

Retos institucionales en la actividad empresarial de establecimientos hoteleros localizados en países en desarrollo¹

Dalai Perdomo Pérez

Grado en Traducción e Interpretación: Inglés-Francés por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Master en Marketing y Comercio Internacional por la misma universidad.

Sonia María Suárez Ortega

Profesora Titular de Organización de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Responsable de la línea de investigación "Dirección estratégica e internacionalización" dentro del grupo de investigación "Estrategia y Negocios Internacionales".

sonia.suarez@ulpgc.es

Antonia Mercedes García Cabrera

Profesora Titular de Organización de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Coordinadora del grupo de investigación "Estrategia y Negocios Internacionales". Directora del Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la misma universidad.

¹ Los autores agradecen el apoyo financiero proporcionado por el Ministerio de Economía y Competitividad (Proyecto ECO2016-80518-R)

RESUMEN

El turismo representa un sector estratégico para el desarrollo socio-económico de las economías menos avanzadas. Estos países, sin embargo, cuentan con entornos institucionales débiles en los que es común la existencia de retos institucionales que perjudican el desarrollo de la actividad empresarial. Dado que un mismo marco institucional puede aportar diferentes oportunidades y amenazas a diferentes sectores de actividad, el presente trabajo se centra en el subsector alojativo para analizar los retos institucionales que afectan a la citada actividad en las economías en desarrollo. La evidencia empírica se obtiene de una muestra integrada por 50 establecimientos alojativos que operan en Marruecos. Los resultados identifican los retos institucionales que afronta la empresa hotelera tanto para iniciar sus operaciones como en el desarrollo posterior de la actividad mostrando, además, que estos afectan en mayor medida a los establecimientos de menor tamaño y a los gestionados por directivos extranjeros. De los resultados se derivan sugerencias de utilidad para la mejor promoción de la actividad empresarial turística en estas economías.

CÓDIGO JEL

Z32, D02, O55

PALABRAS CLAVE

Turismo, Desarrollo, Retos institucionales, Economías en desarrollo, Marruecos

INSTITUTIONAL CHALLENGES IN THE BUSINESS ACTIVITY OF HOTEL ESTABLISHMENTS LOCATED IN DEVELOPING COUNTRIES

ABSTRACT

Tourism represents a strategic sector for the socio-economic development of less developed economies. However, these countries have got weak institutional environments where it is usual to find institutional challenges which harm the business development. As a particular institutional framework can provide with different opportunities and threats to different business sectors, this paper is based on the accommodation sub-sector in order to analyze institutional challenges affecting business activity in developing economies. Empirical evidence is obtained through a sample of 50 accommodation establishments operating in Morocco. The results identify the institutional challenges a hotel company has to face both at foundation and during the ongoing business activity. In addition, it is demonstrated that these problems affect the smallest establishments and those managed by foreign executives to a greater extent. They also show useful suggestions to enhance the promotion of touristic business activity in these economies.

JEL CODES

Z32, D02, O55

KEYWORDS

Tourism, Development, Institutional challenges, Developing economies, Morocco

1. INTRODUCCIÓN

El turismo representa un sector estratégico para el desarrollo socio-económico de las economías menos avanzadas (Liu y Wall, 2006). De hecho, la Organización Mundial del Turismo (OMT) estima que en el período 2010-2030 la llegada de turistas a destinos localizados en economías en desarrollo aumentará el doble (4,4% al año) de lo que lo hará la tasa de llegada a destinos en economías desarrolladas. En el caso de África, tal crecimiento será incluso mayor, al pasar de 50 a 134 millones de llegadas. Estas tasas de crecimiento justifican que el sector turístico se haya convertido en la actualidad en un pilar clave del progreso de los países emergentes y en desarrollo (UNWTO, 2012).

Ahora bien, el crecimiento del sector en estos países requiere del desarrollo de un tejido empresarial en el que tengan presencia tanto turoperadores como aerolíneas y establecimientos hoteleros, tres pilares y/o actividades clave para el sector. En el desarrollo de este tejido empresarial adquiere relevancia tanto la inversión del capital privado existente en el país como la inversión de empresas foráneas, habitualmente con mayores recursos económicos y conocimiento acumulado sobre los factores clave de éxito de la actividad turística (Saffu *et al*, 2008; Tao y Wall, 2009). Frente a ello, las economías emergentes y en desarrollo se caracterizan por contar con entornos institucionales débiles –e.g., sistemas políticos inestables, sistemas judiciales endeblés– (Choi, Kim y Kim, 2010) en los que es común la existencia de retos institucionales que perjudican el desarrollo de la actividad empresarial (García-Cabrera, Suárez Ortega y Durán-Herrera, 2016). Aunque es incuestionable que la internacionalización favorece la competitividad y el crecimiento empresarial y, por ende, las empresas nutridas de recursos habitualmente recurren a la expansión exterior, los riesgos que para la empresa comporta la inversión en países distantes o desconocidos (Cavusgil, Knight y Riesenberger, 2014) se incrementan para el caso de las economías en desarrollo, al contar estas con marcos institucionales débiles y/o inestables (Phillips, Tracey y Karra, 2009), lo que puede inhibir la inversión en estos países. De hecho, y según los preceptos de la Teoría Institucional (North, 1990; Scott, 2001), las empresas deben adaptar sus estrategias, estructuras y prácticas al contexto institucional del entorno en el que se localizan si desean alcanzar el éxito en su ámbito de actividad (DiMaggio y Powell, 1983) o bien, como alternativa, pueden descartar las operaciones en países con marcos institucionales complejos, débiles y volátiles, si fuera el caso incluso deslocalizado sus actividades empresariales ya establecidas y trasladándolas a otros países con entornos institucionales más favorables (Cantwell, Dunning y Lundan, 2010).

De ahí la relevancia que adquiere que los países emergentes y en desarrollo conozcan con mayor exactitud los retos institucionales que plantean a las empresas, y trabajen con el ánimo de aminorarlos y ser eficientes en la promoción de las actividades empresariales buscadas. A este respecto, merece tomar en consideración que un mismo marco institucional puede aportar diferentes oportunidades y amenazas a diferentes sectores de actividad (Jackson y Deeg, 2008), de manera que se recomienda que, en el desarrollo de investigaciones referidas

a instituciones, estas se efectúen con respecto a un sector específico (García-Cabrera, García-Soto y Durán-Herrera, 2016). El presente trabajo toma en consideración esta recomendación y se plantea como objetivo el estudio de los retos institucionales que afectan al desarrollo de los establecimientos alojativos en las economías en desarrollo, escogiendo este subsector por representar una actividad clave de la industria turística (García-Cabrera, García-Soto y Durán-Herrera, 2016). La evidencia empírica se obtiene de una muestra de 50 establecimientos alojativos localizados en Marruecos. El país escogido representa un contexto idóneo para la presente investigación dado que el turismo juega un papel relevante en el desarrollo de su economía, permitiendo así a Marruecos ocupar una posición de liderazgo en la región en lo que a actividad turística se refiere. De hecho, en la actualidad, el reino marroquí es el principal destino turístico de África del Norte (OMT, 2016). Además, la estrategia del país para el turismo, Vision 2020, pretende consolidar la actividad turística como sector clave del desarrollo económico, social y cultural (Invest in Morocco, 2017).

