*, 3(3), 247-59.
- Blal, I., Hodari, D. y Turner, M.J. (2016). *Selecting a partner hotel by the chain*. En Routledge Handbook of Hotel Chain Management, Oxford, England.
- Beals, P. y Denton, G.A. (2005). The current balance of power in North American hotel management contracts. *Journal of Retail and Leisure Property*, 4(2), 129-46.
- Beck, N., y Katz, J. N. (1995). What to do (and not to do) with time series cross-section data. *American Political Science Review*, 89, 634-647.
- Bergin-Seers, S. y Jago, L. (2007). Performance measurement in small motels in Australia. *Tourism and Hospitality Research*, 37(2), 144-155.
- Bermig, A. y Frick, B. (2010). Board Size, Board Composition, and Firm Performance: Empirical Evidence from Germany. *SSRN Electronic Journal*. doi:org/10.2139/ssrn.1623103.
- Brickley, J. y Dark, F. (1987). The choice of organizational form. The case of Franchising. *Journal of Financial Economics*, 18, 401-420.
- Brissimis, S.N.; Delis, M.D. y Papanikolaou, N.I. (2008). Exploring the nexus between banking sector reform and performance: Evidence from newly acceded EU countries. *Journal of Banking and Finance*, 32(12), 2674-2683.
- Brookes, M. (2014). The dynamics and evolution of knowledge transfer in international master franchise agreements. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 52-62.
- Brookes, M., y Roper, A. (2011). International master franchise agreements. *European Journal of Marketing*, 45, 1253-1276.
- Brouthers, K.D. y Brouthers, L.E. (2003). Why service and manufacturing entry mode choices differ: the influence of transaction cost factors, risk and trust. *Journal Management Studies*, 40, 1179-1204.

- Brown, J.R., Dev, C.S. y Zhou, Z. (2003). Broadening the foreign market entry mode decision: separating ownership and control. *Journal of International Business Studies*, 34, 473–488.
- Buckinsky, M. (1994). Changes in the U.S. Wage Structure 1963-1987: Application of Quantile Regression. *Econometrica*, 62(2), 405-458.
- Butler, J. y Braun, B. (2014). *The Hotel Management Agreement and Franchise Agreement Handbook*, 3rd edn. Los Angeles, CA: JMBM Global Hospitality Group.
- Carvell, S.A., Canina, L. y Sturman, M.C. (2016). A comparison of the performance of brand-affiliated and unaffiliated hotel properties. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(2), 193-201.
- Caves, R. y Murphy, W. (1976). Franchising: Firms, markets and intangible assets. *Southern Economic Journal*, 42, 572–587.
- Chaghadari, M.F. y Chaleshtori, G.N. (2011). *Corporate governance and firm performance*. Trabajo presentado en el 2011 International Conference on Sociality and Economics Development, Singapore, 10, 484-489.
- Coad, A. y Rao, R. (2011). The firm-level employment effects of innovations in high-tech US manufacturing industries. *Journal of Evolutionary Economics*, 21(2), 255-283.
- Combs, J., Ketchen, D. y Short, J. (2011). Franchising research: major milestones, new directions, and its future within entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 413–425.
- Contractor, F.J. y Kundu, S.K. (1998a). Franchising versus company run operations: modal choice in the global hotel sector. *Journal of International Marketing*, 6(2), 28–53.
- Corgel, J.B. (2005). Hotel real estate markets: What we know. *The Journal of Portfolio Management*, 32, 91-99.
- Crandell, C., Dickinson, K. y Kanter, G.I. (2004). *Negotiating the hotel management contract*. En P. Beals and G.A. Denton (eds), *Hotel Asset Management: Principles and Practices*. East Lansing, MI: University of Denver and American Hotel and Lodging Educational Institute.

- Czinkota, M., Ronkainen, I. y Donath, B. (2004). *Mastering global markets-Strategies for today's trade globalist*. Mason, OH: Thomson- South-Western.
- Dawes, J. (1999). The Relationship between Subjective and Objective Company Performance Measures in Market Orientation Research: Further Empirical Evidence. *Marketing Bulletin*, 10(1), 65–75.
- De Souza, A.G., Salazar, V.S., de Moraes, W.F., Leite, Y.P. y Ivanova, M. (2016). *Entry modes: Lease contract*. En M. Ivanova, S. Ivanov, & V. P. Magnini (Eds.), *The Routledge handbook of hotel chain management* (pp. 185-192). New York, NY: Routledge.
- DeRoos, J.A. (2002). *Alternative Means of Operating Hotels: A Critical Look at Single Tenant Leases Versus Management Contracts*. Cornell University, School of Hospitality Administration. Accesible en: <<http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/222>>, accedido a 7 de febrero de 2019.
- DeRoos, J.A. (2010). Hotel management contracts: past and present. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(1), 68–80.
- DeRoos, J.A. (2011). *Gaining maximum benefit from franchise agreements, management contracts, and leases*. Accesible en HTTP: <<http://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1294&context=articles>>, accedido a 7 de febrero de 2019.
- De Soto-Camacho, E.G. y Vargas-Sanchez, A. (2014). Choice of entry mode, strategic flexibility and performance of international strategy in hotel chains: an approach based on real options. *European Journal of Tourism Research*, 9, 92-114.
- Dess, G.G. y Robinson, R.B. Jr. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(1), 265–273.
- Detlefsen, H. y Glodz, M. (2013). *Historical Trends: Hotel Management Contracts*. Chicago, IL: HVS.
- Dev, C., Erramilli, M.K. y Agarwal, S. (2002). Brands across borders: determining factors in choosing franchising or management contracts for entering international markets. *Cornell Hotel Restaurant Administration Quarterly*, 43(6), 91–104.
- Dev, C.S., Thomas, J.H., Buschman, J. y Anderson, E. (2010). Brand rights and hotel management agreements lessons from Ritz-Carlton Bali's lawsuit

- against the Ritz-Carlton hotel company. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51, 215-230.
- Eckles, D.L.; Hoyt, R.E. y Miller, S.M. (2014). Reprint of: The impact of enterprise risk management on the marginal cost of reducing risk: Evidence from the insurance industry. *Journal of Banking and Finance*, 49, 409-423.
- Erramilli, M.K., Agarwal, S. y Dev, C.S. (2002). Choice between non-equity entry modes: an organizational capability perspective. *Journal of International Business Studies*, 33, 223-242.
- Erramilli, M.K. y Rao, C.P. (1993). Service firms' international entry mode-choice: a modified transaction-cost analysis approach. *Journal of Marketing Management*, 57(3), 19-38.
- Eyster, J.J. (1993). The revolution in domestic hotel management contracts. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34(1), 16.
- Eyster, J.J. (1997). Hotel management contracts in the U.S.: twelve areas of concern. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38(3), 21-34.
- Eyster, J.J. y deRoos, J.A. (2009). *The negotiation and administration of hotel management agreements*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Felstead, A. (1993). *The Corporate Paradox Power and Control in the Business Franchise*. Routledge, London.
- Forgacs, G. (2003). Brand asset equilibrium in hotel management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(6), 340.
- Gannon, J., Roper, A. y Doherty, L. (2010). The impact of hotel management contracting on IHRM practices: understanding the bricks and brains split. *International Journal Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 638-658.
- Gallagher, M. y Mansour, A. (2000). An analysis of hotel real estate market dynamics. *Journal of Real Estate Research*, 19(1/2), 133-64.
- Garcia-Falcon, J.M. y Medina-Munoz, D. (1999). The relationship between hotel companies and travel agencies: an empirical assessment of the United States market. *The Service Industries Journal*, 19(4), 102-23.
- Giannoukou, I. (2016). Strategic development and operation of deluxe hotels operating in Greece: management contracts vs franchising. *Journal of Organizational Studies and Innovation*, 3(4), 31-50.

- Gil Lafuente, A.M. y Gil Aluja, J. (2007). Algoritmos para el tratamiento de fenómenos económicos complejos. Bases, desarrollos y aplicaciones. *Editorial Universitaria Ramon Areces*, Madrid.
- Gilroy, B.M. y Lukas, E. (2006). The choice between greenfield investment and cross-border acquisition: a real option approach. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 46(3), 447–65.
- Go, F. y Christensen, J. (1989). Going global. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(3), 72–79.
- Go, F. y Pine, R. (1995). *Globalization in the Hotel Industry*. London: Routledge.
- Goddard, P. y Standish-Wilkinson, G. (2002). Hotel management contract trends in the Middle East. *Journal of Retail and Leisure Property*, 2(1), 66–71.
- Goyeau, D. y Tarazi, A. (1992). Évaluation du risque de défaillance bancaire en Europe. *Revue d'économie politique*, 102(2), 249-280.
- Guilding, C. (2003). Hotel owner/operator structures: implications for capital budgeting process. *Management Accounting Research*, 14(3), 179–99.
- Hart, W. y Connor, F.L. (1994). Owners have power to cancel contracts. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(1), 14.
- Hart, S. y Banbury, C. (1994). How strategy-making processes can make a difference. *Strategic Management Journal*, 15(4), 251–269.
- Hayes, D.K. y Ninemeier, J.D. (2007). *Hotel Operations Management*, 2nd ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Hitt, M.A.; Robert, H. y Hicheon, K. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40(4), 767-798.
- Hodari, D. y Sturman, M.C. (2014). Who's in charge now? The decision autonomy of hotel general managers. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55, 433-447.
- Hodari, D., Judit, P. y Rajajagadeesan, R. (2017a). The matter of encumbrance: How management structure affects hotel value. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(3), 293-311.
- Hodari, D., Turner, M.J. y Sturman, M.C. (2017b). How hotel owner-operator goal congruence and GM autonomy influence hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 119-128.

- Hoffman, R. C., Munemo, J. y Watson, S. (2016). International franchise expansion: The role of institutions. *Journal of International Management*, 22, 101–114.
- Hotel Innovations and Technologies*. (2013). SMARTreport. Recuperado el 7 de febrero de 2019 de http://www.cleverdis-pdfdownloads.com/flipbooks/HOTEL_WW/2012/november/view/index.html#/1/zoomed.
- Hsiao, C. (2003). *Analysis of Panel Data*. Second Edition. Editorial Cambridge University Press.
- Huang, R. y Chathoth, P. (2011). Leasing as a model choice in China's company-run budget hotels: an exploratory study. *Tourism Planning and Development*, 8(1), 37–50.
- Huszagh, S.M., Huszagh, F.W. y McIntyre, F.S. (1992). International franchising in the context of competitive strategy and the theory of the firm. *International Marketing Review*, 9(5), 5–18.
- HVS (2012). *Hotel contracts: to lease or not to lease?* Accesible de HTTP: <<http://www.hvs.com/article/5925/hotel-contracts-to-lease-or-not-to-lease>>, accedido el 7 de febrero de 2019.
- Ingram, P. y Baum, J.A.C. (1997). Chain affiliation and the failure of Manhattan hotels, 1898-1980. *Administrative Science Quarterly*, 42, 68-102.
- Jang, S. y Park, K. (2010). Hospitality finance research during recent two decades: subject, methodology, and citations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 479–497.
- Johnson, K. (1999). Hotel management contract terms. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(2), 34–39.
- Karyopouli, S. y Koutra, C. (2012). Cyprus as a winter destination: An exploratory study. *Tourism Analysis*, 17(4), 495-508.
- Kapferer, J.N. (1997). *Strategic brand management—Creating and sustaining brand equity London term*. London, England: Kogan Page.
- Keller, K.L. (1998). *Strategic brand management: Building, measuring and managing brand equity*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Khan, M.A. (2016). *Entry modes: franchise*. En *Routledge Handbook of Hotel Chain Management*, Oxford, England.

