

Correlación entre las estrategias de expansión de las cadenas hoteleras Internacionales y sus rentabilidades

Onofre Martorell Cunill



Reial Acadèmia de Doctors





El Dr. Onofre Martorell Cunill es Profesor Titular de Universidad del Departamento de Economía de la Empresa de la Universidad de las Islas Baleares, desde 1993. Ha definido su labor investigadora de manera clara hacia el sector económico más relevante para las islas, el turismo; y su vinculación con el sector empresarial turístico balear es importante. La publicación de su tesis doctoral le permitió obtener en 2003 el premio Tribuna Jorge Vila Fradera.

Cuenta con la publicación de seis libros, entre los que destaca *“The Growth Strategies of Hotel Chains”* editado por Haworth en New York, EE.UU., y posteriormente reeditado en chino para su difusión en el país asiático; además de varias participaciones en capítulos de libro, entre las que destaca el Libro Blanco del Turismo de Baleares. En la línea de finanzas corporativas y valoración de empresas, cuenta con un centenar artículos y ponencias publicados y presentados en congresos y revistas tanto nacionales como internacionales, destacando algunas revistas científicas indexadas con índice de calidad relativo. Y es también evaluador externo de diversas revistas nacionales e internacionales.

Ha participado en 12 proyectos de investigación, y en 32 contratos de investigación como investigador responsable. Colaboró en la creación de la Escuela de Hostelería como secretario académico fundador, y ha sido director de la Escuela Superior Universitaria de Turismo de Baleares, siendo actualmente Director de la Escuela Universitaria de Turismo en Ibiza, y Director de los masters MBA y MTA de la UIB. Es también miembro del Consejo Directivo del Ente Público de Radiotelevisión de las Illes Balears (IB3), además de miembro del Institut Balear d’Economia, del Forum Balears Competitiva, y del Consell Social de la ciutat de Palma. Actualmente es Presidente-Decano del Ilustre Colegio de Economistas de las Illes Balears.

Correlación entre las estrategias de expansión de las cadenas hoteleras Internacionales y sus rentabilidades

Excmo. Sr. Dr. Onofre Martorell Cunill

Correlación entre las estrategias de expansión de las cadenas hoteleras Internacionales y sus rentabilidades

Discurso de ingreso en la Reial Acadèmia de Doctors, como
Académico Numerario, en el acto de su recepción
el 30 de junio de 2014

Excmo. Sr. Dr. Onofre Martorell Cunill
Doctor en Economía

Y contestación del Académico de Número

Excmo. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas
Doctor en Teología

COL·LECCIÓ REIAL ACADEMIA DE DOCTORS – FUNDACIÓN UNIVERSITARIA ESERP



Reial Acadèmia de Doctors

www.reialacademiadoctors.cat



www.eserp.com

© Onofre Martorell Cunill
© Reial Acadèmia de Doctors.
© Fundación Universitaria Eserp.

La Reial Acadèmia de Doctors, respetando como criterio de autor las opiniones expuestas en sus publicaciones, no se hace ni responsable ni solidaria.

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del “Copyright”, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamos públicos.

Producción Gráfica: Ediciones Gráficas Rey, S.L.

Impreso en papel offset blanco Superior por la Reial Acadèmia de Doctors.

ISBN: 978-84-617-0546-7

Depósito Legal: B 15010-2014

Impreso en España –Printed in Spain- Barcelona

Fecha de publicación: Junio 2014

En el año del Centenario de la Reial Acadèmia de Doctors, la Fundación Universitaria ESERP ha querido contribuir a la creación de una nueva colección de publicaciones que lleva el nombre de las dos entidades así consorciadas. Su aportación permite que la Academia cuente con esta nueva herramienta al servicio de la difusión del conocimiento.

ÍNDICE

Presentación y agradecimientos.....	9
DISCURSO DE INGRESO	13
1. INTRODUCCIÓN.....	13
2. LA FRANQUICIA EN LA INDUSTRIA HOTELERA.....	17
3. EL MANAGEMENT CONTRACT HOTELERO.....	33
4. PROPIEDAD Y ARRENDAMIENTO HOTELERO.....	47
5. CONCLUSIONES.....	53
DISCURSO DE CONTESTACIÓN.....	65
Publicacions de la Reial Acadèmia de Doctors	89

PRESENTACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

Excelentísimo Señor Presidente
Excelentísimos Señoras y Señores Académicos
Excelentísimos e Ilustrísimos Señoras y Señores
Señoras y Señores,

No quiero iniciar mi discurso sin antes expresar mi más sincero agradecimiento a todos aquellos ilustres Académicos que han valorado positivamente mi candidatura, y muy especialmente al Excelentísimo Sr. Presidente de esta Ilustre Corporación, el Dr. Alfredo Rocafort, y a los demás miembros de la Junta de Gobierno, por aceptar mi propuesta de ingreso en la Reial Acadèmia de Doctors, y por su generoso acogimiento.

Es para mí una profunda satisfacción ser elegido Académico Numerario de la Reial Acadèmia de Doctors, que sin ninguna duda constituye una valiosa e ilusionante distinción en mi vida profesional y personal.

Por ello, quiero manifestar un especial agradecimiento dirigido a la Académica Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil Lafuente por proponer mi ingreso, y al Académico Excmo. Sr. Dr. Josep Gil Ribas por aceptar el discurso de contestación.

Gracias por permitirme formar parte de esta Ilustre Corporación, y por la oportunidad de aprender de cada uno de los prestigiosos miembros que la componen.

La gratitud también dirigida a todos aquellos que han contribuido a mi formación, y que de alguna manera, aportando sus

conocimientos y consejos, han enriquecido su vida académica y profesional. En especial a mi buen amigo el Dr. Antoni Aguiló, por haber podido contar siempre con su apoyo desde el principio de mi vida académica; al Magnífico Sr. Rector de la Universitat de les Illes Balears, el Dr. Llorenç Huguet, por su sincera amistad y buenos consejos. Gracias también a los profesores e investigadores con los que he podido aprender y compartir la ardua tarea de la investigación, a la Dra. Anna Maria Gil, el Dr. Josep Maria Merigó, el Dr. Luis Otero, el Dr. Esteve Bardolet, y el Dr. Carles Mulet.

La ocasión también merece un sincero agradecimiento para la familia, en especial a mis padres Miquel y Cati que siempre me han demostrado que la constancia y el esfuerzo son las principales virtudes para conseguir las metas que uno mismo se proponga, y a mi hermano Rafel por recordarme que la vida es siempre más agradable con una sonrisa. Por último, un sentido agradecimiento a mi esposa Núria, por su apoyo incansable y por compartir siempre conmigo los caminos más difíciles.

El discurso que me dispongo a desarrollar se fundamenta en una de las principales disciplinas dentro de la economía de la empresa, me refiero a la estrategia empresarial. Existen diversas definiciones de estrategia. Seguramente, una de las definiciones más orientadas al mundo empresarial proviene de Bruce Henderson: *<<es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolla la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique >>*.

Concretamente, el crecimiento de la empresa se ha constituido como uno de los factores fundamentales de la estrategia empresarial. Las estrategias de crecimiento o desarrollo basadas en las estrategias de expansión son las que han permitido a las empresas desarrollar el producto en nuevos mercados. Son pre-

cisamente las diferentes estrategias de expansión las que nos darán la respuesta, como concluiremos al final de este análisis, al fenómeno de crecimiento de las cadenas hoteleras internacionales.

Éste se constituyó, hace ya más de veinte años, en uno de los principales ejes mi vida académica y profesional: el análisis de las cadenas hoteleras internacionales como fenómeno empresarial, que hasta ese momento no había sido estudiado en detalle. En aquellos años me enfrentaba a la delicada decisión por la que todo académico ha transitado, la elección de la investigación que conformará la tesis doctoral.

Sin ninguna duda, me sedujo la idea de aportar un grano de arena al conocimiento de la actividad económica más importante de la nuestra región, el turismo, enfocado éste desde un análisis empresarial que pudiera ser útil al desarrollo de las empresas de nuestro entorno. Es precisamente por este motivo, y con el objeto de esgrimir un futuro a partir de un presente, por lo que centré el análisis en las diez cadenas hoteleras líderes mundiales, y no sólo en las cadenas hoteleras baleares, puesto que las primeras podrían constituirse, como así ha ocurrido en el espejo en el que se han mirado el resto, especialmente las europeas, en la búsqueda de la anhelada imitación del modelo.

En el caso que nos ocupa en la presentación de este trabajo, que tengo el honor a continuación de someter a la consideración de los académicos, se compone de cinco partes:

La primera parte constituye una introducción que nos situará en el marco del estudio. El análisis de las principales cadenas hoteleras internacionales se centra en las diez primeras por dimensión, es decir, el Top 10, que representa alrededor del 30% de las habitaciones alrededor del mundo.

En los siguientes apartados, se desarrollarán los tres tipos de estrategias de expansión. Así, la segunda parte, se ocupará de la franquicia; seguida de la tercera parte, que analizará el contrato de gestión; y, por último, la cuarta parte, que tratará conjuntamente las estrategias de propiedad y arrendamiento.

Finalmente, la quinta y última parte recoge las principales conclusiones del análisis de las distintas estrategias de expansión, que nos conducirá a la obtención de los ratios de rentabilidad con las distintas estrategias.

Sin más preámbulos, procedo a pronunciar mi discurso de ingreso:

*Correlación entre las estrategias de expansión de
las cadenas hoteleras internacionales y sus rentabilidades*



❧ 1. INTRODUCCIÓN

Existen muchas variedades y particularidades en los procesos de expansión de las cadenas hoteleras internacionales. Así, las cadenas hoteleras pueden expandirse mediante la utilización de contratos de franquicia, *management contract*, propiedad y alquiler, o la combinación de algunos de ellos. El objeto del presente trabajo pretende precisamente dejar constancia de cómo las estrategias que apenas implican desembolsos de capital, es decir los contratos de franquicia y *management contract*, prevalecen sobre las estrategias que implican mayores desembolsos de capital, es decir los contratos de propiedad y alquiler.

Para la consecución del objetivo anterior, hemos centrado el análisis en las estrategias de expansión seguidas por las diez mayores cadenas hoteleras del mundo por número de habitaciones, a lo que nos referiremos en adelante como el Top 10. En este sentido, hay que tener presente que dicho Top 10 representa el 54% de todas las habitaciones operadas por las 300 mayores cadenas hoteleras del mundo, o lo que supone aproximadamente un 28% de la oferta hotelera mundial.

La tabla siguiente muestra las cadenas hoteleras que componen el Top 10 según el número de habitaciones, con indicación también del número de hoteles con los que operan cada una de ellas:

Ranking	Nombre de la cadena hotelera	Número de habitaciones	Número de hoteles
1	InterContinental Hotels Group	675.982	4.602
2	Marriott International	660.393	3.801
3	Hilton Worldwide	652.958	3.966
4	Wyndham Hotels Group	627.437	7.342
5	Choice Hotels International	499.253	6.243
6	Accor	450.487	3.516
7	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	335.400	1.134
8	Best Western International	312.467	4.050
9	Shanghai Jin Jiang International Hotel Group Co	214.796	1.401
10	Home Inns & Hotels Management	213.721	1.772

Tabla 1. El Top 10 de cadenas hoteleras.

El presente trabajo también analizará cómo afecta a las rentabilidades de dichas cadenas la utilización de las distintas estrategias de crecimiento mencionadas ya que, como se demostrará posteriormente, ninguna de ellas ofrece los mismos resultados.

Las cadenas estadounidenses tienen un papel predominante dentro del Top 10 mundial. De hecho, seis de dichas cadenas hoteleras (*Marriott International*, *Hilton Worldwide*, *Wyndham Hotels Group*, *Starwood Hotels & Resorts Worldwide* y *Best Western International*) tienen sus cuarteles generales en Estados Unidos. Al respecto queremos mencionar que a dichas cadenas se suma *InterContinental Hotels Group* pues, a pesar de que tiene las oficinas centrales del holding en Inglaterra, la central de la división hotelera está situada en Estados Unidos. El resto de cadenas tiene sede en Francia (*Accor*) y China (*Shanghai Jin Jiang International Hotel Group Co* y *Home Inns & Hotels Management*). La totalidad de las cadenas hoteleras que componen el Top 10 mundial cotizan en bolsa, a excepción de *Best Western International*, que es un consorcio hotelero.

Durante los últimos años, las cadenas hoteleras chinas han experimentado un aumento en su presencia internacional. Por el contrario, las cadenas hoteleras japonesas nunca han alcanzado el crecimiento y éxito internacional que han logrado las empresas japonesas en otros negocios como son la industria automovilística o la electrónica. El estancamiento, e incluso retroceso de las cadenas japonesas, es patente al observar la evolución de las carteras de sus cadenas más significativas como son *Toyoko Inn Co* y *Hotel Okura Co*, sin olvidarnos de las ventas de las marcas *InterContinental* y *Westin* que pertenecían, respectivamente, a *Seibu Saison* y *Aoki*. De hecho, la mayor cadena hotelera japonesa ocupa la posición 28 del ranking de las 300 mayores cadenas hoteleras del mundo por número de habitaciones, operando 45.694 habitaciones.

A continuación, pasamos a concretar las estrategias de expansión utilizadas por las 10 cadenas hoteleras más grandes del mundo por número de habitaciones.



❖ 2. 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. A mediados del siglo XIX, la *Singer Company* se convirtió en la primera empresa norteamericana que utilizó la franquicia como medio de distribución para sus productos.

La franquicia es un modo de cooperación entre empresas mediante el cual una empresa, el franquiciador, a cambio de determinadas compensaciones económicas, cede a otros, los franquiciados, el derecho a la comercialización de la marca.

El desarrollo económico de América, junto con la Revolución Industrial, propiciaron la propagación del uso de la franquicia como sistema de venta. Por aquel entonces, únicamente se trató el hecho de la licencia de un concesionario para llevar a cabo la venta de productos de un fabricante en particular. Este tipo de franquicia, conocida como *product franchising*, ha bajado sensiblemente sus ingresos desde los años sesenta, a pesar de que en sus inicios fue muy extendida.

Señalar que mientras la franquicia de marca o producto está sufriendo un notable descenso, la denominada *business-format franchising* va avanzando impávidamente. Este tipo de franquicia describe las operaciones donde la relación entre franquiciador y franquiciado no sólo involucra al producto y al servicio del primero, sino también, a una estrategia comercial integral que incluye el programa de marketing, la formación del per-

sonal, los manuales de operación, los controles de calidad, los estándares y una comunicación fluida y constante¹.

La franquicia a menudo es descrita como «el modo de entrar uno mismo en un negocio, pero no hacerlo solo», ya que permite al franquiciado incorporarse a un negocio en el cual el concepto ya ha sido probado. Con el *business-format franchising*, el empresario puede beneficiarse de una completa estrategia comercial antes de iniciar el negocio.

La industria hotelera fue una de las pioneras en incorporar la franquicia a su negocio convirtiendo, mediante este sistema, hoteles nuevos y otros ya existentes a sus propias marcas.

Mediante el contrato de franquicia hotelera, el franquiciado, pasa a operar con la misma imagen de marca y mismo método productivo que una cadena, el franquiciador. La empresa que concede la franquicia debe ser una cadena hotelera de gran prestigio por la calidad de los servicios que presta en sus establecimientos, y la buena imagen corporativa que posee como consecuencia de ello.

Las tablas siguientes recogen el número total de hoteles y habitaciones que se operan bajo el contrato de franquicia dentro del Top 10:

1. Tal es el caso de operaciones realizadas por *McDonalds*, *Choice Hotels International*, *Radio Shack*, etc.

	Franquicia	Total Hoteles	Porcentaje
InterContinental Hotels Group	3.934	4.602	85%
Marriott International	2.618	3.801	69%
Hilton Worldwide	3.312	3.966	84%
Wyndham Hotels Group	7.342	7.342	100%
Choice Hotels International	6.243	6.243	100%
Accor	879	3.516	25%
Starwood Hotels & Resorts Worldwide	521	1.134	46%
Best Western International	4.050	4.050	100%
Shanghai Jin Jiang International Hotel Group Co	670	1.401	48%
Home Inns & Hotels Management	969	1.772	55%

Tabla 2. Número de hoteles franquiciados por el Top 10.

	Franquicia	Total Habitaciones	Porcentaje
InterContinental Hotels Group	500.792	675.982	74%
Marriott International	357.343	660.393	54%
Hilton Worldwide	450.682	652.958	69%
Wyndham Hotels Group	627.437	627.437	100%
Choice Hotels International	499.253	499.253	100%
Accor	113.691	450.487	25%
Starwood Hotels & Resorts Worldwide	127.700	335.400	38%
Best Western International	312.467	312.467	100%
Shanghai Jin Jiang International Hotel Group Co	74.909	214.796	35%
Home Inns & Hotels Management	108.528	213.721	51%

Tabla 3. Número de habitaciones franquiciadas por el Top 10.

El Top 10 tiene el 81% de su cartera de hoteles y el 68% de su cartera de habitaciones en franquicia. Como vemos, las compañías que han apostado en mayor medida por los contratos de franquicia son las cadenas hoteleras estadounidenses. Para cada cadena del Top 10 mundial, la franquicia constituye la principal estrategia de crecimiento, a excepción de la cadena francesa *Accor* que ha apostado en mayor medida por los contratos de alquiler y propiedad, y la estadounidense *Starwood Hotels & Resorts Worldwide*, que ha apostado por los contratos de gestión en mayor medida.

El Top 10 tiene tres cadenas hoteleras que son *franquiciadoras puras*, concretamente *Wyndham Hotels Group*, *Choice Hotels International* y *Best Western International*, que instrumentalizan el 100% de sus carteras a través de contratos de franquicia.

