

Juan José Durán-Herrera\*

Antonia Mercedes García-Cabrera\*\*

Sonia María Suárez-Ortega\*\*

# CAMBIO ORGANIZATIVO Y EMPREDIMIENTO INSTITUCIONAL EN EL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL: DE LA CRISIS DE 2008 A LOS RETOS Y CAMBIOS REQUERIDOS EN LA ACTUALIDAD

*La nueva teoría institucional permite analizar el potencial de las empresas multinacionales para actuar como emprendedores institucionales, que lideren o coevolucionen con otras organizaciones (Administraciones) en la transformación necesaria en etapas de crisis. En este trabajo se analizan los cambios acometidos en los años recientes por la empresa hotelera en España al objeto de afrontar la crisis económica, así como los retos y nuevos cambios que ha de afrontar el sector en los años venideros. Se muestra cómo en un contexto de crisis económica las empresas del sector, además de acometer cambios internos en sus instituciones, actúan conscientemente para modificar aquellos aspectos de las instituciones externas que impidan la mejora de su competitividad.*

**Palabras clave:** industria turística, empresa hotelera, nueva teoría institucional.

**Clasificación JEL:** D73, L22, L83.

## 1. Introducción

Las crisis de múltiples dimensiones como la actual, denominada de la Gran Recesión, evidencian

desacoplamientos entre la competitividad de la empresa (y sus instituciones internas) y el entorno en el que se desenvuelven. Estas situaciones ponen de manifiesto la necesidad de cambios institucionales. Así, las empresas del sector turístico español se vieron motivadas no solo para proceder a cambios internos sino también para actuar como emprendedores institucionales y así incidir en modificaciones necesarias de su entorno, con el objetivo de mejorar su competitividad

---

\* Centro Internacional Carlos V, Universidad Autónoma de Madrid.

\*\* Departamento de Economía y Dirección de Empresas, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Los autores agradecen el apoyo financiero proporcionado por el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (Proyecto ECO2016-80518-R).

(García-Cabrera y Durán-Herrera, 2014). De esta manera se puede transformar lo que constituyen las «reglas del juego» del medio en el que compiten (North, 1990), ya que tales reglas pueden facilitar o dificultar la actividad empresarial.

Si bien la literatura sobre organización y dirección de empresas ha abordado ampliamente el estudio del cambio organizativo (e.g., cambio en las instituciones internas de la empresa), el emprendimiento institucional ha recibido menor atención (Jackson y Deeg, 2008). De hecho, las primeras versiones del nuevo institucionalismo que tienen su origen en los trabajos de Meyer y Rowan (1977) y DiMaggio y Powell (1983) prácticamente ignoraron la posibilidad de que las empresas pudieran acometer acciones de emprendimiento institucional, enfatizando por el contrario que éstas deben ajustarse a sus entornos institucionales si quieren ganar legitimidad en cualquier campo organizativo (DiMaggio y Powell, 1983). Desde esta perspectiva, se asume que las instituciones externas vienen dadas y que, por tanto, las empresas tienen como única elección decidir si operar o no en un determinado entorno institucional. Así, cuando el entorno institucional no favorece a una empresa internacional, ésta puede responder con la elusión institucional, dejando de operar en un país específico; o bien responder adaptándose a las instituciones existentes (Cantwell, Dunning y Lundan, 2010).

Frente a ello, versiones más recientes del nuevo institucionalismo han contemplado a las organizaciones como emprendedores institucionales, esto es, como agentes capaces de movilizar sus recursos para cambiar las instituciones existentes en el entorno, en su interés propio (Battilana, Leca y Boxenbaum, 2009; Scott, 1995). Battilana *et al.* (2009) identificaron dos categorías de condiciones que posibilitan que los actores económicos desempeñen el rol de emprendedores institucionales y actúen para lograr el cambio. En primer lugar, las condiciones del entorno, entre las que se identifican los procesos de crisis y recesión económica o los cambios tecnológicos rupturistas en el sector.

Por ejemplo, una crisis económica puede erosionar la imagen de un destino turístico y afectar negativamente al atractivo del país para los turistas extranjeros, contraer tanto la demanda interna como la externa (en caso de que la crisis sea internacional) o limitar el flujo de crédito a las empresas. En estas situaciones, acometer cambios en las instituciones puede convertirse en una necesidad urgente para las empresas.

En segundo lugar, las propias características de las empresas también condicionan el papel que éstas puedan jugar como agentes promotoras del cambio institucional. Por ejemplo, las empresas con mayor legitimidad y reconocimiento en el sector, con niveles superiores de capital social o de liderazgo en su ámbito de actuación, dispondrán de mayor potencial como agentes del cambio al estar en disposición de movilizar a terceros en favor de la transformación buscada o de influir en los entes gubernamentales. Este potencial puede ser incluso mayor si las empresas actúan en un sector estratégico para la economía de un país (García-Cabrera y Durán-Herrera, 2016). En este sentido, las principales empresas hoteleras españolas, dada su situación de consolidación, años de experiencia y tamaño en España y en el extranjero (Andreu Guerrero *et al.*, 2017, en este número), pueden ser consideradas empresas multinacionales con elevado potencial para actuar como emprendedores institucionales. El trabajo de García-Cabrera y Durán-Herrera (2014) corrobora dicha posibilidad en su estudio sobre la coevolución del sector turístico en España durante los años 2008-2013, mostrando cómo en un contexto de crisis económica las empresas del sector, además de acometer cambios en sus instituciones internas, actúan conscientemente para modificar aquellos aspectos de las instituciones externas que impiden la mejora de su competitividad.

Sobre la base de lo expuesto, el presente trabajo se apoya en la nueva teoría institucional, para analizar los cambios acometidos en los años recientes por la empresa hotelera en España, al objeto de afrontar la crisis económica, así como los retos y nuevos cambios

que ha de afrontar el sector en los años venideros. A tal objeto, en primer lugar se presentan los resultados del estudio elaborado en el año 2013, que toma la evidencia empírica para el período de crisis y recesión económica (2008-2013). Ello nos permite examinar qué cambios se pusieron en marcha tanto en el ámbito interno de las empresas hoteleras como la forma en que éstas respondieron a la necesidad de cambio institucional externo. En segundo lugar, y bajo la misma perspectiva teórica institucionalista, se analizan los principales retos que actualmente afrontan estas empresas y los cambios que necesitarán acometer en los años venideros al objeto de responder a dichos retos.