- Kim, S. (2008). Hotel management contract: impact on performance in the Korean hotel sector. *The service Industries Journal*, 28(5), 710-718.
- Kim, H., Kim, W.G. y An, J.A. (2003). The effect of consumer-based brand equity on firms' financial performance. *Journal of Consumer Marketing*, 20, 335-351.
- Koss-Feder, L. (1994). Renovations increase as lenders return. *Hotel and Motel Management*, 12(1), 209-24.
- Koutra, C. y Karyopouli, S. (2013). Cyprus' image-a sun and sea destination-as a detrimental factor to seasonal fluctuations. Exploration into motivational factors for holidaying in Cyprus. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 30(7), 700-714.
- Lafontaine, F. (1992). Agency theory and franchising: some empirical results. *Rand Journal of Economics* 2, (2), 263-283.
- Leon-Darder, F., Villar-Garcia, C. y Pla-Barber, J. (2011). Entry mode choice in the internationalisation of the hotel industry: A holistic approach. *The Service Industries Journal*, 31(16), 107-122.
- Madanoglu, M. y Olsen, M. (2005) Toward a resolution of the cost of equity conundrum in the lodging industry: a conceptual framework. *International Journal of Hospitality Management*, 24, 493-515.
- Madhok, A. (1996). The organization of economic activity: transaction costs, firm capabilities, and the nature of governance. *Organization Science*, 7, 577-590.
- Manning, C., O'Neill, J.W., Singh, A.J., Hood, S., Liu, C. y Bloom, B.A. (2015). The emergence of hotel/lodging real estate research. *Journal of Real Estate Literature*, 23, 1-26.
- Martín, J.M.; Jiménez, J. y Molina, V. (2014). Impacts of seasonality on environmental sustainability in the tourism sector based on destination type: an application to Spain's Andalusia region. *Tourism Economics*, 20(1), 123-142.
- Mantobaye Moundigbaye, W.S.R. y Reed R. (2018). Which panel data estimator should I use?: A corrigendum and extensión, *Economics*. Disponible en: <http://www.economics-ejournal.org/economics/journalarticles/2018-4>
- Martorell, O., Gil-Lafuente, A.M., Socias, A. y Mulet, C. (2012). *Non-equity agreements in the hospitality industry: analysis from the perspective of the for-*

- gotten effects*. En: Gil-Lafuente, A.M., Gil-Lafuente, J., Merigó-Lindahl, J.M. (Eds.), *Soft Computing in Management and Business Economics*.
- Martorell, O. y Mulet, C. (2010). The franchise contract in hotels chains: a study of hotel chain growth and market concertations. *Tourism Economics*, 16(3), 493-515.
- Melissen, F., Van Ginneken, R. y Wood, R.C. (2016). Sustainability challenges and opportunities arising from the owner-operator split in hotels. *International Journal Hospitality Management*, 54, 35–42.
- Mollah, S. y Zaman, M. (2015). Shari’ah supervision, corporate governance and performance: Conventional vs. Islamic banks. *Journal of Banking and Finance*, 58, 418-435.
- Newell, G., y Seabrook, R. (2006). Factors influencing hotel investment decision making. *Journal of Property Investment & Finance*, 24, 279-294.
- Nickel, M.N. y Rodríguez, M.C. (2002). A review of research on the negative accounting relationship between risk and return: Bowman’s paradox. *Omega*, 1, 1-18.
- Okumus, F. (2004). Implementation of yield management practices in service organization: empirical findings from a major hotel group. *The Service Industries Journal*, 24(6), 65–89.
- O’Neill, J.W. y Mattila, A.S. (2010). Hotel brand strategy. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 51(1), 27-34.
- O’Neill, J.W., Mattila, A.S. y Xiao, Q. (2006). Hotel guest satisfaction and brand performance: The effect of franchising strategy. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 7(3), 25-39.
- O’Neill, J.W. y Xiao, Q. (2006). The role of brand affiliation on hotel market value. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 47(3), 1-14.
- Pages, T. (2007). ‘Asset-Light’ – managing or leasing? *Journal of Retail and Leisure Property*, 6, 97–99.
- Panvisavas, V. y Taylor, J.S. (2006). The use of management agreements by international hotel firms in Thailand. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18, 231-245.

- Panvisavas, V. y Taylor, J.S. (2008). Restraining opportunism in hotel management contracts. *Tourism and Hospitality Research*, 8, 324-336.
- Parks, R. W. (1967). Efficient estimation of a system of regression equations when disturbances are both serially and contemporaneously correlated. *Journal of the American Statistical Association*, 62, 500-509.
- Pearce, J. A. II, Robbins, D. K. y Robinson, R.B. Jr. (1987). The impact of grand strategy and planning formality on financial performance. *Strategic Management Journal*, 8(2), 125-134.
- Pine, R., Qiu Zhang, H. y Qi, P. (2000). The challenges and opportunities of franchising in China's hotel industry. *International Journal Contemporary Hospitality Management*, 12(5), 300-307.
- Pla-Barber, J., Sanchez-Peinado, E. y Madhok, A. (2010). Investment and control decisions in foreign markets: Evidence from service industries. *Journal of Management*, 21(3), 736-753.
- Qin, Y., Adler, H. y Cai, L. (2012). Successful growth strategies of three Chinese domestic hotel companies. *Journal of Management and Strategy*, 3(1), 40-54.
- Renard, J.S. y Motley, K. (2003). The agency challenge: How Woolley, Woodley, and other cases rearranged the hotel management landscape. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(3), 58-76.
- Rivera, M. (2011). *Hotel Management Fees Miss The Mark*. San Francisco, CA.
- Rodriguez, R.A. (2002). Determining factors in entry choice for international expansion: the case of the Spanish hotel industry. *Tourism Management*, 23, 597-607.
- Rosado-Serrano, A.; Paul, J. y Dikova, D. (2018). International franchising: A literature review and research agenda. *Journal of Business research*, 85, 238-257.
- Roubi, S. (2004). The valuation of intangibles for hotel investments. *Property Management*, 22, 410-423.
- Rushmore, S. (2001). *Hotel investments: A guide to lenders and owners*. New York, NY: The West Group. Recuperado de [http:// www.hvs.com/emails/rushletter/Hotel%20Investments%20 Handbook/Hotel%20Investments%20Handbook.pdf](http://www.hvs.com/emails/rushletter/Hotel%20Investments%20Handbook/Hotel%20Investments%20Handbook.pdf). Accedido el 7 de febrero de 2019.

- Rushmore, S. (2002). *Hotel investments handbook*. Accesible en: <<http://www.hospitalitynet.org/news/4021216.search?query=chapter+20+hotelmanagement+contracts+pdf>>, accedido el 7 de febrero de 2019.
- Sainaghi, R. (2010). Hotel performance: state of the art. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(7), 920–952.
- Sanchez-Peinado, E. y Pla-Barber, J. (2006a). A multidimensional concept of uncertainty and its influence on the entry mode choice: An empirical analysis in the service sector. *International Business Review*, 15(3), 215–232.
- Sanchez-Peinado, E. y Pla-Barber, J. (2006b). Mode of entry in service firms: Strategic variables and characteristics of service influencing the internationalization process. *Advances in International Marketing*, 17, 159–192.
- Sancho, A. (2001). *Introdução ao Turismo*. São Paulo: Roca.
- Schlup, R. (2004). Hotel management agreements: balancing the interests of owners and operators. *Journal of Retail and Leisure Property*, 3(4), 331–43.
- Sengur, D.E. (2011). Do Corporate Governance Index Companies Outperform others?: Evidence from Turkey. *International Journal of Business and Social Science*, 2(14), 254-260.
- Simons, M.S. (1994). Hotel management contracts: some recent trends in relation to dispute resolution in Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 13(2), 143-53.
- Singal, M. (2012). Effect of consumer sentiment on hospitality expenditures and stock returns. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 511–21.
- Sohn, J., Tang, C. H. H. y Jang, S. S. (2013). Does the asset-light and fee-oriented strategy create value? *International Journal of Hospitality Management*, 32, 270-277.
- Strouhal, J., Stamfestová, P., Kljucnikov, A. y Vincúrova, Z. (2018). Different approaches to the EBIT construction and their impact on corporate financial performance based on the return on assets: some evidence from Czech top 100 companies. *Journal of Competitiveness*, 10(1), 144-154.
- Tse, E. y Olsen, M. (1990). *Strategies of global hospitality firms*. En Teare, R. and Boer, A. (eds), *Strategic Hospitality Management*. London: Cassell Plc.

- Turner, M.J. y Guilding, C. (2010a). Accounting for the furniture, fittings & equipment reserve in hotels. *Accounting and Finance*, 50(4), 967–92.
- Turner, M.J. y Guilding, C. (2013). Capital budgeting implications arising from locus of hotel owner/operator power. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 261–73.
- Vallen, G. y Vallen, J. (2003). *Check-in, check-out: gestão e prestação de serviços em hotelaria*. 6th edn. Porto Alegre: Bookman.
- Villar, C., Pla-Barber, J. y Leon-Darder, F. (2012). Service characteristics as moderators of the entry mode choice: empirical evidence in the hotel industry. *Service Industries Journal*, 32, 1137–1148.
- Welsh, D. H. B., Desplaces, D. E. y Davis, A. E. (2011). A comparison of retail franchises, independent businesses, and purchased existing independent business start ups: Lessons from the Kauffman firm survey. *Journal of Marketing Channels*, 18(1), 3-18.
- Williamson, O.E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22, 233–261.
- Williamson, O.E. (1996). *The Mechanisms of Governance*. Oxford University Press, New York, NY.
- Xiao, Q., O’Neill, J.W. y Mattila, A.S. (2012). The role of hotel owners: the influence of corporate strategies on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(1), 122–139.

ANEXO

Table 11. Regresión cuantílica de datos de panel

Variable	RevPAR	Ocupación	ROA	RAR
		q10		
Alquiler	2,7316	-0,1639	-0,8142***	-3,5436***
Gestión	-4,6338	-6,2649***	0,1177***	-0,2975
Franquicia	-8,5517	-15,6831***	0,2654***	59,4469***
FBperc	-97,5302***	-15,8796**	-0,2787***	-4,6524***
Urbano	-2,9348**	-3,3477	-0,0208	0,175
Todo Incluido	4,5979	5,1986*	0,0133	0,5341
Tamaño	13,2658***	5,3577***	0,1092***	0,7517***
Días abierto	-0,0353***	0,0064	0,0000	0,0017
Categoría	14,7876***	-4,9845***	-0,0096	-0,1441
Eff	10,1216***	8,0873***	0,1330**	2,3628***
PIBpc	0,0003**	0,0000	0,0000	-0,0001***
CrecPIB	1,2060***	0,7928**	0,0002	0,1005**
Inflación	0,0233	0,0139	0,0007	-0,0069
Constante	-308,1245***	-95,1204***	-3,1412***	-34,3210***

Variable	RevPAR	Ocupación	ROA	RAR
		q25		
Alquiler	-4,1182	1,9971	-0,5138***	-3,2135***
Gestión	-9,1296***	-3,7766***	0,0907***	0,7743**
Franquicia	-2,5666	-14,2950***	0,2014***	59,2503**
FBperc	-104,6130***	-17,9824***	-0,1941***	-5,0088***
Urbano	-3,4640**	-3,9872***	-0,0303**	-0,4524
Todo Incluido	4,0994	4,7705**	0,0127	0,3273
Tamaño	12,7371***	4,3329***	0,0581***	1,0251***
Días abierto	-0,0320***	0,0116	0,0003**	0,0043**
Categoría	16,3888***	-3,1340***	0,0026	0,0206
Eff	14,4902***	6,4406***	0,0984***	2,2611***
PIBpc	0,0002*	0,0000	0,0000	-0,0001***
CrecPIB	1,2415***	0,9444***	0,0007	0,1429**
Inflación	-0,0163	-0,0116	0,0004	0,0004
Constante	-340,2614***	-65,0997***	-2,0276***	-38,9489***

Variable	RevPAR	Ocupación	ROA	RAR
		q50		
Alquiler	-14,2331***	1,9867	-0,1646***	-3,2066***
Gestión	-13,1432***	-1,1876	0,0948***	1,8731***
Franquicia	-5,1927	-12,5096***	0,1889***	116,1837
FBperc	-130,2068***	-10,3062*	-0,1140***	-4,3417***
Urbano	-4,6215**	-4,8247***	-0,0136	-0,0259
Todo Incluido	7,2972*	5,1179***	0,0160*	1,0300**
Tamaño	12,3427***	2,8117***	0,0369***	1,1628***
Días abierto	-0,0616***	0,014	0,0002***	0,002
Categoría	19,8435***	-2,2493**	0,0091	0,2821*
Eff	16,1872***	8,4087***	0,0524***	1,5427***
PIBpc	0,0003***	0,0000	0,0000	0,0000
CrecPIB	1,7219***	0,6076***	0,0041***	0,1167**
Inflación	-0,0622	-0,0347	0,0014	-0,0037
Constante	-336,7545***	-61,3017***	-1,2107***	-33,9347***

Variable	RevPAR	Ocupación	ROA	RAR
		q75		
Alquiler	-17,1545***	1,2706	0,0286	-3,2627***
Gestión	-18,3508***	2,3616*	0,0974***	4,4374***
Franquicia	-17,6440**	-13,5712***	0,1854***	114,6193
FBperc	-159,4799***	-13,5907**	-0,036	-4,0545***
Urbano	-13,5888***	-8,3463***	-0,0168*	-0,9049*
Todo Incluido	0,8369	1,7202	0,0079	1,8752**
Tamaño	10,5630***	1,8430***	0,0296***	0,9547***
Días abierto	-0,0283	0,0299***	0,0001***	0,0047
Categoría	31,8524***	-1,2936*	0,0127**	0,6934***
Eff	17,6583***	5,7530***	0,0423***	2,1896***
PIBpc	0,0004***	0,0001*	0,0000	0,0000**
CrecPIB	1,8985***	0,6766***	0,0044***	0,1223*
Inflación	0,4114	-0,0606**	0,0018	-0,0005
Constante	-353,7883***	-18,0373	-0,9884***	-40,1874***

Variable	RevPAR	Ocupación	ROA	RAR
		q90		
Alquiler	-28,3001***	1,5355	0,2606***	-2,6763***
Gestión	-24,6767***	3,3604***	0,0933***	7,2693***
Franquicia	-11,9979	-6,408	0,1744***	398,4823***
FBperc	-189,7094***	-15,4317***	0,0082	-10,1783***
Urbano	-15,8842***	-6,8242***	-0,0214***	-1,4985*
Todo Incluido	3,6315	0,9531	-0,0124	0,7558
Tamaño	9,5154***	2,5944***	0,0250***	2,0370***
Días abierto	-0,0218	0,0181***	0,0002***	0,003
Categoría	45,3177***	-1,4109**	0,0133**	0,9495***
Eff	24,5821***	5,3261***	0,0301***	-1,121
PIBpc	0,0007***	0,0000	-0,0000*	0,0001***
CrecPIB	1,2671*	0,7051***	0,0034***	0,3429***
Inflación	0,0252	-0,0846**	0,0012	-0,0138
Constante	-443,5809***	-15,8578	-0,7584***	-18,9631*
N	1.141	1.141	1.142	1.100

Notas: La tabla muestra los resultados de la regresión cuantílica, donde las variables dependientes son el RevPAR, la ocupación, el ROA y la rentabilidad ajustada al riesgo (RAR). Además, también se han incluido las siguientes variables macroeconómicas PIB per capital (PIBpc), el crecimiento del PIB (CrecPIB) y la inflación. Nivel de significación: * significativo al 10%; ** significativo al 5%; *** significativo al 1%.