Las cadenas hoteleras que han apostado con fuerza por los contratos de franquicia son las que más han crecido a nivel mundial. En efecto, las cinco mayores cadenas hoteleras franquiciadoras del mundo son a su vez las cinco cadenas hoteleras más grandes del mundo en términos de habitaciones. Por lo tanto, existe una relación directamente proporcional entre la estrategia de crecimiento de una cadena hotelera y su evolución en el ranking. Ello explica las grandes diferencias de cartera existentes entre las cadenas hoteleras estadounidenses y las europeas, como por ejemplo *Riu*, *Iberostar* y *Barceló*, puesto que estas últimas han basado su estrategia de crecimiento, fundamentalmente, en la propiedad de los establecimientos hoteleros.

El contrato de franquicia suele firmarse por períodos de 20 a 30 años, siendo prorrogable a su vencimiento si ambas partes se muestran satisfechas por su mutua colaboración. No obstante, la empresa franquiciadora efectuará periódicamente inspecciones con el fin de observar el exacto cumplimiento de las

normas de unidad corporativa y del proceso productivo, constituyendo, la existencia de irregularidades en uno o en ambos aspectos, motivo suficiente para la renuncia del contrato, por el descrédito que el establecimiento en cuestión pueda acarrear a la franquiciadora.

Decir que los contratos de franquicia están orientados ineludiblemente a favor del franquiciador con la intención de mantener la calidad y conseguir el estricto control global del producto hotelero. En algunos casos, el franquiciador insistirá en que el establecimiento sea de nueva construcción, diseñado según sus propias especificaciones; en otros casos, franquiciará propiedades ya existentes siempre y cuando puedan reconvertirse para ajustarse a sus requisitos específicos.

Es fundamental que el franquiciador tenga una situación financiera satisfactoria. La cadena hotelera deberá seleccionarse con gran cuidado ya que la relación entre ambos será a largo plazo. Los franquiciadores ideales tendrán una larga experiencia, un historial y una reputación financiera de primer orden.

La estrategia de franquicia puede resultar tan sencilla como que una pequeña empresa con una única unidad de alojamiento sea licenciada por un franquiciado, o puede resultar tan compleja como una *franquicia master*, dónde una empresa tiene el derecho de expandir una determinada marca en una determinada región del mundo.

Wyndham Hotels Group es la mayor cadena franquiciadora del mundo. Wyndham Hotels Group es una compañía franquiciadora “*pura*”, es decir franquicia la totalidad de su cartera por lo que no posee ningún establecimiento hotelero en propiedad. Su objetivo consiste en la prestación de servicios a sus franquiciados incrementando su ocupación y productividad mediante

la prestación de soportes tales como: realización de campañas de publicidad a nivel nacional y regional en Estados Unidos, la formación del personal, un estricto sistema de control de calidad de los hoteles franquiciados, un sistema de asistencia financiera al propietario consistente en un análisis del cash-flow, un sistema informático para iniciar la gestión del negocio, etc.

Señalar que las franquicias de *Wyndham Hotels Group* suelen ofrecer los mismos servicios con pequeñas variaciones según cual sea el perfil del franquiciado, ofreciendo así un producto diferenciado.

En la siguiente tabla se puede observar la estrategia de crecimiento de *Wyndham Hotels Group* por número de hoteles:

	Total hoteles	Hoteles en franquicia	% hoteles en franquicia
Wyndham Hotels Group	7.440	7.440	100%

Tabla 4. Estrategia de crecimiento de Wyndham Hotels Group en número de hoteles. Enero 2014.

Para la mentalidad europea, lo más sorprendente es que *Wyndham Hotels Group* no posee ningún hotel en alquiler o propiedad, sino que se basa totalmente en el sistema de franquicia, por tanto, el riesgo principal lo asume el propietario del hotel.

La expansión internacional de *Wyndham Hotels Group* se basa en encontrar nuevos socios dispuestos a adquirir una *franquicia master*. Actualmente, bajo esta figura tiene un plan para desarrollar 930 hoteles y 110.700 habitaciones en los próximos años, el 56% de ellos fuera de Estados Unidos.

Una de las cadenas hoteleras pioneras en introducir los contratos de franquicia fue la cadena *Holiday Inn*, actualmente perte-

neciente al grupo *InterContinental Hotels Group*. Esta cadena, pionera en la construcción de hoteles en Estados Unidos, durante los años 50 fue creciendo mediante hoteles de carretera ubicados en localizaciones clave y centros comerciales. A pesar de ello, la filosofía de la cadena era tratar de crecer rápidamente por lo que se incorporaron los contratos de franquicia, ya que el crecimiento bajo la estrategia de adquisiciones, al ser muy costoso, hubiera sido mucho más lento. Actualmente, *InterContinental Hotels Group* es la segunda mayor cadena franquiciadora del mundo, con un 85% de sus hoteles y un 74% de sus habitaciones gestionados a través del contrato de franquicia. *InterContinental Hotels Group*, al igual que *Wyndham Hotels Group*, utiliza la fórmula de la *franquicia máster* para su expansión internacional, a través del cual *InterContinental Hotels Group* ha firmado 226 nuevos hoteles y 33.922 habitaciones durante el año 2012.

El contrato de franquicia hotelero ofrece una serie de ventajas e inconvenientes tanto para franquiciador como para franquiciado.

A continuación se relacionan las ventajas e inconvenientes para el *franquiciador*:

Ventajas

- 1ª.- El franquiciador ingresa el cobro de royalties.
- 2ª.- Se produce un crecimiento e internacionalización del producto hotelero, así como un conocimiento más generalizado de la marca, obviando los grandes compromisos financieros que conllevan las adquisiciones.
- 3ª.- Surge la oportunidad de fortalecer las ventas y las actividades de marketing en los mercados objetivos, tanto nacional como internacionalmente, sin gastos prohibitivos.

- 4ª.- El franquiciador forma parte del negocio por lo que estará profundamente motivado para incrementar la facturación.
- 5ª.- Permite prorratear los principales costes operativos de un sistema de reservas informatizado entre un gran número de propiedades.

Inconvenientes

- 1º.- Peligro de que el franquiciado no cumpla con los controles de calidad satisfactorios, descuidando su establecimiento, y permitiendo con ello una disminución de los niveles de servicio, dañando, así, la reputación de la cadena. Por ello, los franquiciadores deberán efectuar inspecciones para comprobar tanto la calidad del servicio como la del producto.
- 2º.-El posible sentimiento de rivalidad entre franquiciador y franquiciado.
- 3º.- El alto coste de la instauración inicial del sistema de franquicia.
- 4º.- La selección óptima de los franquiciados.
- 5º.- La posible falta de certeza en la transparencia de los resultados transmitidos por el franquiciado.

Las ventajas e inconvenientes para el *franquiciado* se citan a continuación:

Ventajas

- 1ª.- La seguridad de trabajar con unos procedimientos operativos contrastados, es decir, el *know how* que implantará en

su establecimiento convirtiéndose, así, en un propietario de un negocio experimentado reduciendo, de esta forma, el riesgo que conlleva el inicio de cualquier actividad².

- 2^a.- Una identidad de marca reconocida internacionalmente que posiciona al establecimiento en el mercado como miembro de una reputada cadena hotelera.
- 3^a.- Soporte y apoyo en ventas, marketing y relaciones públicas por parte del franquiciador, ya que si el cliente percibe un fallo en un establecimiento franquiciado, lo extrapolará a toda la cadena hotelera.
- 4^a.- Apoyo a la formación profesional del personal por parte del franquiciador.
- 5^a.- Asesoramiento experimentado para la introducción y aplicación de nuevas tecnologías.
- 6^a.- Economías de escala procedentes de las compras centralizadas.
- 7^a.- Participación en los programas de fidelización de clientes y otros programas de marketing.
- 8^a.- Atención al cliente a través de las referencias recibidas en otros establecimientos de la cadena.
- 9^a.- Normas de calidad garantizadas y procedimientos supervisados.
- 10^a.- Asesoramiento en la dirección financiera.
- 11^a.- Consejo sobre la localización de la propiedad.

2. La adopción del know how es un elemento indispensable en el sistema ya que se traspa el conocimiento absoluto que posee el franquiciador de su negocio. Este conocimiento, que debe actualizarse continuamente, quedará plasmado en los *manuals de franquicia* o *Biblia*, que es como familiarmente se denomina a estos documentos.

Inconvenientes

- 1º.- El alto coste de las cuotas por lo que el *RevPar* debe incrementarse para compensar, como mínimo, dichas cuotas.
- 2º.- Una inversión inicial considerable para convertir o construir el establecimiento siguiendo las normas y requisitos del franquiciador, así como la formación del personal.
- 3º.- La dificultad y el coste de readaptar el edificio a una nueva franquicia alternativa en caso de ruptura del acuerdo de franquicia con la cadena anterior.
- 4º.- El riesgo de que el franquiciador pueda quebrar y la consiguiente extinción del negocio.
- 5º.- La pérdida de identidad individual.

Con motivo de la gran cantidad de ventajas que concurren en el franquiciado al llevar a cabo un contrato de franquicia, el franquiciador exige el pago de unos elevados *franchising fees* que, en muchos casos, devienen en el segundo gasto más importante para la mayoría de franquiciados, siendo los costes de personal los que encabezan la lista.

Las cuotas típicas en un contrato de franquicia hotelero son las siguientes:

- *Initial fee*: ésta suele ser una cantidad o cuota fija por habitación, que cubre el coste de estudio de la propiedad existente o potencial y los gastos incurridos antes de la apertura del establecimiento.
- *Yearly fees*: éstas suelen ser un porcentaje sobre los ingresos brutos del alojamiento, que se satisfacen por el uso de las marcas comerciales, logotipos y gráficos.

- *Marketing fees*: está basada en un porcentaje de los ingresos brutos del alojamiento, que proporciona la financiación de las actividades promocionales a nivel de cadena.
- *Reservation fees*: éstas suelen ser una cantidad fija por cada reserva efectuada. Además, deben tenerse en cuenta las comisiones pagadas a los agentes de ventas y las cuotas satisfechas por utilizar los GDS, que son, generalmente, consideradas como costes operativos del sistema central de reservas.
- Por último, pueden satisfacerse otras variables *fees* con el fin de cubrir diversas actividades de apoyo relacionadas con la formación del personal, etc.

Choice Hotels International es la tercera franquiciadora hotelera más grande del mundo. En 1997 *Choice Hotels International* se convirtió en una cadena franquiciadora después de abandonar su operación inmobiliaria, siendo este último negocio desarrollado por *Sunburst Hospitality Corporation*. En el momento de separarse de *Choice Hotels International*, *Sunburst Hospitality Corporation* poseía 75 hoteles, todos en Estados Unidos y 11.000 habitaciones además de 20 hoteles en fase de apertura.

Choice Hotels International, al igual que *Wyndham Hotels Group*, es una cadena hotelera franquiciadora pura, pues el 100% de sus hoteles y habitaciones están operados a través del contrato de franquicia, es decir, no invierte en propiedades hoteleras.

Uno de los principales objetivos estratégicos de *Choice Hotels International* consiste en la potenciación de su sistema de franquicia en mercados estratégicos. En primer lugar, la compañía trata de realizar una incursión más profunda en el mercado americano. En segundo lugar, fuera de Estados Unidos, *Choice Hotels International* lleva a cabo la estrategia de franquicia master, siendo su actuación en este tipo de compañías muy flexible,

variando desde una nula participación hasta una participación del 100%, dependiendo de las circunstancias locales. Algunas de estas franquicias alcanzan más de un país.

Choice Hotels International ofrece a sus franquiciados sistemas de financiación, en colaboración con entidades financieras, para que éstos puedan desarrollar, adquirir o renovar su establecimiento. La cadena americana también ofrece servicios de formación, tanto a sus franquiciados como a su propio personal.

Cuando *Choice Hotel International* vende los derechos para el desarrollo regional a un franquiciado master, este último tiene la responsabilidad de ofertar las marcas de *Choice Hotels International* a los franquiciados locales, debiendo, también, gestionar la entrega de los servicios necesarios (control de calidad, reservas y marketing) para dar soporte a los hoteles franquiciados en el área de la franquicia master³, así como ingresar las cuotas pagadas por los franquiciados locales, y remitir la parte pactada a *Choice Hotels International*.

Cualquiera de las partes de un contrato de franquicia master puede rescindir el acuerdo con anterioridad a la conclusión del plazo, siempre y cuando concurren ciertas circunstancias, como por ejemplo, que el franquiciado master no sea capaz de hacer cumplir las normas de calidad contractuales a los establecimientos. Los acuerdos de franquicia master contienen, habitualmente, cláusulas que permiten a la compañía rescindir el contrato en el caso de no lograr un cierto desarrollo especificado dentro de un plazo concreto.

3. Generalmente, los contratos de franquicia master tienen un plazo mínimo de 10 años.

A continuación ilustramos los *fees* que cobran a sus franquiciados algunas de las marcas de *Choice Hotels International*:

Marca	Cuota inicial por habitación/mínimo	Cuota anual	Cuota por marketing y reservas
Cambria Suites	\$ 500/ \$ 60.000	5,00%	4,00%
Comfort Inn	\$ 500/ \$ 50.000	5,65%	3,85%
Comfort Suites	\$ 500/ \$ 50.000	5,65%	3,85%
Quality Inn	\$ 300/ \$ 35.000	4,65%	3,85%
Ascend Collection	\$ 375/ \$ 30.000	4,00%	2,50%
Clarion	\$ 300/ \$ 40.000	4,25%	3,25%
Sleep Inn	\$ 300/ \$ 40.000	4,65%	3,85%
Mainstay Suites	\$ 300/ \$ 30.000	5,00%	2,50%
Econo Lodge	\$ 250/ \$ 25.000	4,50%	3,50%
Suburban Extended Stay Hotel	\$ 225/ \$ 30.000	5,00%	2,50%

Tabla 5. Fees de los contratos de franquicia de las marcas de Choice Hotels International.

Las cuotas de franquicia varían entre las diferentes marcas de *Choice Hotels International*. De forma mensual, el franquiciado realizará pagos a *Choice Hotels International* comprendidos entre un 4% y un 5,65% sobre los ingresos de habitaciones en concepto de cuota anual, y entre un 2,50% y un 4% en concepto de marketing y reservas. La cuota inicial oscila entre los 225 y los 500 dólares por habitación de su establecimiento, con unos mínimos comprendidos entre los 25.000 y 60.000 dólares según sea la marca con la que se opere.

Hilton Worldwide es la cuarta franquiciadora hotelera más grande del mundo por número de habitaciones. La siguiente tabla muestra el número de hoteles y habitaciones en franquicia de las marcas de *Hilton Worldwide*:

Marcas	Hoteles en franquicia	Habitaciones en franquicia
Waldorf Astoria Hotels & Resorts	1	984
Conrad Hotels Resorts	2	930
Hilton Hotels & Resorts	229	68.207
DoubleTree by Hilton	284	66.781
Embassy Suites Hotels	155	35.733
Hilton Garden Inn	544	74.324
Hampton Inn	1.785	169.507
Homewood Suites by Hilton	290	31.793
Home2 Suites by Hilton	22	2.423

Tabla 6. Hoteles y habitaciones en franquicia de las marcas de Hilton Worldwide.

Las marcas *Hampton* y *Hilton Garden Inn* constituyen el 54% de las habitaciones en franquicia de la compañía. En el caso de esta última marca, y respecto de sus honorarios de franquicia, la cuota inicial asciende a 75.000 dólares, importe al que se debe añadir un plus de 450 dólares por cada habitación que supera el número de 150 habitaciones. La cuota mensual asciende al 5,5% de los ingresos de habitaciones en concepto de cuota anual, y un 4,30% en concepto de marketing y reservas.

Finalmente, *Marriott International* es la quinta franquiciadora hotelera más grande del mundo por número de habitaciones. En la tabla siguiente se aprecia la evolución de los *franchise fees* cobrados por *Marriott International* (en millones de dólares) a sus franquiciados, y el porcentaje que éstos suponen sobre el total de ingresos:

	2012	2011	2010
<i>Franchise fees</i>	607	506	441
% sobre el total de ingresos	25%	15%	13%

Tabla 7. Evolución de los *franchise fees* ingresados por Marriott International.

Los ingresos procedentes de las cuotas de franquicias son el segundo ingreso más importante de *Marriott International*, tan sólo por detrás de los ingresos procedentes de los hoteles operados mediante los contratos de propiedad y alquiler.

Por el contrario, los contratos franquicia suponen menores riesgos para la cadena hotelera franquiciadora, pues el riesgo del negocio lo soporta el propietario del establecimiento hotelero.



❧ 3.- EL MANAGEMENT CONTRACT HOTELERO

El *management contract* tiene su origen en las colonias inglesas y se desarrolló posteriormente como tal en Estados Unidos, de donde ha sido importado al resto del mundo. Dicho contrato surgió debido a la falta de formación empresarial en muchos sectores de actividad, siendo el sector hotelero el de mayor aplicación de dicho contrato.

Podemos definir el contrato de gestión empresarial como “aquel contrato por medio del cual una empresa se compromete a administrar a otra empresa, por cuenta y riesgo de esta última, a cambio de una contraprestación de naturaleza económica”. La aplicación del esquema contractual propio del contrato de gestión empresarial al ámbito hotelero ha dado como resultado la aparición del conocido como contrato de gestión hotelera.