El trabajo llevado a cabo realiza dos contribuciones relevantes a la literatura. En primer lugar, se identifican 28 retos institucionales que afronta la empresa hotelera en economías en desarrollo, distinguiendo a este respecto los períodos de puesta en marcha de la actividad y su desarrollo posterior. En segundo lugar, se aportan los retos institucionales que afectan de forma diferenciada a los establecimientos alojativos según su tamaño, tipo de establecimiento (*riads* vs. hoteles), así como el origen nacional o foráneo de los directivos que los regentan. Dado que los retos institucionales no son fáciles de combatir y superar y que estos pueden llevar a los directivos a plantearse la idoneidad de seguir adelante con el proyecto empresarial, adquiere gran relevancia estas aportaciones, al objeto de poder orientar las actuaciones políticas con el ánimo de reducir el impacto de tales retos en estos colectivos y ser eficientes en la promoción de las actividades empresariales buscadas.

El trabajo elaborado se estructura en cuatro apartados que siguen a esta introducción. En primer lugar, se presenta el marco teórico, en el que se discute las peculiaridades del contexto institucional en economías emergentes y en desarrollo y los retos que estas pueden conllevar para las empresas locales y foráneas que se instalan en ellas. Posteriormente, se presenta la metodología aplicada, describiéndose el contexto de la investigación, la población y muestra que da soporte al trabajo empírico realizado, la medida de las variables y las técnicas de análisis estadísticas utilizadas. En tercer lugar, se muestran y discuten los resultados alcanzados. Finalmente, el trabajo concluye con un apartado que resume los resultados y destaca sus implicaciones teóricas y prácticas.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 Retos institucionales en el ámbito empresarial: economías emergentes y en desarrollo

Las instituciones representan las reglas del juego en cada país y ámbito empresarial –e.g., leyes y normas, justicia, valores sociales, cultura– (North, 1990) de forma que estas proporcionan estabilidad y significado a la vida social (Scott, 2001). En comparación con los países desarrollados, los países emergentes y en desarrollo se caracterizan por contar con entornos institucionales más débiles, esto es, por disponer de sistemas políticos no siempre estables, sistemas legales relativamente endebles y por un relevante papel de las redes sociales en los intercambios (Choi *et al*, 2010). De forma más específica, Acemoglu y Robinson (2012), al estudiar las instituciones políticas y económicas, diferencian dos tipos o categorías que guardan relación con el grado de debilidad del entorno institucional y el nivel de desarrollo de los países:

- 1) Instituciones inclusivas. Existen cuando impera la Ley en un territorio, numerosas personas participan en el proceso de gobierno y la generación de riqueza se distribuye en la población. Además, se garantiza a todos los individuos el acceso a la justicia y la educación, así como el cumplimiento de los contratos en las transacciones que tienen lugar entre estos. De esta forma, las instituciones inclusivas apoyan tanto la actividad innovadora de la empresa como el crecimiento y el éxito económico del país. Estas instituciones son comunes en países desarrollados.
- 2) Instituciones extractivas. Existen cuando un pequeño grupo de individuos concentra el poder en un territorio, así como las oportunidades económicas, sociales y de formación, dando lugar a entornos en los que el grupo o élite dominante intenta explotar al resto de la población residente. En los lugares en los que predominan estas instituciones existe una débil capacidad para exigir el cumplimiento de la Ley y las contradicciones institucionales son frecuentes. Estas contradicciones redundan, por ejemplo, en indicaciones contrapuestas entre lo que la Ley dicta y lo que los valores sociales establecen. En opinión de Acemoglu y Robinson (2012), las instituciones extractivas predominan en países emergentes y en desarrollo, y como consecuencia, estos países aportan entornos inciertos al mundo empresarial.

Scott (2001), por su parte, distingue tres dimensiones institucionales o vehículos a través de los cuales las instituciones se expresan y manifiestan para condicionar la actuación de los individuos: regulativa, normativa y cognitiva. Estas tres dimensiones se analizan en los apartados siguientes.

2.1.1 La dimensión institucional regulativa

Incluye las leyes y políticas vigentes en un país y, en el ámbito empresarial, esta dimensión institucional se materializa en normas para incentivar ciertos comportamientos y restringir otros. La dimensión regulativa incluye, por ejemplo, la existencia de un marco legal que apoye la competitividad y facilite el desarrollo de las empresas (Gaur, Delios y Singh, 2007) al tiempo que limite los comportamientos oportunistas. Esta dimensión también afecta a la eficacia del sistema judicial, un factor institucional crítico para que las leyes se respeten. Un sistema judicial eficiente facilita que las empresas adopten prácticas empresariales que aspiren a su competitividad llevando a cabo su actividad dentro de los límites establecidos por la Ley al objeto de preservar los intereses de otras empresas, de los clientes, de los empleados y de la sociedad en general.

En relación con el marco regulativo ha sido común analizar para diferentes naciones el denominado riesgo país o riesgo político. Este riesgo hace referencia a los efectos potencialmente adversos que el entorno político, legal y económico de un país puede tener sobre las operaciones y la rentabilidad de una empresa. Por ejemplo, los gobiernos pueden restringir el acceso a los mercados, imponer procedimientos burocráticos a las transacciones empresariales y limitar la cantidad de dinero que las empresas pueden trasladar a otros países, cuestión esta última particularmente relevante para las empresas foráneas establecidas en un territorio (estos ejemplos indicarían el establecimiento de mecanismos regulativos que perjudican más que incentivan la competitividad empresarial). En general, en el riesgo país se incluye una valoración de todas las regulaciones que pueden afectar a la actividad de las empresas, como son las relativas a la protección de los derechos de propiedad y la propiedad intelectual, la política fiscal y la normativa laboral, entre otras. Este riesgo, que ha sido analizado por numerosos autores, ha sido objeto de especial interés por parte de la literatura que analiza la internacionalización empresarial (Cavusgil, *et al*, 2014), al cuantificar los retos institucionales de carácter regulativo que ha de afrontar la empresa para operar en un país extranjero.

Desde una perspectiva más amplia, el Índice de Libertad Económica de Heritage Foundation también aporta una medida de las instituciones regulativas de un país (e.g., Meyer *et al*, 2009). Este índice, que se elabora desde 1995 para 186 países, contempla 12 factores sobre los que los gobiernos ejercen normalmente control político. El índice ofrece una puntuación en la que los mayores valores indican mayor libertad económica del país, esto es, que dispone de un entorno económico más abierto, propicio y favorable para el fomento de los negocios y el comercio internacional; y, por consiguiente, menos retos institucionales, esto es, menos obstáculos y barreras al desarrollo de la actividad empresarial. Los 12 factores (F) contemplados en este índice, y clasificados en los 4 grupos que propone Heritage Foundation (2017), son los siguientes:

- 1) Calidad del Imperio de la Ley (*Rule of Law*): (F1) la protección de la propiedad privada garantizada por el Gobierno y las probabilidades de expropiación por parte de este; (F2) la existencia de un sistema judicial eficiente y justo que asegure que las leyes son respetadas; y (F3) la integridad del gobierno, esto es, su nivel de corrupción, que lógicamente introduce inseguridad e incertidumbre en las relaciones económicas.

- 2) Tamaño del gobierno: (F4) la carga fiscal o nivel general de los impuestos que soporta un país como porcentaje del producto interior bruto (PIB); (F5) el gasto público, esto es, el consumo por parte de estado y los pagos relacionados con los diversos programas de subsidios; y (F6) la salud fiscal, esto es, déficit y deuda públicos.
- 3) Eficiencia reguladora: (F7) Libertad empresarial o capacidad de crear, operar y cerrar una empresa de forma rápida y fácil, incluyéndose aquí el grado de burocracia existente; (F8) libertad laboral (e.g., obstáculos a la contratación de trabajadores adicionales, rigidez de horas, dificultad de despedir a empleados redundantes, etc.); y (F9) libertad monetaria, referida tanto a la inflación como al control de precios.
- 4) Apertura de los mercados: (F10) la libertad comercial en términos de existencia de barreras arancelarias (tasas arancelarias) y no arancelarias (restricciones cuantitativas, de precios, regulatorias, aduaneras, etc.) al comercio internacional; (F11) la libertad de inversión, esto es, las políticas referidas a la aceptación de la inversión de capital extranjero y los flujos de capital a nivel interno; y (F12) la libertad financiera, que afecta a la posible regulación e intervención por parte del Estado del sistema bancario.