Laudatio y Discurso de contestación por la Académica de Número

EXCMA. SRA. DRA. ANA MARIA GIL-LAFUENTE



EXCMA. SRA. DRA. ANA MARIA GIL-LAFUENTE

Excelentísimo Señor Presidente,
Excelentísimas y Excelentísimos Señores Académicos,
Profesoras, profesores,
Señoras, Señores

Es justo y necesario que empiece por agradecer a esta Real Academia por haberme otorgado el privilegio de dar contestación al discurso del Dr. Onofre Martorell Cunill como nuevo académico.

Es un honor, no solo por la enjundia de la trayectoria y méritos de quien acaba de integrarse en esta institución, la de más alto exponente del conocimiento según cita el Real Decreto 404/2020, sino también por el orgullo de representar a una Institución capaz de trabajar, día tras día, desarrollando una amplia e intensa labor en el ámbito económico y financiero para extender la prosperidad compartida. Este discurso constituye un honor y una oportunidad que les invito a todos a aprovechar con nosotros.

Cohabitando con un continuo torrente de datos acaecen, se suceden y fluyen las experiencias vitales que acaban conformando y modelando nuestro conocimiento, dando así un renovado sentido a nuestra existencia y dimensiones hasta ahora insospechadas a nuestra economía.

El discurso con el que nos acaba de deleitar el Dr. Martorell gira en torno a la capacidad que tiene nuestro sistema económico para lograr un mayor crecimiento económico, focalizado en el ámbito turístico y en las cadenas hoteleras, respetando los principios del Pacto Mundial para la Sostenibilidad trazado por las Naciones Unidas haciendo hincapié en los efectos medioambientales.

Es cierto e innegable que los efectos de la actividad de las empresas en el medio ambiente son un relevante apartado a tener muy en cuenta en el proceso de lograr un crecimiento socioeconómico sostenible. Tampoco podemos olvidar la larga lista de Objetivos de Desarrollo Sostenible, conocidos por ODS, que, implementados y gestionados en su adecuada dimensión, pueden dar lugar a un crecimiento económico compatible con un mayor bienestar sostenido en el tiempo.

Permítanme citar, en este punto del parlamento, nuestra Cátedra UB-Fundación Mutua Madrileña sobre sostenibilidad empresarial. Y permítanme invitarles a unirse a nosotros en nuestros esfuerzos por darle dimensión y relevancia dentro de la Escuela de Economía Humanista de Barcelona que reivindicamos aquí como núcleo del impulso investigador de nuestra ciencia económica.

Uno de los objetivos que debe estar presente en todo proceso de creación de valor es el establecimiento de todo el entramado de relaciones de causalidad que este proceso provoca. Cada decisión, cada acción que emprendemos comporta unos efectos. Y esto ya hemos visto que permea en el discurso de nuestro nuevo académico. Cada vez que desarrollamos alguna acción estamos provocando efectos que repercuten de forma directa o indirecta sobre el resto de elementos del sistema...es lo que explica la teoría de los efectos olvidados que publicaron hace 35 años los profesores Kaufmann y Gil Aluja.

En esta línea de trabajo se hallan las investigaciones del Dr. Martorell que con su discurso versado sobre “Análisis del impacto de las estrategias de crecimiento en la *performance* y los retos de la industria turística” ha tratado de contextualizar.

Breve referencia al curriculum vitae

El discurso que hemos tenido el privilegio de escuchar en obligada síntesis constituye sólo una pequeña muestra de la larga trayectoria que ha desarrollado nuestro nuevo académico.

Como ejemplo de trabajo, esfuerzo, constancia, tenacidad y superación, permítanme que me tome la licencia de exponer una brevísima síntesis de su trayectoria curricular. En este intento, ciertamente complejo, de resumir la hoja de vida del Dr. Martorell, he asumido el riesgo de seleccionar algunos de los méritos que constituyen los pilares fundamentales de su actividad universitaria sin desmerecer la larga relación de logros que completan su *curriculum vitae*.

El discurso que nos ha dispensado el Dr. Martorell, en su necesaria concisión, representa sólo una referencia a la amplia y destacada carrera que ha trazado nuestro recién ingresado académico. Su currículum revela sobresalientes méritos que avellan su destacada labor no solo como docente, sino también como investigador, ges-

tor universitario y profesional. Su labor ha trascendido el ámbito de la enseñanza y la investigación, característico de un profesor universitario, lo que le ha otorgado un prestigio bien merecido en las actividades de difusión y aplicación del conocimiento a la sociedad, y ello sin mermar su claro compromiso con la excelencia académica.

Permítanme compartirles una breve sinopsis de los logros académicos y profesionales más destacados del Dr. Martorell.

Onofre Martorell, es Catedrático de Universidad de Economía Financiera y Contabilidad en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales en la Universidad de las Illes Balears. Su trayectoria académica empieza con la obtención de la licenciatura en Ciencias Económicas y Empresariales en esta misma universidad en 1992, habiendo cursado las dos especialidades: Empresa General y Empresa Turística. En su afán de especializarse en el ámbito de las Finanzas se incorporó inmediatamente después al Máster en Dirección Financiera por el Centro de Estudios Financieros de Madrid.

A la hora de plantearse cursar los estudios de Doctorado su determinación hacia el sector turístico, tan vinculado a su tierra natal, fue determinante. El Dr. Martorell obtuvo, así, el grado de Doctor en Economía por la Universidad de las Iles Balears en el 2001 con la calificación de Sobresaliente Cum Laude con la tesis que lleva el título “Las cadenas hoteleras. Un modelo de crecimiento empresarial”. Su repercusión fue muy grande ya que sirvió de referencia para sentar las bases para crear un modelo de negocio basado en el crecimiento sostenible en las cadenas hoteleras españolas. Esta robusta línea investigadora es la que le ha llevado a convertirse en un claro referente internacional en las finanzas corporativas y estrategias de expansión del sector hotelero.

El profesor Martorell cuenta con un total de 125 publicaciones científicas, entre las cuales se destacan 16 artículos de primer cuartil (Q1) JCR, y a su vez, 11 de éstos del primer decil en JCR o SJR, la mayor parte de ellos presentados en congresos nacionales e internacionales. Entre otras revistas, ha logrado publicar artículos de investigación en *Tourism Management*, *International Journal of Hospitality Management*, *Expert System with Applitacions*, *Cornell Hospitality Quarterly*, *Tourism Economics*, *Technological and Economic Development of the Economy* y *Journal of Business Research*.

Es autor de 7 libros, destacando el publicado por la *Editorial Haworth, New York, USA*, que está presente en 180 bibliotecas universitarias en todo el mundo, también traducido al idioma chino. Cuenta además con la autoría de numerosos capítulos de libros en editoriales de prestigio como *Springer*, y es autor de referencia desde hace 20 años para el capítulo “Las Empresas Hoteleras” de la publicación anual *La Actividad Turística Española (AECIT)* de la Editorial Síntesis. También ha dirigido varias tesis doctorales en el ámbito turístico.

Actualmente, es miembro del *editorial board* de la revista internacional *Tourism Economics* (JCR Q1). Ha dirigido el grupo de investigación “Dirección y Gestión de Empresas y Destinos Turísticos” de la Universidad de las Iles Balears, registrando una producción científica en el área turística muy relevante a nivel internacional. Ha participado 14 proyectos de investigación y en más de 50 tribunales que incluyen plazas de Catedrático, Titular y Tesis Doctorales.

El reconocimiento a esta excelente labor investigadora ha culminado con la obtención de 6 premios de investigación, destacando el premio al mejor artículo de investigación en turismo otorgado por la Asociación de Expertos Científicos en Turismo (AECIT) hasta en dos ocasiones. Finalmente, esta trayectoria investigadora le ha valido para ser merecedor de cuatro sexenios (tres de investigación y uno de transferencia), y dos tramos autonómicos de reconocimiento a la excelencia investigadora.

Su dilatada trayectoria como profesor universitario en la Universidad de las Iles Balears se extiende a lo largo de tres décadas, acumulando favorablemente un total de seis quinquenios. Durante este período, ha desplegado su compromiso y calidad como docente en una variedad de programas académicos, que incluyen Grados, Posgrados y Doctorados en diversas Universidades.

Ha destacado en la vertiente de transmisión del conocimiento mediante la organización de seminarios dirigidos a profesionales, destacando el Curso de Finanzas Corporativas destinado a la Alta Dirección de Melià Hoteles International. Su vocación por la enseñanza le ha llevado a liderar ambiciosos proyectos, siempre con el afán de acercar el ámbito académico al profesional. En este sentido, ha dirigido durante 15 años el Máster en Dirección de Empresas de Servicios (MBA) y el Master en Gestión Turística (MTA) de la Universidad de las Iles Balears,

habiendo liderado este último posgrado el ranking del diario El Mundo como el mejor Master de España en Turismo durante varios años.

Ha impulsado varios Convenios entre la Universidad de las Iles Balears y otras Instituciones, para el fomento de estudios de Posgrado en Menorca e Ibiza; Prácticas y Premios para estudiantes, etc. Es miembro del Consejo Directivo del Registro de Economistas Docentes e Investigadores, perteneciente al Consejo General de Economistas de España; y ha sido presidente del Comité de Evaluación Interna (CAI) de los Estudios Universitarios de Turismo de la Universidad de les Illes Balears.

En el ámbito de la gestión universitaria, ha asumido diversos cargos unipersonales en la Universidad de las Iles Balears durante los últimos 20 años. Actualmente, desempeña el cargo como Delegado de la Universidad en la Escuela Universitaria de Hostelería de las Iles Balears, habiendo ocupado también anteriormente el cargo de Director de las dos Escuelas Universitarias de Turismo adscritas a la UIB, en Mallorca y en Ibiza.

En el ámbito de las actividades profesionales es, desde 2009, Presidente del Ilustre Colegio Oficial de Economistas de las Iles Balears, y Vicepresidente de la Fundación Sa Nostra. Desde hace más de 15 años es miembro de los órganos económicos consultivos del Gobierno de las Iles Balears. Ha sido Directivo y Tesorero de la Junta de Gobierno del Cercle d'Economia de Mallorca; vocal del Consejo de Dirección del Ente Público de Radio y Televisión de las Iles Balears (IB3); Consejero Ejecutivo y Directivo del Registro de Economistas Forenses de España (REFOR); Directivo fundador y Tesorero de la Asociación de Arbitraje y Mediación de las Iles Balears; y miembro del Consejo Asesor del periódico especializado *El Económico* (Diario Ultima Hora de Baleares).

Su destacada labor de transferencia del conocimiento se pone de manifiesto en su actividad como asesor de cadenas hoteleras internacionales, y como miembro del Consejo de Administración de varias empresas, además de reunir más de 70 contratos con empresas e instituciones como investigador principal destacando, por su especial trascendencia, estudios e informes para empresas de la talla de Melià Hoteles International, First Choice, Thomas Cook, Palacio de Congresos de Palma, R.C.D.Mallorca, Banco de Sabadell, Mercadona, Sacresa, etc.

