

## LOS FACTORES INTERNOS COMO EXPLICACIÓN DEL FRACASO HOTELERO

Daniel Villacorta Rodríguez y Francisco Javier de la Ballina Ballina \*

**Resumen.** El trabajo tiene como objetivo analizar la influencia de factores internos de los hoteles sobre su probabilidad de fracaso. Con este fin, se aplicaron los supuestos teóricos y modelos empíricos que propone la teoría de la Ecología de las Poblaciones. Como resultado, se plantearon una serie de hipótesis que relacionan esa probabilidad de fracaso con la edad del hotel, su tamaño, el precio de sus servicios y los cambios en la gerencia y en la categoría hotelera.

Con el objetivo de contrastar la validez de las hipótesis planteadas, se creó un panel que incluye la totalidad de los hoteles (H), hoteles-apartamento (HA) y hoteles-residencia (HR) españoles durante los años 1984-99, a partir de la información disponible en la Guía Profesional de Hoteles, editada anualmente por TURESPAÑA.

Los resultados obtenidos del contraste de las hipótesis confirman la influencia significativa de la totalidad de los factores considerados (edad, tamaño, precio y cambio de categoría), aunque en el caso de la hipótesis relativa a cambios en la gerencia del hotel se obtiene una relación negativa con la probabilidad de fracaso, cuando se esperaba de signo contrario.

**Palabras clave:** Sector hotelero español, factores internos del hotel, ecología de las poblaciones.

### I. INTRODUCCIÓN

La teoría ecológica considera que existen múltiples factores, tanto de tipo interno como externo, que reducen significativamente la flexibilidad de la empresa imposibilitando una adaptación perfecta e inmediata a los cambios en el entorno. Además, si el cambio es de la suficiente magnitud, la organización pasará por graves problemas competitivos pudiendo llegar a desaparecer (Hannan y Freeman, 1977). Todo cambio va a ser por tanto lento, y en el caso de que pudiese llevarse finalmente a cabo, surgirán problemas y desequilibrios internos que van a aumentar la probabilidad de fracaso y desaparición de la organización. Esta «rigidez organizativa» por la que postula esta teoría es de gran apli-

cabilidad a la hotelería española, actividad caracterizada por sus tendencias conservadoras, a la que le cuesta mucho no sólo generar cambios, sino también asumirlos e internalizarlos.

Con este enfoque, más que un proceso de adaptación va a existir un proceso de selección entre las formas organizativas que posean o no las características definidas por el entorno como de «éxito» o de permanencia en el mercado. Las empresas que posean esas características pervivirán en el mercado, mientras que las que carezcan de ellas serán expulsadas del mismo (Carroll, 1988). Así, las variaciones en las estructuras empresariales van a generarse no a través del cambio en las organizaciones existentes, sino con la

\* Dpto. de Administración de Empresas y Contabilidad, Universidad de Oviedo. Dirección General de Comercio y Turismo del Principado de Asturias.

creación de nuevas organizaciones y formas organizativas que reemplazan a las antiguas, que no se han podido adaptar a las condiciones y exigencias del entorno (Hannan y Freeman, 1977, 1984).

De esto se puede deducir que, mientras las diversas teorías adaptativas o convencionales plantean el cambio en el ámbito de la empresa u organización, la teoría ecológica supone cambios a nivel poblacional o sectorial. Las formas organizativas mueren porque se vuelven obsoletas e inadecuadas para nuevos entornos, y son reemplazadas por otras más novedosas y válidas para esas situaciones.

Esta teoría presenta múltiples ventajas frente a otros enfoques alternativos, ya que permite una mayor amplitud de visión, sin olvidar los efectos de factores microeconómicos. Asimismo, nos permite estudiar sectores enteros con un enfoque totalmente diferente al de las teorías tradicionales, ya que presenta guías y estrategias de actuación válidas para casi la totalidad de empresas del sector (McKelvey y Aldrich, 1983). Por otra parte, permite incluir en un solo modelo múltiples tipos de variables (de la empresa, del sector o aspectos institucionales, entre otros), teniendo buenas propiedades para el análisis de tipo longitudinal.

## II. LA INERCIA ESTRUCTURAL EN EL FRACASO HOTELERO

La rigidez existente en la empresa, que ralentiza, dificulta e incluso puede llegar a impedir todo cambio en las estructuras organizativas, se denomina «inercia estructural» (Hannan y Freeman, 1977, 1984), y se puede definir con base en dos aspectos:

- 1) Grado de resistencia al cambio. Una empresa tendrá un mayor nivel de inercia estructural cuanto mayor sea su resistencia y dificultad a la hora de poner en práctica un determinado cambio en aspectos tales como su estructura organizativa, sistema directivo, estrategias, conductas, pautas de trabajo, rutinas, roles y parámetros organizativos.
- 2) Velocidad de ajuste. Una empresa tendrá un mayor nivel de inercia estructural cuanto mayor sea la lentitud con que asimile y adopte como válido y culturalmente aceptable un cambio en los aspectos anteriormente citados.

Las empresas van a tener, por tanto, un importante grado de rigidez organizativa o inercia estructural que les va a impedir acompañar sus parámetros y conducta organizativa a los nuevos entornos, reduciendo el conjunto de posibilidades de adaptación a los que puede acceder, y dificultando y retrasando la puesta en práctica de aquellas otras opciones que sí podría acometer. Sin embargo, la inercia no va a ser igualmente importante en la empresa a lo largo de toda su vida. Así, la presión de los factores de la inercia va a ser distinta en las organizaciones dependiendo básicamente de tres aspectos:

- a) Edad o tiempo transcurrido desde el momento de creación de la organización.
- b) Tamaño de la organización.
- c) Complejidad de la organización en cuanto a número de niveles jerárquicos y cantidad de subunidades existentes, así como las relaciones que se den entre ellas.

Analizaremos a continuación cada uno de estos tres aspectos y su relación con la inercia estructural de los hoteles:

a) Relación inercia estructural-edad del hotel. En el momento de su creación, los hoteles deben definir sus rutinas, esquemas de trabajo, entrenar a los trabajadores, crear una cultura empresarial, establecer unas relaciones con el exterior, comenzar a acumular efecto experiencia y economías de escala, entre otros aspectos. En definitiva, se deben establecer todos los parámetros organizativos como base sobre la que empezar a trabajar. Durante este período inicial, los hoteles estarán en franca desventaja frente a los ya establecidos, ya que éstos cuentan con una experiencia y reputación consolidadas. Es lo que algunos autores denominan «la desventaja de los nuevos» (Stinchcombe, 1965).

Con el tiempo se realizan inversiones específicas en empleados, equipos, plantas y relaciones con proveedores, distribuidores y clientes, que unidas a las rutinas que se hayan ido estableciendo, harán cada vez más difícil todo cambio en el hotel. Así se puede decir que, si bien al principio existe libertad de elección dentro de unas restricciones, posteriormente el grado de inercia va a aumentar en toda la organización (Freeman *et al.*, 1983; Miller y Friesen, 1984).

Por tanto, se puede llegar a observar que los hoteles creados recientemente cuentan con la «desventaja de los nuevos», pero por otro lado una determinada edad plantea el problema de la rigidez de la inercia, que origina lo que se ha dado en llamar «desventaja de los obsoletos» (Barron *et al.*, 1994; Ranger-Moore, 1997) o de la madurez (Aldrich *et al.*, 1990).