Para afrontar el objetivo enunciado, y tras esta introducción, en el apartado 2 se presenta el marco conceptual basado en el nuevo institucionalismo. En el apartado 3 se explica la metodología seguida en la investigación. En el apartado 4 se presentan los cambios institucionales acaecidos en el país desde el inicio de la crisis y los cambios llevados a cabo por las empresas hoteleras en España. El apartado 5 discute los retos actuales de las empresas hoteleras y los cambios que deberán acometer para afrontar con éxito los mismos. Terminamos con un apartado de discusión y conclusiones (apartado 6).

## 2. Marco conceptual

### Empresa y cambio en la teoría institucional

Las instituciones son tanto las reglas formales (por ejemplo, las leyes y reglamentos) como las restricciones informales (por ejemplo, valores, convenios y códigos de conducta), que establecen las «reglas del juego» a las que las organizaciones se ajustan, se adaptan y reaccionan (North, 1990). De acuerdo con Scott (1995), estas instituciones existen en tres dimensiones: la regulativa, la normativa y la cognitiva. La dimensión regulativa se refiere a las leyes vigentes dentro del entorno particular en el que se desenvuelve la empresa. La dimensión normativa se relaciona más con el dominio cultural e incluye

normas y valores socialmente compartidos que introducen una dimensión prescriptiva, evaluativa y de obligatoriedad en la vida social (Scott, 1995). La dimensión cognitiva, por su parte, hace hincapié en las cogniciones y percepciones generalmente compartidas por los actores económicos sobre lo que es normal y lo que se da por sentado (por ejemplo, las prácticas empresariales que generan buen resultado). Mientras que las organizaciones están sujetas a la aplicación de las normas sociales generalizadas como el juego limpio (dimensión normativa), los elementos cognitivos especifican los procedimientos y prácticas que los actores pueden implementar, por lo que están relacionados con las operaciones que llevan a cabo las empresas (Ruef y Scott, 1998). De esta forma, las instituciones delimitan y dan forma al entorno en el que se desenvuelven las empresas.

De acuerdo con Henisz y Swaminathan (2008), el entorno institucional no debería ser considerado un parámetro, sino como una constelación de estructuras interdependientes y sistemas dentro de un país, entre países y en el nivel del sistema internacional (organismos internacionales, acuerdos multilaterales, etc.). Atendiendo a ello, la empresa hotelera que opera en más de un país está simultáneamente inmersa en, y expuesta a, múltiples entornos institucionales (Chan y Makino, 2007) lo cual, además, es compartido por las empresas que operan en un mismo contexto geográfico —por ejemplo, país de origen e industria local—, haciendo frente a similares instituciones y desafíos. Además, cada empresa tiene también su propio entorno institucional conformado por el conjunto de estructuras, sistemas y prácticas establecidas en el tiempo y que incluyen las reglas y normas que rigen las relaciones internas y con sus grupos de interés externos (Dunning y Lundan, 2008). Estas instituciones privadas o propias (privativas) solo afectan a actores que forman parte de una determinada empresa (Ingram y Silverman, 2002) —e.g., establecimientos de una cadena hotelera— aunque obviamente a través de las cadenas de valor con las que interactúa se ve afectada de forma indirecta por otras instituciones propias o privativas de otras empresa internacionales.

Al estar la empresa hotelera multinacional inmersa y expuesta a múltiples entornos institucionales, recibe múltiples influencias de esa naturaleza —mientras las leyes ejercen presiones coercitivas, los valores sociales despliegan presiones normativas y las prácticas empresariales frecuentes presiones miméticas—. Al tiempo, estas instituciones también proporcionan oportunidades para tomar decisiones útiles de agencia, de manera que los decisores pueden hacer uso de su capacidad de elección para responder a los retos externos. Según Dunning y Lundan (2008), el juicio y la creatividad de los decisores afectan al carácter innovador de las soluciones que estos adoptan para hacer frente a los retos del entorno en un marco condicionado por múltiples presiones institucionales y, por lo tanto, posibilitan oportunidades para la explotación de nuevas formas o modos institucionales. Cuando el entorno se vuelve muy incierto, lo cual es habitual en períodos de crisis y en situaciones de cambios tecnológicos rupturistas, las empresas pueden hacer esfuerzos conjuntos con otros actores que afrontan las mismas condiciones ambiguas, con el fin de encontrar las mejores soluciones. En la medida en que esas soluciones son nuevas, pueden resultar en un cambio institucional en las empresas y en su entorno. En este sentido, el «cambio institucional es un proceso dinámico e interactivo que ocurre en el tiempo con los actores siendo tanto moldeados por, como moldeadores del entorno institucional» (Khavul *et al.*, 2013, 32). Bajo esta perspectiva, un actor (*e.g.*, empresa, asociación empresarial) puede ser considerado como emprendedor institucional cuando ha sido capaz de iniciar y participar activamente en la implementación de cambios que divergen de las instituciones existentes, independientemente de si los cambios fueron finalmente implantados con éxito (Battilana *et al.*, 2009).

Ahora bien, como existen costes de transacción (y transaccionales) relevantes asociados al cambio institucional, los procesos se inician con precaución, tanto por parte de individuos como de organizaciones

(Dunning y Lundan, 2008). Además, aunque algunas empresas tengan la intención de iniciar cambios institucionales, es posible que, en solitario, no gocen de las condiciones suficientes como para convertirse en emprendedores institucionales exitosos. Por lo tanto, es pertinente destacar la relevancia de los rasgos de la empresa que muestran una capacidad real para influir en las instituciones externas, como por ejemplo su posición social. La posición social empresarial podría verse reforzada si las empresas que operan en el mismo sector, y que por tanto afrontan retos similares, coordinan sus acciones a través de las asociaciones empresariales de las que forman parte. Las asociaciones ofrecen a las empresas una estructura relacional para participar en la visión conjunta de las nuevas instituciones requeridas, así como en las acciones a implementar para lograr nuevos modelos de negocio (De Clercq, Danis y Dakhli, 2010). Así, actuar a través de asociaciones, en lugar de en solitario, permite a las empresas formular peticiones de cambio más objetivas e imparciales. Las asociaciones sectoriales en las que se organizan las empresas, por otra parte, pueden disfrutar de mayor liderazgo, capital social y legitimidad debido a los recursos que poseen en conjunto, por lo que tienen activos relevantes para el emprendimiento institucional. En este sentido, y de acuerdo a Granovetter (1985), podemos mencionar cómo el poder de los individuos para cambiar el marco institucional principalmente surge de su acción coordinada a través de las redes.

Los mencionados recursos de poder actúan como condición inicial, a los que habrá que añadir otros factores: las habilidades sociales para movilizar apoyos y habilidades discursivas para presentar causas (Fligstein, 1997, 2001; Child *et al.*, 2012) que condicionan el uso de los recursos de poder. Por ello, las empresas y sus asociaciones necesitan líderes con cualidades psicológicas específicas y una posición social organizativa apropiada para poder construir y propagar un discurso en favor del cambio, así como para movilizar aliados que defiendan tal causa.