Y podría seguir enumerando otros muchos méritos que llenarían centenares de líneas más. En aras a la obligada brevedad que exige este discurso debo imponerme la disciplina de cerrar este capítulo de enumeración de méritos que constituyen la trayectoria de nuestro nuevo académico para proceder a comentar algunos aspectos de su discurso.

Reflexiones en torno al discurso

El discurso con el que nos acaba de deleitar el Dr. Martorell no es más que un botón de muestra de la trayectoria y logros de toda una vida en dedicación perfectamente simbiótica entre la investigación y la dedicación al ámbito profesional.

Al hilo del momento en el que nos hallamos, nuestro flamante académico describe cómo estos modelos y técnicas pueden ser realmente útiles para promover políticas y estrategias de crecimiento con sus destacadas contribuciones a la investigación en finanzas corporativas aplicadas al sector hotelero. Las contribuciones del Dr. Martorell han enriquecido el conocimiento en estas áreas y han servido de base sólida para la toma de decisiones en el mundo empresarial en general.

En este sentido no hay que olvidar que el turismo representa una fuerza económica de gran envergadura en el mundo, aportando más del 10% al Producto Interior Bruto a nivel global, y superando el 12% en España con una innegable tendencia creciente, siempre proporcionando elementos creativos e innovadores frente a los grandes retos que el mundo y el entorno plantean.

El sector turístico, a través de la generación de empleo, desempeña un papel fundamental en la mitigación de la pobreza proporcionando un amplio abanico de posibilidades de empleo, por un lado, y en el fomento del progreso económico de muchas áreas y regiones receptoras de turismo en nuestro país. En este sentido el Dr. Martorell ha mostrado una ferviente vocación por desarrollar investigaciones con un impacto directo para la sociedad, especialmente en el sector económico más importante de su tierra, las Iles Balears.

Las investigaciones de nuestro nuevo académico han permitido dar luz a un GAP importante que existía en la literatura científica en relación con cuáles son

las estrategias de crecimiento y los atributos hoteleros que generan una mayor rentabilidad y menor riesgo en el sector. Ello ha sido posible debido a su intensa actividad, desde la vertiente teórico-metodológica hasta los aspectos más innovadores de transferencia al sector empresarial, que ha llevado a cabo durante estos años. Ello le ha permitido tener acceso a información real de la performance, tanto operativa como económica, de más de 250 establecimientos hoteleros repartidos por todo el mundo.

La aportación más destacada del Dr. Martorell es la forma en cómo la franquicia y la gestión se erigen en las estrategias de expansión más rentables económicamente y de menor riesgo. También, advierte que otras estrategias como la de la propiedad, además de conseguir una menor rentabilidad económica, entraña un mayor riesgo financiero. Y de la misma forma, la estrategia de alquiler es la que obtiene las peores expectativas, tanto a nivel operativo como económico. Y por otro lado se plantea necesario reconsiderar la estrategia en la modalidad de tarifa fija como estrategia de expansión prioritaria debido a su elevado riesgo.

También se pone de evidencia que el modelo de negocio de *Todo Incluido* no es rentable en Europa; en cambio, sí tiene impacto positivo la dimensión y la eficiencia laboral en relación con la rentabilidad; mientras que la diversificación presenta un impacto negativo.

Hemos podido constatar que el discurso del Dr. Martorell es un claro reflejo de su afán por alcanzar la comprensión de los desafíos económicos y financieros de nuestra realidad. Si bien es innegable que el turismo engendra un alto valor económico, cultural y social en el mundo, estamos aconteciendo en notables desgastes medioambientales considerados por los científicos.

Tomando el testigo nuestro nuevo académico presta especial atención en una de las zonas que podría experimentar las consecuencias más graves del cambio climático: el sur de Europa y, de manera más específica, la región mediterránea, donde se prevén incrementos en la temperatura y una mayor frecuencia de olas de calor.

Esto podría dar lugar a consecuencias negativas durante las épocas de mayor afluencia turística, con efectos negativos para la economía y el mercado laboral.

El Dr. Martorell defiende que este desafío global no podrá ser superado sin un acuerdo mundial de obligado cumplimiento en el cual la economía se erige como parte de la solución. Asimismo señala que resultaría efectivo establecer sanciones fiscales tanto para países como para empresas que no cumplan con los objetivos de la agenda sostenible. En este contexto, resulta imperativo que las estrategias de expansión en la industria hotelera se diseñen de manera más sostenible, incorporando enfoques que prioricen la conservación del medio ambiente y el bienestar social.

Otro de los desafíos fundamentales a los que se enfrenta la industria turística en la actualidad es el de la revolución tecnológica que plantea constantes desafíos para la industria turística. Se está trabajando en la posibilidad de brindar a las personas vivir experiencias virtuales interactivas, sin tener que desplazarse físicamente al destino a través de la Inteligencia Artificial Generativa.

Estamos en los umbrales de una era digital en la que lo viejo no acaba de morir y lo nuevo no acaba de nacer, y en esa disyuntiva podemos aprender; y aprender a aprender, entendiendo el conocimiento como un complejo agregado de información y experiencia. Esta nueva forma de concebir el mundo donde la llamada Inteligencia Artificial se sincretice con la biología humana sólo resultará fructífera si se construye sobre los cimientos de los principios de una economía humanista.

Para finalizar, permítanme reiterar mi enhorabuena al Dr. Martorell por su magnífico discurso. Su trabajo constituye una nueva aportación que enriquece los saberes de nuestra Institución.

También desearía manifestar, una vez más, mi más profundo agradecimiento a la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras por haberme honrado designándome para leer este discurso de contestación. No puedo más que agradecer a todos quienes, con su labor, contribuyen, día tras día, a que nuestra Institución alcance las más altas cotas de prestigio internacional.

Doy la bienvenida, pues, al nuevo académico que estamos seguros estará a la altura de los logros y proyectos de nuestra Real Corporación.


Y no estaría completa esta disertación sin incluir en estos logros a quienes los han hecho posibles con su talento y dedicación durante los últimos años. Algunos no están ya entre nosotros, pero sí su inmenso legado que agradecemos.

Gracias por su atención.



*Real Academia
de Ciencias Económicas y Financieras*

PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA
DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

*Las publicaciones señaladas con el símbolo  están disponibles en formato PDF en nuestra página web:
<https://racef.es/es/publicaciones>

***Las publicaciones señaladas con el símbolo  o  están disponibles en nuestros respectivos canales de Youtube y Vimeo














DISCURSOS DE INGRESO, PONENCIAS Y COMUNICACIONES DE ACADÉMICOS










- 1/45 *Preocupación actual por una política de familia y relación con la política económica (Discurso de apertura del curso 1945-1946, por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Pedro Gual Villalbí), 1945.*
- 2/47 *El arancel universal y enciclopédico (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Carlos Arniches Barrera, y contestación por el Excmo. Sr. Don Pedro Gual Villalbí), 1947.*
- 3/48 *Política fiscal y su relación con una organización del Ministerio de Hacienda (Conferencia por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Alberto de Cereceda y de Soto), 1948.*
- 4/49 *The scourge of population growth (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Gran Bretaña, Ilmo. Sr. Dr. D. Roy Glenday M.C. y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Ricardo Piqué Batlle), 1949.*
- 5/49 *Ciencias económicas y política económica (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Bélgica, Ilmo. Sr. Don Henry de Lovinfosse, y contestación por el Excmo. Sr. Don Santiago Marimón Aguilera), 1949.*
- 6/49 *Reflexiones sobre la bolsa (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Javier Ribó Riús, y contestación por el Excmo. Sr. Don Baldomero Cerdà Richart), 1949.*
- 7/49 *Balmes, economista (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Joaquín Buxó Dulce de Abaigar, Marqués de Castell-Florite, y contestación por el Excmo. Sr. Don José María Vicens Corominas), 1949.*
- 8/49 *La entidad aseguradora y la economía y técnica del seguro (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. Antonio Lasheras-Sanz, y contestación por el Excmo. Sr. Don Francisco Fornés Rubió), 1949.*
- 9/51 *La obtención y fijación de costes, factor determinante de los resultados (Conferencia pronunciada el 12 de abril de 1951, por el Excmo. Sr. Dr. D. Ricardo Piqué Batlle), 1951.*
- 10/51 *El destino de la economía europea (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Excmo. Sr. Dr. D. Luis Olariaga y Pujana), 1951.*
- 11/51 *Hacendística de Corporaciones Locales (Conferencia por el Excmo. Sr. Don Joaquín Buxó Dulce de Abaigar, Marqués de Castell-Florite), 1951.*
- 12/52 *La productividad en los negocios (Texto de las Conferencias del VI Ciclo pronunciadas durante el Curso 1950-51 por los Académicos Numerarios, Excmos. Sres. Don Jaime Vicens Carrió, Don José Gardó Sanjuan, Don José M.ª Vicens Corominas, Don Juan Casas Taulet y Don Ricardo Piqué Batlle), 1952.*
- 13/52 *Problemas de política fiscal (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Antonio Saura Pacheco), 1952.*
- 14/53 *Las amortizaciones y el fisco (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Excmo. Sr. Dr. D. Alfredo Prados Suárez), 1953.*

- 15/54 *La contabilidad y la política económica empresarial (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Goxens Duch, y contestación por el Excmo. Sr. Don Ricardo Torres Sánchez), 1954.*
- 16/54 *El gravísimo problema de la vivienda (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Luis Bañares Manso, y contestación por el Excmo. Sr. Don Fernando Boter Mauri), 1954.*
- 17/54 *El balance de situación (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Argentina, Ilmo. Sr. Dr. D. Jaime Nicasio Mosquera), 1954.*
- 18/55 *El control de la banca por el Estado (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Roberto García Cairó), 1955.*
- 19/55 *El capital, como elemento económico-financiero de la empresa (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Luis Prat Torrent, y contestación por el Excmo. Sr. Don José María Vicens Corominas), 1955.*
- 20/55 *El comercio exterior y sus obstáculos, con especial referencia a los aranceles de aduanas (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Málaga, Excmo. Sr. Don Manuel Fuentes Irurozqui, y contestación por el Excmo. Sr. Don Pedro Gual Villalbi), 1955.*
- 21/56 *Lo económico y lo extraeconómico en la vida de los pueblos (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Barcelona, Ilmo. Sr. Dr. D. Román Perpiñá Grau), 1956.*
- 22/57 *En torno a un neocapitalismo (Discurso de apertura del Curso 1957-1958, el 22 de diciembre de 1957, pronunciada por el Excmo. Sr. D. Joaquín Buxó Dulce de Abaigar, Marqués de Castell-Florite), 1957.*
- 23/58 *Nuevas tendencias hacia la unidad económica de Europa (Conferencia por el Excmo. Sr. Don Manuel Fuentes Irurozqui), 1958.*
- 24/59 *Estadística, lógica y verdad (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para el País Vasco, Rvdo. Ilmo. Sr. Don Enrique Chacón Xérica), 1959.*
- 25/59 *Problemas relacionados con la determinación del resultado y el patrimonio (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Holanda, Ilmo. Sr. Don Abraham Goudekot), 1959.*
- 26/60 *Repercusión de la depreciación monetaria en los seguros mercantiles y sociales, forma de paliarla con la mayor eficacia posible (Conferencia pronunciada el 29 de enero de 1959 por el Ilmo. Sr. Dr. D. Antonio Lasheras-Sanz), 1960.*
- 27/60 *Modificaciones sustantivas en el Impuesto de Derechos Reales (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don José M.^a Sainz de Vicuña y García-Prieto, y contestación por el Excmo. Sr. Don José Fernández Fernández), 1960.*
- 28/60 *Análisis y pronóstico de la coyuntura (Conferencia pronunciada el 14 de enero de 1960, por el Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Goxens Duch), 1960.*
- 29/60 *Lo social y lo económico en la empresa agrícola (Conferencia pronunciada el 21 de enero de 1960, por el Excmo. Sr. Don Ricardo Torres Sánchez), 1960.*