Dependerá de cada población y mercado en particular la importancia de esa desventaja de los nuevos (de modo que las ratios de mortalidad de los nuevos hoteles sea mayor) y de la inercia (mayor ratio de fracaso en los hoteles de más edad). En muchas ocasiones la ratio de muerte va a declinar con la edad simplemente porque los hoteles con una mayor ratio inicial desaparecen primero (Stinchcombe, 1965; Carroll y Delacroix, 1982; Carroll, 1983; Freeman *et al.*, 1983).

Para contrastar la existencia de uno u otro tipo de desventaja, la mayoría de autores incluyen en sus modelos variables de edad lineales y cuadráticas. En gran parte de los estudios resulta el primer término (el lineal) con signo positivo y el segundo término (el cuadrático) negativo. Esto da lugar a la llamada «desventaja de los adolescentes» (Brüderl y Schüssler, 1990; Fichman y Levinthal, 1991), que supone que no existe gran probabilidad de fracaso en los primeros momentos de actividad, sino posteriormente, cuando los fondos y el entusiasmo iniciales dejan paso a la rutina, el trabajo diario y tal vez el desencanto, y los compromisos originales se replantean, se relajan e incluso quizás se cambian. Entre los trabajos empíricos que observan esta desventaja de los adolescentes, podríamos citar los de Carroll y Huo (1988) sobre un determinado tipo de asociaciones de trabajadores (Knights of Labor), Aldrich *et al.* (1990, 1994) sobre asociaciones de negocios norteamericanas, Barnett (1994) y la industria telefónica de Pennsylvania o Singh y Mitchell (1996) en empresas estadounidenses de software para hospitales.

Asimismo, Ingram (1996) e Ingram e Inman (1996) encuentran desventaja de los

obsolescentes en los hoteles americanos y en los de la zona de las cataratas del Niágara, aunque Ingram y Baum (1997) no encuentran relación significativa entre edad y ratios de fracaso en los hoteles de Manhattan.

Aunque no hemos encontrado trabajos previos en que se incluyan los tres tipos de variables, hemos optado por incluir en el nuestro las de edad lineal, cuadrática y cúbica, para tratar de determinar si existe alguna de estas tres desventajas (nuevos, adolescentes y obsolescentes). Se espera que el coeficiente de la primera sea positivo, el de la edad al cuadrado negativo (como resultado de las dos se obtendría una desventaja de los adolescentes) y el de la edad al cubo positivo (existe desventaja del obsolecente cuando el hotel se vuelve anticuado, pasado de moda y debe renovarse: si no se renueva no se actualiza, y si se intenta actualizar entra en juego la inercia, aumentando su probabilidad de fracaso).

**Hipótesis 1: La probabilidad de fracaso de un hotel es una función cúbica de la edad. El componente lineal es positivo, el cuadrático negativo y el cúbico positivo**

b) Relación inercia estructural-tamaño del hotel. Para que todo cambio tenga éxito y realmente sea aceptado por la organización, es necesario que todos los miembros a los que va a afectar ese cambio lo acepten como válido (Miller y Chen, 1994). Con el incremento del tamaño del hotel va a crecer la necesidad de delegar funciones y poder a los distintos niveles jerárquicos, creciendo también en consecuencia el número de personas implicadas y afectadas por las consecuencias de toda

decisión. Para que realmente vean como propio y acepten el proceso de cambio en el hotel, será necesario que participen ellos, o en su defecto sus representantes, en la toma de la decisión, por lo que será más difícil el consenso al aumentar la cantidad de decisores, dificultándose y retrasándose la posibilidad de toda modificación sobre lo establecido (Greiner, 1972; Galbraith, 1973).

Pese a la desventaja en cuanto a las presiones de la inercia de las grandes organizaciones, no se debe olvidar que en ellas la fragilidad ante cambios del entorno y la vulnerabilidad hacia el exterior que genera todo cambio interno va a ser mucho menor (Aldrich, 1979; March, 1981). Ello se debe a que tienen un mayor margen de actuación y más recursos para resistir durante el proceso. Por tanto, al crecer el tamaño del hotel el cambio se hace más difícil y complejo, pero es menos probable que le se expulse del mercado durante el proceso. Esta relación negativa entre tamaño y fracaso es la observada por la totalidad de estudios empíricos ecológicos: Freeman y Hannan (1983) en restaurantes californianos, Baum y Mezias (1992) en los hoteles de Manhattan, Carroll *et al.* (1996) en la industria de automóviles americanos, Ingram (1996) e Ingram e Inman (1996) en el sector hotelero norteamericano y de la zona de las cataratas del Niágara, Ingram y Baum (1997) en el sector hotelero de Manhattan, o Henderson (1999) en la industria de ordenadores personales estadounidense.

Al igual que Amburgey *et al.* (1994), en este trabajo se han incluido variables de tamaño lineales, cuadráticas y cúbicas. Con ello se pretende comprobar si, como afirman Hannan y Freeman (1977), las organizaciones de ta-

maño similar compiten entre sí de modo más intenso que con aquellas que tienen distintos tamaños. Según este supuesto, la peor opción en cuanto a tamaño a la que puede optar una empresa (hotel en nuestro caso) es la de tener un tamaño medio (1). Esta percepción de la realidad parece estar acorde con la mantenida por Carroll (1985) y su modelo de partición de recursos con generalistas y especialistas. Los hoteles de pequeño tamaño capturarán u obtendrán las ventajas de ser especialistas, diferenciándose, mientras que los grandes lo harán con las ventajas de los generalistas, compitiendo en costes. Los hoteles de mediano tamaño no capturarán ninguna de las ventajas de ambos y sí sus desventajas, resultando de ello que su probabilidad de fracaso es mayor (Meyer, 1990; Haveman, 1993).

**Hipótesis 2: La probabilidad de fracaso de un hotel es una función cúbica del tamaño. El componente lineal es negativo, el cuadrático positivo y el cúbico negativo**

c) Relación inercia estructural-complejidad del hotel. Al aumentar el número de subunidades en el hotel y las relaciones entre ellas también va a crecer la presión de la inercia, pues todo cambio va a necesitar un consenso y una coordinación entre las distintas partes implicadas y afectadas por el proceso (Pfeffer, 1981; Boeker, 1989). Los distintos grupos implicados en el proceso pueden poseer diferentes, sesgados y sinceros puntos de vista sobre la naturaleza del problema y la transformación a realizar para solucionarlo, por lo que ese consenso muchas veces será difícil de lograr. Para estos casos será clave la figura del líder-diri-

gente, que prepare a la organización para el cambio, disponga los incentivos adecuados, ponga en marcha y tutele la transformación (Burgelman, 1983).

Por contra, en estructuras con altos niveles de jerarquización las órdenes vendrán dadas por los niveles superiores, no necesitándose tanta coordinación y ayuda entre subunidades, con lo que la puesta en marcha del cambio será más fácil y rápido, aunque pueden surgir problemas de aceptación por parte de los diversos grupos afectados (Pfeffer, 1992). En consecuencia, van a existir importantes presiones, debido tanto a factores internos como externos a la empresa, que frenan e, incluso, impiden el cambio organizativo en ésta, aunque no todos los cambios van a tener igual grado de dificultad en el momento de su puesta en práctica (Carroll y Hannan, 1995).

No se ha podido encontrar información para la totalidad de los hoteles incluidos en el estudio que pudiera servir como indicador de su grado de complejidad a la hora de plantear y contrastar una hipótesis. Sin embargo, es presumible que un aumento del tamaño del hotel va a ir unido a un incremento de su complejidad organizativa.