2.1.2 La dimensión institucional normativa

La dimensión institucional normativa hace referencia a los valores culturales y creencias que comparte la población de un territorio (Scott, 2001). Estos pueden guardar relación con los estilos de vida de la población, la religión o las costumbres del lugar (e.g., actitudes de rechazo al turismo extranjero por parte de la población local, afabilidad y deseo de apoyar al turista, pillaje como forma de vida), cuestiones que en muchos casos pueden afectar al desarrollo de la actividad empresarial. En el caso particular de los negocios, los valores culturales pueden incluir, entre otros, la conveniencia o aceptabilidad social de diferentes prácticas empresariales (e.g., respeto al medioambiente en el desarrollo de la actividad empresarial, preservación de los intereses de la población local).

Dado el fuerte arraigo social de los valores culturales, que tienden a ser altamente duraderos al transmitirse de generación en generación (Javernick-Will, 2009), las empresas y la población local los percibirán como una obligación moral individual, de manera que en mayor medida se adoptarán decisiones empresariales acorde a tales valores (Scott, 2001).

Ahora bien, dependiendo del contenido de la dimensión normativa, esta puede llegar a representar un reto institucional para la empresa si los valores sociales y creencias dan lugar a comportamientos que de alguna forma obstaculizan el desarrollo de la actividad empresarial o hacen difícil una posible adaptación de los productos y servicios que ofrece la empresa a lo que tales valores establecen. Además, en entornos inciertos y volátiles, en los que las leyes y su cumplimiento son débiles, los valores y convicciones morales, así como las costumbres del lugar, adquieren mayor protagonismo, convirtiéndose en elementos críticos para legitimar las decisiones y prácticas a adoptar por la empresa y sus posibilidades de alcanzar el éxito. De esta forma, y dado que los valores culturales y creencias son idiosincrásicos a cada país (North, 1990), la empresa que se establece en una economía en desarrollo ha de alcan-

zar un conocimiento profundo y sólido de sus instituciones normativas (Eriksson *et al*, 1997), en particular de las que afectan al sector de actividad en el que van a operar, al objeto de desarrollar su actividad empresarial con éxito (Suárez-Ortega, García-Cabrera y Knight, 2016).

De esta forma, el reto institucional que la dimensión institucional normativa puede llegar a representar debe ser cuidadosamente valorado antes de iniciar las operaciones en un sector particular de una economía emergente o en desarrollo. Desde una perspectiva amplia, Cavusgil *et al* (2014) proponen el estudio y cuantificación de tales retos mediante el indicador de riesgo cultural que ha de valorar las diferencias en estilos de vida, estructuras mentales, costumbres, religión y lengua que pueden existir entre territorios, afectando de forma particular a las empresas foráneas que se instalan en un país extranjero. Las diferencias en estos factores culturales dificultan la comunicación con los clientes (particularmente si estos son turistas de diferente nacionalidad), proveedores (locales y foráneos) y socios extranjeros y, por consiguiente, pueden llevar a la empresa a adoptar estrategias y prácticas inadecuadas.

2.1.3 La dimensión institucional cognitiva

La dimensión cognitiva guarda relación con el conocimiento empresarial acumulado por las empresas de un país/región, y se forja sobre la base de elecciones estratégicas repetidamente utilizadas y que han probado el logro de buenos resultados a los actores establecidos (Lu, 2002). Dado que la dimensión cognitiva incluye el conocimiento empresarial acumulado en una localización particular, esta servirá de referencia para aquellos individuos que se inician en una actividad empresarial y afrontan por tanto decisiones en un contexto de incertidumbre, pues estos pueden imitar lo que se sabe que funciona en el lugar (Scott, 2001). En este sentido, y a modo de ejemplo, cuando la empresa hotelera en un territorio determinado opera preferentemente con estrategias empresariales que aspiran a generar un crecimiento económico compatible con los intereses de las poblaciones locales, en mayor medida los nuevos entrantes al sector en dicho territorio encontrarán en tal comportamiento estratégico un referente en el que apoyarse para alcanzar el éxito. Ahora bien, no todas las prácticas empresariales de utilización frecuente en un territorio son idóneas para la empresa o el territorio (García Cabrera y Durán Herrera, 2014), de forma que numerosos trabajos advierten de los riesgos que comporta la adopción de decisiones condicionada por el efecto imitación, puesto que ello propicia que la empresa no siempre elija lo que es racionalmente más ventajoso para ella y/o para el territorio en el que esta se instala (Meyer y Rowan, 1977). Adicionalmente, en un contexto empresarial global en el que es común que empresas ubicadas en diferentes países y sometidas por tanto a diferentes instituciones cognitivas interactúen (e.g., relación proveedor-cliente), en particular en aquellos casos en los que las relaciones tienen lugar entre empresas de países en desarrollo y desarrollados, retos institucionales adicionales y relevantes emergen debido a que las diferencias en instituciones cognitivas que rigen en los territorios de origen condicionan la actuación de las empresas y, por consiguiente, afectan a las interacciones, desarrollo de acuerdos, etc. Estos retos son similares a los que afectan a aquellas empresas que se internacionalizan e instalan en economías en

desarrollo donde deben interactuar con socios, clientes o proveedores locales en casos en los que existen desiguales instituciones cognitivas en los países de origen y destino.

El estudio del riesgo comercial adquiere interés bajo esta perspectiva dado que las empresas pueden experimentar pérdidas y fracasos debido a una inadecuada formulación e implementación de las estrategias, tácticas y procedimientos –e.g., mala elección del socio, del momento de entrada a un mercado, del precio, de las características del producto, etc.– (Cavusgil *et al*, 2014). Asimismo, finalizar la relación con un mal distribuidor puede ser muy difícil en países donde los gobiernos promulgan regulaciones para proteger a la empresa local.

2.2 Afrontando los retos institucionales en una economía en desarrollo: directivos locales vs. foráneos

Desde un enfoque institucional, DiMaggio y Powell (1983) advierten que las empresas deben adaptar sus estrategias, estructuras y prácticas empresariales a los elementos del entorno institucional en el que operan si desean alcanzar el éxito en su ámbito de actividad. En este sentido, Santangelo y Meyer (2011) señalan que las empresas que inician su actividad en una economía emergente deben analizar cuidadosamente los retos institucionales vigentes en el país, identificando si estos se corresponden principalmente con vacíos institucionales o con incertidumbre institucional. Los vacíos institucionales hacen referencia a imperfecciones en los mecanismos del mercado provocados por la falta de instituciones adecuadas que apoyen su funcionamiento (Khanna y Palepu, 1997) –e.g., proveedores poco cualificados, retrasos en aduanas–, mientras que la incertidumbre institucional deriva de la expectativa de que las reglas institucionales que gobiernan los negocios pueden ser imprevisibles (Henisz, 2000) –e.g., favoritismo por parte de los funcionarios, corrupción, administración pública ineficiente–.

Al objeto de hacer frente a los vacíos institucionales, las empresas deben diseñar sus operaciones de forma que puedan superarlos, mientras que, para hacer frente a la incertidumbre institucional, deben trazar su funcionamiento sobre la base de la flexibilidad, para poder así reaccionar a las oportunidades de negocio emergentes al tiempo que sortear las posibles amenazas y obstáculos. Las empresas que se enfrentan tanto a vacíos como a incertidumbre institucionales deben planificar sus operaciones planteando tanto la adecuada preparación como la flexibilidad organizativa. Esta necesidad de adaptar las estrategias y prácticas empresariales a las circunstancias de las economías emergentes y en desarrollo debe ser tenida en cuenta no solo por las empresas que se internacionalizan hacia estos países (Meyer *et al*, 2009) sino también por aquellas otras puestas en marcha por la población local.