### **Cambios en el entorno institucional y sus efectos en las instituciones internas de la empresa**

Los cambios en el entorno institucional pueden ser promovidos por los Gobiernos y organismos supranacionales, los mercados, la competencia y las demandas de la sociedad civil (Greenwood *et al.*, 2002) ya que todos ellos son actores relevantes en el actual capitalismo global (Dunning, 2003). En concreto, estos actores ejercen un papel relevante en la promoción de un sistema de creación de riqueza económicamente viable y socialmente aceptable (Dunning, 2003). Sin embargo, en los últimos años hemos asistido a un predominio de los Gobiernos y organismos supranacionales debido a la necesidad de enfrentar la crisis económica mediante sus intervenciones encaminadas a propiciar cambios institucionales (Child *et al.*, 2012). De acuerdo con las versiones más tradicionales del nuevo institucionalismo, las instituciones externas cambiarían primero, generalmente a través de un proceso dependiente de la trayectoria histórica (North, 1990), y las empresas les siguen, tratando de adaptarse a las nuevas instituciones (Jackson y Deeg, 2008). Ahora bien, según el institucionalismo, los cambios suelen ocurrir lentamente en el tiempo (Xia, Boal y Delios, 2009), especialmente en las economías maduras (Ahlstrom y Bruton, 2010).

Los cambios institucionales externos pueden resultar en oportunismo, pero también en oportunidades de negocio. Estos cambios generalmente son conocidos (visibles) porque son promovidos en buena parte mediante regulación gubernamental y por tanto son publicados y explicados en su propósito. A pesar de ello, su efecto sobre el comportamiento de las empresas puede ser difuso, ya que las empresas pueden responder con diferentes formas de participación en el cambio institucional. En relación con esta cuestión, Cantwell *et al.* (2010) se refieren a tres respuestas específicas: la elusión institucional, la adaptación institucional y el emprendimiento institucional.

La elusión y la adaptación institucional están relacionadas con la visión dominante de las instituciones (Dunning

y Lundan, 2008). Esto es, las instituciones influyen en la empresa a través de su encaje o su adaptación a los diferentes entornos institucionales en los que ésta participa (Jackson y Deeg, 2008). Específicamente, la elusión institucional se produce cuando las empresas toman el entorno institucional externo como dado y, por lo tanto, sus decisiones están relacionadas con la elección entre diferentes entornos institucionales para operar, incluyendo decisiones como abandonar un país y trasladarse o expandirse a otro (Cantwell *et al.*, 2010), o con la deslocalización de algunas actividades a otros países con marco institucional más favorable (Jackson y Deeg, 2008).

En la adaptación institucional, las empresas consideran el entorno institucional como exógeno, pero tratan de adaptar sus prácticas internas a las condiciones del mismo. Los estudios han demostrado que las instituciones de un país pueden ser favorables a determinadas estrategias y prácticas de las empresas (Meyer y Nguyen, 2005) y, por lo tanto, condicionan la elección estratégica que las mismas realizan (Jackson y Deeg, 2008), en su adaptación a tal entorno institucional (Chan *et al.*, 2008; Demirbag *et al.*, 2008).

Por último, como en ocasiones las empresas poseen condiciones para ejercer cierta influencia sobre el entorno —por ejemplo, disponen de presupuestos superiores a los de algunos países o posición social idónea debido a su tamaño—, parece lógico considerar que estas podrían considerarse no solo «jugadores pasivos que sumisamente buscan legitimidad en su interacción con las instituciones» (Riaz, 2009, 28). Frente a ello, puede ser esperado un comportamiento de emprendimiento institucional (Cantwell *et al.*, 2010). Cuando las empresas actúan como emprendedores institucionales, tratan de influir en el cambio institucional movilizándolo recursos para transformar o crear instituciones (Battilana *et al.*, 2009) que favorezcan sus propios intereses (Pacheco *et al.*, 2010).

### **3. Metodología**

La información sobre el sector turístico que manejamos en este trabajo ha sido recabada en dos

momentos del tiempo utilizando metodologías diferentes. En primer lugar, y para obtener información sobre los cambios institucionales acaecidos a raíz de la crisis (período 2008-2013), utilizamos una metodología cualitativa basada en el estudio del caso, tal y como se recomienda al analizar el cambio institucional (e.g., Khavul, Chavez y Bruton, 2013). El trabajo de campo se realizó en 2013 y se llevó a cabo en cinco etapas. En primer lugar, se buscó información secundaria para identificar los principales cambios institucionales en el contexto español durante el período de crisis. En segundo lugar, se identificaron empresas y asociaciones españolas que pudieran haber ejercido/estar ejerciendo un papel relevante en el cambio institucional que el sector hotelero requería. En tercer lugar, se realizaron entrevistas con directivos de dichas organizaciones y asociaciones con el fin de recopilar información sobre la relación entre los cambios institucionales públicos y privados y los mecanismos por los cuales las relaciones entre el Gobierno y las empresas tenían lugar. Específicamente estudiamos e identificamos: *i)* los principales cambios privados en las empresas del sector; *ii)* cómo los cambios institucionales externos afectaron a las empresas del sector y cómo las empresas reaccionaron a esos cambios; *iii)* los principales cambios institucionales en el nivel macro originados por las acciones de las empresas del sector a través de sus asociaciones; *iv)* el proceso de interacción e influencia mutua entre las empresas y el Gobierno; y *v)* las barreras al cambio institucional exitoso. En cuarto lugar, con el objetivo de triangular los datos, también entrevistamos a funcionarios del Gobierno. En quinto lugar, la información recopilada fue categorizada de acuerdo a los cinco tipos de contenido anteriormente descritos, para posteriormente analizarla y compararla. Específicamente, para el caso del sector turístico se entrevistó a la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT) que representaba en el momento del trabajo de campo a 64 hoteles, entre los que se encontraban las principales cadenas internacionalizadas como NH Hoteles o Barceló Hoteles; al

Foro de Marcas Renombradas Españolas que incluye también hoteles internacionalizados como la cadena Meliá o Barceló; y al Círculo de Empresarios.