### **III. LOS CAMBIOS HOTELEROS**

Dependiendo de la combinación de estos tres factores ya citados (edad, tamaño y complejidad hotelera), la magnitud de recursos implicados en el proceso de transformación y la importancia del aspecto que se trata de modificar (2), podemos clasificar los cambios hoteleros en dos grandes grupos según el grado de inercia estructural al que van a tener que hacer frente:

- A) Cambios periféricos: Aquellos que no suponen gran trascendencia para el hotel, bien porque el aspecto al que afectan no es de vital importancia para el desarrollo de su actividad y estabilidad, o bien porque no implican grandes volúmenes de recursos. Si la modificación que se trata de poner en marcha es de este tipo, los hoteles que antes actuaban acorde con las características del mercado y traten de ajustarse al nuevo contexto tendrán una mayor facilidad para llevar a la práctica ese cambio y permanecer en el mercado, ya que poseen ventajas competitivas respecto a los potenciales entrantes a ese mercado, entre las que destacan su experiencia y conocimientos sobre la actividad, contactos de distinto tipo, una red de distribución y de aprovisionamiento y una reputación e imagen de marca establecida, además de economías de escala en mayor o menor grado y posibles efectos experiencia.
- B) Cambios nucleares: Aquellos que son relevantes para el hotel en cuanto a cantidad de recursos que van a manejar o en cuanto al tema a tratar, que en la mayoría de las ocasiones va a suponer hablar de los cuatro aspectos nucleares o críticos de la organización que indican Hannan y Freeman (1984, 1989). Este tipo de cambio es escaso, lento y costoso, y va a hacer que aumente sustancialmente la probabilidad de fracaso y muerte del hotel, ya que difícilmente podrá llevarlo a cabo. Aun en el caso de que lo consiguiera, se reduciría en gran medida su capacidad competitiva pues no dispondrá de experiencia y capacidad de trabajo con las nuevas características, aparte de los inevitables choques que se produ-

cirán entre el viejo y el nuevo sistema durante el período de transición y ajuste. A todo esto se une el hecho de que los hoteles serán reticentes a implantar este tipo de cambios hasta que se demuestre su conveniencia en el mercado, por lo que se retrasará aún más el inicio de su introducción (Gutiérrez y Núñez, 1998).

En nuestro estudio hemos incluido información sobre dos tipos de cambios: de gerente y de categoría hotelera.

Respecto al primero de ellos, el de gerente del hotel, es presumible que vaya a generar un aumento de la probabilidad de fracaso del hotel, ya que es un cambio organizativo del tipo nuclear. Esto se debe a que afecta a las formas de autoridad, que es uno de los elementos nucleares, alterándose la distribución interna del poder (Pfeffer y Salancik, 1978).

Es destacable el trabajo de Carroll (1984) sobre la sucesión del ejecutivo jefe en las empresas del sector de periódicos, que confirma esta relación. Sin embargo, Singh *et al.* (1986) encuentran la relación opuesta (cambio del ejecutivo jefe reduce la probabilidad de fracaso) en su estudio sobre las organizaciones de servicios sociales voluntarios de Toronto.

**Hipótesis 3: La probabilidad de fracaso de un hotel está relacionada positivamente con el cambio de su director**

En cuanto al segundo tipo de cambio, el de categoría, no se ha encontrado ningún es-

tudio que lo relacione con la probabilidad de fracaso organizativo, pero cabe esperar que ante cambios de categoría hotelera se reduzca la probabilidad de fracaso del hotel. Esto se debe a que este tipo de cambio es un simple trámite administrativo (3) que no conlleva en la mayoría de las ocasiones ninguna transformación de importancia en el hotel. Es por tanto un cambio de tipo periférico, no estando afectado por tanto por la inercia estructural, y sin embargo puede dar lugar a ventajas fiscales y de apoyo por parte de la administración turística a través de distintas vías.

**Hipótesis 4: La probabilidad de fracaso de un hotel está relacionada negativamente con la realización de cambios en su categoría hotelera**

Al no poderse contemplar la categoría hotelera como indicio de la calidad del hotel, se ha decidido incluir en el estudio el precio (4) como un potencial indicador de esa calidad. En la mayoría de estudios, tengan o no una vertiente ecológica, el precio se ve como un factor disuasorio para los clientes a la hora de comprar un determinado producto, de modo que inicialmente cabría esperar que, *ceteris paribus*, un aumento del precio también producirá un aumento de la probabilidad de fracaso organizativo.

Sin embargo, el caso de los hoteles es distinto al tratarse de un servicio. Su naturaleza intangible, así como la simultaneidad de producción y consumo, hacen que sea muy importante para el hotel ser capaz de comunicar la calidad que posee y que los clientes poten-

ciales no son capaces de percibir adecuadamente.

El cliente podría crearse unas expectativas del hotel en función de sus experiencias anteriores en él o en otros establecimientos de igual categoría de la zona, la publicidad a la que haya tenido acceso, canales de comunicación informales (procesos «boca-oreja» sobre comentarios, opiniones, críticas y experiencias previas de amigos, familiares y grupos de referencia), y el precio (Gallego, 1997). Sin embargo, en la mayoría de las ocasiones el cliente desconoce totalmente los servicios que va a recibir en el hotel, pues no ha estado nunca en él con anterioridad, las categorías en la actualidad no garantizan una calidad, y tal vez no ha recibido información sobre el hotel por ninguna vía. El precio tiene en estas ocasiones un importante valor en la percepción del servicio y es un indicador clave (en ocasiones el único) de la calidad hotelera y las expectativas que se pueden tener de ella (Iglesias, 1995; Muñoz, 1997). Resulta, pues, una referencia fundamental a la hora de tomar la decisión de compra, de modo que cabe esperar una relación negativa entre precios y probabilidad de fracaso hotelero. En este sentido destacan los trabajos de Baum y Mezias (1992), e Ingram y Baum (1997), ambos realizados sobre el sector hotelero de Manhattan.

**Hipótesis 5: La probabilidad de fracaso de un hotel está relacionada negativamente con el precio**

A modo de resumen, en la tabla 1 se indican la totalidad de las hipótesis planteadas en el estudio:

**Tabla 1**  
**Hipótesis planteadas**

<i>Hipótesis 1</i>	La probabilidad de fracaso de un hotel es una función cúbica de la edad. El componente lineal es positivo, el cuadrático negativo y el cúbico positivo.
<i>Hipótesis 2</i>	La probabilidad de fracaso de un hotel es una función cúbica del tamaño. El componente lineal es negativo, el cuadrático positivo y el cúbico negativo.
<i>Hipótesis 3</i>	La probabilidad de fracaso de un hotel está relacionada positivamente con el cambio de su director.
<i>Hipótesis 4</i>	La probabilidad de fracaso de un hotel está relacionada negativamente con la realización de cambios en su categoría hotelera.
<i>Hipótesis 5</i>	La probabilidad de fracaso de un hotel está relacionada negativamente con el precio.

#### IV. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO EMPÍRICO

Con el objetivo de contrastar la validez de las hipótesis planteadas, se creó un panel que incluye la totalidad de los hoteles (H), hoteles-apartamento (HA) y hoteles-residencia (HR) españoles durante los años 1984-99, a partir de la información disponible en la Guía Profesional de Hoteles, editada anualmente por TURESPAÑA (5). Se excluyeron del estudio los Paradores Nacionales, al estar gestionados por el Estado.