Como alternativa, en aquellos casos en que los retos institucionales vigentes en un país, ya sea en la forma de vacío o de incertidumbre institucional, impidan a la empresa diseñar unas estrategias y prácticas que le permitan afrontarlos con éxito, sus directivos pueden optar por cancelar las operaciones en tal país, deslocalizando incluso las actividades empresariales y trasladándolas a otros países con entornos institucionales más favorables si ya estuvieran operando en este (Cantwell *et al*, 2010).

Ahora bien, cabe esperar que, frente a la clase empresarial local, los directivos y empresarios foráneos desconozcan en mayor medida el marco institucional particular de un país emergente o en desarrollo y las formas de adaptarse a este. Como consecuencia, percibirán mayores retos institucionales tanto en el proceso de puesta en marcha de la actividad empresarial como para su posterior desarrollo, así como mayores dificultades para adaptar sus estrategias y prácticas a las especificidades del entorno (Phillips *et al*, 2009). De hecho, muchas de las dificultades que afrontan las empresas al internacionalizarse surgen de no saber cómo se hacen negocios en el extranjero (Petersen *et al*, 2008). Esto es así porque si bien algunas de las normas, costumbres y prácticas son explícitas y relativamente fáciles de entender, si bien no siempre fáciles de adoptar, en un nivel más profundo, las reglas del juego vienen influenciadas por los valores del país extranjero y por sus creencias culturales básicas (Zaheer, 1995). Estas diferencias tienden a ser implícitas, haciendo que sean más difíciles de desvelar (Petersen *et al*, 2008). Ello nos lleva a establecer la siguiente hipótesis:

H1. Los directivos y empresarios foráneos, frente a los locales, percibirán mayores retos institucionales tanto para la puesta en marcha de la actividad como para su desarrollo posterior en una economía emergente o en desarrollo.

3. METODOLOGÍA

3.1 Contexto de estudio: Marruecos

Marruecos es un país que cuenta con una superficie de 446.550 km² y una población superior a los treinta y cuatro millones de habitantes. Geográficamente se sitúa al norte de África, en el Magreb. Sus lenguas oficiales son el árabe clásico y el bereber, si bien en diferentes zonas del país se utilizan otras lenguas y dialectos, entre ellos el árabe marroquí, el rifeño, el francés o el español.

En términos políticos destaca que este país fue un protectorado de Francia y España entre los años 1912 y 1956 (De Madariaga, 2007) y que en la actualidad cuenta con una Monarquía constitucional, democrática y parlamentaria. Su constitución, aunque vigente desde 1992, ha sido sometida a reformas posteriores, principalmente en el marco de la «Primavera árabe», al objeto, por una parte, de reforzar las instituciones democráticas y la separación de poderes y, por otra, introducir un proyecto de regionalización, en el que el Sáhara fuera la pieza central (Oficina Económica y Comercial en Rabat, 2017; Santander, 2017).

Ahora bien, en lo que a libertades sociales se refiere, Freedom House (2017) califica tanto la política del país como la Red internet como «parcialmente libre» y afirman que la prensa está aún lejos de la libertad deseada, coincidiendo así con la Clasificación de libertad de Prensa (Reporteros sin fronteras, 2017), donde se posiciona a Marruecos en el puesto 133 de 180.

Por otra parte, y en términos administrativos, el país ocupa el puesto número 90 de 176 países con 37 puntos de 100 –cuanto mayor es la puntuación, menos corrupto se considera el país–, lo que indica que el país afronta retos relevantes en materia de corrupción (Transparency International, 2017). Esta circunstancia, en opinión de García Luengos (2013), no representa un reto prioritario para el nuevo gobierno.

En términos económicos, Marruecos es un país que, a diferencia de sus vecinos más cercanos, se ha caracterizado por la estabilidad y el crecimiento. La tasa de variación anual del PIB, situada en 4,5% en 2015, se prevé que alcanzará el 4,4% en 2017 (FMI, 2017). En cuanto al mercado de trabajo, y según estimaciones del FMI (2017), la tasa de desempleo se reducirá hasta el 9,3% en 2017 (9,7% en 2015). La causa de este buen desempeño económico son las numerosas reformas llevadas a cabo, esencialmente las destinadas a mejorar el clima de negocios y generar un marco claro y transparente propicio para la inversión de los operadores nacionales e internacionales. De hecho, el ranking de facilidad para hacer negocios, elaborado en *Doing Business* (Banco Mundial, 2017), sitúa a Marruecos en el puesto 68 de 190 países, convirtiéndolo así en una nación de referencia en África. A su vez, el Índice de libertad económica puntúa al reino marroquí con 61,5 sobre 100 (libertad moderada) y lo sitúa en el puesto 86, habiendo mejorado esta puntuación respecto a cursos anteriores (Heritage Foundation, 2017)

En consonancia con lo hasta ahora expuesto para las facetas política y económica, Marruecos es calificado por agencias internacionales con un nivel de riesgo aceptable para los inversores. En concreto, Coface (2017) atribuye un nivel A4 (aceptable), tanto en lo que refiere a riesgo país como al clima de negocios, diferenciándose así en positivo del resto de países de la región.

En este marco político-económico, la economía del país depende principalmente de las exportaciones, el auge de la inversión privada y el sector turístico (Oficina Económica y Comercial en Rabat, 2017; Santander, 2017). En el ámbito exterior, la UE es el principal socio comercial de Marruecos (primer proveedor y cliente del país), seguido de Asia, América y el resto de países africanos.

En cuanto a la actividad productiva interna, un sector relevante de la economía es el agrícola, que emplea a casi el 40% de la población activa y tiene un papel destacado en las exportaciones del país –e.g., cítricos (26%), conservas vegetales (24%) y frutas y verduras tempranas (14%)– (Oficina Económica y Comercial de España en Rabat, 2017). El sector secundario tiene una importancia relativa al representar algo más del 25% del PIB del país (28,6% en 2015) y también tiene un cierto papel destacado en las exportaciones (Marruecos es el primer exportador de fosfato del mundo). El sector servicio, por su parte, aporta más de la mitad al PIB (entre 2008 y 2015 una media ponderada del 57,2%), siendo la actividad predominante el turismo. Este último subsector se ha convertido en una importante fuente de ingresos en los últimos años (OMT, 2013) y un generador de empleos directos –más de 500.000 en 2015 (Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, 2010)–, siendo una prioridad para las autoridades marroquíes. De hecho, en la actualidad

Marruecos es el principal destino turístico del Norte de África. Según el Observatorio de Turismo de Marruecos (2017) las llegadas de turistas en 2016 alcanzaron los 10,3 millones, dejando unos ingresos de unos 5.920 millones de euros.

En 2007, tras el plan Vision 2010 desarrollado por la Sociedad Marroquí de Ingeniería Turística (SMIT) y con el propósito de seguir haciendo del turismo uno de los motores de desarrollo económico, social y cultural, se diseñó el Plan Vision 2020 con el objetivo de duplicar el tamaño del sector turístico así como situar al país entre los veinte primeros destinos turísticos en el ámbito mundial. Esta ambiciosa estrategia requiere de grandes medidas financieras, tanto nacionales como internacionales, por lo que se crea el Fondo Marroquí para el Desarrollo en materia de Turismo (FMDT); se otorgan primas a la inversión en zonas menos desarrolladas o emergentes; y, por último, existe financiación bancaria de 24.000 millones de dirhams. A ello se añaden los acuerdos estratégicos que la Office National Marocain du Tourisme (en español, Oficina Nacional de Turismo de Marruecos) tiene firmados con los tour operadores del mercado francés, británico, español y alemán. Por otro lado, para mejorar la calidad del turismo y los servicios que este conlleva, se ha procedido a la apertura del espacio aéreo que culminó con la firma del acuerdo Open Sky con Europa, lo que permitió la entrada de compañías de bajo coste y el aumento del número de turistas internacionales.