- 30/60 *Un nuevo balance. Contribución al estudio de la financiación empresarial (Conferencia por el Excmo. Sr. Dr. D. Ricardo Piqué Batlle), 1960.*
- 31/60 *Inflación y moneda (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Cristóbal Massó Escofet, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Rafael Gay de Montellà), 1960.*
- 32/60 *Libertad frente a intervención (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Germán Bernácer Tormo), 1960.*
- 33/60 *Hacia una mejor estructura de la empresa española (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don José Luis Urquijo de la Puente), 1960.*
- 34/60 *El torbellino económico universal (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Félix Escalas Chameni, y contestación por el Excmo. Sr. Don Joaquín Buxó Dulce de Abaigar, Marqués de Castell-Florite), 1960.*
- 35/61 *Contribución de las Ciencias Económicas y Financieras a la solución del problema de la vivienda (Conferencia pronunciada el 19 de enero de 1960 por el Excmo. Sr. Don Federico Blanco Trías), 1961.*
- 36/61 *Horizontes de la contabilidad social (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Excmo. Sr. Dr. D. José Ros Jimeno), 1961.*
- 37/61 *¿Crisis de la Economía, o crisis de la Economía Política? (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Italia, Ilmo. Sr. Prof. Ferdinando di Fenizio), 1961.*
- 38/61 *Los efectos del progreso técnico sobre los precios, la renta y la ocupación (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Italia, Ilmo. Sr. Dr. D. Francesco Vito), 1961.*
- 39/62 *La empresa ante su futura proyección económica y social (Conferencia pronunciada el 16 de diciembre de 1961, por el Excmo. Sr. Don Luis Prat Torrent), 1962.*
- 40/62 *Política y Economía (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Galicia, Excmo. Sr. Dr. D. Manuel Fraga Iribarne), 1962.*
- 41/62 *La empresa privada ante la programación del desarrollo económico (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Excmo. Sr. Dr. D. Agustín Cotorruelo Sendagorta), 1962.*
- 42/63 *El empresario español ante el despegue de la economía (Discurso de apertura pronunciado el 13 de enero de 1963 del Curso 1962-63, por el Presidente perpetuo de la Corporación, Excmo. Sr. Dr. D. Ricardo Piqué Batlle), 1963.*
- 43/63 *La economía, la ciencia humana (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Francia, Ilmo. Sr. Prof. André Piettre), 1963.*
- 44/64 *Teoría y técnica de la contabilidad (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Mario Pifarré Riera, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Roberto García Cairó), 1964.*
- 45/65 *Función social de la inversión inmobiliaria (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Juan de Arteaga y Piet, Marqués de la Vega-Inclán, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Ricardo Piqué Batlle), 1965.*












- 46/66 *La integración económica europea y la posición de España (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. Lucas Beltrán Flórez), Tecnos, 1966.*
- 47/66 *Los precios agrícolas (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. Carlos Caveró Beyard, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Ricardo Piqué Batlle), 1966.*
- 48/66 *Contenido y enseñanzas de un siglo de historia bursátil barcelonesa (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Pedro Voltes Bou, y contestación por el Excmo. Sr. Don Juan de Arteaga y Piet, Marqués de la Vega-Inclán), 1966.*
- 49/66 *La información económica en la Ley de las Sociedades Anónimas. Su falta de originalidad y rigor científico (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. Enrique Fernández Peña), 1966.*
- 50/67 *La relación entre la política monetaria nacional y la liquidez internacional (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Grecia, Ilmo. Sr. Dr. D. Dimitrios J. Delivanis), 1967.*
- 51/67 *Dinámica estructural y desarrollo económico (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Verdú Santurde, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Roberto García Cairó), 1967.*
- 52/67 *Bicentenario del inicio de la industrialización de España (Texto de las conferencias pronunciadas en el XXII ciclo extraordinario durante el Curso de 1966-67, por el Excmo. Sr. Don Gregorio López Bravo de Castro, Ministro de Industria, Excmo. Sr. Dr. D. Pedro Voltes Bou, Ilmo. Sr. Don Ramón Vilà de la Riva, Excmo. Sr. Don Narciso de Carreras Guiteras; Excmo. Sr. Don Luis Prat Torrent, e Ilmo. Sr. Don Rodolfo Martín Villa, Director General de Industrias Textiles, Alimentarias y Diversas), 1967.*
- 53/68 *Los valores humanos del desarrollo (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. Luis Gómez de Aranda y Serrano), 1968.*
- 54/68 *La integración económica iberoamericana. Perspectivas y realidades (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Excmo. Sr. Dr. D. José Miguel Ruiz Morales), 1968.*
- 55/68 *Ahorro y desarrollo económico (Conferencia del curso de 1966-1967 de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras por el académico numerario Ilmo. Sr. D. Roberto García Cairó), 1967.*
- 56/69 *Tipos de inflación y política antiinflacionista (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. Emilio Figueroa Martínez), 1969.*
- 57/69 *Lo vivo y lo muerto en la idea marxista (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Excmo. Sr. Dr. D. José Martínez Val), 1969.*
- 58/69 *Interrelaciones entre las ciencias económicas, geográficas y sociales (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Barcelona, Ilmo. Sr. Dr. D. Abelardo de Unzueta y Yuste), 1969.*
- 59/69 *La inversión extranjera y el dumping interior (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Lérida, Ilmo. Sr. Don Juan Domènech Vergés), 1969.*













- 60/70 *La inaplazable reforma de la empresa (Conferencia pronunciada el 21 de abril de 1969 por el Excmo. Sr. Don Luis Bañares Manso)*, 1970. 
- 61/70 *La reforma de la empresa (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Antonio Rodríguez Robles)*, 1970. 
- 62/70 *Coordinación entre política fiscal y monetaria a la luz de la Ley Alemana de Estabilización y Desarrollo (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Alemania, Excmo. Sr. Dr. D. Hermann J. Abs)*, 1970. 
- 63/70 *Decisiones económicas y estructuras de organización del sector público (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don José Ferrer-Bonsoms y Bonsoms)*, 1970. 
- 64/70 *El mercado monetario y el mercado financiero internacional, eurodólares y euroemisiones (Trabajo pronunciado en el XXIII Ciclo en el Curso 1968-1969, por el Excmo. Sr. Don Juan de Arteaga y Piet, Marqués de la Vega-Inclán)*, 1970. 
- 65/71 *El honor al trabajo (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Pedro Rodríguez-Ponga y Ruiz de Salazar)*, 1971. 
- 66/71 *El concepto económico de beneficio y su proyección fiscal (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Fernando Ximénez Soterías)*, 1971.
- 67/72 *La rentabilidad de la empresa y el hombre (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don José Cervera y Bardera, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Luis Prat Torrent)*, 1972. 
- 68/72 *El punto de vista económico-estructural de Johan Akerman (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Luis Pérez Pardo, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Verdú Santurde)*, 1972. 
- 69/73 *La política económica regional (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Andrés Ribera Rovira, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. José Berini Giménez)*, 1973. 
- 70/73 *Un funcionario de hacienda del siglo XIX: José López-Juana Pinilla (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Excmo. Sr. Dr. D. Juan Francisco Martí de Basterrechea, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Mario Pifarré Riera)*, 1973. 
- 71/73 *Posibilidades y limitaciones de la empresa pública (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Juan José Perulles Bassas, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Pedro Lluch Capdevila)*, 1973. 
- 72/73 *Programa mundial del empleo (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Joaquín Forn Costa, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Juan de Arteaga y Piet, Marqués de la Vega-Inclán)*, 1973. 
- 73/73 *La autonomía municipal: su base económico-financiera (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Juan Ignacio Bermejo Gironés, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Joaquín Buxó Dulce de Abaigar, Marqués de Castell-Florite)*, 1973. 














- 74/73 *El entorno socio-económico de la empresa multinacional (Discurso inaugural del Curso 1972-1973, por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Juan de Arteaga y Piet, Marqués de la Vega-Inclán), 1973.* 
- 75/73 *Comportamiento de los Fondos de Inversión Mobiliaria, en la crisis bursátil del año 1970 (Discurso inaugural del Curso 1970-1971 pronunciado el 10 de noviembre de 1970, por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Juan de Arteaga y Piet, Marqués de la Vega-Inclán), 1973.*
- 76/74 *En torno a la capacidad económica como criterio constitucional de justicia tributaria en los Estados contemporáneos (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Magín Pont Mestres, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Verdú Santurde), 1974.* 
- 77/74 *La administración de bienes en el proceso (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Miguel Fenech Navarro, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Pedro Lluch Capdevila), 1974.* 
- 78/75 *El control crítico de la gestión económica (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para el País Vasco, Ilmo. Sr. Dr. D. Emilio Soldevilla García), 1975.* 
- 79/75 *Consideraciones en torno a la inversión (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. José Manuel de la Torre y de Miguel, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Goxens Duch), 1975.* 
- 80/75 *En torno a un neocapitalismo (Discurso pronunciado en la sesión inaugural del Curso 1957-1958 por el Excmo. Sr. Don Joaquín Buxó Dulce de Abaigar, Marqués de Castell-Florite), 1975.*
- 81/76 *La crisis del petróleo (1973 a 2073) (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Ramón Trías Fargas, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. José María Berini Giménez), 1976.* 
- 82/76 *Las políticas económicas exterior y fiscal (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Emilio Alfonso Hap Dubois, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Juan José Perulles Bassas), 1976.* 
- 83/76 *Contribución del cooperativismo a la promoción social (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Tarragona, Ilmo. Sr. Don Juan Noguera Salort), 1976.*
- 84/76 *Inflación y evolución tecnológica como condicionantes de un modelo de gestión (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Carlos Cubillo Valverde), 1976.*
- 85/76 *Liquidez e inflación en el proceso microeconómico de inversión (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Mario Pifarré Riera), 1976.* 
- 86/76 *El ahorro y la Seguridad Social versus bienestar general (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. Valentín Arroyo Ruipérez), 1976.*
- 87/76 *Perspectivas de la economía mundial: el comienzo de una nueva era económica (Texto de las ponencias presentadas a las Jornadas de Estudios celebradas los días 12, 13 y 14 de mayo de 1975), 1976.* 










- 88/77 *Consideraciones sobre la capacidad económica y financiera de España (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. Juan Miguel Villar Mir), 1977.* 
- 89/77 *Las cajas de ahorros de los países de la C.E.E. y comparación con las españolas (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Miguel Allué Escudero), 1977.*
- 90/78 *Reflexion sur structuration du monde actuel (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Francia, Ilmo. Sr. Don Jean Joly), 1978.*
- 91/78 *Sistema fiscal y sistema financiero (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Francisco Javier Ramos Gascón, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Verdú Santurde), 1978.*
- 92/78 *Sobre el análisis financiero de la inversión (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Alfonso Rodríguez Rodríguez, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Manuel de la Torre y Miguel), 1978.* 
- 93/78 *Mito y realidad de la empresa multinacional (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Mariano Capella San Agustín, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Mario Pifarré Riera), 1978.* 
- 94/78 *El ahorro popular y su contribución al desarrollo de la economía española (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don José M.ª Codony Val, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Goxens Duch), 1978* 
- 95/79 *Consideraciones sobre la transferencia de tecnología (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón Fernández, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don José Cervera Bardera), 1979.* 
- 96/79 *Aspectos económicos y fiscales de la autonomía (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Laureano López Rodó, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Andrés Ribera Rovira), 1979.* 
- 97/80 *Hacia la normalización contable internacional (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Antonio Noguero Salinas, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Goxens Duch), 1980.*
- 98/80 *El balance social: integración de objetivos sociales en la empresa (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Enrique Arderiu Gras, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Joaquín Forn Costa), 1980.* 
- 99/80 *La IVª directriz de la C.E.E. (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Portugal, Ilmo. Sr. Don Fernando Vieira Gonçalves da Silva, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Goxens Duch), 1980.*
- 100/81 *El crecimiento del sector público como tránsito pacífico de sistema económico (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Alejandro Pedrós Abelló, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Ramón Trías Fargas), 1981.* 
- 101/81 *Función de la fiscalidad en el actual momento de la economía española (Discurso inaugural del Curso 1981-1982, pronunciado el 6 de octubre de 1981, por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Magín Pont Mestres), 1981.* 














- 102/82 *Sistema financiero y Bolsa: la financiación de la empresa a través del Mercado de Valores (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Mariano Rabadán Fornies, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Juan de Arteaga y Piet, Marqués de la Vega-Inclán), 1982.* 
- 103/82 *La empresarialidad en la crisis de la cultura (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Ángel Vegas Pérez, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Mario Pifarré Riera), 1982.* 
- 104/82 *El sentimiento de Unidad Europea, considerando lo económico y lo social. Factores técnicos necesarios para la integración en una Europa unida y armónica (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Wenceslao Millán Fernández, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Goxens Duch), 1982.* 
- 105/82 *Insolvencia mercantil (Nuevos hechos y nuevas ideas en materia concursal) (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Miguel Casals Coldecarrera, y contestación por el Excmo. Sr. Don Joaquín Forn Costa), 1982.* 
- 106/82 *Las sociedades de garantía recíproca, un medio para la financiación de las PME (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Pedro Castellet Mimó, y contestación por el Excmo. Sr. Don Luis Prat Torrent), 1982.* 
- 107/82 *La economía con la intencionalidad científica y la inspiración termodinámica (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Francia, Ilmo. Sr. Dr. D. François Perroux, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 1982.*
- 108/83 *El ámbito representativo del órgano de administración de la S.A. (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Josep M.ª Puig Salellas, y contestación por el Académico, Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Polo Díez), 1983.* 
- 109/83 *La planificación en época de crisis en un sistema democrático (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. José Barea Tejeiro, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Manuel de la Torre y de Miguel), 1983.* 
- 110/83 *El hecho contable y el derecho (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. José M.ª Fernández Pirla, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Mario Pifarré Riera), 1983.* 
- 111/84 *Poder creador del riesgo frente a los efectos paralizantes de la seguridad (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Rafael Termes y Carreró, y contestación por el Académico, Excmo. Sr. Don Ángel Vegas Pérez), 1984.* 
- 112/84 *Stabilité monétaire et progrès économique: les leçons des années 70 (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Francia, Excmo. Sr. Dr. D. Raymond Barre, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 1984.*
- 113/85 *Le chemin de l'unification de l'Europe dans un contexte mon-europeen, économique et politique plus vaste (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Suíza, Excmo. Sr. Don Adolf E. Deucher, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón Fernández), 1985.*