Nuestra base tiene, incluyendo el año 1999, un total de 68.768 observaciones u hoteles/año, y de uso efectivo, contemplando únicamente el período 1984-1998, resultan 63.514 hoteles/año (los datos del año 1999 únicamente se usaron para comprobar los fracasos hoteleros del año 1998, pero no se pudieron incluir en el estudio porque en el momento de su realización aún no se conocía cuáles de ellos iban a continuar desarrollando su actividad en el año 2000. Se evita así el sesgo de los datos por la derecha).

Como variable dependiente se utiliza el *fracaso* o cese de actividad de un H, HA y HR. Se considera que un hotel deja de ejercer su actividad cuando no aparece ya como tal en la guía. Resulta por tanto una variable dicotómica que toma valor «1» si en el año siguiente el hotel no aparece en esa guía y «0» en caso contrario.

En el caso de que se produzcan variaciones entre categorías de H, HA u HR, no se considera fracaso, sino únicamente cambio de categoría. Sin embargo, si cambia de H, HA u HR a hostel, pensión o motel, se considera como fracaso organizativo, ya que sale de la población objeto de estudio. Si se produce una ausencia de un determinado hotel en la guía para un año, pero vuelve a aparecer el siguiente, no se considera un fracaso hotelero y se extrapolan sus datos para el año en que no está presente. Sin embargo, si se produce una ausencia para dos o más años y posteriormente vuelve a aparecer el hotel, se considera que ha existido un fracaso y un nacimiento hotelero.

En el anexo existente al final del trabajo se incluye la descripción de las variables inde-

pendientes y de control utilizadas. El paquete econométrico empleado para el trabajo empírico ha sido LIMDEP 7.0.

Al ser la variable dependiente (muerte o fracaso hotelero) binaria, determinó el uso de un modelo de elección discreta, ya que deben restringirse las probabilidades estimadas de la variable dependiente al intervalo (0, 1), optándose por el modelo probit (6). La formulación común del modelo es:

$$y_{it} = \alpha_i + \beta'x_{it} + \varepsilon_{it}$$

En el contraste de las hipótesis planteadas nos hemos encontrado con problemas de convergencia para el cálculo de los efectos aleatorios, que se solucionaban incluyendo en el modelo las variables de densidad (o número de competidores) lineal y al cuadrado de hoteles de igual categoría. Además, incluyendo estas variables vamos a contrastar la validez del modelo de dependencia de la densidad (Hannan y Carroll, 1992), que supone que las ratios de fracaso organizativo evolucionan en forma de U en relación con la densidad (se reducen al crecer la necesidad de institucionalización, reconocimiento o legitimidad necesaria para un nuevo tipo de hotel, y aumentan al elevarse la intensidad competitiva).

En los distintos modelos se incluyen los coeficientes de las distintas variables, así como su desviación típica. Igualmente, se indica la covarianza entre los términos de error de un mismo hotel entre distintos años (RHO), parámetro que mide la existencia e importancia de los efectos aleatorios, y que es igual a:

$$RHO = \sigma_u^2 / (\sigma_u^2 + \sigma_\varepsilon^2)$$

En todos los modelos calculados para la totalidad de la planta hotelera española, esa RHO es significativa al 99%. Se supera por tanto sin problemas el test de la «t» de Student, que en este caso es equivalente al test de Wald.

## V. RESULTADOS DEL ESTUDIO

Se realizó el contraste de las hipótesis de modo individual, y posteriormente se analizó de modo simultáneo el efecto de distintas variables sobre la probabilidad de fracaso de los hoteles. En las hipótesis 1 y 2, en que existen variables cuadráticas y cúbicas, los resultados del test de la razón de verosimilitud justificaban su conveniencia frente a los modelos lineales.

En las tablas 2 y 3 se muestran los resultados de los análisis. Los modelos 1 y 2 incluyen, a efecto informativo, las variables de control y las variables de control más las de densidad (o número de competidores) lineales y al cuadrado para los hoteles de igual categoría. En los modelos 3 y 4 se contrastan, respectivamente, la hipótesis 1, referida a la edad, y la hipótesis 2, referida al tamaño hotelero.

Los resultados obtenidos verifican la validez de las dos primeras hipótesis planteadas, que relacionan la edad y el tamaño del hotel con su probabilidad de fracaso. Respecto al modelo 3, se confirma la existencia de la relación cúbica de la edad con el fracaso hotelero, obteniéndose algo que podríamos denominar *desventaja del adolescente obsoleto*, que fusiona los conceptos de desventaja de los adolescentes (Brüderl y Schüssler, 1990;

**Tabla 2**  
**Resultados de los Probit para el cálculo de la probabilidad**  
**de fracaso hotelero**

<i>VARIABLE</i>	<i>MODELO 1</i>	<i>MODELO 2</i>	<i>MODELO 3</i>	<i>MODELO 4</i>
Constante	-2.7609*** (.3614)	-2.9614*** (.3410)	-3.0753*** (.3560)	-2.5138*** (.2597)
Añoaqui	.5687E-01*** (.2058E-01)	.7452E-01*** (.2039E-01)	.4128E-01** (.1658E-01)	.8153E-01*** (.1875E-01)
Principio	-.1899E-01 (.7727E-01)	-.2119E-01 (.8915E-01)	-.1993** (.9063E-01)	.4819E-01 (.8588E-01)
Año 85	-.2717*** (.9951E-01)	-.2679** (.1081)	-.2675** (.1058)	-.2868*** (.1070)
Año 86	-.9091E-01 (.9837E-01)	-.6417E-01 (.1075)	-.6705E-01 (.1050)	-.8833E-01 (.1042)
Año 87	-.1582 (.1024)	-.1316 (.1118)	-.1264 (.1097)	-.1587 (.1084)
Año 88	-.1061 (.1049)	-.7391E-01 (.1141)	-.6483E-01 (.1129)	-.1144 (.1112)
Año 89	-.3987*** (.1118)	-.3811*** (.1218)	-.3597*** (.1205)	-.4240*** (.1201)
Año 90	-.1829* (.1102)	-.1537 (.1209)	-.1225 (.1204)	-.2002* (.1181)
Año 91	.7847E-01 (.1154)	.1269 (.1261)	.1611 (.1261)	.7157E-01 (.1227)
Año 92	.1557 (.1241)	.2278* (.1367)	.2675* (.1369)	.1695 (.1302)
Año 93	-.1253 (.1282)	-.4578E-01 (.1445)	.3268E-02 (.1447)	-.1124 (.1371)
Año 94	-.2499* (.1310)	-.1728 (.1497)	-.1138 (.1485)	-.2523* (.1434)
Año 95	.3308** (.1435)	.4441*** (.1621)	.5014*** (.1622)	.3511** (.1507)
Año 96	.2457 (.1531)	.3617** (.1716)	.4277** (.1721)	.2629* (.1590)
Año 97	.9141E-01 (.1559)	.2016 (.1753)	.2743 (.1761)	.9933E-01 (.1635)

**Tabla 2 (cont.)**  
**Resultados de los Probit para el cálculo de la probabilidad de fracaso hotelero**

VARIABLE	MODELO 1	MODELO 2	MODELO 3	MODELO 4
Año 98	.1466 (.1662)	.2599 (.1857)	.3383* (.1869)	.1447 (.1747)
Densidad cat 1		-.1215E-02 (.7494E-03)	-.1534E-02** (.7379E-03)	-.2276E-02*** (.7650E-03)
Densidad cat 2		.3692E-06 (.2303E-03)	.4820E-04 (.2253E-03)	.4059E-03* (.2319E-03)
Edad 1			.3627E-01*** (.6641E-02)	
Edad 2			-.3536E-03*** (.8316E-04)	
Edad 3			.8421E-03*** (.2450E-03)	
Hab. hot. 1				-.7642E-02*** (.1157E-02)
Hab. hot. 2				.1426E-02*** (.2871E-03)
Hab. hot. 3				-.5739E-02*** (.1708E-02)
RHO	.4459*** (.1322)	.5461*** (.9410E-01)	.5168*** (.9789E-01)	.5293*** (.8572E-01)
Log. V. Restringido	-7305.886	-7295.343	-7248.951	-7191.074
Log. V.	-7289.618	-7273.285	-7229.034	-7172.686
N.º Hoteles/Observaciones	6.632/63.514	6.632/63.514	6.632/63.514	6.632/63.514

\* p < .10; \*\* p < .05; \*\*\* p < .01 / Desviaciones típicas entre paréntesis.