3.2 Población y muestra de estudio

La población objeto de estudio está conformada por los establecimientos alojativos –i.e., establecimientos con capacidad para alojar o para servir de alojamiento a turistas–, localizados en Marruecos, activos en 2017 y que responden a las fórmulas de alojamiento siguientes: hoteles (incluidos resorts), *riads*² y albergues. Al objeto de identificar tales establecimientos y determinar el tamaño del universo se recurrió al buscador de hoteles online Booking. En abril de 2017 se contabilizaban más de 4.000 establecimientos alojativos en Marruecos, respondiendo 1.904 de ellos a las fórmulas seleccionadas. Ahora bien, no todos los establecimientos identificados disponían de página web propia u ofrecían información relativa a su dirección de correo electrónico o número de teléfono para poder establecer contacto. Debido a ello, el universo de estudio se redujo a 857 establecimientos. El trabajo de campo se realizó en los meses de mayo y junio de 2017 y, tras contactar con ellos, se obtuvieron 52 respuestas, 50 de ellas válidas, lo que arroja un error real de muestreo de 13,7%.

La muestra de estudio está conformada por establecimientos puestos en marcha entre 1994 y 2017. En concreto, esta se corresponde con *riads* (39), hoteles (8) y albergues (3) ubicados en 17 ciudades del país, con predominio de Marrakech (22 alojamientos), Fez (8 alojamientos), Essaouira (3 alojamientos) y Tánger (3 alojamientos). El resto de ciudades está representada por uno o dos establecimientos (Tabla 1).

² Pequeños establecimientos alojativos, habitualmente de 5 o 6 habitaciones, que son regentados por sus dueños y tienen como característica principal la propia edificación, pues estas se corresponden con antiguas casonas árabes de arquitectura delicada, diseño ornamentado y planta con estructura en torno a un patio central con fuentes, aljibes o canales de agua.

Tabla 1. Distribución de establecimientos según su localización y tipo

Localización	Hotel		Riads		Albergues		Total
	n	Porcentaje	n	Porcentaje	n	Porcentaje	
Marrakech	1	12,5	21	53,8	0	0	22
Arcila	0	0	1	2,6	0	0	1
Tinghir	1	12,5	0	0	0	0	1
Casablanca	1	12,5	0	0	0	0	1
Mequínez	1	12,5	1	2,6	0	0	2
El Aaiún	1	12,5	0	0	0	0	1
Rabat	0	0	1	2,6	1	33,3	2
Fez	0	0	6	15,4	0	0	6
Azrú	0	0	1	2,6	0	0	1
Mulay Idrís	1	12,5	0	0	0	0	1
Essaouira	0	0	2	5	1	33,3	3
Tarudant	0	0	1	2,6	0	0	1
Oujda	0	0	1	2,6	0	0	1
Salé	0	0	1	2,6	0	0	1
Tánger	1	12,5	2	5	0	0	3
Agadir	1	12,5	1	2,6	0	0	2
Ouarzazate	0	0	0	0	1	33,3	1
Total	8	100%	39	100%	3	100%	50

Fuente: elaboración propia

En cuanto al tamaño, este es variado en los establecimientos alojativos de la muestra, tanto atendiendo a número de empleados como a número de habitaciones. La clasificación por número de empleados, según directrices del Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión de la Unión Europea, se muestra en la Tabla 2 e indica que la muestra está principalmente conformada por micro empresas. En lo que a número de habitaciones se refiere, este oscila entre 4 y 225 para los establecimientos de la muestra.

Tabla 2. Establecimientos según tipo y tamaño

Establecimiento alojativo	Micro < 10 empleados	Pequeña Entre 10 y 49 empleados	Mediana Entre 50 y 249 empleados	Total
Hotel	2	3	2	7
Riads	34	5	0	39
Albergues	2	1	0	3
Total	38	9	2	49

*Valores perdidos: 1.

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, y en lo que se refiere al perfil de los individuos que regentan estos establecimientos y participaron en el estudio cumplimentando el cuestionario remitido, estos son fundamentalmente hombres (31 frente a 19 mujeres), con edad comprendida entre los 24 y los 73 años. En concreto el 66% son propietarios de los establecimientos (33 individuos), y el resto directores o altos directivos que declaran haber participado en la resolución de los problemas que sus establecimientos han afrontado en el país anfitrión en un 70 por ciento de los casos (35 individuos). Por nacionalidad, 20 de ellos son marroquíes, 12 de nacionalidad francesa, 5 españoles, 3 británicos, 3 italianos y 3 belgas, seguidos de las nacionalidades alemana, australiana, libanesa y suiza, con un representante cada una. Si se atiende a los tipos de establecimientos, se identifica que los *riads* son regentados por marroquíes (12 alojamientos), franceses (10 alojamientos), españoles (3 alojamientos), italianos (3 alojamientos), belgas (3 alojamientos) e individuos de otras nacionalidades. Los hoteles de la muestra, sin embargo, son regentados por marroquíes (6 alojamientos) y españoles (2 alojamientos). El resto de establecimientos pertenecen a marroquíes, franceses y belgas.

Finalmente, y en lo que a residencia en el país se refiere, la muestra es muy variada, identificándose a individuos que nunca han vivido en Marruecos –dirigen su negocio desde el extranjero y/o han contratado un directivo para que asuma dicha función– como a personas que a lo largo de su vida solo han residido en Marruecos (66% de los individuos).

3.3 Medida de las variables

La información recabada para el presente estudio se obtuvo a partir de un cuestionario estructurado de elaboración propia y disponible en tres idiomas –francés, inglés y español– y en dos formatos –pdf editable y encuesta en línea con Google Drive– siendo tanto el fichero como el enlace para acceder a tales versiones remitidos a través de email a los potenciales participantes. Antes de proceder al envío del cuestionario, este fue debidamente pretestado por cuatro expertos (3 empresarios-directivos de empresas hoteleras y un experto en

entornos institucionales en desarrollo) que sugirieron algunas modificaciones en la escala confeccionada para identificar los problemas-retos potenciales a afrontar por la empresa turística para operar en una economía en desarrollo. De las 50 respuestas válidas obtenidas, 37 se recibieron en francés, 8 en inglés y 5 en español. En concreto, el cuestionario incluye las medidas que se detallan a continuación.

Información sobre el establecimiento. Incluye cuestiones abiertas que indagan sobre el año en que se abrió el establecimiento, la ciudad en la que se encuentra ubicado, el número de habitaciones, el número de empleados en temporada alta y el tipo de establecimiento.