- 114/85 *Keynes y la teoría económica actual (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Joan Hortalà i Arau, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Ramón Trías Fargas), 1985.* 
- 115/86 *La contribución de J. M. Keynes al orden monetario internacional de Bretton Woods (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don José Ramón Álvarez Rendueles, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José María Fernández Pirla), 1986.* 
- 116/86 *Dirección de empresas y estrategia: algunas analogías. Sun. Tzu, organismos vivos, y quarks (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Estados Unidos, Ilmo. Sr. Don Harry L. Hansen, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón Fernández), 1986.*
- 117/87 *Aspectos económicos del urbanismo (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Girona, Ilmo. Sr. Don Jordi Salgas Rich, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José M.ª Berini Giménez), 1987.* 
- 118/89 *La contabilidad empresarial y los principios de contabilidad generalmente aceptados (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Valencia, Ilmo. Sr. Dr. D. Manuel Vela Pastor, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Mario Pifarré Riera), 1989.* 
- 119/89 *Europa y el medio ambiente (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Holanda, Excmo. Sr. Dr. D. Jonkheer Aarnout A. Loudon, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Goxens Duch), 1989.* 
- 120/89 *La incertidumbre en la economía (paradigmas, tiempo y agujeros negros) (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. Ubaldo Nieto de Alba, y contestación por el Excmo. Sr. Don Ángel Vegas Pérez), 1989.* 
- 121/91 *La metodología neoclásica y el análisis económico del derecho (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Navarra, Ilmo. Sr. Dr. D. Miguel Alfonso Martínez-Echevarría y Ortega, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Manuel de la Torre y de Miguel), 1991.* 
- 122/91 *La ética en la gestión empresarial (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Fernando Casado Juan, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 1991.* 
- 123/91 *Europa, la nueva frontera (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Islas Baleares, Excmo. Sr. Don Abel Matutes Juan, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón), 1991.* 
- 124/91 *Rentabilidad y creación de valor en la empresa (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Asturias, Ilmo. Sr. Dr. D. Álvaro Cuervo García, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Alfonso Rodríguez Rodríguez), 1991.* 
- 125/91 *La buena doctrina del profesor Lucas Beltrán (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. José M.ª Coronas Alonso, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 1991.* 













- 126/91 *La industria de automoción: su evolución e incidencia social y económica (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. Rafael Muñoz Ramírez, y contestación por el. Sr. Dr. D. Mario Pifarré Riera), 1991.* 
- 127/91 *Las reacciones del derecho privado ante la inflación (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. José Juan Pintó Ruiz, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Laureano López Rodó), 1991.* 
- 128/92 *Perfeccionamiento de la democracia (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Salvador Millet y Bel, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Juan Pintó Ruiz), 1992.* 
- 128a/92 *Perfeccionament de la democràcia (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Salvador Millet y Bel, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Juan Pintó Ruiz), 1992.*
- 129/92 *La gestión de la innovación (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. José M.^a Fons Boronat, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Manuel de la Torre y de Miguel), 1992.* 
- 130/92 *Europa: la nueva frontera de la banca (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Bélgica, Excmo. Sr. Dr. D. Daniel Cardon de Lichtbuer, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Rafael Termes Carreró), 1992.* 
- 131/92 *El Virrey Amat: adelantado del libre comercio en América (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. José Casajuana Gibert, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Mario Pifarré Riera), 1992.* 
- 132/92 *La contabilidad como ciencia de información de estructuras circulatorias: contabilidad no económica (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Andalucía, Ilmo. Sr. Dr. D. José María Requena Rodríguez, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Goxens Duch), 1992.* 
- 133/92 *Los títulos que emite la empresa y la teoría del precio de las opciones (Discurso de ingreso de la Académica Correspondiente para Valencia, Ilma. Sra. Dra. Doña Matilde Fernández Blanco, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 1992.* 
- 134/92 *Liderazgo y progreso económico (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Isidro Fainé Casas, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 1992. (texto en catalán)* 
- 135/93 *Control jurisdiccional de la actividad financiera (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Enrique Lecumberri Martí, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Mario Pifarré Riera), 1993.* 
- 136/93 *Europa y España: la lucha por la integración (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Carlos Ferrer Salat, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 1993.* 
- 137/94 *El impacto de la crisis en la economía balear (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Islas Baleares, Ilmo. Sr. Dr. D. Francisco Jover Balaguer, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Magín Pont Mestres), 1994.* 



















- 138/94 *Las inquietudes de Europa. reflexiones, sugerencias y utopías (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don José-Ángel Sánchez Asiaín, y contestación por el Excmo. Sr. Don Carlos Ferrer Salat), 1994.* 
- 138a/94 *Cotización, duration y convexidad (Comunicación del académico de número Excmo. Sr. Dr. D. M. Alfonso Rodríguez Rodríguez. Barcelona), 1994.* 
- 139/95 *El debate librecambio-protección a finales del siglo XX (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Francisco Granell Trías, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón), 1995.* 
- 140/95 *De la contabilidad de los propietarios a la contabilidad de los empresarios (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. Carlos Mallo Rodríguez, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Goxens Duch), 1995.* 
- 141/95 *Economie, Europe et Espagne (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Francia, Excmo. Sr. Dr. D. Valéry Giscard d'Estaing, y contestación por el Excmo. Sr. Don Carlos Ferrer Salat), 1995.* 
- 142/95 *Rentabilidad y estrategia de la empresa en el sector de la distribución comercial (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Andalucía, Ilmo. Sr. Dr. D. Enrique Martín Armario, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Fernando Casado Juan), 1995.* 
- 143/95 *Globalización de la empresa e integración de los enfoques no organizativos en la dirección (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Galicia, Ilmo. Sr. Dr. D. Camilo Prado Freire, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 1995.* 
- 143a/95 *Análisis dinámico de la TIR (Comunicación del académico de número Excmo. Sr. Dr. D. Alfonso Rodríguez Rodríguez. Barcelona), 1995.* 
- 144/96 *Las cajas de ahorro españolas: por un modelo dinámico (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Aragón, Ilmo. Sr. Don José Luis Martínez Candial, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón Fernández), 1996.* 
- 145/96 *Situación actual del derecho concursal español (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Jorge Carreras Llansana, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Laureano López Rodó), 1996.* 
- 146/96 *El desapoderamiento del deudor, sus causas y efectos en visión histórica, actual y de futuro (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Luis Usón Duch, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Juan Pintó Ruiz), 1996.* 
- 147/96 *Balance hidráulico e hídrico de Cataluña para intentar optimizar los recursos y conseguir la máxima y más económica descontaminación del medio ambiente (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Daniel Pagès Raventós, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón Fernández), 1996.* 
- 148/96 *El euro (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Carles A. Gasòliba i Böhm, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón Fernández), 1996.* 









- 149/97 *El sistema contable en la empresa española: de la contabilidad fiscal al derecho contable a través de la imagen fiel* (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Ramón Poch Torres, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Roberto García Cairó), 1997.   
- 150/97 *Incentivos fiscales a la inversión en la reforma del impuesto sobre sociedades* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Extremadura, Ilmo. Sr. Don Mario Alonso Fernández, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Magín Pont Mestres), 1997. 
- 151/97 *Notas preliminares al tratamiento de la inversión: límites al principio de sustitución en economía* (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. José M.ª Bricall Masip, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Fernando Casado Juan), 1997. 
- 152/97 *Aportaciones del régimen jurídico-contable al derecho concursal* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para el País Vasco, Ilmo. Sr. Don Fernando Gómez Martín, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Magín Pont Mestres), 1997. 
- 153/98 *Los Herrero: 150 años de banca a lo largo de cinco generaciones* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Asturias, Ilmo. Sr. Dr. D. Martín González del Valle y Herrero, Barón de Grado, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón Fernández), 1998. 
- 154/98 *Perspectivas de la Unión Monetaria Europea* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Alemania, Ilmo. Sr. Dr. D. Juergen B. Donges, y contestación por el Excmo. Sr. Don Carlos Ferrer Salat), 1998. 
- 155/98 *La incertidumbre fiscal. Reflexiones sobre la legalidad y legitimidad del sistema tributario español* (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Claudio Colomer Marqués, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Juan Pintó Ruiz), 1998. 
- 156/98 *La II República y la quimera de la peseta: La excepción Carner* (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Juan Tapiá Nieto, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón Fernández), 1998. 
- 157/98 *Reflexiones sobre la internacionalización y globalización de la empresa: los recursos humanos como factor estratégico y organizativo* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Antonio Sainz Fuertes, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José M.ª Fons Boronat), 1998. 
- 158/99 *Adopción de decisiones en economía y dirección de empresas: problemas y perspectivas* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para la República de Bielorrusia, Ilmo. Sr. Dr. D. Viktor V. Krasnoproshin, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 1999. 
- 159/99 *Las organizaciones empresariales del siglo XXI a la luz de su evolución histórica reciente* (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Alfredo Rocafort Nicolau, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 1999. 

- 160/99 *Epistemología de la incertidumbre (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Argentina, Ilmo. Sr. Dr. D. Rodolfo H. Pérez, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 1999.* 
- 161/99 *De Universitate. Sobre la naturaleza, los miembros, el gobierno y la hacienda de la universidad pública en España (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Joan-Francesc Pont Clemente, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Juan Pintó Ruiz), 1999.* 
- 162/99 *Una historia del desempleo en España (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Argandoña Rámiz, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Fernando Casado Juan), 1999.* 
- 163/99 *La concepción de la empresa y las relaciones que la definen: necesidades de pertinencia, de eficacia y eficiencia (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Camilo Prado Freire, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 1999.* 
- 164/00 *Génesis de una teoría de la incertidumbre (Acto de imposición de la Gran Cruz de la Orden Civil de Alfonso X el Sabio al Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 2000.* 
- 165/00 *La empresa virtual en el marco de la sociedad de la información (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Mario Aguer Hortal, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Fernando Casado Juan), 2000.* 
- 166/00 *Gestión privada del servicio público (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Ricardo Fornesa Ribó, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Isidro Fainé Casas), 2000.* 
- 167/00 *Los libros de cuentas y la jurisdicción privativa mercantil en España. El caso del Consulado de Comercio de Barcelona y su instrucción contable de 1766 (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. Esteban Hernández Esteve, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José M.ª Fernández Pirla), 2000.* 
- 168/01 *El siglo XX: el siglo de la economía (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Emilio Ybarra Churruca, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Isidro Fainé Casas), 2001.* 
- 169/01 *Problemas y perspectivas de la evaluación y contabilización del capital intelectual de la empresa (Comunicación del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Mario Aguer Hortal en el Pleno de la Academia), 2001.* 
- 170/01 *La empresa familiar y su mundialización (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Antonio Pont Amenós, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Isidro Fainé Casas), 2001.* 
- 171/01 *Creación de empleo de alto valor agregado: el papel de las sociedades de capital-riesgo en la denominada nueva economía (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Suiza, Excmo. Sr. Don José Daniel Gubert, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Roberto García Cairó), 2001.* 
- 172/01 *La nueva economía y el mercado de capitales (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Aldo Olcese Santonja, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Fernando Casado Juan), 2001.* 