Fichman y Levinthal, 1991) y de los obsoletos (Aldrich *et al.*, 1990; Barron *et al.*, 1994; Ranger-Moore, 1997). Así, tras la creación del hotel la probabilidad de fracaso es elevada, al no existir procedimientos y esquemas de trabajo sobre los que operar; disminu-

ye posteriormente al aumentar la experiencia del hotel y, por último, vuelve a crecer al incrementarse la inercia a la que se enfrenta el hotel (Hannan y Freeman, 1977, 1984), lo que no le permite adaptarse a las nuevas exigencias del entorno.

**Tabla 3**  
**Resultados de los Probit para el cálculo de la probabilidad**  
**de fracaso hotelero**

<i>VARIABLE</i>	<b>MODELO 5</b>	<b>MODELO 6</b>	<b>MODELO 7</b>	<b>MODELO 8</b>
Constante	-2.8177*** (.3425)	-2.8159*** (.3425)	-2.8463*** (.2347)	-2.8748*** (.2553)
Añoaqui	.6690E-01*** (.2033E-01)	.6554E-01*** (.2020)	.1130*** (.1811E-01)	.8767E-01*** (.1719E-01)
Principio	-.1682E-01 (.8336E-01)	-.1054E-01 (.8272E-01)	-.1647 (.1090)	-.2519** (.1101)
Año 85	-.2461** (.1045)	-.2691*** (.1038)	-.1921 (.1221)	-.1904 (.1214)
Año 86	-.5304E-01 (.1037)	-.7467E-01 (.1031)	.9343E-01 (.1198)	.8478E-01 (.1196)
Año 87	-.9025E-01 (.1088)	-.1437 (.1071)	.9250E-01 (.1263)	.9286E-01 (.1273)
Año 88	-.6410E-01 (.1107)	-.8607E-01 (.1097)	.1924 (.1307)	.1616 (.1320)
Año 89	-.3587*** (.1179)	-.3818*** (.1170)	-.8270E-01 (.1421)	-.1126 (.1438)
Año 90	-.1379 (.1172)	-.1542 (.1159)	.2169 (.1450)	.1764 (.1459)
Año 91	.1304 (.1222)	.1137 (.1211)	.5886*** (.1533)	.5246*** (.1553)
Año 92	.2192* (.1319)	.2176* (.1308)	.8297*** (.1692)	.7441*** (.1704)
Año 93	-.5418E-01 (.1381)	-.5991E-01 (.1369)	.5643*** (.1784)	.4630*** (.1769)
Año 94	-.1784 (.1420)	-.1818 (.1409)	.4495** (.1873)	.3345* (.1855)
Año 95	.4331*** (.1557)	.4228*** (.1545)	1.1501*** (.1966)	1.0310*** (.1967)
Año 96	.3562** (.1654)	.3393** (.1643)	1.1304*** (.2091)	1.0083*** (.2097)
Año 97	.1939 (.1681)	.1789 (.1672)	1.0061*** (.2168)	.8704*** (.2176)

**Tabla 3 (cont.)**  
**Resultados de los Probit para el cálculo de la probabilidad**  
**de fracaso hotelero**

<i>VARIABLE</i>	<b>MODELO 5</b>	<b>MODELO 6</b>	<b>MODELO 7</b>	<b>MODELO 8</b>
Año 98	.2568 (.1788)	.2349 (.1775)	1.1091*** (.2326)	.9641*** (.2322)
Densidad cat 1	-.1130E-02 (.7158E-03)	-.9726E-03 (.7078E-03)	-.4793E-02*** (.9507E-03)	-.4831E-02*** (.9589E-03)
Densidad cat 2	-.1128E-04 (.2215E-03)	-.3858E-04 (.2192E-03)	.8785E-03*** (.2791E-03)	.9322E-03*** (.2819E-03)
Edad 1				.3321E-01*** (.6686E-02)
Edad 2				-.3133E-03*** (.9961E-04)
Edad 3				.7063E-03** (.3136E-03)
Hab. hot 1				-.4750E-02*** (.1066E-02)
Hab. hot 2				.1015E-02*** (.3528E-03)
Hab. hot 3				-.4308E-02 (.2720E-02)
Gerente cambio	-.3856*** (.6357E-01)			-.2796*** (.6843E-01)
Categoría cambio		-.5593*** (.1177)		-.5308*** (.1260)
Precio			-.1298E-03*** (.9842E-05)	-.1005E-03*** (.9397E-05)
RHO	.5003*** (.1091)	.4946*** (.1102)	.6753*** (.4203E-01)	.6583*** (.4749E-01)
Log. V. Restringido	-7269.182	-7276.298	-7101.005	-7030.399
Log. V.	-7250.383	-7258.433	-7055.525	-6995.521
N.º Hoteles/Observaciones	6.632/63.514	6.632/63.514	6.632/63.514	6.632/63.514

\* p < .10; \*\* p < .05; \*\*\* p < .01 / Desviaciones típicas entre paréntesis.

En cuanto al modelo 4, igualmente se confirma la relación cúbica entre tamaño y probabilidad de fracaso del hotel. Ésta se reduce al aumentar el tamaño, y con él los recursos de los que dispone para resistir malas épocas, su poder de negociación en el mercado y las economías de escala a las que puede acceder, entre otros aspectos (Aldrich, 1979). Al aumentar el tamaño, crece también la inercia estructural y con ello las posibilidades de fracaso organizativo. Finalmente, en los hoteles de mayor tamaño el efecto perjudicial de la inercia estructural es de menor cuantía que las ventajas derivadas de su mayor tamaño, por lo que se reduce nuevamente la probabilidad de fracaso.

Al incluir las variables de tamaño lineal, cuadrática y cúbica, se verifica también la validez del modelo de la competencia localizada en el tamaño (Hannan y Freeman, 1977). Los hoteles compiten más intensamente con aquellos que tienen un tamaño similar, de modo que la peor opción es la del tamaño medio. Los hoteles de tamaño mediano compiten entre sí, con los grandes hoteles que tienen mayores ventajas en costes, y con los pequeños hoteles que obtienen ventajas de su especialización.