Otra definición similar es dada por otros autores ya con un mayor enfoque dentro del sector hotelero: “un contrato de gestión hotelero es esencialmente un acuerdo entre una compañía de gestión de hoteles y la compañía propietaria, por el cual la compañía de gestión explota el hotel. El propietario no toma decisiones operativas pero asume responsabilidades relativas al capital necesario, los gastos y las deudas. La compañía de gestión recibe una cuota por sus servicios y el propietario normalmente recibe el beneficio residual después de gastos”.

El *management contract* ha entrado de lleno en las operaciones hoteleras, invadiendo el terreno abandonado del arrendamiento. *InterContinental Hotels Group*, establecida en 1946 como una subsidiaria propiedad de Pan American World Airways, empezó a operar algunos de sus hoteles en Latinoamérica en los años 50 mediante contratos de gestión. La mayoría de las pro-

piedades iniciales de *Hilton Worldwide* eran operadas con un acuerdo de arrendamiento modificado comparable en algunos aspectos al *management contract* actual.

En Estados Unidos, el *management contract* hizo su gran entrada en los años 70, con *Hyatt* al frente. Ello se llevó a cabo porque los costes crecientes de los terrenos, la construcción, y los intereses hipotecarios hicieron prohibitiva la inversión en grandes propiedades para las compañías hoteleras al tiempo que aumentaba el riesgo empresarial. Gracias a los *management contract*, el riesgo de la inversión se transfirió del operador al dueño de la propiedad. Este tipo de contrato también permite a las cadenas hoteleras aumentar su crecimiento consiguiendo mayores economías de escala, mejorando, así, los beneficios por acción.

Por otra parte, también existían promotores sin experiencia en dirección hotelera que estaban construyendo hoteles de 200, 300 o más habitaciones, y que no tenían ningún deseo o no podían explotarlos provechosamente, por lo que se tornaron hacia organizaciones hoteleras que sí habían demostrado sus habilidades en dirección. Algunas cadenas hoteleras propietarias de sus establecimientos decidieron que debido al creciente coste, era más conveniente deshacerse de sus bienes inmuebles y concentrarse en las operaciones⁴.

Las tablas siguientes recogen el número total de hoteles y habitaciones que el Top 10 por número de habitaciones gestiona:

4. Por ejemplo, *Hilton Worldwide* vendió el 50% de seis de sus mayores hoteles a la Prudential Insurance Company of America en 1975 por más de 83 millones de dólares, al tiempo que continuó operando los hoteles mediante un contrato de gestión. Hilton usó parte de los fondos recibidos de la venta para reducir su deuda a largo plazo y recomprar parte de sus acciones emitidas.

	Management contract	Total Hoteles	Porcentaje
InterContinental Hotels Group	658	4.602	14%
Marriott International	1.099	3.801	29%
Hilton Worldwide	453	3.966	11%
Wyndham Hotels Group	-	7.342	0%
Choice Hotels International	-	6.243	0%
Accor	1.125	3.516	32%
Starwood Hotels & Resorts Worldwide	547	1.134	48%
Best Western International	-	4.050	0%
Shanghai Jin Jiang International Hotel Group Co	465	1.401	33%
Home Inns & Hotels Management	-	1.772	0%

Tabla 9. Número de hoteles en *management contract* por el Top 10.

	Management contract	Total Habitaciones	Porcentaje
InterContinental Hotels Group	170.998	675.982	25%
Marriott International	293.967	660.393	45%
Hilton Worldwide	141.692	652.958	22%
Wyndham Hotels Group	-	627.437	0%
Choice Hotels International	-	499.253	0%
Accor	143.016	450.487	32%
Starwood Hotels & Resorts Worldwide	183.000	335.400	55%
Best Western International	-	312.467	0%
Shanghai Jin Jiang International Hotel Group Co	110.229	214.796	51%
Home Inns & Hotels Management	-	213.721	0%

Tabla 10. Número de habitaciones en *management* por el Top 10.

El Top 10 por número de habitaciones gestiona 4.347 establecimientos hoteleros y 1.042.902 habitaciones, o lo que es lo mismo el 11% de sus hoteles y el 22% de sus habitaciones.

Como podemos observar, las cadenas que han apostado con fuerza por el *management contract*, como es el caso de *Starwood Hotels & Resorts Worldwide* y *Shanghai Jin Jiang International Hotel Group Co*, no han crecido tanto como las cadenas franquiciadoras puras, es decir *Wyndham Hotels Group* y *Choice Hotels International*.

A diferencia de lo ocurrido con el contrato de franquicia, ninguna de las cadenas hoteleras del Top 10 por número de habitaciones son cadenas hoteleras gestoras puras. De hecho, tan sólo dos cadenas, *Starwood Hotels & Resorts Worldwide* y *Shanghai Jin Jiang International Hotel Group Co*, utilizan el contrato de gestión como principal estrategia de crecimiento.

Starwood Hotels & Resorts Worldwide es la cadena hotelera del Top 10 por número de habitaciones con un mayor porcentaje de habitaciones en gestión, ya que destina el 55% de su cartera de habitaciones a esta figura contractual. Además, hay que tener presente que durante los últimos años la compañía ha aumentado de una forma importante la presencia del *management contract*, absorbiendo éste gran parte del crecimiento del grupo, mientras que el resto de contratos, es decir la franquicia, la propiedad y el alquiler, han ido perdiendo peso. Así, por ejemplo, durante el año 2012, *Starwood Hotels & Resorts Worldwide* ha abierto 41 hoteles y aproximadamente 12.500 habitaciones mediante el contrato de gestión. Además, actualmente tiene firmados acuerdos de gestión para 79 establecimientos hoteleros más, que suponen unas 21.600 habitaciones adicionales, la mayoría de los cuales se abrirán durante los próximos años, pues en la actualidad se encuentran en fase de construcción.

Las cadenas hoteleras estadounidenses, como sucede con los contratos de franquicia, son las máximas exponentes del *management contract*. Por lo tanto, las cadenas europeas así como

también las asiáticas deberían tomar buena nota de ello, aumentando su participación en dichos contratos ya que estos son, incluso, mucho más rentables que los contratos de franquicia debido a que, prácticamente, con la misma inversión que éstos, se obtienen beneficios mucho mayores. Y al igual que los contratos de franquicia, los contratos de gestión suponen menores riesgos de inversión y un menor riesgo cíclico del negocio, en comparación con la propiedad y el alquiler del establecimiento hotelero.

Marriott International es la cadena hotelera líder a nivel mundial del *management contract* hotelero, gestionando casi 1.100 establecimientos hoteleros y 293.967 habitaciones. A pesar de que las condiciones de los *management contracts* de *Marriott International* varían, normalmente se componen por un porcentaje de los ingresos de los establecimientos hoteleros, más una comisión de gestión por incentivos, la cual se determina a partir de los resultados de los establecimientos.

El contrato de gestión tipo suele firmarse para períodos de entre 20 y 30 años, si bien existe la posibilidad de prorrogar el acuerdo hasta una duración de 50 o más años. La mayoría de los contratos de gestión firmados por *Marriott International* limitan el porcentaje de endeudamiento con los que pueden operar los propietarios de los hoteles gestionados por dicha cadena. Por el contrario, dichos contratos permiten a los propietarios rescindir los mismos en el supuesto de que *Marriott International* no cumpla con determinadas objetivos financieros establecidos en un determinado periodo de tiempo. En tales casos, si *Marriott International* no es capaz de subsanar determinadas deficiencias durante dicho período de tiempo, la cadena hotelera permite a los propietarios de los establecimientos hoteleros rescindir el contrato de gestión firmado.

Entre las diversas condiciones de los contratos de gestión, *Marriott International* se encarga, por lo general, de la contratación, capacitación y supervisión de los directivos y empleados necesarios para el funcionamiento de las instalaciones, de la compra de los suministros necesarios para la explotación del establecimiento hotelero. *Marriott International* también proporciona servicios centralizados de reservas y publicidad, marketing, así como diversos servicios de contabilidad y de procesamiento de datos, si bien la totalidad de dichos costes deben ser financiados por el propietario del establecimiento hotelero.

Actualmente, los inversores institucionales han aceptado el hecho de que las habilidades directivas o capacidad de gestión son el ingrediente principal para poder realizar operaciones hoteleras con éxito, y por ello están dispuestos a invertir millones de dólares en propiedades hoteleras sin que la compañía operadora de los hoteles tenga que comprometerse desde el punto de vista financiero.

En la fase de construcción de hoteles de nueva planta, y anteriormente a ésta, suelen acordarse, en muchos casos, *management contracts*. Esto le permite a la compañía operadora dar consejo y asesorar sobre varios aspectos importantes como la localización, la financiación, el diseño del hotel, la negociación de las concesiones de las tiendas situadas en el edificio, la organización de las actividades de preapertura, así como la selección, contratación y formación del personal.

Generalmente, estos contratos se realizan para grandes proyectos dado que es en esta área donde las cadenas hoteleras poseen los conocimientos más especializados de gestión y dirección. Se han formado también muchas nuevas compañías independientes sin los grandes gastos generales procedentes de oficinas centrales y con una flexibilidad operativa más alta. Estas compañías

menores a menudo operan con un contrato de gestión a menor plazo, de uno a diez años, e incluso, en ocasiones, tomando el control de propiedades embargadas por encargo de un inversor, por ejemplo un banco, tan sólo hasta que se recupera y vuelve a ser una operación económicamente viable. Sin embargo, para la mayoría de los establecimientos, los *management contract* son a largo plazo, suponiendo periodos de hasta 25 o 30 años, periodos suficientemente extensos como para cubrir la duración del crédito asumido por el promotor.

Algunas compañías hoteleras que operan mediante el contrato de franquicia, ofrecen sus servicios de gestión a franquiciados que ya no desean seguir operando los establecimientos por sí mismos. En tales casos, el propietario debe tener cuidado para no bloquearse con un contrato de gestión a largo plazo que le impediría vender su propiedad si así lo quisiese, debiendo exigir una opción de cancelación del contrato para protegerse de tal posibilidad.

La cadena hotelera gestora es la que toma las decisiones, pero el riesgo y la responsabilidad del negocio es del propietario. En los inicios de los *management contracts*, lo anterior se llevó a tal punto que era el propietario quién debía proporcionar todos los inventarios, el capital circulante, y tenía que continuar ampliando capital en caso de tener pérdidas cuando las operaciones se frustraban. Esto iba totalmente a favor de la compañía gestora, tratándose sin duda de un acuerdo que podía calificarse de injusto, puesto que el beneficio de la compañía operadora en el negocio se garantizaba implícitamente a través de una cuota fija básica que se le pagaba sin tener en cuenta los beneficios, por lo que la compañía de dirección no debía preocuparse mucho por controlar los costes⁵.

5. Los conflictos pueden aflorar rápidamente bajo tales acuerdos ya que el propietario quiere una

Cada contrato de gestión debe ser diseñado dependiendo de cada situación individual, poniéndose especial cuidado a la hora de acordar las cuotas. El contrato debe cubrir aspectos tales como la aportación de capital del operador si la hay, los límites del presupuesto y los gastos, las condiciones contables y financieras, la duración del contrato y cualquier opción de renovación, las condiciones de cancelación del contrato, los servicios que deben ser proporcionados por la compañía de gestión, las cantidades mínimas anuales destinadas a publicidad, mantenimiento, reposición de mobiliario, equipamiento, y otros artículos similares y/o relacionados. Los contratos también deben dejar muy claro que se trata de un acuerdo entre propietario y gestor contratado, y no de un acuerdo de arrendamiento. El propietario aporta el establecimiento, es decir, el edificio, el mobiliario, la decoración, el equipamiento y el capital circulante, asumiendo la responsabilidad financiera y legal. La compañía operadora o gestora se compromete a dirigir el hotel pagando todos los gastos en nombre del propietario, con los ingresos obtenidos retiene su comisión entregando el excedente al propietario.

A continuación exponemos las ventajas e inconvenientes que presenta *management contract*, tanto para la compañía gestora como para el propietario del hotel.

Para la compañía gestora las ventajas e inconvenientes son la que se relacionan a continuación:

recuperación rápida del dinero de su inversión, mientras que el operador adquiere una visión a largo plazo manteniendo unos precios bajos competitivos y un servicio de calidad superior, donde las bajas ganancias iniciales se irán incrementando con el volumen de negocio creciente durante el largo plazo del contrato.

Ventajas

- 1^a.- Financiación de la propiedad. Una ventaja obvia e inmediata es la financiación al 100%. A menos que el dueño exija inversiones de capital, la compañía gestora requiere poco o ningún capital inicial.
- 2^a.- Riesgo reducido. Los riesgos para la compañía operadora procedentes del exceso de los costes de construcción, de la construcción en sí, de las recesiones del mercado, y de los mercados cambiantes, son considerablemente reducidos⁶.
- 3^a.- ROI y ROE elevados. En efecto, debido a su escasa o nula inversión, la compañía gestora puede obtener unas rentabilidades, tanto económicas con financieras, altísimas.

Inconvenientes

- 1^a.- Obtención de sólo una parte del beneficio. Lógicamente, la otra parte del beneficio remunera al propietario, aunque como ya hemos señalado anteriormente, la rentabilidad de la empresa gestora es muy alta, y su riesgo muy reducido.
- 2^a.- Pérdida de la potencial apreciación de la propiedad. Si una operación bajo un contrato de gestión tiene éxito, el valor de la empresa aumentará. Esta apreciación repercute en el propietario y no en la compañía gestora. Sin embargo si el valor del inmueble se deprecia, como ha ocurrido en la actual crisis financiera mundial iniciada en el año 2007, ésta repercute también en el propietario.

6. Aunque la compañía operadora no puede conseguir tanto beneficio en los buenos tiempos como el propietario (dado que las ganancias son compartidas), perderá menos en los malos tiempos dado que el dueño de la propiedad es quien absorbe las pérdidas del establecimiento hotelero.

- 3ª.- Obstrucción del propietario. El propietario puede anhelar interferir en las tareas de dirección del hotel limitando el potencial operativo de la cadena gestora.
- 4ª.- Pérdida del contrato. Si la compañía de gestión no consigue la rentabilidad deseada por el propietario, corre el riesgo de cancelación del contrato o de entrar en litigios.

A continuación señalamos las ventajas e inconvenientes para el propietario:

Ventajas

- 1ª.- Disminución del riesgo de desarrollo de una actividad.
- 2ª.- Garantía de un beneficio mínimo y de una rápida recuperación del capital invertido, o *pay-back*.
- 3ª.- Mediante el reconocimiento y asimilación de una determinada marca, se incrementará el valor de su empresa.

Inconvenientes

- 1ª.- Pérdida del control operativo de su establecimiento.
- 2ª.- Riesgo de que la compañía gestora no posea inicialmente los recursos necesarios y la experiencia requerida para adaptarse a la cultura local dónde se halla el establecimiento.

Accor es, actualmente, la cuarta gestora hotelera más grande del mundo por número de habitaciones. Actualmente gestiona más de 1.100 hoteles y prácticamente 145.000 habitaciones. A pesar de ello, *Accor* no utiliza de forma mayoritaria dicha estrategia de expansión sino que viene apostando por la utilización de contratos de propiedad y alquiler. Sin embargo, reciente-

mente la cadena hotelera, consciente de las enormes ventajas que le supone la utilización de estrategias de crecimiento que no impliquen desembolsos de capital, se ha replanteado su futura expansión y ha anunciado que espera que su cartera de habitaciones evolucione sustancialmente durante los próximos cuatro años. Así, los planes para la cadena gala pasan por aumentar considerablemente sus contratos de gestión y de franquicia. De hecho, la intención para el año 2016 es que el 40% de las habitaciones estén operadas mediante *management contract*, otro 40% a través de contratos de franquicia y, tan sólo, un 20% en contratos de propiedad y alquiler.

En el *management contract* se dan tres tipos generales de modalidades de remuneración por cuotas: *basic fee* único, un *basic fee* más una *incentive fee*, y un *basic fee* o un *incentive fee*, dependiendo de cuál sea mayor.

- *Basic fee*. Con este acuerdo la compañía hotelera tan sólo percibe una cuota básica que puede ser de hasta un 5% de los ingresos brutos del establecimiento. Esta retribución del 5%, tanto en América como en Europa, está disminuyendo considerablemente con el tiempo. De forma alternativa, la cuota básica puede estar basada en dos porcentajes por separado: uno sobre los ingresos brutos por alojamiento y otro sobre los ingresos brutos por *food & beverage*. La cuota básica no ofrece ningún incentivo en mantener los costes reducidos, ello estimula la maximización del esfuerzo de ventas, pero a expensas de unos costes que podrían descontrolarse. El propietario podría acabar de forma probable sin beneficios, por lo que se recomienda introducir una cuota por incentivos para estimular a la compañía de gestión a mantener los costes bajo control.

- *Basic fee* más *incentive fee*: Bajo este acuerdo, la cuota básica podría ser un porcentaje de los ingresos brutos (normalmente inferior al 5%), más una cuota por incentivos de hasta un 10% del *Gross Operating Profit* (GOP)⁷, o beneficio bruto de la explotación. Actualmente proliferan nuevas variantes en esta modalidad, como las que premian los mayores niveles de GOP con mayores cuotas por incentivos. Una segunda alternativa sería tener la cuota básica dividida en un porcentaje de los ingresos por alojamiento y otro porcentaje sobre los ingresos por *food & beverage*, más una cuota por incentivos igual a un porcentaje de los beneficios brutos de explotación. Una tercera alternativa puede ser una cuota básica basada en una cantidad fija por unidad de alojamiento disponible, más un porcentaje de los beneficios brutos de explotación como cuota por incentivos. Otra variación ha consistido en basar la cuota por incentivos sobre el cash-flow.
- *Basic fee* o *incentive fee*: Este tercer tipo de modalidad consiste en tener una cuota básica o una cuota por incentivos, dependiendo de cuál sea mayor. Obviamente, hay una amplia variedad de alternativas disponibles en lo que se refiere a este aspecto.