En segundo lugar, durante el mes de febrero de 2017 realizamos un segundo trabajo de campo que combinó dos fuentes de información diferenciadas. De una parte, el estudio empírico se inició con una búsqueda de convocatorias de recepción de artículos, *call for papers*, realizados desde revistas de turismo y gestión hostelera indexadas en SCImago o en Web of Science y que siguieran abiertos en 2017. Ello nos permitió identificar temas candentes para el sector, de forma que su investigación se propone en el ámbito internacional. Con el fin de ser exhaustivos realizamos la búsqueda en las plataformas web de todas las editoriales que publicaban las revistas Q1 de la categoría «*Tourism, Leisure and Hospitality Management*» en ambos *ranking*. El resultado de la búsqueda arrojó ocho convocatorias de recepción de artículos de cinco revistas distintas publicadas por cuatro editoriales diferentes. De otra parte, y como segunda fuente de información, solicitamos a los colaboradores de este monográfico sobre *Estrategia e internacionalización de la empresa turística* que indicaran, desde su propia perspectiva de estudio del sector: *i)* los tres retos más relevantes que afronta el sector en España en la actualidad; y *ii)* los tres cambios prioritarios que deberían acometer las empresas del sector en España para afrontar esos retos con garantía. Recibimos respuesta de 17 expertos. En cuatro de los trabajos los autores se reunieron y realizaron una aportación conjunta. En total dispusimos de diez listas de retos y cambios requeridos.

#### 4. Análisis de resultados

##### **Período 2008-2013: crisis, cambio organizativo y emprendimiento institucional de las cadenas hoteleras españolas**

Aunque las cuentas públicas españolas presentaron un superávit en 2007, desde hacía años diversos

elementos institucionales estaban afectando negativamente a la actividad económica del país —e.g., marco laboral inadecuado y normativa que propiciaba altos costes de la energía (dimensión regulativa de las instituciones), excesiva burocracia (dimensión normativa de las instituciones), uso desmedido de prácticas empresariales para lograr altos beneficios en cortos plazos de tiempo (dimensión cognitiva de las instituciones)—. No obstante, el éxito de las empresas en términos agregados hasta 2007 legitimaba tal marco institucional, por lo que éstas no mostraron intención de cambiarlas. En 2008, sin embargo, España se enfrentó a una recesión económica y el Gobierno tomó medidas para equilibrar las cuentas públicas —e.g., recorte del gasto público y aumento de impuestos—. Estos cambios perjudicaron la actividad empresarial en el corto plazo, intensificando los efectos de la crisis y al tiempo haciendo visible la inadecuación de las instituciones —e.g., fuerte contracción de la demanda interna y reducción de beneficios—.

Por ejemplo, la dependencia de las fuentes de energía tradicionales en España y su alto coste representaba un hándicap para las empresas de cualquier sector, pero especialmente para las hoteleras. La falta de visión a largo plazo del Gobierno fue otra de las ineficiencias institucionales destacadas por los expertos. De acuerdo con ellos, España no tenía clara la elección de nuevas industrias clave en las que sustentar la recuperación económica, ni tampoco existía un diseño compartido de un nuevo modelo económico y tecnológico, todo lo cual limitaba la implementación de cambios institucionales para superar la crisis. Además, esta falta de visión generaba un marco regulativo inestable, con normas nuevas que eran cambiadas con objetivos diferentes y divergentes —e.g., normativa sobre energías alternativas—.

Ante este escenario institucional adverso agudizado por la crisis y que aportaba importantes desafíos a la empresa hotelera, ésta se implicó en procesos de cambio de distinta naturaleza en diferentes momentos del tiempo a lo largo del período de crisis (2008-2013).

Así, inicialmente, las empresas acometieron cambios sencillos como la venta de activos inmobiliarios para reducir deuda o recortar gastos para frenar la caída de los beneficios —e.g., los menús en los restaurantes se adaptaron estrictamente a la cultura de los clientes que mayoritariamente ocupaban el hotel en cada momento; se implantaron medidas para el ahorro energético y de agua—. Dos años más tarde, con las previsiones de crecimiento de la industria aún en negativo, las empresas se dieron cuenta de la gravedad de la situación e iniciaron cambios internos de mayor calado. Por ejemplo, ampliaron el alcance de su comercialización internacional, buscando países emisores de turistas no tradicionales. No obstante, al implementar esta estrategia de expansión se encontraron con un obstáculo institucional. Los consulados españoles fueron incapaces de emitir los visados de viaje a tiempo, por lo que esta estrategia tuvo poco éxito. Las cadenas hoteleras también adaptaron su comercialización introduciendo canales de ventas en línea, dirigiéndose a segmentos de clientes específicos (por ejemplo, familias, parejas), promoviendo clubes de producto (i.e., grupos de hoteles especializados en un producto, e.g., vino, golf) y adaptando los servicios (e.g., introduciendo alimentos para celíacos, horarios más flexibles para el desayuno). Como las versiones iniciales del nuevo institucionalismo indican, todas estas acciones representan *adaptación institucional*, pues las empresas introducen cambios internos para adaptarse a las instituciones. También las empresas empezaron a abrir hoteles en el extranjero para buscar nuevos mercados en crecimiento o bajar los costes de la energía, mostrando de esta forma que acciones de *elusión institucional* también tuvieron lugar para eludir las inadecuadas condiciones del marco institucional local (García-Cabrera y Durán-Herrera, 2014).

Sin embargo, siguiendo los hallazgos de Dutton (1986) en su estudio del comportamiento interno de las empresas ante la crisis, las empresas hoteleras también utilizaron sus asociaciones sectoriales para crear *lobbies* de comunicación e influir en las decisiones

**CUADRO 1**  
**TEMAS DE INTERÉS INVESTIGADOR SOBRE EL SECTOR TURÍSTICO**

| Revista  | Tema del <i>call for paper</i>                                  | Categoría de reto            | Fecha de entrega del manuscrito |
|--|---|------------------------------|---------------------------------|
| <i>Journal of Hospitality and Tourism Technology</i>     | Online Social Media in Hospitality and Tourism                  | Desarrollo tecnológico       | 01/10/2016                      |
| <i>Journal of Hospitality and Tourism Technology</i>     | Big Data in Tourism and Hospitality                             | Desarrollo tecnológico       | 31/08/2017                      |
| <i>Tourism Review</i>                                    | Smart Tourism and Competitive Advantage for Stakeholders        | Desarrollo tecnológico       | 30/03/2017                      |
| <i>Tourism Review</i>                                    | Business Models in Tourism                                      | Economía colaborativa        | 31/03/2017                      |
| <i>Journal of Destination Marketing &amp; Management</i> | The Role and Measurement of Emotions in Tourist Experiences     | Conocer al cliente           | 30/09/2017                      |
| <i>Journal of Travel &amp; Tourism Marketing</i>         | Travel and Lifestyle  | Conocer al cliente           | 31/01/2018                      |
| <i>Tourism Planning and Development</i>                  | Cuba and Tourism  | Múltiples retos              | 01/12/2016                      |
| <i>Journal of Hospitality and Tourism Technology</i>     | Partial Least Squares (PLS) in Hospitality and Tourism Research | Metodología de investigación | 30/09/2017                      |