Los resultados obtenidos en el modelo 5 nos permiten rechazar la hipótesis de que el cambio de gerente aumenta la probabilidad de fracaso. La relación negativa obtenida va en contra de la idea de que las formas de autoridad son un elemento nuclear en el que es difícil el cambio, por alterarse la distribución interna del poder y estar afectada por la inercia estructural (Pfeffer y Salancik, 1978; Pfeffer, 1981). Como posible explicación a este hecho está la idea que lo que realmente

se ha producido en los hoteles españoles durante el período objeto de estudio es una profesionalización de la dirección a través de cambios en la gerencia, pasando muchos de ellos de una gestión familiar a otra más técnica, formada y capacitada, lo que aumentaría la viabilidad del hotel.

En cuanto a los cambios de categoría, estudiados en el modelo 6, se confirma la hipótesis de que reducen la probabilidad de fracaso al ser, en gran parte de los casos, un simple trámite administrativo que no supone cambios de relevancia en el hotel (no estando por tanto afectado por la inercia estructural), y que permiten al establecimiento acceder a diferentes ventajas, por medio de distintas vías.

Respecto al modelo 7, referido a la hipótesis del precio, se confirma que éste no es un factor disuasorio que retrae la compra, sino que más bien sirve a los clientes como un indicador de calidad. Esto se debe al hecho de que al ser el servicio hotelero un bien de experiencia, no conociéndose su calidad hasta el momento del consumo, los clientes utilizan el precio como un indicador (en ocasiones es el único que poseen) de la calidad hotelera y las expectativas que se pueden tener de ella (Iglesias, 1995; Muñoz, 1997).

Finalmente, el modelo 8 incluye la totalidad de las variables del estudio. Se mantiene la validez de todas ellas, excepto la relativa al tamaño de los hoteles al cubo, que deja de ser significativa. En cuanto a las variables de densidad lineal y al cuadrado, se verifica la validez del modelo de dependencia de la densidad (Hannan y Carroll, 1992), que supone que es necesario un mínimo de empresas para evitar problemas de legitimación e institucio-

nalización, pero un número excesivo anula el efecto beneficioso al ser mayor el efecto negativo de la competencia.

## VI. CONCLUSIONES

El corolario final de los fundamentos teóricos expuestos y de la evidencia empírica aportada es claro: los supuestos planteados por la teoría ecológica presentan una gran validez a la hora de explicar los procesos de fracaso de los hoteles españoles. Se ha demostrado que los factores internos de la planta hotelera española afectan de modo significativo a su probabilidad de fracaso hotelero. En este sentido, se ha logrado contrastar empíricamente la validez de la totalidad de las hipótesis, excepto la relativa a cambios en la gerencia del hotel, que muestra una relación negativa con la probabilidad de fracaso cuando se esperaba de signo contrario.

Así, en cuanto a la edad, se ha demostrado la existencia en los hoteles españoles de los tres tipos de desventajas que según los teóricos de la ecología estarían asociadas a la edad: la de los nuevos (por una falta inicial de experiencia, reputación o contactos, entre otros aspectos), la de los adolescentes (cuando transcurridos los momentos iniciales de actividad, los fondos y el entusiasmo originales dejan paso a la rutina, el trabajo diario y tal vez el desencanto, y los compromisos se relajan e incluso se cambian) y la de los obsoletos (cuando el grado de inercia es tan importante que no permite al hotel adaptarse a las nuevas exigencias del entorno).

Por otra parte, se confirma la relación entre tamaño y probabilidad de fracaso del ho-

tel. El hotel requiere de una cierta dimensión para acceder a las ventajas derivadas del tamaño, como volúmenes de recursos, márgenes de actuación, economías de escala o poder de negociación. Sin embargo, para tamaños importantes esas ventajas tienen una menor importancia relativa que la pérdida de flexibilidad por el aumento de la inercia, ya que aumenta la probabilidad de fracaso. Asimismo, se ha comprobado la validez de la afirmación de Hannan y Freeman (1977) de que la competencia es más fuerte entre los hoteles de tamaño similar, lo que avala el modelo de partición de recursos con generalistas y especialistas de Carroll (1985). Los pequeños hoteles capturan las ventajas de ser especialistas, mientras los grandes lo hacen con las de los generalistas. Los hoteles de mediano tamaño tienen mayores ratios de fracaso ya que no capturan ninguna de las ventajas de ambos y sí sus desventajas.

En lo relativo a los cambios estudiados, se demuestra que variaciones en la categoría hotelera son de tipo periférico, que no conllevan en la mayoría de las ocasiones ninguna transformación de importancia en el hotel (por tanto no está afectado por la inercia estructural), pero sí puede dar lugar a ventajas por parte de diferentes administraciones, lo que aumenta las posibilidades de supervivencia hotelera.

Los resultados obtenidos nos conducen a rechazar la hipótesis de que crece la probabilidad de fracaso al producirse cambios en la gerencia del hotel. Se había planteado una relación positiva a partir de la idea de que las transformaciones en las formas de autoridad son un cambio organizativo de tipo nuclear. Sin embargo, este resultado nos lleva a pen-

sar que lo que realmente se ha producido en muchos de los hoteles españoles durante el período objeto de estudio es una profesionalización de la dirección, pasando de una gestión familiar a otra más técnica, formada y capacitada, lo que aumentaría las posibilidades de supervivencia del hotel.

Finalmente, respecto al precio se observó que éste no es un factor disuasorio que retrae la compra, sino que más bien sirve a los clientes como un indicador de la calidad que el hotel posee, por lo que aumentos en el mismo elevan la viabilidad del hotel. Esto se debe a que el precio es en ocasiones el único indicador de la calidad hotelera, por lo que es una referencia fundamental a la hora de tomar la decisión de compra.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en este trabajo, la mejor opción estratégica a la que puede acceder un hotel es huir de tamaños medios, no entrar en la lucha de precios sino en la de la calidad, e implantarse en una zona en que exista una cierta oferta de hoteles de su misma categoría, pero que no sea muy numerosa. Asimismo, se ha demostrado la importancia de otros factores como la edad y la realización de cambios en la categoría hotelera y la gerencia, básicamente enfocada esta última hacia la profesionalización de la dirección en aquellos hoteles que carezcan de ella.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALDRICH, H. E. (1979): *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- ALDRICH, H. E.; STABER, U. H.; ZIMMER, C. R. y BEGGS, J. J. (1990): «Minimalism and Organizational Mortality: Patterns of Disbanding Among U.S. Trade Associations, 1900-1983», en *Organizational Evolution: New Directions*, Singh, J. V. (editor), pp. 21-52, Newbury Park, CA, Sage.
- ALDRICH, H. E.; ZIMMER, C. R.; STABER, U. H. y BEGGS, J. J. (1994): «Minimalism, Mutualism and Maturity: The Evolution of the American Trade Association Population in the 20<sup>th</sup> Century», en *Evolutionary Dynamics of Organizations*, Baum, J. A. C. y Singh, J. V. (editores), pp. 223-239, New York, Oxford, Oxford University Press.
- AMBURGEY, T. L.; DACIN, T. y KELLY, D. (1994): «Disruptive Selection and Population Segmentation: Interpopulation Competition as a Segregating Process», en *Evolutionary Dynamics of Organizations*, Baum, J. A. C. y Singh, J. V. (editores), pp. 240-254, New York, Oxford, Oxford University Press.
- BARNETT, W. P. (1994): «The Liability of Collective Action: Growth and Change Among Early American Telephone Companies», en *Evolutionary Dynamics of Organizations*, Baum, J. A. C. y Singh, J. V. (editores), pp. 337-354, New York, Oxford, Oxford University Press.
- BARRON, D. N.; WEST, E. y HANNAN, M. T. (1994): «A Time to Grow and a Time to Die: Growth and Mortality of Credit Unions in New York City, 1914-1990», *American Journal of Sociology*, vol. 100, pp. 381-421.
- BAUM, J. A. C. y MEZIAS, S. J. (1992): «Localized Competition and Organizational Failure in the Manhattan Hotel Industry, 1898-1990», *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, pp. 580-604.
- BOEKER, W. (1989): «The development and Institutionalization of Subunit Power in Organizations», *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, pp. 388-410.
- BRÜDERL, J. y SCHÜSSLER, R. (1990): «Organizational Mortality: The Liabilities of Newness and Adolescence», *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 530-547.
- BURGELMAN, R. A. (1983): «Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study», *Management Science*, vol. 29, pp. 1349-1364.
- CALABUIG, J. y MINISTRAL, M. (1998): *Manual de Geografía Turística de España*, Madrid, Ed. Síntesis.