- 173/02 *Gestión del conocimiento y finanzas: una vinculación necesaria (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para La Rioja, Ilmo. Sr. Dr. D. Arturo Rodríguez Castellanos, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Fernando Casado Juan), 2002.* 
- 174/02 *El sistema crediticio, las cajas de ahorros y las necesidades de la economía española (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Manuel Pizarro Moreno, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Isidro Fainé Casas), 2002.* 
- 175/02 *La financiación de la política de vivienda en España con especial referencia a la promoción de la vivienda de alquiler (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Galicia, Ilmo. Sr. Dr. D. José Antonio Redondo López, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Camilo Prado Freire), 2002.* 
- 176/02 *Sobre la crisis actual del conocimiento científico (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Dídac Ramíreu Sarrió, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Alfonso Rodríguez Rodríguez), 2002.* 
- 177/03 *Marruecos y España en el espacio euromediterráneo: desafíos y retos de una asociación siempre pendiente (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Marruecos, Excmo. Sr. Don André Azoulay, y contestación por el Excmo. Sr. Don Aldo Olcese Santonja), 2003.* 
- 178/03 *Marketing, Protocolo y Calidad Total (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Bizkaia, Excmo. Sr. Dr. D. Francisco Javier Maqueda Lafuente, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Camilo Prado Freire), 2003.* 
- 179/03 *La Responsabilidad Social Corporativa (R.S.C.) (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para La Coruña, Ilmo. Sr. Dr. D. José M.ª Castellano Ríos, y contestación por el Excmo. Sr. Don Aldo Olcese Santonja), 2003.* 
- 180/04 *Información corporativa, opciones contables y análisis financiero (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. José Luis Sánchez Fernández de Valderrama, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Camilo Prado Freire), 2004.* 
- 181/04 *Los tribunales económico-administrativos: el difícil camino hacia la auténtica justicia tributaria (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Josep M.ª Coronas Guinart, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Joan-Francesc Pont Clemente), 2004.* 
- 182/05 *Las corrientes de investigación dominantes en marketing en la última década (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Enrique Martín Armario, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Camilo Prado Freire), 2005.* 
- 183/05 *España y la ampliación europea en una economía global (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Lamo de Espinosa Michels de Champourcin, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Fernando Casado Juan), 2005.* 
- 184/05 *China en el área geoeconómica y geopolítica mediterránea (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Italia, Excmo. Sr. Dr. D. Giancarlo Elia Valori, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Alexandre Pedrós i Abelló), 2005.* 








- 185/05 *La integración en la UE de los microestados históricos europeos en un contexto de globalización (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para el Principado de Andorra, Excmo. Sr. Don Òscar Ribas Reig, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Francesc Granell Trías), 2005.* 
- 186/05 *El desarrollo sostenible como soporte básico del crecimiento económico (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Lugo, Ilmo. Sr. Dr. D. José Manuel Barreiro Fernández, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Camilo Prado Freire), 2005.* 
- 187/06 *De la función de producción agregada a la frontera de posibilidades de producción: productividad, tecnología y crecimiento económico en la era de la información (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Manuel Castells Oliván, y contestación por el Excmo. Sr. Don Juan Tapia Nieto), 2006.* 
- 188/06 *El fin de la pobreza: reto de todo economista del siglo XXI (Discurso de ingreso de la Académica Numeraria, Excma. Sra. Doña Isabel Estapé Tous, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Isidro Fainé Casas), 2006.* 
- 189/07 *Problemática jurídica de las llamadas leyes de acompañamiento presupuestario del Estado (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Melilla, Excmo. Sr. Don Julio Padilla Carballada, y contestación por el Excmo. Sr. Don Enrique Lecumberri Martí), 2007.* 
- 190/07 *Sur les «successions coexistentes» au tournant des millénaires. Quelques réflexions épistémologiques (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Rumania, Excmo. Sr. Dr. D. Tudorel Postolache, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Josep Casajuana Gibert), 2007.* 
- 191/07 *Economía y financiación de la educación (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Ricardo Díez Hochleitner, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Isidro Fainé Casas), 2007.* 
- 192/07 *Mediterraneo e civiltà della terra (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Italia, Excmo. Sr. Dr. D. Alessandro Bianchi, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón), 2007.* 
- 193/07 *L'Union européenne et la mondialisation du droit (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Túnez, Ilmo. Sr. Dr. D. Abderraouf Mahboui, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Josep Casajuana Gibert), 2007.* 
- 194/08 *Corte Penal Internacional. Posición del Gobierno de algunos Estados respecto a su jurisdicción (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para la República de Chile, Ilmo. Sr. Dr. D. Juan Guzmán Tapia, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Joan-Francesc Pont Clemente), 2008.* 
- 195/08 *Monetary Policy Issues in an emerging economy. The case of Romania (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Rumania, Ilmo. Sr. Dr. D. Mugur Isarescu, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Alfredo Rocafort Nicolau), 2008.* 
- 196/08 *Los procesos de creación de empresas (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Francisco Javier Maqueda Lafuente, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Alfredo Rocafort Nicolau), 2008.* 

- 197/08 *Neuroeconomics: from homo economicus to homo neuroeconomicus* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Polonia, Ilmo. Sr. Dr. D. Janusz Kacprzyk, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Mario Aguer Hortal), 2008. 
- 198/08 *Le bicaméralisme dans les démocraties parlementaires* (Discurso de ingreso de la Académica Correspondiente para Bélgica, Excmo. Sra. Dra. Janine Delruelle-Ghobert, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón), 2008. 
- 199/08 *El ámbito financiero de las políticas públicas de vivienda: la necesaria convergencia en Europa* (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. José Antonio Redondo, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Camilo Prado Freire), 2008. 
- 200/09 *L'impact des écarts de développement et des fractures sociales sur les relations internationales en le Méditerranée* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Argelia, Excmo. Sr. Dr. D. Mohamed Laichoubi, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón), 2009. 
- 201/09 *L'industria: passato o futuro della nostra economia?* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Italia, Excmo. Sr. Dr. D. Romano Prodi, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 2009.  
- 202/09 *Análisis de las políticas públicas* (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. José Barea Tejeiro, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Alfonso Rodríguez Rodríguez), 2009.  
- 203/09 *Mechanism design: how to implement social goals* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para los Estados Unidos, Excmo. Sr. Dr. D. Eric S. Maskin, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 2009.  
- 204/09 *El choque de Culturas y Civilizaciones en el Mundo* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para la Comunidad Autónoma de Aragón, Excmo. Sr. Dr. D. José Daniel Barquero Cabrero, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Alfredo Rocafort Nicolau), 2009. - 
- 205/10 *L'economie politique entre science, ideologie et gouvernance. Réflexions autour de la première grande crise du XXIe siècle* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Francia, Excmo. Sr. Dr. D. Thierry De Montbrial, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón), 2010. 
- 206/10 *Macroguidance of the financial markets in transition* (Discurso de ingreso de la Académica Correspondiente para Finlandia, Excmo. Sra. Dra. Dña. Sirkka Hämäläinen-Lindfors, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Ramón Poch Torres), 2010.  
- 207/10 *Quantitative Aggregate Theory* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Noruega, Excmo. Sr. Dr. D. Finn E. Kydland, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 2010.  
- 208/11 *El Reino Unido y la Unión Europea* (Discurso de ingreso del Académico de Número, Excmo. Sr. D. Carles Casajuana Palet, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Alfredo Rocafort Nicolau), 2011.  


- 209/11 *Importance of law and tendencies disrupting the legal system (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para la República de Srpska Ilmo. Sr. Dr. D. Rajko Kuzmanovic, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Alfredo Rocafort Nicolau), 2011.* 
- 210/11 *War and Peace: The Fundamental Role of Incentives in Game Theory and Economics Analysis (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como académico correspondiente para Israel, Excmo. Sr. Dr. D. Robert J. Aumann, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 2011.* 
- 211/12 *Supervisando al supervisor bancario: riesgos y estrategias de cobertura (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Galicia, Ilmo. Sr. Dr. D. Juan Ramón Quintás Seoane y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Antonio Redondo López), 2012.* 
- 212/12 *The world I experience it (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Montenegro, Ilmo. Sr. Dr. D. Momir Djurovic´ y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Lorenzo Gascón), 2012.*   
- 213/12 *Respect and rediscovery: a shared heritage of scientific engagement (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académica Correspondiente para el Reino Hachemita de Jordania, S.A.R. Sumaya bint El Hassan y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Joan-Francesc Pont Clemente), 2012.*   
- 214/12 *Maps of Bounded Rationality: Thinking, fast and slow (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académica Correspondiente para Israel, Excmo. Sr. Dr. D. Daniel Kahneman y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 2012.*  
- 215/12 *El precio de la desigualdad (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Estados Unidos, Excmo. Sr. Dr. D. Joseph Stiglitz y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 2012.*   
- 216/12 *Las decisiones financieras en la incertidumbre en la empresa: usando Black-Scholes como estrategia (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para México, Ilmo. Sr. Dr. D. Federico González Santoyo y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Lorenzo Gascón), 2012.*  
- 217/12 *An OECD perspective on the competitiveness of the european economy (La competitividad de la economía europea desde el prisma de la OCDE) (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para México, Ilmo. Sr. Dr. D. José Ángel Gurría Treviño y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Francesc Granell Trias), 2012.*   
- 218/13 *Errores recurrentes en el origen de las crisis y nuevas bases para el bienestar social sostenible. (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académica de número, Excma. Sra. Dra. D. Ana María Gil Lafuente y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Alfredo Rocafort Nicolau), 2013.*   



















- 219/13 *Medidas por adoptar para afrontar el final de la crisis. (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico de Número, Excmo. Sr. Dr. D. José Daniel Barquero Cabrero y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Alfredo Rocafort Nicolau), 2013.*   
- 220/13 *On a realistic paradigm for financial modeling under multiple criteria. (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Grecia, Ilmo. Sr. Dr. D. Constantin Zopounidis y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Daniel Barquero Cabrero), 2013.*   
- 221/13 *Fuzzy estimation of quality of the socioeconomic systems. (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Azerbaijan, Ilmo. Sr. Dr. D. Gorkhmaz Imanov y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Francisco Javier Maqueda Lafuente), 2013.*   
- 222/13 *Los derechos económicos y sociales de los ciudadanos ante la actual crisis económica, desde una perspectiva constitucional. (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. D. Eugenio Gay Montalvo y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Juan Pintó Ruiz), 2013.*   
- 223/13 *La Economía del automóvil eléctrico. (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico de número, Excmo. Sr. Dr. D. Juan Llorens Carrió y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Lorenzo Gascón), 2013.*   
- 223x/13 *Un viaje a Argelia, por el Excmo. Sr. D. Lorenzo Gascón (Extensión Académica y Cultural), 2013.* 
- 224/13 *Un mundo digital: Las TIC, protagonistas de la gran transformación de la economía, cultura y sociedad del siglo XXI (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico de Número, Excmo. Sr. D. César Alierta Izuel y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Isidro Fainé Casas), 2013.*   
- 225/14 *Antichresis o Contrarium mutuum (Breve ensayo de una solución jurídica para un problema económico). (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Cataluña, Excmo. Sr. Dr. D. Alfonso Hernández-Moreno y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Juan Pintó), 2014*   
- 226/14 *La economía política de la austeridad. Reflexiones a propósito de la Gran Recesión. (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico de Número, Excmo. Sr. Dr. D. Antoni Castells Oliveres, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Didac Ramírez Sarrió), 2014.*   
- 227/14 *The unequal world economy. (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico correspondiente para Reino Unido, Sir James Mirrlees, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), Incluye la traducción en lengua española, 2014.*   







- 228/14 *De la teoría de la dirección del conocimiento al equilibrio de fuerzas generalizado. Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Alemania, Excmo. Sr. Dr. D. Reinhard Selten y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja*, 2014.   
- 229/14 *Información contable y Transparencia. (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras correspondiente para Galicia, Ilmo. Sr. Dr. D. Antonio López Díaz, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Daniel Barquero Cabrero)*, 2014.   
- 230/14 *Anexo a los Anales del Curso Académico 2012-2013. Comunicaciones académicas correspondientes al Curso 2012-2013 (I)*, 2014. 
- 231/14 *Anexo a los Anales del Curso Académico 2012-2013. Comunicaciones académicas correspondientes al Curso 2012-2013 (II)*, 2014. 
- 232/14 *La financiación de la Unión Europea (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico de Número, Excmo. Sr. Dr. José María Gil-Robles Gil-Delgado, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Lorenzo Gascón)*, 2014.   
- 233/15 *Ciencia, economía y transparencia una visión en clave multidisciplinar y social (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. Jesús Lizcano Álvarez, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Francesc Granell Trias)*, 2015.   
- 234/15 *Riesgo y seguro en economía (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académica de Número, Excma. Sra. Dra. Montserrat Guillén Estany, y contestación por la Excma. Sra. Dra. Ana María Gil Lafuente)*, 2015.   
- 235/15 *Las personas, fuente de innovación y de creación de valor en la empresa (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico de Número, Excmo. Sr. Dr. Arturo Rodríguez Castellanos y Laudatio por el Excmo. Sr. Dr. José Antonio Redondo López)*, 2015.   
- 236/16 *La lingüística como economía de la lengua (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Austria, Ilmo. Sr. Dr. Michael Metzeltin y Laudatio por el Excmo. Sr. Dr. Lorenzo Gascón)*, 2016.   
- 237/16 *Empresas a favor de las personas: el camino hacia el respeto de los derechos humanos (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académica Correspondiente para La Rioja, Ilmo. Sra. Dra. Leonor González Menorca y Laudatio por el Excmo. Sr. Dr. Arturo Rodríguez Castellanos)*, 2016.   
- 238/16 *El impacto positivo como criterio para avanzar en la inversión socialmente responsable (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico de Número, Excmo. Sr. Dr. Vicente Liern Carrión y Laudatio por la Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil Lafuente)*, 2016239/16 *El agua en el mundo-El mundo del agua. -(El agua en un mundo global y bajo el cambio climático) (Comunicación del*