**FUENTE:** Elaboración propia.

gubernamentales, actuando así como emprendedores institucionales. Por ejemplo, los hoteles exigieron al Gobierno una reforma laboral que les permitiera aplicar planes de ajuste de plantilla más flexibles y económicos. El Gobierno reformó la legislación laboral y las empresas turísticas utilizaron las nuevas reglas para actuar de acuerdo con la demanda. Además, a medida que se contraía la demanda interna con los recortes del Gobierno, los hoteles no solo exploraron nuevos países emisores turísticos, sino que instaron al Gobierno español a apoyar su estrategia aumentando el personal en los consulados españoles en dichos países. Desde ese momento se celebraron reuniones regulares en las que las empresas informaban al Gobierno sobre la demanda esperada de esos países, para que así el Gobierno pudiera garantizar que los consulados pudieran atender la alta y hasta el momento inusual demanda de visados de viaje a España. Otro ejemplo es el de la ley de costas española, que implicó la demolición de los hoteles que se encontraban muy cerca del mar. La aplicación de esta ley fue suspendida por

75 años. Estos ejemplos muestran cómo las empresas del sector actuaron como emprendedores institucionales contribuyendo a conformar el entorno institucional que les afecta, tal y como se puso de manifiesto en el trabajo de García-Cabrera y Durán-Herrera (2014).

##### 5. Mirando hacia el futuro: retos y cambios requeridos en las cadenas hoteleras españolas

Superada la crisis económica y visualizando el futuro del sector, el segundo trabajo de campo realizado ha pretendido identificar los principales retos que la empresa hotelera afronta. A tal objeto, en primer lugar se identifican los temas planteados en las convocatorias de recepción de artículos de relevantes revistas internacionales del campo, por aportar los temas candentes, y cuya investigación se propone para el sector (Cuadro 1). Posteriormente, descendemos al nivel de España para identificar los retos específicos que afronta el sector en el país sobre la base de información aportada por investigadores especializados en

**CUADRO 2**  
**RETOS EN EL SECTOR TURÍSTICO SEGÚN LOS EXPERTOS**

| Reto  | Categoría de reto             | Nivel de consenso<br>N=10<br>(En %) |
|---|-------------------------------|-------------------------------------|
| El turismo colaborativo .....   | Economía colaborativa         | 50                                  |
| Adaptación al reto medioambiental y al cambio climático. Sostenibilidad .....   | Sostenibilidad medioambiental | 40                                  |
| Hiperconectividad y robótica. Los nuevos canales de comunicación con los clientes .....   | Desarrollo tecnológico        | 40                                  |
| Avance y comprensión de la economía digital .....   | Desarrollo tecnológico        | 10                                  |
| Reforzar la I+D+i para apoyar el desarrollo turístico en España.....  | Desarrollo tecnológico        | 10                                  |
| La transformación de estilos de vida, nuevas tendencias a la hora de planificar un viaje, cambios demográficos y nuevos mercados emergentes en turismo (en especial, China) ..... | Conocer al cliente            | 30                                  |
| Conseguir conocer al cliente, especialmente «durante el viaje» .....  | Conocer al cliente            | 10                                  |
| Nichos de mercado en el turismo deportivo .....   | Conocer al cliente            | 10                                  |
| Las demandas cada vez más personalizadas del producto turístico .....   | Conocer al cliente            | 10                                  |
| Consolidar el crecimiento masivo, sosteniendo en el tiempo el liderazgo alcanzado en 2015 .....   | Diversificación y crecimiento | 20                                  |
| Equilibrar la cartera de segmentos con una mayor diversificación .....  | Diversificación y crecimiento | 10                                  |
| Consolidación del tejido empresarial, que debe ser más grande y fuerte .....  | Diversificación y crecimiento | 10                                  |
| Rejuvenecimiento de destinos consolidados .....   | Renovación destinos           | 10                                  |
| La renovación de destinos como estrategia de política general desde una perspectiva sectorial, económica, urbana y ambiental .....  | Renovación destinos           | 10                                  |
| La emergencia de nuevos destinos y el aumento de la competencia global .....  | Nuevos destinos               | 10                                  |
| Cualificación de los profesionales del sector .....   | Recursos humanos              | 10                                  |

**FUENTE:** Elaboración propia.

el estudio del sector turístico español (Cuadro 2) y se identifican los cambios que, en opinión de estos expertos, las empresas han de acometer (Cuadro 3).

Específicamente, el Cuadro 1 incluye la lista de los ocho *call for papers* identificados, la revista que hace la convocatoria y la fecha de entrega de los manuscritos para comenzar el proceso de evaluación por pares, así como la categoría de reto con la que tales llamamientos se corresponden. Salvo el número especial de la revista *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, centrado en metodología de investigación, concretamente en la técnica de los *partial least squares*, los otros números especiales proponen temas de investigación

relacionados con cuestiones críticas para el desarrollo y éxito de la empresa turística en la actualidad.

Tres de ellos se relacionan con el desarrollo tecnológico y se centran en lo que se ha denominado turismo inteligente, tomando el nombre de los *smartphones* y las *apps* que cada vez más turistas utilizan, el *big data* y las redes sociales. Por otra parte, para la revista *Tourism Review*, la economía colaborativa ha favorecido una competencia inesperada que está traspasando los límites de la industria tradicional, el progreso tecnológico y el cambio en el comportamiento de los turistas, entre otros factores, lo que provoca que el sector turístico deba actualizar y cambiar cómo los

actores crean, capturan y diseminan valor, por lo que plantean un número especial sobre modelos de negocio en turismo. Estas convocatorias de recepción de artículos destacan por llamar la atención de los investigadores sobre cambios institucionales que se están produciendo en el sector como consecuencia del desarrollo tecnológico y las iniciativas de los mercados, la competencia y las demandas de la sociedad civil, todos ellos actores con capacidad para iniciar tales cambios (Greenwood *et al.*, 2002).

Otras dos convocatorias van en línea con el reto de conseguir conocer al cliente, especialmente «en el durante» o momento en que está realizando el viaje, y la transformación de estilos de vida, con nuevas tendencias a la hora de planificar un viaje. Una centrada en la medida de las emociones en las experiencias turísticas y la otra en viajes y estilos de vida. Finalmente, el llamamiento de la revista *Tourism Planning and Development* sobre Cuba y el turismo se corresponde con la necesidad de capturar, desde todas las perspectivas de análisis, los efectos en la industria turística cubana de los cambios históricos que la isla está viviendo, por lo que podría relacionarse con todos y cada uno de los retos, aunque cabría esperar que en el número se abordarían cuestiones muy vinculadas al reto de la diversificación y el crecimiento y al de la renovación de destinos, entre otros. Desde una perspectiva institucionalista, estas tres últimas categorías de *call for papers* destacan por reconocer la existencia de cambios en el entorno turístico —e.g., transformación de estilos de vida, nuevas tendencias en la planificación del viaje, cambios político-culturales en Cuba— y solicitar estudios que ayuden a las empresas a afrontar los mismos, en clara coincidencia con la perspectiva adaptativa institucional.