- CARROLL, G. R. (1983): «A Stochastic Model of Organizational Mortality: Review and Reanalysis», *Social Science Research*, vol. 12, pp. 303-329.
- CARROLL, G. R. (1984): «Dynamics of Publisher Succession in Newspaper Organizations», *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, pp. 93-113.
- CARROLL, G. R. (1985): «Concentration and Specialization: Dynamics of Niche Width in Populations of Organizations», *American Journal of Sociology*, vol. 90, pp. 1262-1283.
- CARROLL, G. R., editor (1988): *Ecological Models of Organizations*, Cambridge, MA, Ballinger.
- CARROLL, G. R.; BIGELOW, L. S.; SEIDEL, M. D. L. y TSAI, L. B. (1996): «The Fates of De Novo and De Alio Producers in the American Automobile Industry 1885-1981», *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 117-137.
- CARROLL, G. R. y DELACROIX, J. (1982): «Organizational Mortality in the Newspaper Industries of Argentina and Ireland: An Ecological Approach», *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, pp. 169-198.
- CARROLL, G. R. y HANNAN, M. T. (1995): *Organizations in Industry. Strategy, Structure and Selection*, New York, Oxford, Oxford University Press.
- CARROLL, G. R. y HUO, Y. P. (1988): «Organizational and Electoral Paradoxes of the Knights of Labor», en *Ecological Models of Organizations*, Carroll, G. R. (editor), pp. 175-193, Cambridge, Ballinger.
- FICHMAN, M. y LEVINTHAL, D. A. (1991): «Honeymoons and the Liability of Adolescence: A New Perspective on Duration Dependence in Social and Organizational Relationships», *Academy of Management Review*, vol. 16, pp. 442-468.
- FREEMAN, J.; CARROLL, G. R. y HANNAN, M. T. (1983): «The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates», *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 692-710.
- FREEMAN, J. y HANNAN, M. T. (1983): «Niche Width and the Dynamics of Organizational Populations», *American Journal of Sociology*, vol. 88, pp. 1116-1145.
- GALBRAITH, J. R. (1973): *Designing Complex Organizations*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- GALLEGO, J. (1997): *Marketing Hotelero*, Ed. Deusto, Bilbao.
- GRACIA, M. (1988): «Modelos con Variable Dependiente Cualitativa y de Variación Limitada», *Cuadernos Económicos de I.C.E.*, vol. 39, pp. 7-49.
- GREINER, L. E. (1972): «Evolution and Revolution as Organizations Grow», *Harvard Business Review*, vol. 50, pp. 37-46.
- GUTIÉRREZ, I. y NÚÑEZ, M. (1998): «Innovación Tecnológica y Supervivencia en el Sector de Prensa Diaria en España», *Economía Industrial*, n.º 319, pp. 151-164.
- HANNAN, M. T. y CARROLL, G. R. (1992): *Dynamics of Organizational Populations: Density, Legitimation and Competition*, New York, Oxford University Press.
- HANNAN, M. T. y FREEMAN, J. (1977): «The Population Ecology of Organizations», *American Journal of Sociology*, vol. 82, pp. 929-964.
- HANNAN, M. T. y FREEMAN, J. (1984): «Structural Inertia and Organizational Change», *American Sociological Review*, vol. 49, pp. 149-164.
- HANNAN, M. T. y FREEMAN, J. (1989): *Organizational Ecology*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- HAVEMAN, H. A. (1993): «Follow the Leader: Mimetic Isomorphism and Entry Into New Markets», *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, pp. 593-627.
- HENDERSON, A. D. (1999): «Firm Strategy and Age Dependence: A Contingent View of the Liabilities of Newness, Adolescence and Obsolescence», *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, pp. 281-314.
- IGLESIAS, J. R. (1995): *Comercialización de Productos y Servicios Turísticos*, Ed. Síntesis, Madrid.
- INGRAM, P. (1996): «Organizational Form as a Solution to the Problem of Credible Commitment: The Evolution of Naming Strategies Among U.S. Hotel Chains, 1896-1980», *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 85-98.

- INGRAM, P. y BAUM, J. A. C. (1997): «Chain Affiliation and the Failure of Manhattan Hotels, 1898-1980», *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, pp. 68-102.
- INGRAM, P. y INMAN, C. (1996): «Institutions, Inter-group Competition and the Evolution of Hotel Populations Around Niagara Falls», *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, pp. 629-658.
- MARCH, J. G. (1981): «Decisions in Organizations and Theories of Choice», en *Perspectives on Organization Design and Behavior*, Van de Ven, A. H. y Joyce, W. F. (editores), pp. 205-244, New York, Wiley.
- MCKELVEY, B. y ALDRICH, H. E. (1983): «Populations, Natural Selection, and Applied Organizational Science», *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, pp. 101-128.
- MEYER, M. W. (1990): «Notes of a Skeptic: From Organizational Ecology to Organizational Evolution», en *Organizational Evolution: New Directions*, Singh, J. V. (editor), pp. 298-314, Newbury Park, CA, Sage.
- MILLER, D. y CHEN, M.-J. (1994): «Sources and Consequences of Competitive Inertia: A Study of the U.S. Airline Industry», *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, pp. 1-23.
- MILLER, D. y FRIESEN, P. H. (1984): *Organizations: A Quantum View*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- MUÑOZ, F. (1997): *Marketing Turístico*, Ed. Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., Madrid.
- NELSON, R. R. y WINTER, S. G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- PFEFFER, J. (1981): *Power in Organizations*, Marshfield, MA, Pitman.
- PFEFFER, J. (1992): «Understanding Power in Organizations», *California Management Review*, vol. 34, pp. 29-50.
- PFEFFER, J. y SALANCIK, G. R. (1978): *The External Control of Organizations*, New York, Harper & Row.
- RANGER-MOORE, J. (1997): «Bigger May Be Better, But Is Older Wiser? Organizational Age and Size in the New York Life Insurance Industry», *American Sociological Review*, vol. 62, pp. 903-920.
- SINGH, J. V.; HOUSE, R. J. y TUCKER, D. J. (1986): «Organizational Change and Organizational Mortality», *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, pp. 587-611.
- SINGH, K. y MITCHELL, W. (1996): «Precarious Collaboration: Business Survival After Partners Shut Down or Form New Partnerships», *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 99-115.
- STINCHCOMBE, A. L. (1965): «Social Structure and Organizations», en *Handbook of Organizations*, March J. G. (editor), pp. 142-193, Chicago, Rand McNally.
- THOMPSON, J. D. (1967): *Organizations in Action*, New York, McGraw-Hill.
- TURESPAÑA (años 1984-1999): *Guía Oficial de Hoteles*, Modelo Profesional, Madrid.