Retos institucionales percibidos. Para la elaboración de esta escala se tomó como referencia el listado de retos incluido en el trabajo de García-Cabrera *et al* (2016). A ellos se añadieron otros posibles problemas potenciales contemplados en el cálculo del Índice de Libertad Económica de Heritage Foundation (2017) –e.g., saqueo corporativo (i.e., adquisición fraudulenta y violenta de la empresa), falta de seguridad en derechos de propiedad–. Tras el pretest realizado, la escala quedó finalmente conformada por 28 ítems que recogen los retos institucionales potenciales que puede encontrar un establecimiento alojativo tanto al comenzar a operar en Marruecos como en la actualidad, esto es, en el desarrollo posterior de la actividad empresarial una vez superado el proceso de puesta en marcha de la actividad en el país. A ella sigue una pregunta abierta para añadir otros retos institucionales no incluidos explícitamente en la escala elaborada. Para la valoración de los retos institucionales se utilizan dos escalas con formato de respuesta tipo Likert de intensidad de 7 puntos, una para calificar la relevancia del reto el comienzo de la actividad en Marruecos y otra para valorar los percibidos en la actualidad. En ambas escalas «1» indica NADA (no ha supuesto un reto/no es un reto) y «7» MUCHO (ha afectado o afecta mucho; ha sido o es un gran reto).

Perfil del regente del establecimiento. Incluye cuestiones relativas a su género, edad, país al que debe sus valores culturales, años residiendo en Marruecos, años trabajando en el alojamiento, cargo en el establecimiento, si ha residido en otro país en desarrollo y si ha participado en las negociaciones para solventar los problemas institucionales afrontados.

3.4 Análisis de los datos

Para la identificación y análisis de la relevancia de los diferentes retos institucionales existentes para operar en el sector turístico en Marruecos se hizo uso de análisis estadísticos univariantes. El estudio de la relación entre los retos identificados por los establecimientos y las características de estos y sus regentes, así como el test de hipótesis, se llevó a cabo mediante test de diferencias de medias.

4. RESULTADOS

4.1 Retos institucionales afrontados por la empresa hotelera en el inicio de la actividad

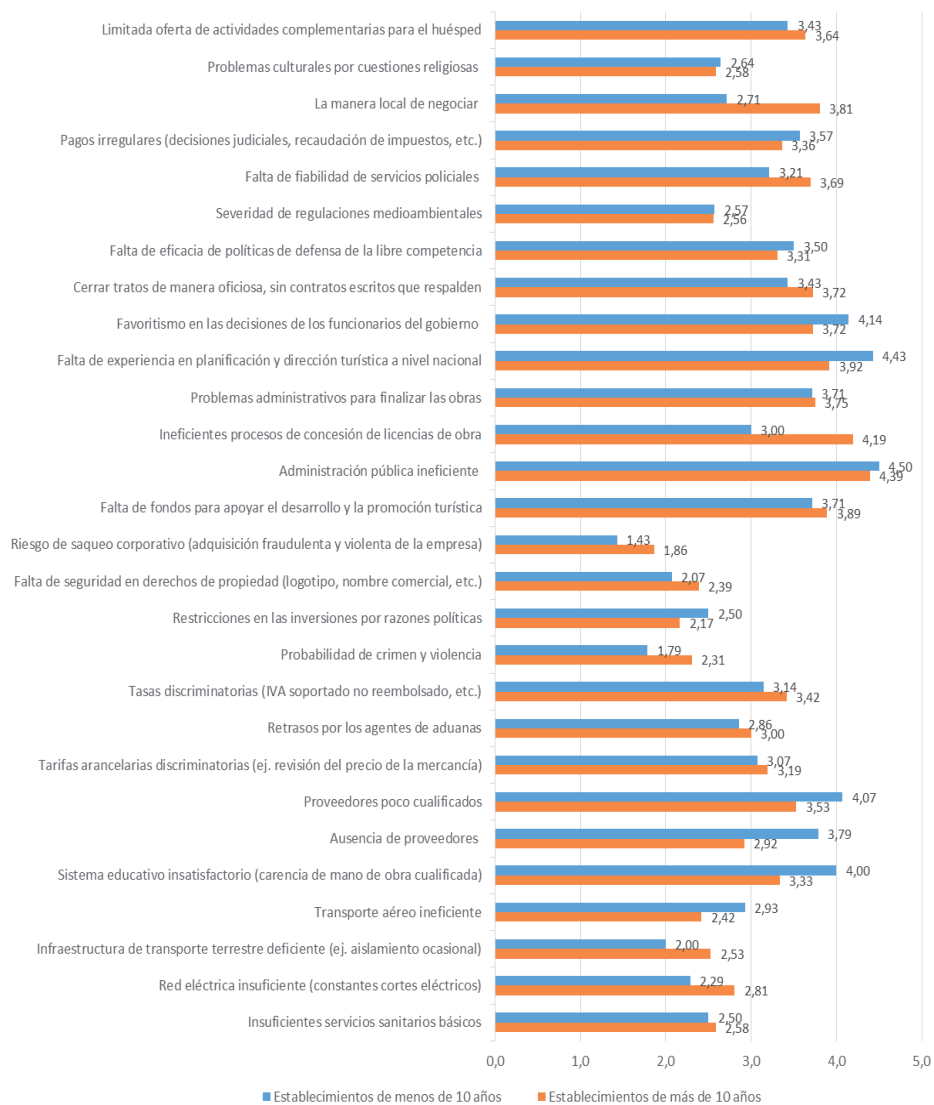
Dado que los 50 establecimientos alojativos participantes en el estudio habían iniciado la actividad empresarial en diferente momento del tiempo durante el período 1994 y 2017 y Marruecos ha sufrido transformaciones políticas, sociales y económicas a lo largo del período que han podido aminorar los retos institucionales potenciales que afrontan las empresas que operan en el sector, la muestra de estudio fue dividida en dos grupos, a saber, establecimientos fundados entre 1994 y 2006, esto es con más de 10 años de antigüedad (grupo 1), y establecimientos fundados entre 2007 y 2017, y por tanto con menos de 10 años de antigüedad (grupo 2).

Para la realización de este análisis se calcularon las medias aritméticas de las valoraciones realizadas por cada regente de los establecimientos participantes en el estudio, de manera que, al ser la escala utilizada de siete posiciones, los valores medios superiores a 3,5 indicaban que el reto institucional era relevante y afectaba a la empresa alojativa. En concreto, los resultados muestran que las empresas que iniciaron la actividad entre 1994 y 2006 (grupo 1) afrontaron como principales retos institucionales los siguientes: administración pública ineficiente ($\bar{x}=4,5$), falta de experiencia en planificación turística del país ($\bar{x}=4,42$), favoritismo de los funcionarios ($\bar{x}=4,14$), proveedores no cualificados ($\bar{x}=4,07$) y sistema educativo insatisfactorio ($\bar{x}=4$). Por su parte, aquellas empresas que iniciaron la actividad más recientemente, entre 2007 y 2017, continúan apuntando hacia la administración pública ineficiente ($\bar{x}=4,39$), además de señalar los ineficientes procesos en la concesión de licencias de obras ($\bar{x}=4,19$) como principales obstáculos (Figura 1).

En relación con estos problemas conviene destacar que aquéllos percibidos en menor medida entre las empresas, con independencia del período en que estas se pusieron en marcha, son los siguientes: el riesgo de saqueo corporativo, esto es, la adquisición fraudulenta y violenta de la empresa ($\bar{x}=1,43$ para el grupo 1 y 1,86 para el grupo 2), probabilidad de crimen y violencia ($\bar{x}=1,79$ y 2,31, respectivamente) y restricciones en las inversiones por razones políticas ($\bar{x}=2,50$ y 2,17, respectivamente).

Ahora bien, a pesar de que ambos grupos perciben algunos problemas con desigual intensidad, el análisis de diferencias de medias realizado pone de manifiesto que no existen diferencias significativas entre ambos grupos, de manera que puede afirmarse que, en términos estadísticos, los retos institucionales a afrontar para iniciar la actividad empresarial con un establecimiento hotelero en Marruecos son los mismos a lo largo del período analizado (1994-2017).