- Académico de Número, Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Lamo De Espinosa Michels De Champourcin y prólogo del Excmo. Sr. Dr. Jaime Gil Aluja), 2016.   
- 240/16 *University in Modern Society: Belarusian State University in the Country and in the World (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Bielorrusia, Ilmo. Sr. Dr. Sergey V. Ablameyko y Laudatio por Excmo. Sr. Dr. Lorenzo Gascón)*, 2016.  
- 241/16 *Innovación, Progreso Tecnológico y Conocimiento ante los retos del siglo XXI (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académica de Número Excm. Sra. Dña. Amparo Moraleda Martínez y Laudatio por Excm. Sra. Dra. Montserrat Guillén Estany)*, 2016.   
- 242/16 *La politique monétaire à la lumière de la crise (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Suiza Ilmo. Sr. Dr. Jean-Pierre Danthine y Laudatio por Excmo. Sr. Dr. Lorenzo Gascón)*, 2016.   
- 243/16 *La contribución de la universidad al desarrollo económico y social como objeto de estudio en las ciencias económicas y de gestión (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Cataluña Ilmo. Sr. Dr. Francesc Solé Parellada y Laudatio por Excmo. Sr. Dr. Mario Aguer Hortal)*, 2016.   
- 244/17 *Incertidumbres y Retos de la Transformación del Sector Eléctrico (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Cataluña Ilmo. Sr. Dr. Ramón Adell Ramón y Laudatio por Excmo. Sr. Dr. Alfonso Rodríguez Rodríguez)*, 2017.   
- 245/17 *El Gran Desafío de la Educación Emprendedora. Propuesta de un Modelo para la Educación Superior (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Extremadura Ilmo. Sr. Dr. Ricardo M^a Hernández Mogollón y Laudatio por Excmo. Sr. Dr. Arturo Rodríguez Castellanos)*, 2017.   
- 246/17 *Market Design and Kidney Exchange (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Estados Unidos del Excmo. Sr. Dr. Alvin E. Roth y Laudatio por el Excmo. Sr. Dr. Jaime Gil Aluja)*, 2017.   
- 247/18 *Hic Sunt Leones: el futuro del dinero. De la digitalización a la tokenización de la economía (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Castilla y León del Ilmo. Sr. Dr. Enrique López González y Laudatio por la Excm. Sra. Dra. Anna María Gil Lafuente)*, 2018.  

- 248/18 *Desigualdad Económica y Zonoides de Lorenz (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Cantabria del Ilmo. Sr. Dr. José María Sarabia Alegría y Laudatio por la Excm. Sra. Dra. Montserrat Guillén Estany)*, 2018.   

- 249/18 Los déficits de la economía española (*Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico de Honor del Excmo. Sr. Dr. Juan Velarde Fuertes y Laudatio por el Excmo. Sr. Dr. Fernando Casado Juan*), 2018.   
- 250/19 Hacia una economía más humana y sostenible. (*Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académica Correspondiente para Cataluña Ilma. Sra. Dra. Nuria Chinchilla y Laudatio por el Excmo. Sr. Dr. Francesc Granell Trias*), 2019.   
- 251/19 La toma de decisiones en un ambiente de incertidumbre. Modelo econométrico borroso para el cálculo del riesgo sistémico. (*Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Cataluña Ilmo. Sr. Dr. Antonio Terceño Gómez y Laudatio por el Excmo. Sr. Dr. Alfonso Rodríguez Rodríguez*), 2019.   
- 252/20 Afrontar el desafío del cambio climático: básicamente un duelo entre el ingenio humano y la insensatez humana. / *Tackling the climate change challenge - Ultimately a duel between human ingenuity and human folly*. (*Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Irlanda Ilmo. Sr. Dr. Pat Cox y Laudatio por el Excmo. Sr. Dr. José María Gil-Robles*), 2020.  
- 253/20 El argocapitalismo en la era del acercamiento digital. (*Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Enrique López González y Laudatio por el Excmo. Sr. Dr. Dídac Ramírez Sarrió*), 2020.  
- 254/20 ASEAN's strategic opportunity: soft power and China's COVID-19 public relations debacle (*Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Costa Rica Ilmo. Sr. Dr. Otto Federico von Feigenblatt Rojas y Laudatio por la Excmo. Sra. Dra. Ana Maria Gil Lafuente*), 2020. 
- 255/20 Aportes de la teoría de conjuntos borrosos al estudio y medición de la pobreza desde un enfoque de derechos humanos (*Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académica Correspondiente para Argentina Ilma. Sra. Dra. Luisa Lucila Lazzari y Laudatio por la Excmo. Sra. Dra. Ana Maria Gil Lafuente*), 2021. 
- 256/21 Globalisation 2020 plus. Horizons et limites / Globalización 2020 plus. Horizontes y límites. (*Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Rumanía Ilmo. Sr. Dr. Valeriu Ioan-Franc y Laudatio por la Excmo. Sra. Dra. Ana Maria Gil-Lafuente*), 2021. 
- 257/21 La estabilidad fiscal en España: los deberes pendientes. (*Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Santiago Lago Peñas y Laudatio por el Excmo. Sr. Dr. José Antonio Redondo López*), 2021.  

- 258/21 Portugal - España: perímetros políticos, ritmos económicos. (*Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Portugal Excmo. Sr. Dr. António Martins da Cruz y Laudatio por el Excmo. Sr. Dr. Carles Alfred Gasòliba i Böhm*), 2021.  
- 259/22 Andorra, Estado de Europa. (*Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Andorra Excmo. Sr. Dr. Juli Minoves Triquell y Laudatio por el Excmo. Sr. Dr. Carles Alfred Gasòliba i Böhm*), 2022.  
- 260/22 Líderes más Equilibrados y Responsables. (*Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académica Correspondiente para México Ilma. Sra. Dra. Rosa Nelly Treviño Rodríguez y Laudatio por el Excmo. Sr. Dr. Fernando Casado Juan*), 2022.  
- 261/23 Análisis de los Sectores Claves de la Bioeconomía en España. (*Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Antonio Terceño Gómez y Laudatio por la Excma. Sra. Dra. Ana Maria Gil-Lafuente*), 2023.  
- 262/23 Increasing Role of Artificial Intelligence in Human Activity: Development, Implementation, and Perspectives (*Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Ucrania Ilmo. Sr. Dr. Yuriy P. Kondratenko y Laudatio por la Excmo. Sr. Dr. Vicente Liern Carrión*), 2023.  
- 263/23 Turismo y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): Contribución a la Calidad. (*Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académica de Número Excma. Sra. Dra. Leonor González Menorca Laudatio por el Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Arturo Rodríguez Castellanos*). 2023  
- 264/23 Los nuevos retos de la empresa ante la nueva sociedad. (*Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico de Honor Excmo. Sr. Ignacio Garralda y Laudatio por el Académico de Número Excmo. Sr. Manuel Pizarro Moreno*). 2023  
- 265/23 Cost-effectiveness analysis of in silico clinical trials of vascular stents. (*Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Serbia Excmo. Sr. Dr. Nenad Filipovic y Laudatio por la Académica de Número Excma. Sra. Dra. Montserrat Guillén*). 2023  
- 266/23 Le marché intérieur européen : concepts, substance, développements et enjeux actuels. (*Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Suiza Excmo. Sr. Dr. Gilles Grin y Laudatio por el Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Carles Gasòliba i Böhm*). 2023  

- 267/23 Inversión sostenible y cambio climático. (*Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Luis Alberto Otero González y Laudatio por el Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Jose Antonio Redondo López*). 2023  
- 268/23 Algoritmos para la sostenibilidad: aportes de la Lógica Difusa hacia un mundo mejor. (*Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Brasil Ilmo. Sr. Dr. Luciano Barcellos-Paula y Laudatio por el Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Vicente Liern Carrión*). 2023  
- 269/24 Análisis del impacto de las estrategias de crecimiento hoteleras en la performance y los retos de la industria turística. (*Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Onofre Martorell Cunill y Laudatio por la Académica de Número Excma. Sra. Dra. Ana Maria Gil-Lafuente*). 2024  



Los orígenes más remotos de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras de España se remontan al siglo XVIII, cuando en 1758 se crea en Barcelona la Real Junta Particular de Comercio. El espíritu inicial que la animaba entonces ha permanecido hasta nuestros días: el servicio a la sociedad, a partir del estudio y de la investigación., es decir, actuar desde la razón y desde el humanismo. De ahí las palabras que aparecen en su escudo y medalla: “Utraque Unum”.

La forma actual de la Real Corporación tiene su gestación en la década de los años 30 del pasado siglo. Su recreación se produce el 16 de mayo de 1940. En 1958 adopta el nombre de Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. En el año 2017 se incorpora, con todos los honores, en la máxima representación científica española: el Instituto de España.

En estos últimos años se ha potenciado de tal manera la internacionalización de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras de España que hoy es considerada la Real Academia con mayor número de convenios de Colaboración Científica de nuestro país.

Su alto prestigio se ha asentado, principalmente, en cuatro direcciones. La primera de ellas, es la incorporación de grandes personalidades del mundo académico y de la actividad económica de los estados y de las empresas, con seis Premios Nobel, cuatro ex Jefes de Estado y varios Primeros Ministros.

La segunda, es la realización anual de sesiones científicas en distintos países junto con altas instituciones académicas de otros Estados, con los que se han firmado acuerdos de colaboración.

En tercer lugar, se están elaborando trabajos de estudio y análisis sobre la situación y evolución de los sistemas económico-financieros de distintas Naciones, con gran repercusión, no sólo en los ámbitos propios de la formalización científica, sino también en la esfera de las relaciones económicas, empresariales e institucionales.

En cuarto lugar, su principal, aunque no exclusivo, ámbito de trabajo se ha focalizado en la búsqueda y hallazgo de una vía de investigación nueva en el campo económico desde sus mismas raíces, con objeto de incorporar, numéricamente, el inevitable grado o nivel de subjetividad del pensamiento y decisión de los humanos.

Por ello, la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras es conocida mundialmente por cuanto sus componentes forman parte y protagonizan la llamada **Escuela de Economía Humanista de Barcelona**.

La **inmortalidad académica**, cobra, así, su más auténtico sentido.

Jaime Gil Aluja

Presidente de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras de España

El Dr. Onofre Martorell es Catedrático de Universidad de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de las Islas Baleares. Doctor en Economía obteniendo la calificación de Sobresaliente Cum Laude y propuesta para Premio Extraordinario de Doctorado. Cuenta con más de un centenar de publicaciones científicas, y ha logrado publicar artículos en revistas de prestigio como *Tourism Management*, *International Journal of Hospitality Management*, *Expert System with Applications*, *Cornell Hospitality Quarterly*, *Journal Business Research*, y además es miembro del comité editorial de la revista internacional *Tourism Economics* (JCR Q1). Es autor de seis libros, destacando “*The Growth Strategies of Hotel Chains*” editado por Haworth en New York, y reeditada en chino. Cuenta con una destacada labor de transferencia del conocimiento respaldada con numerosos contratos con empresas e instituciones como investigador principal. El reconocimiento a toda esta labor investigadora y de transferencia ha culminado con la obtención de seis premios de investigación y cuatro sexenios. Actualmente, es Presidente del Ilustre Colegio Oficial de Economistas de las Islas Baleares, Vicepresidente de la Fundación Sa Nostra, Delegado de la Universidad en la Escuela Universitaria de Hostelería de las Islas Baleares, y Director del Master en Dirección de Empresas de Servicios (MBA) y del Master en Gestión Turística (MTA), ambos de la Universidad de las Islas Baleares. Académico de Número de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras y de la Real Academia Europea de Doctores. Es un referente internacional en las finanzas corporativas y estrategias de expansión del sector hotelero.



*Real Academia
de Ciencias Económicas y Financieras*

Via Laietana, 32 4º · 08003 Barcelona · España
Tel. + 34 93 310 07 41 · Fax + 34 93 319 12 65
E-mail: secretaria@racef.es · Web: www.racef.es