Descendiendo al caso del sector en España, el Cuadro 2 muestra los retos identificados por los expertos consultados y el Cuadro 3 los cambios a abordar por la empresa para afrontar los mismos. En ambos Cuadros se incluye el nivel de consenso entre los expertos, indicador que informa sobre el porcentaje de éstos que coincidieron en señalar un mismo elemento.

Los avances en las TIC representan un desafío relevante para la empresa turística en España, al ser la raíz de dos retos con importante grado de consenso: el turismo colaborativo (indicado como uno de los tres retos clave por el 50 por 100 de los expertos) y la hiperconectividad y la robótica (40 por 100 de consenso).

El turismo colaborativo, con la irrupción de negocios como Airbnb o HomeAway, es percibido como una amenaza para las cadenas hoteleras españolas ya que plantean un hospedaje *p2p* alternativo al tradicional, que además ofrece un cambio en la experiencia del viajero, permitiendo acceder a experiencias tanto gastronómicas como en actividades muy relacionadas con el destino visitado y que parece que son muy valoradas por cada vez más viajeros. Según Bulchand Gidumal y Melián González (2016, 77), tras revisar los estudios disponibles al respecto, el alojamiento colaborativo ha supuesto un «10 por 100 de los ingresos por alojamiento en EE UU», «más de 2.000.000 de habitaciones y 155.000.000 de huéspedes anuales en Airbnb» y un «35 por 100 de los viajes de ocio de residentes españoles». El turismo colaborativo es considerado como un cambio imparable hasta por la propia Organización Mundial del Turismo, que en junio de 2016 hizo un llamamiento a la industria turística para aceptar la economía colaborativa y los cambios que conlleva.

Por otra parte, destaca el reto de la hiperconectividad, tendencia hacia una interactividad permanente entre los proveedores de servicios turísticos y los usuarios, antes, durante y después del viaje, a través de nuevos canales de comunicación con los clientes. El desarrollo del *big data* y la conectividad permanente permite obtener un conocimiento de la clientela antes inimaginable para conseguir una experiencia personalizada para cada viajero.

En tercer y último lugar comentaremos el reto medioambiental y de sostenibilidad (40 por 100 de consenso). Dado que la fortaleza del sector turístico depende, en gran medida, de la salud ambiental, la sostenibilidad es un concepto cada vez más importante del sector turístico. Este año 2017 ha sido declarado por las Naciones

## CUADRO 3

## CAMBIOS NECESARIOS EN LAS EMPRESAS PARA AFRONTAR LOS RETOS

| Cambios requeridos   | Consenso<br>(En %) |
|--|--------------------|
| Desarrollo pleno de las TIC para obtener información valiosa que sirva de apoyo a directivos y empleados para mejorar la gestión de la actividad de negocio y la calidad del servicio al cliente .....                     | 40                 |
| Incorporar en los modelos de competitividad de las empresas turísticas el desarrollo sostenible y la responsabilidad social corporativa .....  | 30                 |
| Personalizar o diferenciar en mayor medida el servicio para adaptarlo a los diferentes tipos de turistas y a las nuevas necesidades del viajero .....  | 20                 |
| Desarrollo de sistemas de gestión del conocimiento para desarrollar la capacidad de innovación .....   | 20                 |
| Profesionalización de la dirección en estrategia y liderazgo y mejorar la capacidad de atraer, desarrollar y retener el talento (en especial el espíritu innovador) .....  | 20                 |
| Optimizar las estrategias de <i>marketing online</i> para poder competir en mejores condiciones con el turismo colaborativo .....  | 20                 |
| Cambio de orientación donde la experiencia del cliente sea la base .....   | 10                 |
| Diversificar hacia otros negocios con enorme potencial para generar sinergias y crear un mayor valor añadido al cliente .....  | 10                 |
| Cambiar el concepto de agencia de viajes tradicional, incorporando actividades adicionales relacionadas con la experiencia de viajar (eventos, exposiciones, etc., sobre destinos concretos que se pretendan vender) ..... | 10                 |
| Apuesta real por mercados emisores emergentes como China, desarrollando los recursos y capacidades que sean necesarios. ....   | 10                 |
| Desestructuración: diferenciar en el sector alojativo las tres capas (propiedad, dirección/gestión y <i>branding</i> ) .....   | 10                 |
| Externalización: zapatero a tus zapatos .....  | 10                 |

FUENTE: Elaboración propia.

Unidas «Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo» (A/RES/70/193), con el objetivo de fomentar un cambio en las políticas, las prácticas de empresa y el comportamiento de los consumidores para promover un sector turístico más sostenible. Con respecto a este reto, los expertos apuntan que las empresas turísticas deben de ser conscientes de que las innovaciones en materia de sostenibilidad impulsan su competitividad y alinean sus servicios con las expectativas y demandas de los turistas actuales, cada vez más sensibilizados con los temas medioambientales.

Finalmente, y con respecto a los cambios a acometer, los expertos apuntan principalmente hacia aquellos que permiten afrontar dos de los retos clave del sector (el turismo colaborativo y la hiperconectividad y robótica), de forma que indican que las empresas del

sector deben apostar con rotundidad por un desarrollo pleno de las TIC (Cuadro 3), para obtener información valiosa que sirva de apoyo a directivos y empleados para mejorar la gestión de la actividad del negocio y la calidad del servicio al cliente. Específicamente, será clave para conseguir la participación e integración plena de la empresa en los llamados destinos turísticos inteligentes (Fernández Alcantud *et al.*, 2007, en este número). Asimismo, las TIC son necesarias para responder a la economía colaborativa con estrategias como la desarrollada por la cadena Room Mate Hotels, que creó la marca «BeMate», un modelo de negocio híbrido entre el alojamiento colaborativo y el tradicional que supone todo un reto, innovación y desafío, según uno de los expertos. El desarrollo pleno de las TIC en la empresa turística es muy necesario, ya que se

parte de un nivel de desarrollo aún muy bajo en términos generales en España, especialmente en lo referente a la adopción de las innovaciones tecnológicas basadas en las TIC avanzadas que prometen mayor capacidad de creación de valor, como son las orientadas a gestionar el conocimiento (Camisón y Camisón, 2017, en este número).