## ANEXO

### Variables independientes

- a) EDAD1: Fecha de inicio de las actividades del hotel.
- b) EDAD2: Edad del hotel al cuadrado.
- c) EDAD3: Edad del hotel al cubo, dividido por 1.000 para reescalar.
- d) HABHOT1: Número de habitaciones del hotel.
- e) HABHOT2: Número de habitaciones del hotel al cuadrado, dividido por 100 para reescalar.
- f) HABHOT3: Número de habitaciones del hotel al cubo, dividido por 1.000.000 para reescalar.
- g) PRECIO: Precio de una habitación doble con baño completo.
- h) CATEGORÍACAMBIO: Variable dicotómica que toma valor «1» si en el año se ha producido un cambio en la categoría del hotel y «0» en caso contrario. Las categorías son HGL, H5, H4, H3, H2, H1, HR5, HR4, HR3, HR2, HR1, HA4, HA3, HA2 Y HA1.
- i) GERENTECAMBIO: Variable dicotómica que toma valor «1» si en el año se ha producido cambio de gerente en el hotel y «0» en caso contrario.

### Variables de control

- a) PRINCIPIO: Variable dicotómica que toma valor «1» si el hotel ya desarrollaba su actividad antes del inicio del período objeto de estudio (1984) y «0» en caso contrario. Recoge el efecto de la supervivencia al período inmediatamente anterior al contemplado en esta investigación, evitando así que los datos estén

censurados por la izquierda y el sesgo muestral al comienzo del estudio. Sirve también para controlar la posibilidad de que los hoteles fundados antes de 1984 tengan diferentes esquemas de fracaso (Baum y Mezias, 1992; Ingram e Inman, 1996; Ingram y Baum, 1997).

- b) AÑO AQUÍ: Años que lleva el hotel en la base de datos. Con esta variable se pretende evitar el sesgo existente en la base de datos que puede hacer que los hoteles tengan una mayor probabilidad de fracaso por el mero hecho de llevar más tiempo funcionando o que la probabilidad de fracaso de un hotel puede reducirse con el simple paso del tiempo porque aquellos hoteles con una mayor probabilidad inicial desaparecen primero (Carroll y Delacroix, 1982; Carroll, 1983; Freeman *et al.*, 1983).
- c) AÑO85-98: 14 variables dicotómicas que toman el valor «1» en el caso de que los datos se refieran a ese año y «0» en caso contrario. No se incluye el año 1984, que se toma como de referencia. Con esta variable se pretende recoger el efecto año, para tratar de anular así los efectos temporales de distinto tipo, como por ejemplo ciclos macroeconómicos o turísticos, que puedan afectar a la probabilidad de fracaso del hotel.
- d) DENSIDADCAT1: Número de hoteles de la misma categoría que el hotel en su misma zona geográfica. Se han elegido diez zonas geográficas a la hora de establecer las áreas de influencia de la competencia [Baleares, Cataluña, Litoral Oriental (Comunidad Valenciana y Murcia), Andalucía, Canarias, Zona

cantábrica (Galicia, Asturias, Cantabria y País Vasco), Valle del Ebro (Navarra, La Rioja y Aragón), Castilla y León, Zona de la Meseta (Extremadura y Castilla-La Mancha) y Madrid]. La elección de este criterio de agregación en particular se debe a que en cada zona existen unos patrones generales de demanda turística muy similares, tienen una legislación turística y hotelera relativamente homogéneas y un entorno competitivo e institucional típico, además de ser una agrupación similar a la presentada en los manuales de geografía turística, por autores como Calabuig y Ministral (1998). Los resultados de los estudios empíricos realizados sustentaban también este tipo de agregación geográfica.

- e) DENSIDADCAT2: Número de hoteles de la misma categoría que el hotel en su misma zona geográfica, al cuadrado. Las zonas geográficas son las mismas que en la anterior variable. Dividido por 100 para reescalar.

## NOTAS

(1) Los hoteles de pequeño tamaño competirán más intensamente entre sí, y también, aunque en menor grado, con algunos medianos. Igualmente, los de gran tamaño competirán entre sí y con algunos medianos. Por ello la peor opción es tener ese tamaño medio, ya que deben competir entre sí, y con los grandes y pequeños hoteles.

(2) La delimitación de los puntos críticos o aspectos nucleares de la empresa, en los que es más difícil el cambio o la adaptación, varía entre investigadores y el tipo de mercado objeto de estudio. Así, Según Hannan y Freeman (1984, 1989), existen cuatro puntos críticos o nucleares en los que es más difícil llevar a cabo cualquier tipo de variación en lo establecido: (1) los objetivos y misión de la empresa, (2) las formas de autoridad, (3) la tecnología básica o nuclear de la organización y (4) la estrategia general de marketing. Thompson (1967) establece otra serie de

puntos o aspectos nucleares, como son los clientes que sirve la organización, los productos que ofrece y las tecnologías que usa.

(3) En ocasiones los hoteles deciden pedir un cambio de categoría sin que ello suponga variación en los servicios ofrecidos, como puede ser la circunstancia de los hoteles de categorías de cinco y cuatro estrellas que pidieron una recalificación de su categoría para hacer frente a una menor tasa impositiva del IVA en la época en que ésta era más alta para ellos, o bien el caso de hoteles de distintas zonas que ven favorecido el cambio de categoría (normalmente al alza) por sus administraciones turísticas.

En consecuencia, la categoría de un hotel no es un indicador fiable de la calidad de sus servicios. Los hoteles de igual categoría no son comparables entre sí, hecho que es conocido y que confunde a los clientes. Por ello están surgiendo iniciativas de procesos normalización, alternativas a las categorías hoteleras tradicionales, como la ITQ 2000® (International Tourist Quality), o la marca «Q», ambas de carácter voluntario, y que servirían para identificar a los hoteles que las poseen como de mayor calidad y diferenciarlos del resto. Otra opción sería la pertenencia a determinado tipo de asociaciones hoteleras, o en último término a una cadena hotelera. Se observa entonces que la tendencia se encamina hacia las marcas hoteleras. Existen otras opciones para que los clientes conozcan el hotel, como son las guías hoteleras (de inclusión obligatoria, optativa o aquellas creadas por distintas organizaciones en las que incluyen aquellos hoteles que según su criterio son los mejores), o las agencias de viaje.

(4) Las Órdenes Ministeriales de 8 de marzo de 1977, 27 de julio de 1978 y 15 de septiembre de 1978 sobre precios hoteleros determinan total libertad para los hoteles a la hora de fijar sus tarifas, derogando diversas Órdenes de los años 60 que establecían una serie de precios mínimos y descuentos máximos en los establecimientos hoteleros.

(5) Al incluir en la investigación los hoteles que ya han fracasado y desaparecido, el acceso a otro tipo de información, alternativa a la de la guía, era muy limitada

(6) La dificultad más seria con el modelo de probabilidad lineal proviene del hecho de que la  $E(Y_i | x_i)$  se interpreta como una probabilidad y puede tomar valores fuera del intervalo unitario. La solución es transformar el modelo para poder trasladar los valores de la variable  $x_i$ , cuyo intervalo de variación es la recta real, a una probabilidad comprendida entre 0 y 1, algo que se logra con el modelo probit (Gracia, 1988).