Figura 1. Principales retos institucionales al comienzo de la actividad según antigüedad



Fuente: elaboración propia

Finalmente se llevó a cabo un análisis de los retos institucionales expresados de forma abierta por los encuestados participantes en el estudio, concluyéndose que estos, más que aportar retos o problemas institucionales adicionales al listado de 28 elementos ofertado en el cuestionario remitido, ofrecían detalles particulares o experiencias concretas vividas al inicio de la actividad en el país. A modo de ejemplo se citan los siguientes agrupados por categorías:

- 1) "Sistema corrupto, donde no se puede hacer nada sin pagar sobornos", "Corrupción en la comisión que da permisos de apertura a los *riads*", "Corrupción y mafia".
- 2) "Falta de sistema de tarjeta de crédito", "Internet lento y poco fiable", "contaminación de las motos y sistemas de limpieza ineficaz".
- 3) "Incompetencia, falta de apoyo y coste excesivo de los servicios bancarios", "Gerentes deshonestos e incompetentes", "Expertos distraídos e incompetentes".
- 4) "Falta de información sobre los trámites necesarios", "Falta de claridad en las comunicaciones administrativas dirigidas a empresas", "El abastecimiento eléctrico genera facturas elevadas sin explicación alguna. Además, existe opacidad total en las condiciones de abono".
- 5) "Incivismo de la población local".

4.2 Retos institucionales afrontados por la empresa hotelera en el desarrollo de la actividad

El análisis de los retos institucionales que encuentra la empresa hotelera para el desarrollo de la actividad empresarial en Marruecos, esto es, una vez superado el proceso de instalación en dicho sector de actividad en el país y, por consiguiente, una vez adquirida experiencia, pone de manifiesto una cierta variación en la intensidad con la que se perciben ciertos retos institucionales, posicionándose en primer lugar la no experiencia del país en planificación turística ($\bar{x}=4,1$), seguido de la administración pública ineficiente ($\bar{x}=4,08$) y la falta de promoción turística ($\bar{x}=3,94$). De hecho, un análisis de diferencias de medias entre los retos institucionales afrontados al comienzo de la actividad y en la actualidad revela la existencia de diferencias estadísticamente significativas para 7 de los 28 retos analizados (Tabla 3): ausencia de proveedores ($t= -2,753^{***}$), proveedores no cualificados ($t= -2,129^{**}$), favoritismo en las decisiones de los funcionarios del gobierno ($t= -2,011^{**}$), administración pública ineficiente ($t= -1,707^*$), probabilidad de crimen y violencia ($t= 2,786^{***}$), falta de seguridad en derechos de propiedad (logotipo, nombre comercial, etc.) ($t= 2,639^{**}$) y riesgo de saqueo corporativo, esto es, de adquisición fraudulenta y violenta de la empresa ($t= 3,275^{***}$).

Tabla 3. Diferencia problemas potenciales al comienzo y actualidad

Problemas	Media*	Prueba t
Insuficientes servicios sanitarios básicos	,16	1,307
Red eléctrica insuficiente (constantes cortes eléctricos)	,22	1,562
Infraestructura de transporte terrestre deficiente (aislamiento ocasional, inaccesibilidad)	,12	,829
Transporte aéreo ineficiente	-,04	-,202
Sistema educativo insatisfactorio (carencia de mano de obra cualificada)	-,10	-,607
Ausencia de proveedores	-,46	-2,753***
Proveedores poco cualificados	-,46	-2,129**
Tarifas arancelarias discriminatorias (revisión del precio de la mercancía, incremento de costes de importación)	-,08	-,368
Retrasos por los agentes de aduanas	-,16	-,677
Tasas discriminatorias (IVA soportado no reembolsado, etc.)	-,22	-1,086
Probabilidad de crimen y violencia	,58	2,786***
Restricciones en las inversiones por razones políticas	,30	1,364
Falta de seguridad en derechos de propiedad (logotipo, nombre comercial, etc.)	,56	2,639**
Riesgo de saqueo corporativo (adquisición fraudulenta y violenta de la empresa)	,62	3,275***
Falta de fondos para apoyar el desarrollo y la promoción turística	,10	0,427
Administración pública ineficiente	,34	-1,707*
Ineficientes procesos de concesión de licencias de obra	,18	-0,755
Problemas administrativos para finalizar las obras	,12	-0,514
Falta de experiencia en planificación y dirección turística a nivel nacional	,04	0,211
Favoritismo en las decisiones de los funcionarios del gobierno	-,30	-2,011**
Cerrar tratos de manera oficiosa, sin contratos escritos que respalden	-,10	-0,480
Falta de eficacia de políticas de defensa de la libre competencia	,14	0,638
Severidad de regulaciones medioambientales	,04	0,227
Falta de fiabilidad de servicios policiales	,02	0,109
Pagos irregulares (decisiones judiciales, recaudación de impuestos, contratos públicos, etc.)	,02	0,092
La manera local de negociar	,14	0,980
Problemas culturales por cuestiones religiosas	,02	0,178
Limitada oferta de actividades complementarias para el huésped	,00	0,000

* Diferencia de medias: media del reto en la actualidad – media del reto al comienzo (valores positivos indican que el reto se percibe más en la actualidad).

***p<0,01; ** p<0,05; * p<0,1.

Fuente: Elaboración propia

Destaca en estas diferencias halladas que, para los cuatro primeros retos institucionales, las discrepancias denotan una reducción en la percepción de los retos, esto es, con los años de actividad en el sector de alojamiento turístico en Marruecos las empresas afrontan en menor medida problemas asociados con la ausencia de proveedores, la existencia de proveedores no cualificados, el favoritismo en las decisiones de los funcionarios del gobierno o la administración pública ineficiente. Ello puede implicar que la experiencia en el sector favorece con el tiempo la identificación de proveedores adecuados, la adaptación de tales proveedores a las necesidades y demandas de la empresa de alojamiento, así como el desarrollo de conocimiento por parte de esta sobre cómo interactuar y/o realizar con éxito trámites y gestiones administrativas en el país.

Por el contrario, en lo que respecta a la percepción de la existencia de los retos relacionados con la existencia de crimen y violencia, la falta de seguridad en derechos de propiedad y el riesgo en el saqueo corporativo (i.e., adquisición fraudulenta y violenta de la empresa), los años de experiencia en el sector turístico en Marruecos provocan que las empresas del sector perciban estos en mayor medida. Tómese en consideración que tales retos son difícilmente gestionables por la empresa ya que, a diferencia de los mencionados en el párrafo anterior, más que estar asociados a la operativa de la empresa en el sector, dependen principalmente de factores externos del macro-entorno de índole político, legislativo o social.

Finalmente, y en lo que afecta a los retos institucionales aportados de forma espontánea por los participantes en el estudio, cabe destacar que estos, en la mayoría de los casos, se corresponden nuevamente con la relación de retos contemplada en la presente investigación, a excepción del relativo a la posible sustitución progresiva de cualidades de la cultura marroquí debido a una creciente modernización del país, lo que podría lógicamente restarle atractivo como destino turístico. Una relación de las aportaciones realizadas por los participantes agrupadas por categorías se incluye a continuación:

- 1) “La actividad turística es una jungla sin control y con corrupción”, “Incapacidad por parte de las autoridades para proteger contra la competencia desleal (actividades clandestinas, *riads* no autorizados, etc.) y mercado tirado por los suelos debido a las agencias de viajes online”, “El gobierno nacional evita enfrentarse a las agencias de viajes online y/o cerrar *riads* que operan como establecimientos turísticos de forma ilegal sin pagar tasas ni seguridad social a sus empleados”, “Establecimientos hoteleros y casa particulares ilegales”, “Guías locales ilegales”.
- 2) “Internet muy poco fiable”, “Los desagües en Medina a veces huelen muy mal”, “Falta de sistema de tarjetas de créditos”, “Excesivas colas en los aeropuertos que crean una mala impresión”, “Contaminación extrema en La Medina por la basura y la contaminación de las motos”, “Limpieza de playas y calles”, “Espíritu de servicio por parte de la administración es muy moderado”.
- 3) “Incompetencia, falta de apoyo y coste excesivo de los servicios bancarios”.
- 4) “Imposibilidad de obtener textos reglamentarios y opacidad en la reglamentación”, “La corrupción judicial”, “Tasas excesivas”.