InterContinental Hotels Group es la tercera gestora hotelera más grande del mundo por número de habitaciones. En la tabla siguiente se puede observar la evolución de los *management fees* cobrados por *InterContinental Hotels Group* (en millones de dólares) a los hoteles que gestiona, y el porcentaje que estos suponen sobre el resultado de explotación:

7. El GOP se define como los ingresos brutos menos todos los gastos de explotación habituales exceptuando los impuestos sobre la propiedad, seguros, alquiler, intereses, amortizaciones e impuestos sobre beneficios.

	2012	2011	2010
<i>Management fees</i>	485	470	404
% sobre el resultado de explotación	28%	28%	27%

Tabla 11. Evolución de los *management fees* ingresados por *InterContinental Hotels Group*.

Los ingresos procedentes de las cuotas de gestión son el tercer ingreso más importante de *InterContinental Hotels Group*, representando el 75% de los ingresos que la sociedad obtiene por sus contratos de franquicia, mientras que el número de habitaciones que opera la cadena hotelera en gestión tan sólo representa el 34% de las habitaciones gestionadas en franquicia. Por tanto, puede comprobarse cómo los ingresos procedentes de los *management contract* son mucho más rentables que los procedentes de los contratos de franquicia, tal y como habíamos mencionado anteriormente.

Algunas cadenas hoteleras europeas, como por ejemplo *Meliá Hotels International*, ya han empezado a apostar de una forma significativa por el *management contract*. En efecto, en sus orígenes la cadena mallorquina tenía la gran mayoría de sus establecimientos en propiedad. En cambio, actualmente es una de las principales cadenas hoteleras europeas que ha apostado con mayor fuerza por el *management contract*, siendo actualmente su principal estrategia de crecimiento.

El desglose por divisiones de los *management fees* correspondientes a los ejercicios 2012 y 2011 de *Meliá Hotels International* son los siguientes:

(Millones de euros)	2012	2011
AMÉRICA	27,4	26,4
Cuota básica	16,3	17,3
Cuota por incentivos	11,1	9,1
ASIA PACÍFICO	3,2	3,5
Cuota básica	1,6	1,9
Cuota por incentivos	1,6	1,6
ORIENTE MEDIO Y ASIA	1,2	0,6
Cuota básica	1,1	0,6
Cuota por incentivos	0,1	0
EUROPA CONTINENTAL	4	4,2
Cuota básica	2,9	3,3
Cuota por incentivos	1,1	0,9
MEDITERRÁNEO	11	10
Cuota básica	5,4	4,8
Cuota por incentivos	5,6	5,2
ESPAÑA	5,2	6,2
Cuota básica	4,7	5,5
Cuota por incentivos	0,5	0,7
TOTAL CUOTA BÁSICA	32	33,4
TOTAL CUOTA POR INCENTIVOS	20	17,5
CUOTAS TOTALES	52	50,9

Tabla 12. *Management fees* por divisiones de Meliá Hotels International correspondientes a los ejercicios 2012 y 2011.

El 62% del *fee* total (básico + incentivo) por *management contract* procede de la cuota básica, es decir, del porcentaje sobre ventas totales del hotel, mientras que la cuota por incentivos, que se aplica sobre el GOP, constituye el 38% restante. Los hoteles gestionados en la zona del mediterráneo son los únicos del grupo en los que la cuota por incentivos es superior a la cuota básica. España está en el lado opuesto ya que su cuota básica es prácticamente 10 veces mayor que su cuota por incentivos. Los honorarios totales de gestión se han incrementado 1,1 millones de euros en el ejercicio 2012, lo que supone un 2,2% respecto al año anterior.





4. PROPIEDAD Y ARRENDAMIENTO HOTELERO

El contrato de arrendamiento consiste en el alquiler de un establecimiento hotelero por un período de tiempo, normalmente nunca inferior a los tres años y susceptible de prórrogas automáticas. El objeto del contrato, en el caso de la industria hotelera, es el arrendamiento del negocio y no del establecimiento, con todas sus pertenencias, instalaciones y enseres. Lo habitual es que el arrendatario sea un grupo hotelero, por lo que el arrendamiento suele llevar incorporado la asunción de la imagen corporativa y del proceso productivo de la cadena hotelera arrendataria. Las cuotas anuales de amortización suelen quedar a cargo del arrendador, que deberá encargarse del mantenimiento y conservación del edificio en condiciones óptimas.

En cuanto a la contraprestación económica llevada a cabo por el arrendatario a favor del arrendador, decir que existen diversas modalidades, aunque las más habituales son las siguientes:

- 1^a.- Cobro de una cantidad anual fija, revisable anualmente de acuerdo con una determinada condición, normalmente el índice de precios.
- 2^a.- Cobro de un porcentaje, cerca del 5% de la producción hotelera.
- 3^a.- Cobro de un porcentaje, alrededor del 15% sobre el cash-flow generado.
- 4^a.- Cualquiera de las dos últimas modalidades combinadas con una cantidad fija.

Es habitual pactar, por imposición del arrendador, la aportación de una determinada cantidad anual por parte del arrendatario para financiar las diversas reposiciones que afectan a los distintos servicios. Es por lo anterior que suele realizarse un inventario de todas las pertenencias e instalaciones que se arriendan, con el fin de solucionar futuros conflictos.

El propietario del hotel tiene el derecho de inspeccionar el establecimiento con el objeto de analizar el estado de conservación en que se encuentran las instalaciones. Una vez finalizado el contrato, la cadena hotelera está obligada a devolver los inmuebles y las instalaciones a su propietario, en el mismo estado en que estaban al inicio del mismo⁸.

Cabe decir que una cadena hotelera que lleva a cabo un contrato de arrendamiento podrá realizar un *management contract* con otra cadena sin necesidad de obtener el consentimiento del propietario del hotel si así está estipulado en el contrato de arrendamiento.

La propiedad consiste en la adquisición, total o parcial, del establecimiento hotelero. Su principal ventaja reside en que la totalidad del beneficio del hotel se lo queda íntegramente el propietario o propietarios. Sin embargo, debido al gran volumen de recursos financieros que requiere esta estrategia de crecimiento, la hace prácticamente inviable cuando hablamos, por ejemplo, del tamaño de cadenas hoteleras como por ejemplo el Top 10 Mundial.

8. La cadena hotelera acostumbra a asumir las reparaciones necesarias para la conservación de los inmuebles y sus instalaciones durante la vida del contrato, aunque normalmente no se hace cargo de las reparaciones de carácter extraordinario.

Las tablas siguientes recogen el número total de hoteles y habitaciones que el Top 10 por número de habitaciones opera con contratos de alquiler y propiedad:

	Alquiler y propiedad	Total Hoteles	Porcentaje
InterContinental Hotels Group	10	4.602	0%
Marriott International	84	3.801	2%
Hilton Worldwide	201	3.966	5%
Wyndham Hotels Group	-	7.342	0%
Choice Hotels International	-	6.243	0%
Accor	1.512	3.516	43%
Starwood Hotels & Resorts Worldwide	66	1.134	6%
Best Western International	-	4.050	0%
Shanghai Jin Jiang International Hotel Group Co	266	1.401	19%
Home Inns & Hotels Management	803	1.772	45%

Tabla 13. Número de hoteles operados por el Top 10 mediante contratos de alquiler y propiedad.

	Alquiler y propiedad	Total Habitaciones	Porcentaje
InterContinental Hotels Group	4.192	675.982	1%
Marriott International	9.083	660.393	1%
Hilton Worldwide	60.584	652.958	9%
Wyndham Hotels Group	-	627.437	0%
Choice Hotels International	-	499.253	0%
Accor	193.780	450.487	43%
Starwood Hotels & Resorts Worldwide	24.700	335.400	7%
Best Western International	-	312.467	0%
Shanghai Jin Jiang International Hotel Group Co	29.658	214.796	14%
Home Inns & Hotels Management	105.193	213.721	49%

Tabla 14. Número de habitaciones operadas por el Top 10 mediante contratos de alquiler y propiedad.

Las cadenas hoteleras que forman el Top 10 mundial por número de habitaciones poseen 2.943 establecimientos hoteleros y 427.190 habitaciones en propiedad y alquiler, o lo que es lo mismo el 8% y 9% de su cartera global de hoteles y habitaciones, respectivamente. De estos el 51% de los hoteles y el 45% de las habitaciones pertenecen únicamente a la cadena *Accor*. Los contratos de propiedad y alquiler no han sido prioritarios para ninguna cadena estadounidense del Top 10 mundial.

Las cadenas europeas son las que han venido apostado en mayor medida por los contratos de alquiler y propiedad. En el caso concreto de la cadena gala *Accor*, el 43% de su cartera de hoteles y habitaciones está operada mediante dichos contratos, convirtiéndose así en la principal estrategia de crecimiento de dicha cadena hotelera. *Starwood Hotels & Resorts Worldwide* es la otra cadena hotelera del Top 10 por número de habitaciones que apuesta principalmente por los contratos de alquiler y propiedad.

Wyndham Hotels Group, *Choice Hotels International* y *Best Western International* son las únicas cadenas hoteleras que no han utilizado en absoluto los contratos de alquiler y propiedad, teniendo todas ellas su base en Estados Unidos.

En los períodos caracterizados por la dificultad de financiación, como por ejemplo, a partir de la actual crisis *subprime*, una estrategia interesante que permite a la compañía vender el hotel, consiguiendo así liquidez, y seguir explotándolo mediante un alquiler a largo plazo, es la venta y posterior alquiler del establecimiento.

En los contratos de arrendamiento y propiedad, la cadena hotelera tiene un mayor control sobre la calidad del producto hotelero que en las franquicias o en *management contracts*. De

todas formas, ha quedado claramente patente como las cadenas hoteleras que han apostado por el crecimiento a partir de estrategias de alquiler y propiedad han crecido menos que las que han apostado por estrategias de crecimiento, que no implican desembolsos de capital. Por tanto, podemos afirmar que las estrategias que implican desembolsos de capital son las estrategias de crecimiento más lentas y menos rentables de todas las estrategias de crecimiento analizadas.



❧ 5. CONCLUSIONES

La franquicia es la única estrategia de crecimiento que ha sido implantada por todas las cadenas del Top 10 mundial por número de habitaciones. Por otro lado, encontramos que los contratos de alquiler y propiedad son utilizados por todas las cadenas del Top 10, a excepción de las tres franquiciadoras puras, *Wyndham Hotels Group*, *Choice Hotels International* y *Best Western International*. La estrategia de *management contract* es utilizada por seis cadenas, éstas son: *InterContinental Hotels Group*, *Marriott International*, *Hilton Worldwide*, *Accor*, *Starwood Hotels & Resorts Worldwide* y *Shanghai Jin Jiang International Hotel Group Co*.

InterContinental Hotels Group, *Marriott International*, *Hilton Worldwide*, *Accor*, *Starwood Hotels & Resorts Worldwide* y *Shanghai Jin Jiang International Hotel Group Co* son las únicas cadenas del Top 10 que utilizan las cuatro estrategias de crecimiento.

La franquicia constituye la estrategia de crecimiento líder indiscutible del Top 10 mundial, representando el 81% de los hoteles y el 68% de las habitaciones de su cartera. En segundo lugar, y a una gran distancia, encontramos el *management contract*, gestionando el 22% de las habitaciones y el 11% de los hoteles de la cartera del Top 10. Finalmente, los contratos de alquiler y propiedad representan el 9% de las habitaciones y el 8% de los hoteles de la cartera del Top 10.

El 68% de los hoteles franquiciados que forman parte del Top 10 mundial, y el 66% de las habitaciones, están en manos de cuatro cadenas hoteleras: *InterContinental Hotels Group*, *Hilton Worldwide*, *Wyndham Hotels Group* y *Choice Hotels International*.

El 53% de los hoteles en gestión que forman parte de Top 10, y el 62% de sus las habitaciones, están en manos de tres cadenas hoteleras: *Marriott International*, *Starwood Hotels & Resorts Worldwide* e *InterContinental Hotel Group*.

El 79% de los hoteles y el 70% de las habitaciones en régimen de alquiler y propiedad del Top 10 mundial está en manos de únicamente dos cadenas hoteleras: *Accor* y *Home Inns & Hotels Management*. *Hilton Worldwide* es la cadena americana con mayor cartera en régimen de propiedad con un total de 60.500 habitaciones, aproximadamente una tercera parte de las que tiene la francesa *Accor*.

La franquicia constituye la principal estrategia de crecimiento de siete cadenas del Top 10: *InterContinental Hotels Group*, (74%); *Marriott International*, (54%); *Hilton Worldwide*, (69%); *Wyndham Hotels Group*, (100%); *Choice Hotels International*, (100%); *Best Western International*, (100%); *Home Inns & Hotels Management*, (51%), cifras porcentuales de sus respectivas carteras de habitaciones.

El *management contract*, entendido como estrategia principal de crecimiento, tan solo es utilizado por dos cadenas del Top 10, *Starwood Hotels & Resorts Worldwide*, que tiene el 48% de su cartera de hoteles y el 55% de su cartera de habitaciones gestionada bajo esta modalidad de contrato, y *Shanghai Jin Jiang International Hotel Group Co*, que tiene el 33% de su cartera de hoteles y el 51% de su cartera de habitaciones operada en *management contract*.

La estrategia de propiedad tan sólo ha sido prioritaria para una cadena del Top 10, la francesa *Accor*, con el 43% de su cartera tanto en hoteles como en habitaciones.

Existe una relación directamente proporcional entre la estrategia de crecimiento de una cadena hotelera y su evolución en el ranking. Las compañías más grandes del mundo, *InterContinental Hotels Group*, *Wyndham Hotels Group* y *Choice Hotels International*, también son las mayores franquiciadoras del mundo. Ello explica las grandes diferencias de cartera existentes entre las cadenas hoteleras estadounidenses y las europeas, como por ejemplo *Meliá Hotels International*, *Riu*, *Iberostar* y *Barceló*, puesto que estas últimas han basado su estrategia de crecimiento, fundamentalmente, en la propiedad en detrimento de la franquicia y del *management contract*.

Las cadenas hoteleras franquiciadoras cobran un 5% de media sobre los ingresos de alojamiento. Como excepción destaca el caso de *Marriott International* que, además de cobrar un royalty del 5% anual sobre el ingreso de las habitaciones, también cobra un 1% sobre los ingresos de *food & beverage*.

Las cadenas gestoras cobran alrededor del 5% sobre la facturación total del establecimiento hotelero, más un 10% del GOP o Beneficio Bruto de Explotación.

Existe una relación directamente proporcional entre la ratio de propiedad de una cadena hotelera y su coeficiente de endeudamiento. Las cadenas hoteleras que utilizan la estrategia de crecimiento de propiedad, deben acudir a una mayor cantidad de financiación externa con la finalidad de financiar las mayores inversiones que éstas deben realizar. En cambio, las cadenas hoteleras que utilizan básicamente contratos de franquicia y *management*, al no tener que financiar grandes inversiones puesto que los hoteles que operan no son de su propiedad, operan con menores coeficientes de endeudamiento.

La facturación de las cadenas hoteleras del Top 10 es directamente proporcional a sus carteras en régimen de propiedad y alquiler, y a los *RevPar* hoteleros. En efecto, las compañías que combinan la propiedad, como son *Hilton Worldwide*, *Accor* y *Starwood Hotels & Resorts Worldwide*, facturan más que las compañías franquiciadoras y gestoras, es decir, más que *InterContinental Hotels Group*, *Wyndham Hotels Group* y *Choice Hotels International*.

Las cadenas gestoras facturan mucho más que las cadenas franquiciadoras “puras”. *Marriott International*, con el 45% de su cartera en *management contract*, y a pesar de tener 15.000 habitaciones menos que *InterContinental Hotels Group*, tiene una facturación mucho mayor, debido a que sus cuotas a cobrar en los *management contracts* son superiores a los *fees* de las franquicias.

La facturación de las cadenas hoteleras del Top 10 es independiente de su volumen de habitaciones. La mayor cadena del mundo, *InterContinental Hotels Group*, es una de las cadenas hoteleras que factura menos del Top 10, tan sólo superando la facturación de las cadenas *Choice Hotels International* y *Home Inns & Hotels Management*. La mitad baja de dicho Top 10 factura más que la mitad alta. Las compañías del Top 10 que obtienen una mayor facturación son *Starwood Hotels & Resorts Worldwide* y *Accor*; la que menos factura es *Choice Hotels International*.

Las cadenas del Top 10 que tienen el mayor margen sobre ventas (GOP/Ventas) son los que basan su crecimiento en contratos de gestión y franquicia, como puede ser el caso de la cadena hotelera *InterContinental Hotels Group*.

Las cadenas gestoras operan con unos márgenes superiores a los de las cadenas franquiciadoras. La explicación reside en la cuota *incentive fees*, exclusiva del *management contract*, y aplicable sobre el GOP, que genera un beneficio del 98% de su ingreso.

Existe una relación inversamente proporcional entre los ratios de margen y propiedad. Las cadenas hoteleras que tienen un mayor margen sobre ventas (GOP/ventas) son las que han apostado principalmente por la utilización de contratos de franquicia y *management*.

El *management contract* es la estrategia de crecimiento de las cadenas hoteleras que consigue el mayor ratio de margen neto (BAIT/Ventas). A continuación le sigue los contratos de franquicia, situándose en último lugar los contratos de propiedad y alquiler.