## 6. Conclusiones

El presente trabajo hace uso del marco teórico aportado por el nuevo institucionalismo para contribuir a un mayor conocimiento de la forma en que la empresa hotelera en España ha afrontado los cambios durante el reciente período de crisis económica, al tiempo que muestra aquellos otros que debe plantearse para hacer frente a los retos del sector en los años venideros, ofreciendo así implicaciones de interés tanto para los profesionales del sector como para los investigadores interesados en este campo.

Como primera aportación, este trabajo ofrece una relación de los retos que en la actualidad afrontan las empresas hoteleras, principalmente relacionados con el desarrollo del turismo colaborativo, la sostenibilidad medioambiental de la actividad, el desarrollo tecnológico (e.g., hiperconectividad y robótica, economía digital), la necesidad de profundizar en el conocimiento del cliente o las cuestiones relativas a la diversificación y crecimiento de la propia empresa. Para hacer frente a ellos, y como segunda aportación, se ofrece una relación de posibles cambios a acometer. En concreto, y bajo un planteamiento adaptativo, coherente con los preceptos más tradicionales de la nueva teoría institucional, los cambios que se sugieren se caracterizan por proponer modificaciones en el seno de las empresas como medio para lograr el éxito en un nuevo contexto caracterizado por los referidos retos. Entre ellos, el desarrollo pleno de las TIC, la mayor personalización del servicio para adaptarlo a los diferentes tipos de turistas y nuevas necesidades del viajero, la diversificación de la actividad hacia negocios con potencial

para generar sinergias o la incorporación de modelos de desarrollo sostenible, entre otros. De esta forma, se sugiere que la empresa ha de tomar en consideración el entorno y adoptar formas organizativas que le permitan alcanzar el éxito en el mismo. Al mismo tiempo, y desde un planteamiento más próximo a los postulados más recientes del nuevo institucionalismo, del trabajo derivan nuevas aportaciones relacionadas con la forma en que la empresa hotelera ha de actuar e interactuar con otros actores en su entorno para acometer tales cambios y afrontar los retos. Tales reflexiones derivan principalmente de las evidencias aportadas por el estudio de casos realizado para el período de crisis acaecida en España y del que emanan lecciones aplicables a los años venideros.

Así, y en primer lugar, el estudio de casos mostró cómo el inicio de la crisis económica en España y la implementación de los cambios por parte de las empresas del sector para hacer frente a la misma no fueron eventos sincronizados. Fue solo tras dos años de crisis, cuando los beneficios empresariales se convirtieron en pérdidas sostenidas, que las empresas asumieron la necesidad real de cambio y comenzaron de hecho a actuar como emprendedores institucionales. Algunos factores retrasaron esta conciencia y demoraron el cuestionamiento de las instituciones existentes —e.g., inercia, resistencia, rutinas—, erigiéndose como barreras al cambio. Así, mientras algunos autores (por ejemplo, Khavul, Chávez y Bruton, 2013) han hallado un evento clave como desencadenante de un proceso de cambio institucional, nosotros encontramos que en el caso de la empresa hotelera en España fue necesaria una combinación de acontecimientos para desbloquear las barreras al cambio y desencadenar en las empresas del sector la voluntad de acometer cambios profundos en su seno y en el entorno. Mirando hacia el futuro, y de cara a la adopción de los cambios que permitan hacer frente a los nuevos retos, la empresa hotelera española debe ser consciente de la existencia de estas barreras y cómo afectan a su desarrollo y desempeño económico al objeto de evitar

demoras perjudiciales en la adopción e incluso promoción de los cambios necesarios.

En segundo lugar, aunque las cadenas hoteleras cumplen con los requisitos necesarios para convertirse en emprendedores institucionales y dar forma a su entorno competitivo dada su contribución al PIB —e.g., poder, legitimidad, reputación—, sorprendentemente no actuaron como tales, impulsadas por su propia iniciativa en el pasado. Asumieron tal rol como una reacción a acontecimientos imprevistos y las posteriores decisiones legislativas del Gobierno. Este hallazgo nuevamente alerta sobre la posibilidad de un cierto adormecimiento y falta de consciencia de la propia relevancia de las empresas del sector y/o sus asociaciones de manera que, ante la falta de presión económica que la nueva coyuntura económica más favorable provee, las empresas podrían aminorar su voluntad de impulsar cambios adicionales en sus entornos y que tuvieran como objetivo no solo prevenir y afrontar los nuevos retos que afectan al sector, sino el desarrollo de nuevas formas y tendencias en el entorno, de interés para ellas y sus negocios. El presente trabajo sugiere la existencia de este riesgo, dado que desde el institucionalismo se advierte la preferencia de los actores económicos por defender el *statu quo* institucional, principalmente por parte de aquellos que se benefician del mismo (DiMaggio, 1988). Bajo este planteamiento, las empresas, por ejemplo, podrían centrar sus esfuerzos en contener o erradicar el turismo colaborativo —e.g., alojamiento colaborativo, transporte colaborativo— en lugar de participar en el desarrollo de normas que lo regulen y faciliten la consolidación de estos nuevos modos de hacer negocio en el mercado, y así identificar nuevas oportunidades empresariales en el marco del nuevo modelo turístico.

En tercer lugar, la literatura existente advierte sobre la resistencia de los actores económicos a las imposiciones reglamentarias, lo que con frecuencia conlleva que los cambios intentados finalmente no tengan lugar (Ahlstrom y Bruton, 2010). Sin embargo, hemos encontrado que, durante el período de crisis,

la empresa hotelera española ha sido capaz de adaptarse a nuevas regulaciones y convivir con ellas. Esto ha ocurrido incluso cuando el sector no ha sido escuchado por el Gobierno en el establecimiento de nuevas leyes y éstas fueron además desfavorables para el sector —e.g., subida de impuestos que contrae la demanda turística interna—. La urgente necesidad de superar la crisis puede explicar el bajo nivel de resistencia a estas imposiciones regulativas de manera que, en lugar de centrar los esfuerzos en oponerse a ellas, las empresas del sector, principalmente a través de sus asociaciones, trabajaron para buscar las mejores formas para operar con ellas y reducir su impacto. Así, el estudio de casos realizado identifica, más que interacciones competitivas o de conflicto entre empresas y legisladores, comúnmente señaladas en la literatura (Khavul *et al.*, 2013), la adopción de un estilo cooperativo entre ambos, probablemente condicionado por la urgencia de las medidas a adoptar debido a la crisis. De esta forma, y mirando hacia el futuro, cabe resaltar la importancia de prorrogar las interacciones cooperativas con el Gobierno y extenderlas a otros actores económicos, al objeto de facilitar e impulsar la adopción de cambios tanto en la legislación como en el seno de las empresas, para afrontar los nuevos retos. Las empresas pueden apoyarse a este respecto en sus asociaciones sectoriales, ya que éstas se encuentran en una posición idónea para gestar una acción coordinada de los asociados, si fuera necesario.