Las diferencias en el ratio de margen neto (BAIT/Ventas), entre las cadenas gestoras y franquiciadoras con respecto a las cadenas que combinan la propiedad, son superiores a los habidos en el margen bruto (GOP/Ventas). La razón se debe a que a las cadenas hoteleras que fundamentan su expansión a través de los contratos de franquicia y *management*, sus cuotas de amortización representan un ínfimo porcentaje de su facturación.

Las cadenas gestoras y franquiciadoras del Top 10 consiguen unas rentabilidades económicas superiores a las cadenas hoteleras que utilizan significativamente la estrategia de propiedad. La justificación es debida, no a un mejor BAIT, sino a un volumen de activo hotelero muy inferior al de las cadenas que utilizan significativamente la estrategia de propiedad.

Las cadenas gestoras y franquiciadoras son las que obtienen los ratios de rotación de activos (Ventas/Activo) más altos del Top 10. La justificación es la misma que la apuntada en la rentabilidad económica, pues con una menor facturación se consiguen mejores ratios de rotación de activos debido a su menor volumen de activos.

Las cadenas gestoras y franquiciadoras operan con unas mayores rentabilidades financieras que las cadenas que utilizan significativamente la estrategia de propiedad.

De todas las estrategias de crecimiento, la propiedad es la estrategia más lenta, menos rentable y más arriesgada, tanto operativa como financieramente. Por otra parte, y debido al gran volumen de recursos financieros que se necesitan, la hace prácticamente inviable cuando hablamos de cadenas hoteleras de gran tamaño como son, por ejemplo, las estadounidenses.

El resultado empírico del estudio permite concluir que los contratos de franquicia y gestión consiguen unas rentabilidades económicas muy superiores a la estrategia de propiedad, ya que son las que obtienen los mejores ratios de margen y rotación, es decir:

Beneficio bruto de explotación / Ventas
 Beneficio antes de intereses e impuestos / Ventas
 Beneficio antes de impuestos / Ventas
 Ventas / Activos

Recordemos que el objetivo de toda empresa es crear valor, y para ello es necesario aumentar la rentabilidad económica, es decir, el Beneficio antes de Intereses e Impuestos sobre Activo (BAIT). Pues bien, las cadenas hoteleras europeas han querido ganar la batalla de la rentabilidad a través del numerador, es de-

cir, el Beneficio, mientras que las cadenas hoteleras americanas han fijado su objetivo en el denominador, es decir, el Activo, consiguiendo de esta forma ganar con creces la batalla de la rentabilidad.



❧ BIBLIOGRAFIA

- Alexander, N., and Lockwood, A. (1996). 'Internationalisation: A comparison of the hotel and retail sectors'. *The Service Industries Journal*, Vol 16, pp 458-473.
- Altinay, L. (2005). 'Factors influencing entry mode choices: empirical findings from an international hotel organisation', *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, Vol 12, No 3, pp 8-9.
- Contractor, F. (1990). 'Contractual and cooperative forms of international business: Towards a unified theory of modal choice', *Management International Review*, Vol 30, No 1, pp 31-54.
- Contractor, F., and Kundu, S. (1998). 'Franchising versus company-run operations: Modal choice in the global hotel sector', *Journal of International Marketing*, Vol 6, No 2, pp 28-53.
- Dunning, J. and McQueen, M. (1981). *Transnational corporations in the international tourism*. New York: UNCTC.
- Dunning, J. and McQueen, M. (1982), 'Multinational corporations in the international hotel industry', *Annals of Tourism Research*, Vol. 9, No. 1, pp. 69-90.
- Erramilli, M., Agarwal, S. and Dev, C. (2002). 'Choice between Non-Equity Entry Modes: An Organisational Capability Perspective', *Journal of International Business Studies*, Vol 33, No 2, pp 223-242.
- Hoy, F., and Stanworth, J. (2002). *Franchising: An International Perspective*, London: Routledge.

- Johnson, K. (1999). 'Hotel management contract terms: Still in flux', *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol 40, No 2, pp 34–39.
- Johnson, C., and M. Vanetti, M. (2005). 'Locational strategies of international hotel chains', *Annals of Tourism Research*, Vol 32, No 4, pp 1077-1099.
- Martorell, O., and Mulet, C., (2010). 'The franchise contract in hotel chains: a study of hotel chain growth and market concentrations', *Tourism Economics*, Vol 16, No 3, pp. 493–516
- Martorell, O., Mulet, C. and Otero, L. (2013), 'Choice of market entry mode by Balearic hotel chains in the Caribbean and Gulf of Mexico', *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 32, pp. 217-227.
- Martorell, O., Mulet, C and Rosselló, M. (2008). 'Valuing growth strategy management by hotel chains based on the real options approach', *Tourism Economics*, Vol 14, No 3, pp 511-526.
- Olsen, M. (1991): 'Structural changes: The international hospitality industry and firm', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 3, No 4, pp 99-21.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of the nations*. New York: Free Press.



Discurso de contestación

Excmo. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas

DOCTRINA SOCIAL DE L'ESGLÉSIA

Agraeixo al nostre president, el doctor Rocafort, el fet que m'hagi encarregat de respondre, en nom de la Reial Acadèmia de Doctors de Catalunya, al discurs d'ingrés a la nostra corporació del doctor Onofre Martorell Cunill. El doctor Martorell és un home jove. Va néixer a Palma de Mallorca l'any 1968 i és una persona molt arrelada a ses Illes.

El doctor Martorell ha deixat ben clar, en el seu discurs, l'eix i el nervi de les seves activitats, diguem-ne, públiques. És un home preocupat pel món empresarial. Fa més de vint anys que la seva vida acadèmica i professional gira entorn de l'anàlisi de les cadenes hoteleres internacionals com a fenomen empresarial, una qüestió pràcticament ignorada fins que ell no la convertí en una mena de tema estrella.

El doctor Martorell va obtenir la Llicenciatura en Ciències Econòmiques i Empresarials l'any 1992, per la Universitat de ses Illes, obtenint la doble especialitat: Empresa General i Empresa Turística; prèviament havia obtingut la Diplomatura en Ciències Empresarials per la mateixa Universitat. Després de diversos estudis complementaris en institucions internacionals i nacionals de prestigi, va obtenir el grau de doctor l'any 2001, amb la tesi doctoral *"Las cadenas hoteleras. Un modelo de crecimiento empresarial"*, una tesi que fou publicada per l'editorial Ariel.

Des del primer moment el seduïí la idea d'aportar un gra de sorra al coneixement de l'activitat econòmica més important de ses Illes, el turisme, i sempre amb la voluntat que l'anàlisi empresarial pogués ser útil al desenvolupament de les empreses d'aquest sector. És per aquest motiu, i amb l'objectiu de projec-

tar un futur a partir del present, que centrà l'anàlisi en les deu cadenes líders mundials, i no solament en les cadenes hoteleres balears, per tal que les primeres poguessin esdevenir el model on emmirallar-se les nostrades.

L'activitat investigadora que ha dut a terme el doctor Martorell és més que notable. Aquesta activitat ha quedat testimoniada en un total de 90 publicacions científiques d'àmbit nacional i internacional i en són prova les gairebé incomputables intervencions en conferències, seminaris i cursos en els quals, si més no en molts d'ells, ha actuat com a investigador principal. Aquesta activitat l'ha dut a formar part de diversos comitès d'avaluació i de quatre acadèmies científiques. Pel que fa a les col·laboracions amb la comunitat universitària i investigadora, manté una relació activa amb altres investigadors, entre els quals cal destacar la doctora Anna Maria Gil Lafuente, vice-presidenta de la Junta de Govern de la nostra Acadèmia.

Des de l'any 1993, el doctor Martorell ha desenvolupat una important tasca docent tant en la Universitat de ses Illes com en altres universitats. En aquest àmbit ha dirigit nombrosos projectes i treballs, ha estat tutor d'un nombre no menys important d'alumnes, ha publicat material docent i ha participat, a més, en activitats d'innovació docent. Un dels eixos principals de la seva tasca universitària ha estat el seu compromís amb la qualitat de la formació permanent del docent i investigador. Val a dir que la seva àmplia activitat docent manté un equilibri amb la seva activitat professional i de gestió: cal subratllar la creació de l'Escola Pràctica d'Economia i Empresa (2010), de l'Il·lustre Col·legi d'Economistes de les Illes Balears, del qual és degà des del 2009. També ha estat membre del consell d'administració de la Caixa d'Estalvis Sa Nostra, conseller i directiu del Registre d'Economistes Forenses d'Espanya, fundador i tre-

sorer de l'Associació d'Arbitratge i Mediació de les Illes Balears i assessor extern del departament financer de Sol Melià.

El doctor Martorell ha desenvolupat un ampli ventall de tasques de gestió en l'àmbit universitari i institucional, aportant una fluida i continuada col·laboració entre la comunitat universitària i el sector productiu. En la gestió universitària destaquen diversos càrrecs estatutaris, i en l'entorn educatiu, científic i tecnològic, ha desenvolupat i desenvolupa diverses gestions al més alt nivell.

Segur que aquesta *laudatio* és del tot incompleta. Personalment, no he tingut el gust de conèixer el doctor Martorell fins ara mateix, i em sap greu no haver-ho fet abans. Segur que unes converses ara inexistents haurien millorat molt el cabdal de dades que en una ocasió com aquesta cal haver emmagatzemat i, sobretot, hauria pogut valorar directament la riquesa de la seva personalitat. Segur que, en aquest sentit, el meu discurs de resposta hauria estat molt més encertat.

És una norma no escrita de l'Acadèmia que el discurs de resposta vagi a càrrec d'un membre de la corporació que pertanyi a un àmbit diferent del recipiendari. Aquest fet queda prou palès en el cas d'avui. Jo, tot i que admiro i segueixo, ni que sigui de lluny, l'enorme devessall de ciència que hi ha acumulat en el món de l'economia (suposo que hi influeix el meu cercle familiar més proper), no en sé gairebé res. Jo sóc teòleg, és a dir un creient que treballa per introduir "pensament en la fe"; i com a teòleg, m'interessa pensar la fe "des de la frontera". I una de les fronteres de la fe és sens dubte la ciència.

Sóc molt conscient del que estic dient. L'Església, a la qual pertanyo joiosament i a la qual serveixo des de la meva dedicació teològica, és experta en això de creuar fronteres, per bé que,

com a institució, no ha pogut evitar la temptació - temptació en la qual, per desgràcia, més d'una vegada ha caigut - de viure cofoia cara endins tot menyspreant, si és que no condemnant, el que hi ha més enllà de les seves fronteres. Em sap greu que l'Església consideri com a "assumptes tancats" matèries que caldria exposar sense por a la llum de la raó, oi més en un moment en què la raó ha estat capaç d'avançar amb passos agegantats en tot un seguit de camps en els quals es juga el present i el futur de la humanitat. Bé, deixeu-me dir que, de cientista, no en sóc ni en podré ser mai. En tinc prou a constatar els efectes literalment devastadors del paroxisme de la raó. Però deixeu-me dir també que he seguit de prop la línia de pensament de l'actual pontífex de l'Església Catòlica, el papa Francesc, quan insisteix, en parlar, Església endins, de la necessitat de "sortir fora", encara que sigui quedant-se sense soplui.

La fe no és enemiga de la ciència, no ho és ni ho pot ser. Seria com contradir una de les dades més substancials de la mateixa fe, que afirma que el mateix Senyor dels creients és l'autor de totes les coses. Déu ha donat a l'home la raó perquè la faci servir, i perquè ho faci lliurement. Creieu-me si us dic que sóc un home afortunat, i ho sóc simplement perquè he tingut la sort de poder-me sentir fascinat per l'emancipació del pensament, emancipació a la qual he tingut ocasió de servir amb lleialtat.

La fe, i la teologia com a gramàtica de la fe, han de ser molt respectuoses amb les dades de les ciències. L'Església, en aquest sentit, reconeix que no és competent a l'hora de dissenyar estratègies i models en el camp, posem per cas, social i econòmic, per bé que no vol ni pot renunciar a proclamar, tant si se l'escolta com si no, els principis que ella mateixa ha extret de les fonts evangèliques i que s'han anat acumulant al llarg de vint segles en la seva memòria.

És per tot plegat que voldria en aquest discurs de resposta fer una exposició, necessàriament breu i incompleta, d'allò que s'acostuma a anomenar Doctrina Social de l'Església.

La Facultat de Teologia de Catalunya, per mitjà del Seminari de Doctrina i Acció social de l'Església del Departament de Teologia Moral, fa poc temps, els dies 10 i 11 de febrer, ha organitzat una Jornada sobre *La Doctrina Social de l'Església i el papa Francesc: Ser cristians i ciutadans en temps de crisi*; ho ha fet sota el nou impuls generat pel magisteri del papa Francesc coincidint amb el vintè aniversari de SEDASE. Jo tindrè com a teló de fons, en aquest discurs de resposta, el contingut d'aquesta Jornada.

Per començar, crec que no serà inútil recordar aquest text del document papal *Evangelii Gaudium*:

Ningú no pot exigir-nos que releguem la religió a la intimitat secreta de les persones, sense cap influència en la vida social i nacional. Una autèntica fe - que mai no és còmoda i individualista - sempre implica un profund desig de canviar el món, de transmetre valors, deixar quelcom millor darrere el nostre pas per la terra. Estimem aquest magnífic planeta on Déu ens ha posat i estimem la humanitat que l'habita, amb tots els seus drames i cansaments, amb els seus anhels i esperances, amb els seus valors i fragilitats. La terra és la nostra casa comuna i tots som germans. Si bé l'ordre just de la societat i de l'Estat és una tasca principal de la política, l'Església no pot ni ha de quedar-se al marge en la lluita per la justícia. (núm. 183).

La Doctrina Social de l'Església és un cos doctrinal desenvolupat pel magisteri de l'Església Catòlica sobre temes com la riquesa i la pobresa, l'economia, les organitzacions socials i l'Estat. Hom considera que els seu fonament és l'encíclica *Rerum Novarum*, de Lleó XIII, de l'any 1891, però les seves arrels arriben, si més no, a Tomàs d'Aquino, derivant conceptes presents en la Bíblia. En commemoració del 40è aniversari de la *Rerum*

Novarum, el papa Pius XI publicà la *Quadragesimo Anno*, on amplià alguns dels temes del document anterior.

Després de la Segona Guerra Mundial l'ensenyament de l'Església en matèria social augmentà enormement. En són testimoni els nombrosos missatges radiofònics de Pius XII. El 15 de maig de 1961 Joan XXIII publicava *Mater et Magistra*, subtitulada *Cristiandat i Progrés Social*, una encíclica que expandia l'ensenyament social de l'Església fins a cobrir les relacions entre els països rics i els països pobres, i incloïa un examen sobre el desequilibri econòmic com a amenaça contra la pau mundial. L'abril de 1963, Joan XXIII encara expandia més el tema a la *Pacem in Terris*, la primera encíclica dirigida tant a catòlics com a no-catòlics. Allí, el Papa suggeria la creació d'una fundació consistent a tenir cura dels drets i les responsabilitats entre les persones, grups socials i estats, tant a nivell local com a nivell internacional. El papa exhortava els catòlics a entendre i aplicar el magisteri social; l'encíclica, publicada en un dels moments àlgids de la Guerra Freda, afegia una denúncia de la cursa d'armaments nuclears, denúncia que alhora representava un suport a les Nacions Unides.

Un dels documents més sorprenents del Concili Vaticà II és la *Gaudium et Spes*, la "Constitució Pastoral sobre l'Església i el Món Modern". A diferència dels altres documents, la Constitució és una manifestació de tot l'episcopat catòlic i cobreix un ampli radi de temes sobre les preocupacions socials i l'acció cristiana. Altres documents conciliars, com la *Dignitatis Humanae*, tenen actualment importants aplicacions al magisteri de l'Església sobre la llibertat.

Igual que el seu predecessor, el Papa Pau VI es fixà en les diferències de desenvolupament entre l'oest industrialitzat i el Tercer Món: ho féu en l'encíclica *Populorum Progressio* l'any 1967 (*El*

Desenvolupament dels Pobles). Afirmava que la llibertat de comerç internacional no és suficient per a corregir aquestes disparitats. El Papa demanava a les nacions riques que complissin les seves obligacions morals vers les nacions pobres, apuntant la relació entre el desenvolupament i la pau. La intenció de l'Església no és prendre partit, sinó advocar per la dignitat humana bàsica.

El maig de 1971, la carta apostòlica *Octogesima Adveniens*, dirigida al desafiament de l'urbanisme i a la pobresa urbana, destacava la responsabilitat personal dels cristians a respondre a la injustícia. Amb motiu del desè aniversari del Concili Vaticà II (26 d'octubre de 1975), Pau VI publicava *Evangelii Nuntiandi* (*Evangelització al Món Modern*), on declarava que “combatre la injustícia és una part essencial de l'evangelització dels pobles moderns”.

El papa Joan Pau II continuà la tasca dels seus predecessors de desenvolupar el cos de la doctrina social catòlica. La seva encíclica de 1981 *Laborem Exercens* té una importància particular: entén la propietat privada en relació a l'ús comú dels béns a què tots els homes, com a fills de Déu, tenen dret; diu que l'Església “sempre ha entès aquest dret dins del més ampli context del dret comú a usar els dons de tota la creació: el dret a la propietat privada està subordinat al dret a l'ús comú, al fet que els béns són per a tots”.

El papa Benet XVI va publicar la seva primera encíclica, *Deus caritas est*, un text que es concentra en el que és essencial del missatge cristià: el concepte transformador de l'amor. El document, escrit amb bellesa, profunditat i claredat, està ple de reflexions interpel·lants. Analitza la semàntica de l'amor i els seus significats etimològics grecs: *eros*, l'amor sexual, *philia*, l'amor d'amistat, i *àgape*, l'amor genuí cristià. Es divideix en dues parts: “La unitat de l'amor en la creació i en la història de

la salvació” i “L'exercici de l'amor per part de l'Església com a comunitat d'amor”.

Caritas in veritate és el nom de la tercera encíclica de Benet XVI, firmada el juny del 2009. Reprenent temes socials presents en la *Populorum Progressio*, es proposa aprofundir en alguns aspectes del desenvolupament integral de la nostra època, a la llum de la caritat en la veritat: la doctrina social de l'Església i el desenvolupament sostenible a la llum de la pobresa i de la desigualtat existents en el món, i la crisi actual econòmica global. Aborda amb realisme i esperança els problemes creats per la crisi financera, per la falta d'institucions internacionals capaces de reformar la ineficàcia burocràtica que allarga el subdesenvolupament de molts pobles i per la falta d'ètica de moltes mentalitats que predominen en les societats opulentes.

Per la seva especial rellevància voldria citar el *Compendi de la Doctrina Social de l'Església*, editat per Consell Pontifici “Justícia i Pau”, l'any 2004, i dedicat a Joan Pau II, “mestre de doctrina social i testimoni evangèlic de justícia i de pau”. El document és molt ampli i jo diria que és gairebé oceànic. Evidentment, no el puc citar; però sí que traslladaré el contingut del seu índex general: els successius enunciats donaran raó de la importància del document.

Després de la introducció, la primera part del document centra l'atenció en el tema “Missió de l'Església i doctrina social”, des de la perspectiva de la persona humana i dels seus drets. En parlar dels “principis” de la Doctrina Social de l'Església, subratlla els de la *subsidiarietat*, de la *participació* i de la *solidaritat*.

La segona part del document té set capítols, el tercer dels quals parla de la vida econòmica i ho fa en cinc apartats: aspectes bíblics (l'home, pobresa i riquesa; la riquesa existeix per a ser

compartida); moral i economia; iniciativa privada i empresa (l'empresa i la seva finalitat; el paper de l'empresari i del dirigent d'empresa); institucions econòmiques al servei de l'home (el paper del mercat lliure; l'acció de l'Estat; la funció dels cossos intermedis; estalvi i consum); les *res novae* en economia (globalització: oportunitats i riscos; el sistema financer internacional; la funció de la comunitat internacional en l'època de l'economia global; un desenvolupament integral i solidari; la necessitat d'una gran obra educativa i cultural).

El capítol quart està dedicat a la comunitat política, el cinquè a la comunitat internacional, el sisè a la salvaguarda del medi ambient, i el setè a la promoció de la pau.

La tercera part del document té un sol capítol: doctrina social i acció eclesial, i està dedicat als temes de l'acció pastoral en l'àmbit social (doctrina social i inculturació de la fe; doctrina social i pastoral social; doctrina social i formació; promoció del diàleg; subjectes de la pastoral social) i de la doctrina social i el compromís dels fidels laics. La conclusió porta per títol: vers una civilització de l'amor.

La Doctrina Social de l'Església ha anat avançant en sintonia amb les grans aturades o crisis que ha experimentat la societat moderna. Així la *Quadragesimo anno* arranca de la crisi de 1929. Aquesta Doctrina se sent interpel·lada per l'actual crisi que afecta seriosament el desenvolupament de les persones, de les famílies i de les comunitats humanes, que accentua el drama del fossar entre els països rics i els països exclosos i que, en definitiva, elimina virtuts humanes fonamentals amb l'excusa que "tot s'hi val".

La Doctrina Social de l'Església no condemna l'activitat financera en si mateixa, perquè sempre ha valorat positivament la

utilització social de la inversió, especialment per la importància que té en ordre al creixement econòmic de la productivitat. Tanmateix, condemna la corrupció que comporten determinades pràctiques basades en la cobdícia, l'engany, la desconfiança, la manca de noblesa moral o de deontologia professional i, en general, la injustícia que provoca la consecució de guanys ràpids, el diner pel diner, l'oblit dels deures socials de la propietat, del destí universal dels béns, de l'eficàcia responsable i del respecte al medi ambient.

La crisi econòmica actual té el seu origen en una profunda crisi de valors. Els detonants de la crisi econòmica han estat l'endeutament excessiu de les administracions públiques, les empreses i les famílies i la falta de liquiditat del sistema financer, però la causa de la crisi l'hem de situar en una crisi de valors que ha donat com a resultat un model de desenvolupament desequilibrat i deshumanitzat, en el qual el fi (beneficis, creixement) ha justificat la utilització de mitjans immorals. Val a dir, però, que no hi ha consens sobre les causes de la crisi. Hi ha qui parla de dèficits de naturalesa ètica, presents en tots els nivells, en el marc d'una economia mundial cada cop més dominada per l'utilitarisme i el materialisme. Jo diria que, en els diversos estadis de desenvolupament de la crisi, s'hi troba una combinació d'errors tècnics i de responsabilitats morals, tal com apunta el Pontifici Consell de Justícia i Pau de Roma, en una nota de l'any 2011 que porta per títol: *Per una reforma del sistema financer i monetari internacional*.

El doctor Martorell, en el discurs que acaba de pronunciar, ha posat de manifest en forma esplèndida el mètode que segueixen les ciències i, en particular, la ciència econòmica. En aquest mètode destaca l'anàlisi rigorosa de l'objecte de l'estudi científic, una anàlisi que, en el seu cas, ha consistit a desxifrar els processos d'expansió de les cadenes hoteleres internacionals.

La Doctrina Social de l'Església segueix semblantment aquest mètode comú a les ciències en el sentit ampli de la paraula ("veure" és el pas previ a jutjar i a actuar). Comença amb l'anàlisi de la qüestió estudiada, amb dues connotacions específiques importants: arribar a les causes del fenomen estudiat i veure fins a quin punt en el fenomen es reflecteix, en positiu o en negatiu, la lletra i l'esperit de l'Evangeli de Jesucrist; voldria afegir que, en aquesta anàlisi, es posa l'accent en la "malícia" del fet denunciat, pel fet que es tradueix en el sofriment de les persones. A l'anàlisi segueix al capítol de propostes distribuïdes en dos apartats: les propostes destinades a desvetllar en els creients un moviment de conversió que inclogui l'acceptació sense reserves del compromís que la solució del problema exigeix, i les propostes que tendeixen a dibuixar una situació més conforme a l'Evangeli de Jesucrist, sense arribar a les solucions tècniques o estratègiques, matèria en la qual l'Església no és competent.

L'anàlisi que la teologia fa de la *res economica* no és fàcil i es presta a malentesos i fins i tot a interpretacions malèvols, interpretacions que tenen la seva arrel en un *espiritualisme desencarnat*, que pensa la *salvació* com a salvació de l'ànima i, encara, una salvació a l'hora de la mort. De fet, el pensament cristià, que en els seus orígens era un pensament molt arrelat a la terra, s'ha anat deixant influir pel platonisme fins a arribar a acceptar com a canònica la definició de l'ànima com un ésser independent del cos i que viu en ell com en una presó, de la qual anhela alliberar-se.

La fe cristiana, des dels seus orígens, ha dirigit la mirada vers l'esdeveniment darrer al qual estan convocats tots els éssers humans de la història, esdeveniment que coneixem amb el nom de *resurrecció de la carn* i que, segons aquesta mateixa fe, no tindrà lloc en una mena de terra de ningú, sinó en aquest món, en aquesta terra que, per això mateix, haurà de ser transformada en una "terra nova".

Sens dubte que aquesta afirmació creient corria el risc de ser interpretada en forma absolutament “materialista”, com si la “resurrecció”, com a tal, comportés tornar a la situació d’abans de la mort, i els mateixos escrits del Nou Testament adverteixen d’aquest risc. Però el cert és que, a poc a poc, s’anà imposant com a prevalent una interpretació d’aquest esdeveniment que el buida de contingut, com a esdeveniment, i el converteix en una dimensió més de la “salvació” que afecta bàsicament l’ànima, que és el subjecte humà que se salva de la catàstrofe de la mort.

No cal dir que les conseqüències d’aquesta comprensió de la salvació cristiana, en la qual el cos humà, la matèria i l’univers en general, no hi tenen cap mena de participació, han estat greus. S’ha anat conformant una espiritualitat cristiana enemiga del cos i del plaer, entestada a mirar el cel, deixant la terra per als qui no tenen el coratge de situar-se en el lloc privilegiat dels aristòcrates de l’esperit. I és natural que, des d’aquesta perspectiva, esdevingués, si més no, sospitosa qualsevol anàlisi de la realitat, com ara de la “realitat econòmica”, que pogués desorientar respecte a allò que, segons aquesta manera de pensar, és essencial: la salvació de l’ànima.

Dic tot això tot pensant en l’anomenada *Teologia de l’alliberament* i les animositats que aquesta manera de raonar la fe ha despertat. Reconec que, en alguns casos i en alguns aspectes aquest projecte teològic ha pecat, si més no, d’immadur, però, en conjunt, cal reconèixer-li el mèrit d’haver plantejat “fer teologia” des de la situació de pobresa endèmica que viu una gran part de les nacions llatinoamericanes, una pobresa que apareix com una forma de degradació de la dignitat humana, i d’haver tingut el coratge de qualificar de “pecat estructural” - o d’estructura de pecat - el sistema econòmic que ha fet possible aquesta situació. Aquesta teologia parteix del convenciment

que la salvació, en sentit ple, inclou i exigeix com a previ l'alliberament de qualsevol mena de situació d'opressió i d'esclavatge.

La Teologia de l'alliberament té el mèrit de dur a terme una revolució en la metodologia teològica: parteix de l'anàlisi de la realitat il·luminada per la fe i fa una interpretació alliberadora del cristianisme, mentre que la teologia tradicional parteix del dogma; la Teologia de l'alliberament es deixa guiar pel principi eticoevangèlic de l'opció pels pobres i està compromesa en la construcció de l'Església des dels pobres.

Allò que en el seu moment va alarmar les instàncies eclesials que vetllen per la puresa de la fe, és que aquesta mena de teologia cerca una anàlisi profunda del significat de les classes socials i la seva relació amb la pobresa, i ho fa emprant les categories del marxisme. En aquest sentit, també es critica que, en aquest projecte teològic, Crist sigui principalment percebut com a "alliberador" de la condició de la pobresa material.

Val a dir que el papa Joan Pau II va sol·licitar de la Congregació per a la Doctrina de la Fe dos estudis sobre la Teologia de l'alliberament, estudis que van ser publicats en dos documents, el 1984 i el 1986, amb els noms de *Libertatis Nuntius* i *Libertatis Conscientia* respectivament, on es considerava bàsicament que, malgrat el compromís de l'Església Catòlica amb els pobres, la disposició d'aquest projecte a acceptar postulats d'origen marxista o d'altres ideologies polítiques no era compatible amb la doctrina catòlica. I no cal dir que els principals ideòlegs d'aquest moviment han tingut nombrosos conflictes amb el Vaticà per defensar les seves idees.

Com és sabut, un dels principals crítics d'aquest corrent teològic fou el cardenal Ratzinger, però cal reconèixer que l'eminent

teòleg i posteriorment pontífex romà Benet XVI té d'entrada un punt de vista positiu sobre aquesta teologia. Segons ell, l'expressió "teologia de l'alliberament" designa en primer lloc una preocupació privilegiada, generadora del compromís per la justícia, projectada sobre els pobres i les víctimes de l'opressió.

De fet, en un document signat a Roma pocs dies després del final del Concili Vaticà II, tot un seguit de bisbes d'Amèrica Llatina expressaren la seva decisió de canviar la seva actitud tradicional de suport a l'oligarquia criolla. El Document, anomenat "*Declaració de les Catacumbes*", deia, entre altres coses, que calia fer de l'Església una Església "pobra" (un programa que, per cert, es va complir molt defectuosament); però hi mancava la formulació d'un canvi profund de les relacions entre la jerarquia catòlica i els oprimits.

Ratzinger entén el nucli positiu de la Teologia de l'alliberament, és a dir, el fet de veure el missatge de Jesús en les Benaurances adreçat específicament als oprimits i marginats i el fet de posar de manifest la historicitat del missatge cristià. Però és innegable la desafecció que aleshores sentia el Prefecte de la Congregació per a la Doctrina de la Fe per aquest assaig teològic. Ningú no pot discutir que la Teologia de l'alliberament encetava una nova cristologia (el Crist sofrent substitueix el Crist majestat) i una nova pastoral que tindrà exponents tan magnífics com Pere Casaldàliga. Però l'ortodòxia no veia amb bons ulls que es parlés del pecat estructural i que es reduís la fe a acció política. Ratzinger i altres teòlegs consideraven que el pecat neix de la mateixa inclinació dels humans vers el mal (i no només de les estructures socials i polítiques injustes) i que la Teologia de l'alliberament donava massa importància a l'opressió econòmica i material. Recordem que l'any 1982 Leonardo Boff, un dels representants d'aquest corrent de pensament, havia afirmat que l'Església no havia comprès el Jesús històric, i que Ratzinger

li va exigir silenci durant un any; i d'aquí li ve la fama de dur, una fama, d'altra banda, que potser hauria d'haver assumit el papa Joan Pau II, que, segons el testimoni de George Weigel, hauria afirmat enèrgicament: “nosaltres necessitem una teologia de l'alliberament, però sense barreja de marxisme”, i hauria afegit: “el que significa el marxisme, jo ho sé molt bé per pròpia experiència, i aquesta experiència voldria estalviar-la als pobles llatinoamericans”.

Però, ¿què defensa en realitat la Teologia de l'alliberament? Hi ha moltes maneres d'explicar el missatge cristià i l'Església ho ha fet en el transcurs dels segles adaptant-se a les condicions de la societat en què predica. La renovació eclesial que significà el Concili Vaticà II va ajudar a madurar aquest intent de pensar la fe cristiana i dels països del Sud que viuen en una situació d'opressió i de colonialisme radical.

De fet, la Teologia de l'alliberament i l'opció preferencial pels pobres no hauria estat possible sense l'impuls d'integració de la fe en la vida quotidiana dels més pobres, que el Concili va plantejar a través del concepte d'*inculturació*.

Aquest assaig teològic es basa en tres punts capitals: la necessitat de la conversió, la comprensió del Poble de Déu des de la metàfora de l'Èxode i la valoració positiva de la utopia. A mesura que hi ha estructures de pecat (el colonialisme, l'explotació capitalista, etc.) el cristià ha de canviar de vida i ha d'optar per un capteniment més auster, més en consonància amb els pobres i més ecològic, i tot això per a dur a terme en el temps el manament evangèlic d'estimar-nos els uns als altres.

Això, pel que fa a la conversió. D'altra banda, segons el missatge de Déu a Moisès al Sinaí, l'home no pot tenir cap més Déu que Jahvé, un Déu que escolta el clam dels esclaus, i no

pot adorar el diner i el poder. Si has d'estimar Déu sobre totes les coses, no pots estimar el diner. Si no pots robar, no pots tampoc justificar que els rics oprimeixin els pobres. Només és cristià qui es pren seriosament la construcció d'una societat fraterna basada a posar Déu per sobre de tota altra consideració.

Finalment, cal valorar positivament el pensament utòpic. El cristianisme no es conforma amb un món de la justícia en el "més enllà". Que el missatge de les Benaurances no s'hagi realitzat mai no vol dir que sigui impossible de realitzar, sinó que ens exigeix un esforç constant per tal d'estar a l'altura del que Jesús demana als seus seguidors. La Teologia de l'alliberament parteix del convenciment que la utopia és el motor de la història.

En el cas de la condemna de la Teologia de l'alliberament hi ha una curiosa coincidència, la del pensament polític conservador, la teologia catòlica tradicional i la institució eclesiàstica; sembla que el seu veredictes respon als interessos que defensen el neoconservadurisme religiós, que es troba a les antípodes d'aquesta teologia, un neoconservadurisme que s'assenta sobre el pensament instal·lat en el sistema i predica l'universalisme abstracte de l'amor, que es tradueix en pràctiques caritatives de caràcter beneficoassistencial.

Malgrat el canvi de perspectiva adoptat per la jerarquia catòlica darrerament, hi ha qui dubta que l'Església institucional pugui assumir la Teologia de l'alliberament (i estic pensant, en concret, en Juan José Tamayo). Hi ha qui creu que una teologia que fa de l'opció radical pels empobrits el seu imperatiu categòric és difícilment assumible per part de la institució. Qui pensa d'aquesta manera creu que al màxim a què pot arribar la institució eclesiàstica és a respectar aquesta teologia, establir una

moratòria, no condemnar-la, no sancionar els seus cultivadors i cultivadores i, en definitiva, intentar domesticar-la. Fins i tot en el supòsit que la reconegués i l'assumís com a pròpia, hi establiria tantes condicions i tants controls que, pràcticament, la desfiguraria. Hi ha hagut, però, en el darrer any, la irrupció impetuosa en l'escena eclesial i mundial de la personalitat del papa Francesc. ¿És lògic esperar del papa actual un canvi d'actitud?

De fet, si atenem als gestos, discursos, actituds i opcions que ha adoptat el papa Francesc en aquest any, sembla que hi hauria seriosos motius per a esperar d'ell algun pronunciament en el sentit exposat. Pensem, per exemple, en la renúncia a viure en el Palau apostòlic, en la invitació als joves a rebel·lar-se i a indignar-se, en la defensa dels drets dels immigrants sense papers, en la visita a les *favelas* durant el seu viatge al Brasil, en la crítica al conformisme dels eclesiàstics, bisbes inclosos, en la denúncia del capitalisme, en la defensa d'una Església pobre i dels pobres i en l'austeritat de vida que s'ha imposat.