### Referencias bibliográficas

- [1] AHLSTROM, D. y BRUTON, G.D. (2010). «Rapid Institutional Shifts and the Co-evolution of Entrepreneurial Firms in Transition Economies». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, n° 3, pp. 331-554.
- [2] BATTILANA, J.; LECA, B. y BOXENBAUM, E. (2009). «How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship». *The Academy of Management Annals*, vol. 3, n° 1, pp. 65-107.
- [3] BULCHAND GIDUMAL, J. y MELIÁN GONZÁLEZ, S. (2016). *Una guía para entender la economía colaborativa*:

de clientes-consumidores a individuos-proveedores. Amazon Kindle Direct Publishing y CreateSpace.

[4] CANTWELL, J.; DUNNING, J.H. y LUNDAN, S.M. (2010). «An Evolutionary Approach to Understanding International Business Activity: The Co-evolution of MNEs and the Institutional Environment». *Journal of International Business Studies*, vol. 41, pp. 567-586.

[5] CHAN, C.M.; ISOBE, T. y MAKINO, S. (2008). «Which Country Matters? Institutional Development and Foreign Affiliate Performance». *Strategic Management Journal*, vol. 29, pp. 1.179-1.205.

[6] CHAN, C.M. y MAKINO, S. (2007). «Legitimacy and Multilevel Institutional Environments: Implications for Foreign Subsidiary Ownership Structure». *Journal of International Business Studies*, vol. 38, nº 4, pp. 621-638.

[7] CHILD, J.; RODRIGUES, S.B. y TSE, K.K-T. (2012). «The Dynamics of Influence in Corporate Co-evolution». *Journal of Management Studies*, vol. 49, nº 7, pp. 1.246-1.273.

[8] DE CLERCQ, D.; DANIS, W.M. y DAKHLI, M. (2010). «The Moderating Effect of Institutional Context on the Relationship Between Associational Activity and New Business Activity in Emerging Economies». *International Business Review*, vol. 19, pp. 85-101.

[9] DEMIRBAG, M.; GLAISTER, K.W. y TATOGLY, E. (2008). «Institutional and Transaction Cost Influences on MNEs' Ownership Strategies of their Affiliates: Evidence from an Emerging Market». *Journal of World Business*, vol. 42, pp. 418-434.

[10] DIMAGGIO, P. J. (1988). *Interest and Agency in Institutional Theory*. En ZUCKER, L. (Ed.).

[11] DIMAGGIO, P. J. y POWELL, W. W. (1983). «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields». *American Sociological Reviews*, vol. 48, pp. 147-160.

[12] DUNNING, J.H. (2003). «Introduction». En J.H. (Ed.). *Making Globalization Good: The Moral Challenges of Global Capitalism*, pp. 1-8. Nueva York: Oxford University Press.

[13] DUNNING, J.H. y LUNDAN, S.M. (2008). «Institutions and the OLI Paradigm of the Multinational Enterprise». *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 25, pp. 573-593.

[14] DUNNING, J.H. y LUNDAN, S.M. (2010). «The Institutional Origins of Dynamic Capabilities in Multinational Enterprises». *Industrial and Corporate Change*, vol. 19, nº 4, pp. 1.225-1.246.

[15] DUTTON, J.E. (1986). «The Processing of Crisis and Non-crisis Strategic Issues». *Journal of Management Studies*, vol. 23, nº 5, pp. 501-517.

[16] FLIGSTEIN, N. (1997). «Social Skill and Institutional Theory». *American Behavioral Scientist*, vol. 40, nº 4, pp. 397-405.

[17] GARCÍA-CABRERA, A.M. y DURÁN-HERRERA, J.J. (2014). «Does the Tourism Industry Co-evolve?». *Annals of Tourism Research*, vol. 47, pp. 81-83.

[18] GARCÍA-CABRERA, A.M. y DURÁN-HERRERA, J.J. (2016). «MNEs as Institutional Entrepreneurs: A Dynamic Model of the Co-evolutionary Process». *European Management Journal*, vol. 34, nº 5, pp. 550-563.

[19] GRANOVETTER, M. (1985). «Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness». *American Journal of Sociology*, vol. 91, nº 3, pp. 481-510.

[20] GREENWOOD, R.; SUDDABY, R. y HININGS, C. (2002). «Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields». *Academy of Management Journal*, vol. 45, nº 1, pp. 58-81.

[21] HENISZ, W. y SWAMINATHAN, A. (2008). «Introduction: Institutions and International Business». *Journal of International Business Studies*, vol. 39, nº 4, pp. 537-539.

[22] INGRAM P. y SILVERMAN, B. (2002). «Introduction», en INGRAM, P. & SILVERMAN, B. (Ed.). *The New Institutionalisms in Strategic Management*, pp. 1-30. Amsterdam: Elsevier.

[23] JACKSON, G. y DEEG, R. (2008). «Comparing Capitalism: Understanding Institutional Diversity and its Implications for International Business». *Journal of International Business Studies*, vol. 39, nº 4, pp. 540-561.

[24] KHAVUL, S.; CHÁVEZ, H. y BRUTON, G.D. (2013). «When Institutional Change Outruns the Change Agent: The Contested Terrain of Entrepreneurial Microfinance for Those in Poverty». *Journal of Business Venturing*, vol. 18, nº 13, pp. 30-50.

[25] MEYER, J. W. y ROWAN, B. (1977). «Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony». *American Journal of Sociology*, vol. 83, pp. 340-363.

[26] MEYER, K. y NGUYEN, V.C. (2005). «Foreign Investment Strategies and Sub-national Institutions in Emerging Markets: Evidence from Vietnam». *Journal of Management Studies*, vol. 42, pp. 63-93.

[27] NORTH, D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

[28] NORTH, D.C. (2005). *Understanding the Process of Economic Change*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

[29] RIAZ, S. (2009). «The Global Financial Crisis: An Institutional Theory». *Critical Perspectives on International Business*, vol. 5, nº 1, pp. 26-35.

[30] SCOTT, W.R. (1995). *Institutions and Organizations*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

[31] XIA, J.; BOAL, K. y DELIOS, A. (2009). «When Experience Meets National Institutional Environmental Change: Foreign Entry Attempts of U.S. Firms in Central and Eastern European Region». *Strategic Management Journal*, vol. 30 nº 12, pp. 1286-1309.

[32] ZUCKER, L.G. (1988). *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, 232 pp. Cambridge, Ballinger Pub Co. Ballinger MA.