Val a dir que importants sectors religiosos i laics, inclosos els anomenats progressistes i alguns teòlegs - no així les teòlogues - de l'alliberament creuen que les coses han canviat; però n'hi ha d'altres que no ho veuen així. Qui sap si no hauríem de recordar que en els discursos que va fer al Brasil, el papa Francesc ni tan sols va citar aquesta teologia, tot i que aquest país és el lloc on més es cultiva i on més teòlegs i teòlogues de l'alliberament hi ha. Al marge d'opinions a favor o en contra, crec que és més important analitzar el contingut de l'*Evangelii Gaudium*.

El document, traduït al català com *L'alegria de l'Evangeli* i destinat al tema de l'anunci de l'Evangeli en el món actual, és la primera exhortació apostòlica escrita pel papa i publicada el 26 de novembre de 2013 en acabar l'Any de la Fe. Com la majoria de les exhortacions apostòliques (que no són encíclics),

aquesta va ser escrita després d'una reunió del Sínode de Bisbes: en aquest cas, es tracta de la XIII Assemblea General Ordinària sobre "La nova evangelització per a la transmissió de la fe cristiana" i, per tant, tot i abordar molts temes, tracta principalment de l'evangelització.

El Papa recull la riquesa dels treballs del Sínode, consulta diverses persones i es disposa, en el marc i en base al Concili Vaticà II, a tractar set temes cabdals: la reforma de l'Església en sortida missionera, les temptacions dels agents pastorals, l'Església entesa com la totalitat del Poble de Déu que evangelitza, l'homilia i la seva preparació, la inclusió social dels pobres, la pau i el diàleg social i les motivacions espirituals per a la tasca missionera

El papa Francesc no és, com era Joan Pau II, un home que va venir de l'est, ni és com el papa Benet, que va venir de les instàncies universitàries, sinó que és un home que ha vingut del Continent americà i ha experimentat en la seva pròpia pell la sort i la dissort de la seva pàtria argentina. És un home que ha conegut de prop les patologies que afecten milions de persones, com ara la por i la desesperació, és un home que sap que la precarietat amb què molts viuen fa que l'alegria s'apagui, que creixin la falta de respecte i la violència i que la desigualtat sigui cada vegada més patent.

Des d'aquesta perspectiva s'entenen millor els seus quatre NO que afecten les estructures del nostre món:

no a una economia de l'exclusió i la desigualtat;
no a la nova idolatria del diner;
no a un diner que governa en comptes de servir;
no a la desigualtat que genera violència.

El pontífex parteix del convenciment que el *kerygma* té un contingut ineludiblement social: en el cor mateix de l'Evangeli hi ha la vida comunitària i el compromís amb els altres; des del cor de l'Evangeli reconeixem l'íntima connexió entre evangelització i promoció humana. La Paraula de Déu ensenya que en el germà hi ha la permanent prolongació de l'Encarnació per a cadascun de nosaltres.

Llegint les Escriptures queda clar que la proposta de l'Evangeli no és només una relació personal amb Déu. La nostra resposta d'amor no hauria d'entendre's com una mera suma de petits gestos personals dirigits a alguns individus necessitats, la qual cosa podria constituir una "caritat a la carta", una sèrie d'accions tendents només a tranquil·litzar la pròpia consciència. La proposta és el Regne de Déu, i el Regne que s'anticipa i creix entre nosaltres ho toca tot i ens recorda aquell principi de discerniment que Pau VI proposava en relació al veritable desenvolupament: "Tots els homes i tot l'home". La veritable esperança cristiana, que busca el Regne escatològic, sempre genera història.

Els ensenyaments de l'Església sobre situacions contingents estan subjectes a majors o nous desenvolupaments i poden ser objecte de discussió, però no podem evitar ser concrets - sense pretendre entrar en detalls - perquè els grans principis socials no es quedin en meres generalitats que no interpel·len ningú. Cal treure'n les conseqüències pràctiques perquè puguin incidir eficaçment també en les complexes situacions actuals. Els Pastors, acollint les aportacions de les distintes ciències, tenen dret a emetre opinions sobre tot allò que afecta la vida de les persones, ja que la tasca evangelitzadora implica i exigeix una promoció integral de cada ésser humà.

Des d'aquesta perspectiva, el Papa desenvolupa les dues grans qüestions de la *inclusió social dels pobres i de la pau i el diàleg social*. Pel que fa al primer punt el papa Francesc escriu:

De la nostra fe en Crist fet pobre, i sempre pròxim als pobres i exclosos, brolla la preocupació pel desenvolupament integral dels més abandonats de la societat (...). Cada cristià i cada comunitat són cridats a ser instruments de Déu per a l'alliberament i la promoció dels pobres, de manera que puguin integrar-se plenament en la societat; això suposa que siguem dòcils i atents a escoltar el clam del pobre i socórrer-lo (...). L'Església ha reconegut que l'exigència d'escoltar aquest clam brolla de la mateixa obra alliberadora de la gràcia en cadascun de nosaltres (...), cosa que implica tant la cooperació per resoldre les causes estructurals de la pobresa i per promoure el desenvolupament integral dels pobres, com els gestos més simples i quotidians de solidaritat davant les misèries concretes que trobem. (núm. 186-188).

El Papa avança en la comprensió del terme “solidaritat”, tot reconeixent que és una paraula mig desgastada i que de vegades se la interpreta malament, i diu:

La solidaritat és una reacció espontània de qui reconeix la funció social de propietat i el destí universal dels béns com unes realitats anteriors a la propietat privada. La possessió privada dels béns es justifica per tal de cuidar-los i acriïx-los de manera que serveixin millor el bé comú, per la qual cosa la solidaritat s'ha de viure com la decisió de tornar al pobre el que li correspon. Aquestes conviccions i hàbits de solidaritat, quan es fan carn, obren camí a altres transformacions estructurals i les tornen possibles (...). A vegades es tracta d'escoltar el clam de pobles sencers, dels pobles més pobres de la terra. (núm. 189).

Aquest és, segons el Papa, el punt de partença, però ell desitja volar més alt, i diu:

No parlem només d'assegurar a tots el menjar, o un decorós sosteniment, sinó que tinguin prosperitat sense exceptuar cap bé. Això implica educació, accés a l'atenció de la salut i especialment treball, perquè en el treball lliure, creatiu, participatiu i solidari, l'ésser humà expressa i acriïx la dignitat de la seva vida. El salari just permet l'accés adequat als altres béns que estan destinats a l'ús comú. (núm. 192).

El Papa veu tan clar aquest missatge que no accepta que cap hermenèutica eclesial el relativitzi. La reflexió de l'Església sobre els textos de l'Esclritura no hauria d'afeblir el seu sentit exhortatiu, sinó més aviat ajudar a assumir-los amb valentia i fervor, i afegeix:

Per què enfosquir el que és tan clar? No ens preocupem només per no caure en errors doctrinals, sinó també per ser fidels a aquest camí lluminós de vida i de saviesa. Perquè als defensors de "l'ortodòxia" es dirigeix de vegades el retret de passivitat, d'indulgència o de complicitat culpables respecte a situacions d'injustícia intolerables i als règims polítics que les mantenen. (núm. 194).

En aquest context el Papa afirma el lloc preferencial dels pobres en el cor de Déu, i escriu:

Per a l'Església l'opció pels pobres és una categoria teològica abans que cultural, sociològica, política o filosòfica (...). Aquesta opció - ensenyava Benet XVI - està implícita en la fe cristològica en aquell Déu que s'ha fet pobre per nosaltres, per enriquir-nos amb la seva pobresa. Per això vull una Església pobra per als pobres. Ells tenen molt a ensenyar-nos. A més de participar del sensus fidei, en els seus propis dolors coneixen el Crist sofrent. És necessari que tots ens deixem evangelitzar per ells. (núm. 198).

El nostre compromís no consisteix exclusivament en accions o en programes de promoció i assistència; el que l'Esperit mobilitza no és un desbordament activista, sinó primer que res una atenció posada en l'altre considerant-lo com una única cosa amb si mateix (...). Això implica valorar el pobre en el seu pròpia bondat, amb la seva forma de ser, amb la seva cultura, amb la seva manera de viure la fe (...) Només des d'aquesta proximitat real i cordial podem acompanyar-los adequadament en el seu camí d'alliberament. (núm. 199).

Ja més en concret, el papa Francesc parla de la necessitat de resoldre les causes estructurals de la pobresa, i diu:

Mentre no es resolguin radicalment els problemes dels pobres, renunciant a l'autonomia absoluta dels mercats i de l'especulació financera i atacant les causes estructurals de la desigualtat, no es resoldran els problemes del món i en definitiva cap problema. (núm. 202).

Ja no podem confiar en les forces cegues i en la mà invisible del mercat. El creixement en equitat exigeix quelcom més que el creixement econòmic, encara que el suposa, requereix decisions, programes, mecanisme i processos específicament orientats a una millor distribució de l'ingrés, a una creació de fonts de treball, a una promoció integral dels pobres que superi el mer assistencialisme. Estic lluny de proposar un populisme irresponsable, però l'economia ja no pot recórrer a remeis que són un nou verí, com quan en pretén augmentar la rendibilitat reduint el mercat laboral i creant així nous exclosos. Demano a Déu que creixi el nombre de polítics capaços d'entrar en un autèntic diàleg que s'orienti eficaçment a curar les arrels profundes i no l'aparença dels mals del nostre món!. (núm. 204-205).

Segons el Papa, l'economia, com la mateixa paraula indica, hauria de ser l'art d'assolir una adequada administració de la casa comuna, que és el món sencer. Tot acte econòmic d'envergadura realitzat en una part del planeta repercuteix en el tot: per això cap govern no pot actuar al marge d'una responsabilitat comuna. De fet, cada cop es tornen més difícils les solucions locals per a les enormes contradiccions globals, per la qual cosa la política local se satura de problemes a resoldre. Si realment volem aconseguir una sana economia mundial, cal, en aquests moments de la història, una manera més eficient d'interacció que, deixant fora de perill la sobirania de les nacions, assegurí el benestar econòmic de tots els països i no sols d'uns pocs.

Aquesta manera de veure les coses obliga a una revisió a fons de les comunitats eclesials. Segons el Papa, qualsevol comunitat d'Església, en la mesura que pretengui subsistir tranquil·la sense ocupar-se creativament i cooperar amb eficàcia perquè els pobres visquin amb dignitat i per a incloure tothom, també correrà el risc de la dissolució, encara que parli de temes socials o critiqui els governs. Fàcilment quedarà sumida en la mundanitat espiritual, dissimulada amb pràctiques religioses, amb reunions infecundes o amb discursos buits.

La radicalitat del discurs papal, obliga al seu autor a defensar-se de les crítiques que li poden sobrevenir; diu:

Si algú se sent ofès per les meves paraules, li dic que les expreso amb afecte i amb la millor de les intencions, lluny de qualsevol interès personal o ideologia política. La meua paraula no és la d'un enemic ni la d'un opositor. Només m'interessa procurar que aquells que estan esclavitzats per una mentalitat individualista, indiferent i egoista, puguin alliberar-se d'aquestes cadenes indignes i obtinguin un estil de vida i de pensament més humà, més noble, més fecund, que dignifiqui el seu pas per aquesta terra. (núm. 208).

Jesús, l'evangelitzador per excel·lència i l'Evangelí en persona, s'identifica especialment amb els més petis (cf. Mt 25,40). Això ens recorda que tots els cristians som cridats a cuidar els més fràgils de la terra. Però en el vigent model "exitós" i "privatista" no sembla tenir sentit invertir perquè el lents, els febles o els menys dotats puguin obrir-se camí en la vida. (núm. 209).

El Papa insisteix: és indispensable prestar atenció per estar a prop de noves formes de pobresa i fragilitat en les quals som cridats a reconèixer Crist sofrent, encara que això aparentment no ens porti beneficis tangibles i immediats: els sense sostre, els toxicodependents, els refugiats, els pobles indígenes, els ancians cada cop més sols i abandonats, els emigrants, la prostitució obligada, els abusos dels menors i les dones que pateixen situacions d'exclusió i de violència, sense oblidar els infants encara no nascuts, i el conjunt de la creació (núm. 210-215).

Pel que fa al bé comú i la pau social, el Papa denuncia l'irenisme o la mera absència de violència aconseguida per la imposició d'un sector sobre els altres. Segons ell és falsa la pau que serveix com excusa per justificar una organització social que silencia o pretén tranquil·litzar els més pobres, i diu:

La dignitat de la persona humana i el bé comú estan per sobre de la tranquil·litat d'alguns que no volen renunciar als seus privilegis. Quan aquests valors es veuen afectats, és necessària una veu profètica (...). En definitiva, una pau

que no sorgeixi com a fruit del desenvolupament integral de tots, tampoc no tindrà futur i sempre serà llavor de nous conflictes i de variades formes de violència. (núm. 218-219).

El Papa ha parlat molt clar, fins i tot amb contundència, però ho ha fet des de la serenor d'un convenciment arrelat en l'Evangeli de Jesucrist i amb clara continuïtat amb els seus antecessors i amb la Doctrina Social de l'Església, en general. ¿Com és possible que s'hagi qualificat el Papa de marxista?

Acabo. El doctor Onofre Martorell Cunill ha posat de manifest una preparació intel·lectual i professional que permetrà, en el curs del temps, posar sobre la taula un diàleg extraordinàriament fascinant i apassionant. Jo, pel meu compte, he ofert una modesta aportació a aquest diàleg, sempre d'acord amb el pensament estructurador de la nostra Reial Acadèmia.

Doctor Martorell, sigueu benvingut.

Josep Gil i Ribas



PUBLICACIONES DE LA REIAL ACADÈMIA DE DOCTORS

Directori 1991

Los tejidos tradicionales en las poblaciones pirenaicas (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Eduardo de Aysa Satué, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep A. Plana i Castellví, Doctor en Geografia i Història) 1992.

La tradición jurídica catalana (Conferència magistral de l'acadèmic de número Excm. Sr. Josep Joan Pintó i Ruiz, Doctor en Dret, en la Solemne Sessió d'Apertura de Curs 1992-1993, que fou presidida per SS.MM. el Rei Joan Carles I i la Reina Sofia) 1992.

La identidad étnica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Pou d'Avilés, Doctor en Dret) 1993.

Els laboratoris d'assaig i el mercat interior; Importància i nova concepció (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Pere Miró i Plans, Doctor en Ciències Químiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Simón i Tor, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1993.

Contribución al estudio de las Bacteriemias (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent II.Im. Sr. Miquel Marí i Tur, Doctor en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Sr. Manuel Subirana i Cantarell, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1993.

Realitat i futur del tractament de la hipertròfia benigna de pròstata (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia i contestació per l'Excm. Sr. Albert Casellas i Condom, Doctor en Medicina i Cirurgia i President del Col·legi de Metges de Girona) 1994.

La seguridad jurídica en nuestro tiempo. ¿Mito o realidad? (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. José Méndez Pérez, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1994.

La transició demogràfica a Catalunya i a Balears (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Tomàs Vidal i Bendito, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ferrer i Bernard, Doctor en Psicologia) 1994.

L'art d'ensenyar i d'aprendre (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Pau Umbert i Millet, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Agustín Luna Serrano, Doctor en Dret) 1995.

Sessió necrològica en record de l'Excm. Sr. Lluís Dolcet i Boxeres, Doctor en Medicina i Cirurgia i Degà-emèrit de la Reial Acadèmia de Doctors, que morí el 21 de gener de 1994. Enaltiren la seva personalitat els acadèmics de número Excms. Srs. Drs. Ricard Garcia i Vallès, Josep Ma. Simón i Tor i Albert Casellas i Condom. 1995.

La Unió Europea com a creació del geni polític d'Europa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Jordi Garcia-Petit i Pàmies, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Llort i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques) 1995.

La explosión innovadora de los mercados financieros (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Emilio Soldevilla García, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'Excm. Sr. José Méndez Pérez, Doctor en Dret) 1995.

La cultura com a part integrant de l'Olimpisme (Discurs d'ingrés com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Joan Antoni Samaranch i Torelló, Marquès de Samaranch, i contestació per l'Excm. Sr. Jaume Gil Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques) 1995.

Medicina i Tecnologia en el context històric (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Felip Albert Cid i Rafael, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán) 1995.

Els sòlids platònics (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Pilar Bayer i Isant, Doctora en Matemàtiques, i contestació per l'Excm. Sr. Ricard Garcia i Vallès, Doctor en Dret) 1996.

La normalització en Bioquímica Clínica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Xavier Fuentes i Arderiu, Doctor en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Sr. Tomàs Vidal i Bendito, Doctor en Geografia) 1996.

L'entropia en dos finals de segle (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques, i contestació per l'Excm. Sr. Pere Miró i Plans, Doctor en Ciències Químiques) 1996.

Vida i música (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Carles Ballús i Pascual, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Espadaler i Medina, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1996.

La diferencia entre los pueblos (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Sebastià Trías Mercant, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1996.

L'aventura del pensament teològic (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia, i contestació per l'Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 1996.

El derecho del siglo XXI (Discurs d'ingrés com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Dr. Rafael Caldera, President de Venezuela, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1996.

L'ordre dels sistemes desordenats (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques, i contestació per l'Excm. Sr. Joan Bassegoda i Novell, Doctor en Arquitectura) 1997.

Un clam per a l'ocupació (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Isidre Fainé i Casas, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Joan Bassegoda i Nonell, Doctor en Arquitectura) 1997.

Rosalía de Castro y Jacinto Verdaguer, visión comparada (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Jaime M. de Castro Fernández, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Pau Umbert i Millet, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1998.

La nueva estrategia internacional para el desarrollo (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Santiago Ripol i Carulla, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1998.

El aura de los números (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins,

Canals i Ports, i contestació per l'Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 1998.

Nova recerca en Ciències de la Salut a Catalunya (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 1999.

Dilemes dinàmics en l'àmbit social (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Albert Biayna i Mulet, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 1999.

Mercats i competència: efectes de liberalització i la desregulació sobre l'eficàcia econòmica i el benestar (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Amadeu Petitbó i Juan, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Jaime M. de Castro Fernández, Doctor en Dret) 1999.

Epidemias de asma en Barcelona por inhalación de polvo de soja (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Ma. José Rodrigo Anoro, Doctora en Medicina, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Llorc i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques) 1999.

Hacia una evaluación de la actividad cotidiana y su contexto: ¿Presente o futuro para la metodología? (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres (Psicologia) i contestació per l'Excm. Sr. Josep A. Plana i Castellví, Doctor en Geografia i Història) 1999.

Directorio 2000

Génesis de una teoría de la incertidumbre. Acte d'imposició de la Gran Creu de l'Orde d'Alfons X el Savi a l'Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Financeres) 2000.

Antonio de Capmany: el primer historiador moderno del Derecho Mercantil (discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Xabier Añoveros Trías de Bes, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Santiago Dexeus i Trías de Bes, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2000.

La medicina de la calidad de vida (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Luís Rojas Marcos, Doctor en Psicologia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en psicologia) 2000.

Pour une science touristique: la tourismologie (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Dr. Jean-Michel Hoerner, Doctor en Lletres i President de la Universitat de Perpinyà, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques) 2000.

Virus, virus entèrics, virus de l'hepatitis A (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Albert Bosch i Navarro, Doctor en Ciències Biològiques, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2000.

Mobilitat urbana, medi ambient i automòbil. Un desafiament tecnològic permanent (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Pere de Esteban Altirriba, Doctor en Enginyeria Industrial, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2001.

El rei, el burgès i el cronista: una història barcelonina del segle XIII (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. José Enrique Ruiz-Domènec, Doctor en Història, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Felip Albert Cid i Rafael, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2001.

La informació, un concepte clau per a la ciència contemporània (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Salvador Alsius i Clavera, Doctor en Ciències de la Informació, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2001.

La drogaaddicció com a procés psicobiològic (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Miquel Sánchez-Turet, Doctor en Ciències Biològiques, i contestació per l'Excm. Sr. Pedro de Esteban Altirriba, Doctor en Enginyeria Industrial) 2001.

Un univers turbulent (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jordi Isern i Vilaboy, Doctor en Física, i contestació per l'Excm. Sra. Dra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Psicologia) 2002.

L'envelliment del cervell humà (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Dr. Jordi Cervós i Navarro, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Pou d'Avilés, Doctor en Dret) 2002.

Les telecomunicacions en la societat de la informació (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Ángel Cardama Aznar, Doctor en Enginyeria de Telecomunicacions, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2002.

La veritat matemàtica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, doctor en Matemàtiques, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 2003.

L'humanisme essencial de l'arquitectura moderna (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Helio Piñón i Pallarés, Doctor en Arquitectura, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Xabier Añoveros Trías de Bes, Doctor en Dret) 2003.

De l'economia política a l'economia constitucional (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Joan Francesc Corona i Ramon, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Xavier Iglesias i Guiu, Doctor en Medicina) 2003.

Temperància i empatia, factors de pau (Conferència dictada en el curs del cicle de la Cultura de la Pau per el Molt Honorable Senyor Jordi Pujol, President de la Generalitat de Catalunya, 2001) 2003.

Reflexions sobre resistència bacteriana als antibiòtics (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Dra. Ma. de los Angeles Calvo i Torras, Doctora en Farmàcia i Veterinària, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2003.

La transformación del negocio jurídico como consecuencia de las nuevas tecnologías de la información (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Rafael Mateu de Ros, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Jaime Manuel de Castro Fernández, Doctor en Dret) 2004.

La gestión estratégica del inmovilizado (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep J. Pintó i Ruiz, Doctor en Dret) 2004.

Los costes biológicos, sociales y económicos del envejecimiento cerebral (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Félix F. Cruz-Sánchez, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Matemàtiques) 2004.

El conocimiento glaciar de Sierra Nevada. De la descripción ilustrada del siglo XVIII a la explicación científica actual. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Antonio Gómez Ortiz, Doctor en Geografia, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres (Psicologia))2004.

Los beneficios de la consolidación fiscal: una comparativa internacional (Discurs de recepció com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Dr. Rodrigo de Rato y Figaredo, Director-Gerent del Fons Monetari Internacional. El seu padrí d'investidura és l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaime Manuel de Castro Fernández, Doctor en Dret) 2004.

Evolución histórica del trabajo de la mujer hasta nuestros días (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Eduardo Alemany Zaragoza, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Rafel Orozco i Delclós, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2004.

Geotecnia: una ciencia para el comportamiento del terreno (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Antonio Gens Solé, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2005.

Sessió acadèmica a Perpinyà, on actuen com a ponents; Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials i Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials: “Nouvelles perspectives de la recherche scientifique en économie et gestion”; Excm. Sr. Dr. Rafel Orozco i Delcós, Doctor en Medicina i Cirurgia: “L'impacte mèdic i social de les cèl·lules mare”; Excma. Sra. Dra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia: “Nouvelles stratégies oncologiques”; Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària: “Les résistances bactériennes a les antibiotiques”. 2005.

Los procesos de concentración empresarial en un mercado globalizado y la consideración del individuo (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciències Econòmiques

i Empresariales, i contestació de l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 2005.

"Son nou de flors els rams li renc" (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jaume Vallcorba Plana, Doctor en Filosofia i Lletres (Secció Filologia Hispànica), i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Enrique Ruíz-Domènec, Doctor en Filosofia i Lletres) 2005.

Historia de la anestesia quirúrgica y aportación española más relevante (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Vicente A. Gancedo Rodríguez, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llort i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2006.

El amor y el desamor en las parejas de hoy (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Joan Trayter i Garcia, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2006.

El fenomen mundial de la deslocalització com a instrument de reestructuració empresarial (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort i Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Isidre Fainé i Casas, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2006.

Biomaterials per a dispositius implantables en l'organisme. Punt de trobada en la Historia de la Medicina i Cirurgia i de la Tecnologia dels Materials (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Anton Planell i Estany, Doctor en Ciències Físiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2006.

La ciència a l'Enginyeria: El llegat de l'école polytechnique. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Xavier Oliver i Olivella, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Matemàtiques) 2006.

El voluntariat: Un model de mecenatge pel segle XXI. (Discurs d'ingrés de l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Rosamarie Cammany Dorr, Doctora en Sociologia de la Salut, i contestació per l'Excma. Sra. Dra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia) 2007.

El factor religioso en el proceso de adhesión de Turquía a la Unión Europea. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Maria Ferré i Martí, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2007.

Coneixement i ètica: reflexions sobre filosofia i progrés de la propedèutica mèdica. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Màrius Petit i Guinovart, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia) 2007.

Problemática de la familia ante el mundo actual. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic honorari Excm. Sr. Dr. Gustavo José Noboa Bejarano, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2007.

Alzheimer: Una aproximació als diferents aspectes de la malaltia. (Discurs d'ingrés de l'acadèmica honoraria Excma. Sra. Dra. Nuria Durany Pich, Doctora en Biologia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate, Doctor-Enginyer de Camins, Canals i Ports) 2008.

Guillem de Guimerà, Frare de l'hospital, President de la Generalitat i gran Prior de Catalunya. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic honorari Excm. Sr. Dr. Josep Maria Sans Travé, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. D. José E. Ruiz Domènec, Doctor en Filosofia Medieval) 2008.

La empresa y el empresario en la historia del pensamiento económico. Hacia un nuevo paradigma en los mercados globalizados del siglo XXI. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Guillermo Sánchez Vilariño, Doctor Ciències Econòmiques i Financeres, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Gil Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Financeres) 2008.

Incertesa i bioenginyeria (Sessió Acadèmica dels acadèmics corresponents Excm. Sr. Dr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia amb els ponents Excm. Sr. Dr. Joan Anton Planell Estany, Doctor en Ciències Físiques, Excma. Sra. Dra. Anna M. Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Financeres i Il·lm. Sr. Dr. Humberto Villavicencio Mavrich, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2008.

Els Ponts: Història i repte a l'enginyeria estructural (Sessió Acadèmica dels acadèmics numeraris Excm. Sr. Dr. Xavier Oliver Olivella, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, amb els Ponents Il·lm. Sr. Dr. Angel C. Aparicio Bengoechea, Professor i Catedràtic de Ponts de l'escola Tècnica Superior d'Enginyers de Camins, Canals i Ports de Barcelona, Il·lm. Sr. Dr. Ekkehard Ramm, Professor, institute Baustatik) 2008.

Marketing político y sus resultados (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Francisco Javier Maqueda Lafuente, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials i contestació per l'acadèmica de número Excm. Sra. Dra. Anna M. Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Financeres) 2008.

Modelo de predicción de "Enfermedades" de las Empresas a través de relaciones Fuzzy (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Antoni Terceño Gómez, Doctor en Ciències Econòmiques i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina) 2009.

Células Madre y Medicina Regenerativa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Juan Carlos Izpisúa Belmonte, Doctor en Farmàcia i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina) 2009.

Financiación del déficit externo y ajustes macroeconómicos durante la crisis financiera El caso de Rumania (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Mugur Isarescu, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2009.

El legado de Jean Monnet (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excm. Sra. Dra. Teresa Freixas Sanjuán, Doctora en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciències Econòmiques) 2010.

La economía china: Un reto para Europa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jose Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciències Humanes, Socials i Jurídiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2010.

Les radiacions ionitzants i la vida (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Albert Biete i Solà, Doctor en Medicina, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 2010.

Gestió del control intern de riscos en l'empresa postmoderna: àmbits econòmic i jurídic (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Ramon Poch i Torres, Doctor en Dret i Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil i Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2010.

Tópicos típicos y expectativas mundanas de la enfermedad del Alzheimer (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Rafael Blesa, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llori i Brull, Doctor en Ciències econòmiques i Dret) 2010.

Los Estados Unidos y la hegemonía mundial: ¿Declive o reinención? (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Mario Barquero i Cabrero, Doctor en Economia i Empresa, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort i Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2010.

El derecho del Trabajo encrucijada entre los derechos de los trabajadores y el derecho a la libre empresa y la responsabilidad social corporativa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Manuel Subirana Canterell) 2011.

Una esperanza para la recuperación económica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jaume Gil i Lafuente, Doctor en Econòmiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia) 2011.

Certes i incertes en el diagnòstic del càncer cutani: de la biologia molecular al diagnòstic no invasiu (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep Malveyh, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llori, Doctor en Econòmiques i Dret) 2011.

Una mejor universidad para una economía más responsable (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Senén Barro Ameneiro, Doctor en

Ciències de la Computació i Intel·ligència, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Gil i Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2012.

La transformació del món després de la crisi. Una anàlisi polièdrica i transversal (Sessió inaugural del Curs Acadèmic 2012-2013 on participen com a ponents: l'Excm. Sr. Dr. José Juan Pintó Ruiz, Doctor en Dret: “*El Derecho como amortiguador de la inequidad en los cambios y en la Economía como impulso rehumanizador*”, Excma. Sra. Dra. Rosmarie Cammany Dorr, Doctora en Sociologia de la Salut: “*Salut: mitjà o finalitat?*”, Excm. Sr. Dr. Àngel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres: “*Globalización Económico-Cultural y Repliegue Identitario*”, Excm. Sr. Dr. Jaime Gil Aluja, Doctor en Econòmiques: “*La ciencia ante el desafío de un futuro progreso social sostenible*” i Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibañez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports: “*El reto de la transferencia de los resultados de la investigación a la industria*”), publicació en format digital www.reialacademiadoctors.cat, 2012.

La quantificació del risc: avantatges i limitacions de les assegurances (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numeraria Excma. Sra. Dra. Montserrat Guillén i Estany, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. M. Teresa Anguera i Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres-Psicologia) 2013.

El procés de la visió: de la llum a la consciència (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Rafael Ignasi Barraquer i Compte, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciències Humanes, Socials i Jurídiques) 2013.

Formación e investigación: creación de empleo estable (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Mario Barquero Cabrero, Doctor en Economia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Dret) 2013.

El sagrament de l'Eucaristia: de l'Últim Sopar a la litúrgia cristiana antiga (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Armand Puig i Tàrrach, Doctor en Sagrada Escripura, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Vallcorba Plana, Doctor en Filosofia i Lletres) 2013.

Al hilo de la razón. Un ensayo sobre los foros de debate (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Enrique Tierno Pérez-Relaño, Doctor en Física Nuclear, y contestación por la académica de número Excm. Sra. Dra. Ana María Gil Lafuente, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.

Col·lecció Reial Acadèmia de Doctors – Fundació Universitaria Eserp

1. *La participació del Sistema Nerviós en la producció de la sang i en el procés cancerós* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Pere Gascón i Vilaplana, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmica de número Excm. Sra. Dra. Montserrat Guillén i Estany, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2014.
2. *Información financiera: luces y sombras* (Discurso de ingreso del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Emili Gironella Masgrau, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el Académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Derecho) 2014.
3. *Crisis, déficit y endeudamiento* (Discurso de ingreso del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. José Maria Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho y contestación por el Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramón, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.
4. *Les empreses d'alt creixement: factors que expliquen el seu èxit i la seva sostenibilitat a llarg termini* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Oriol Amat i Salas, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Santiago Dexeus i Trias de Bes, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2014.
5. *Estructuras metálicas* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Joan Olivé Zaforteza, Doctor en Ingeniería Industrial y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Xavier Añoveros Trias de Bes, Doctor en Derecho) 2014.

6. *La acción exterior de las comunidades autónomas* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Josep Maria Bové Montero, Doctor en Administración y Dirección de Empresas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2014.
7. *El eco de la música de las esferas. Las matemáticas de las consonancias* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Vicente Liern Carrión, Doctor en Ciencias Matemáticas (Física Teórica) y contestación por la académica de número Excma. Sra. Dra. Pilar Bayer Isant, Doctora en Matemáticas) 2014.
8. *La media ponderada ordenada probabilística: Teoría y aplicaciones* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. José María Merigó Lindahl, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Ciencias Matemáticas) 2014.
9. *La abogacía de la empresa y de los negocios en el siglo de la calidad* (Discurso de ingreso de la académica numeraria Excma. Sra. Dra. María José Esteban Ferrer, Doctora en Economía y Empresa y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina y Cirugía) 2014.
10. *La ciutat, els ciutadans i els tributs* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Enrique Tierno Pérez-Relaño, Doctor en Física Nuclear) 2014.
11. *Organización de la producción: una perspectiva histórica* (Discurso de ingreso de los académicos numerarios Excmo. Sr. Dr. Joaquín Bautista Valhondo, Doctor en Ingeniería Industrial y del Excmo. Sr. Dr. Francisco Javier Llovera Sáez, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Derecho) 2014.

12. *Correlación entre las estrategias de expansión de las cadenas hoteleras Internacionales y sus rentabilidades* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Onofre Martorell Cunill, Doctor en Economía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teología) 2014.





El Dr. Josep Gil i Ribas va cursar els estudis a la Pontifícia Universitat Gregoriana de Roma i es va doctorar en Teologia a la Facultat de Teologia de Catalunya, amb la tesi *La benaurança del cel i l'ordre establert*, preparada a Múnster. És prevere de l'Arquebisbat de Tarragona.

És professor emèrit de la Facultat de Teologia de Catalunya, de la qual esdevingué Vice-degà l'any 1991. També ha realitzat activitats acadèmiques en els Instituts Superiors de Ciències Religioses de Tarragona, de Barcelona i de Vic, ens els Instituts Catòlics de Tolosa de Llenguadoc i de Lió, i a la Facultat de Teologia Catòlica de Tübingen. Entre els anys 1974 y 1977 va impartir classes a la Universitat de Deusto, el 1985 i el 1986 a la Universitat de San Buenaventura de Cali (Colòmbia) i el 2014 a la Sulkhan-Saba Orbeliani Teaching University (Tbilisi, Geòrgia).

Va rebre el premi “Joan Maragall” per l'obra *L'esperança que no mor* (Barcelona, 2001). Entre les seves nombroses publicacions destaquen: *Els nostres morts no envelleixen. Escatologia cristiana* (Barcelona, 1984); *Dios, hombre, mundo*, (Cali, 1987); *De la “nosa” a la “nostàlgia” de Déu. Estudi teològic sobre la religió* (Barcelona, 1992); *Evangeli i home d'avui* (Barcelona, 1994); *Cartes a Laura. Quan la mort toca de prop* (Barcelona, 1995); *Historia de la Santísima Virgen María*, volum IV, (Pamplona, 1998); *Al principi hi hagué la dona. Un assaig de recepció teològica del feminisme* (Barcelona, 2002); i els 10 volums de la *Història del pensament cristià* (Valls, 2009-2013).

“Pues hermanos y señores, ya sabéis sin que os lo diga, que se ganan los honores con grandísima fatiga”

Onofre Martorell Cunill

1914 - 2014

Col·lecció Reial Acadèmia de Doctors - Fundación Universitaria Eserp



**Generalitat
de Catalunya**



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE EDUCACIÓN, CULTURA
Y DEPORTE