- 5) "Incivismo en la población local", "Agresividad de los comerciantes hacia los turistas", "Los líos en las calles, a pesar de que ha mejorado en los últimos años, siguen intimidando a algunos turistas".
- 6) "Los recientes apuñalamientos y asesinatos en Taghazout", "La policía parece ineficaz ante robos insignificantes".
- 7) "Sustitución progresiva de cualidades de la cultura marroquí por una modernización, sin ninguna razón".

4.3 Percepción de retos institucionales según tamaño y tipo de establecimiento

Para analizar si los retos institucionales afectan de desigual forma a las empresas de la muestra según su tamaño, esta se dividió en dos grupos: microempresas y Pymes (pequeñas y medianas empresas). A tal objeto se unieron los grupos de pequeñas y medianas empresas inicialmente identificados de forma diferenciada acorde a la clasificación de la Unión Europea. La prueba *t* para muestras independientes reveló la existencia de diferencias significativas en la percepción de los diversos retos institucionales, tanto en el inicio de las operaciones como posteriormente.

En concreto, las microempresas de alojamiento afrontaron en mayor medida que las Pymes múltiples retos institucionales para iniciar su actividad, destacando entre ellos los siguientes: sistema sanitario ($t= 2,172^{**}$), red eléctrica ($t= 3,269^{***}$), tasas discriminatorias ($t= 2,651^{**}$), inseguridad en los derechos de propiedad ($t= 3,025^{***}$), administración pública ineficiente ($t= 2,428^{**}$), ineficientes procesos de concesión de licencias para iniciar las obras ($t= 2,492^{**}$), problemas para la finalización de obras ($t= 2,564^{**}$), falta de experiencia en planificación turística a nivel nacional ($t= 2,363^{**}$), favoritismo de los funcionarios ($t= 1,734^*$), cerrar tratos de manera oficiosa sin contratos escritos que los respalden ($t= 1,990^*$), falta de fiabilidad de servicios policiales ($t= 1,817^*$) y la manera local de negociar ($t= 3,444^{***}$). Estos resultados claramente sugieren que cuanto menor sea el establecimiento, en mayor medida sus regentes perciben la existencia de tales retos institucionales. Un análisis más pormenorizado de la información revela que, mientras las microempresas de alojamiento afrontaban principalmente retos relacionados con las actuaciones de la administración, falta de experiencia en planificación turística, problemas administrativos tanto en la concesión de licencias como para finalizar las obras, el favoritismo de los funcionarios y falta de apoyo para el desarrollo y la promoción turística, las Pymes luchaban fundamentalmente por conseguir proveedores mejor cualificados y el aumento las actividades complementarias en el destino turístico.

En lo que se refiere al desarrollo actual de la actividad empresarial alojativa, transcurrido un tiempo tras la puesta en marcha que ha permitido cosechar experiencia en el país, los análisis estadísticos realizados indican que las microempresas de alojamiento perciben significativamente más problemas relacionados con los siguientes aspectos: sistema sanitario ($t= 2,289^{**}$), red eléctrica ($t= 3,210^{***}$), transporte terrestre ($t= 2,520^{**}$), tasas discriminatorias

($t= 2,693^{**}$), inseguridad en los derechos de propiedad ($t= 2,090^{**}$), administración pública ineficiente ($t= 1,990^*$), concesión de licencias de obras ($t= 1,818^*$), tratos oficiosos ($t= 1,812^*$), falta de eficacia de políticas de defensa de la competencia ($t= 2,408^{**}$), pagos irregulares ($t= 1,896^*$) y la manera local de negociar ($t= 3,177^{***}$). De nuevo, las empresas micro encuentran mayores problemas que las de mayor tamaño. Aunque en este caso ambos grupos comparan opinión acerca del sistema educativo. Las microempresas siguen teniendo algunos problemas con el modo local de negociar mientras que, las pequeñas y medianas, por su parte, siguen percibiendo limitadas actividades complementarias en el destino turístico.

Por otra parte, y en lo que a tipos de establecimiento se refiere, se identifican nuevamente diferencias estadísticamente significativas entre los problemas percibidos por los regentes de hoteles y de *riads*, percibiendo estos últimos con mayor intensidad tres de los retos institucionales que les afectan para operar en la actualidad en el sector de alojamiento en dicho país: los retrasos en la aduana ($t= 2,225^{**}$), la existencia proveedores no cualificados ($t= 2,939^{***}$) y las tasas discriminatorias ($t= 1,930^*$). Si se tiene en cuenta que al ser los *riads* establecimientos alojativos de 5-6 habitaciones, los resultados aquí hallados pueden estar relacionados con el probable menor tamaño de estos frente a muchos hoteles.

4.4 Test de hipótesis: percepción de retos institucionales según nacionalidad del regente del establecimiento alojativo

La nacionalidad del regente del establecimiento puede afectar la percepción de los retos institucionales existentes en el país para operar en el sector de alojamiento turístico, toda vez que cabe esperar que los nacidos y/o educados en Marruecos estén en mayor medida socializados a la cultura y dispongan de conocimiento de las formas de hacer negocios en él, por tanto, es de esperar que les resulte más sencillo el desarrollo empresarial en el país.

En la Tabla 4 se muestran las diferencias de medias entre marroquíes y extranjeros para cada problema analizado. Los resultados indican que los marroquíes, al comienzo, percibían como problemático la administración pública ineficiente ($\bar{x}=4$) mientras que el resto de nacionalidades considera que los retos institucionales fundamentales para el comienzo de la andadura empresarial en el sector son la administración pública ineficiente ($\bar{x}=4,7$), la no experiencia del país en planificación turística ($\bar{x}=4,43$) y los proveedores no cualificados ($\bar{x}=4,36$), seguidos muy de cerca por el sistema educativo ($\bar{x}=4,23$), los tratos oficiosos ($\bar{x}=4,16$), el favoritismo de los funcionarios ($\bar{x}=4,13$) y la concesión de licencias para el inicio de las obras ($\bar{x}=4$). Cabe destacar que existen diferencias significativas entre los marroquíes y los extranjeros en cuanto a los siguientes retos: sistema educativo insatisfactorio con ausencia de mano de obra cualificada ($t= -3,280^{***}$), existencia de proveedores no cualificados ($t= -3,569^{***}$) y el cerrar tratos de manera oficiosa sin contratos escritos que los respalden ($t= -2,300^{**}$). En concreto, los extranjeros perciben más problemas de estos tres tipos que los marroquíes, lo que sugiere que debido a su menor integración en el país y a su falta de conocimiento afrontan mayores dificultades para integrarse y operar con éxito en el país.

Tabla 4. Diferencia en percepción de retos institucionales según nacionalidad del regente del establecimiento hotelero

Retos institucionales	Nacionalidad	Inicio actividad		Desarrollo actividad	
		Media	Prueba t	Media	Prueba t
Insuficientes servicios sanitarios básicos	Marroquí	2,65	,285	2,50	-,678
	Extranjero	2,50		2,87	
Red eléctrica insuficiente (constantes cortes eléctricos)	Marroquí	2,75	,265	2,90	,054
	Extranjero	2,60		2,87	
Infraestructura de transporte terrestre deficiente (ej. aislamiento ocasional)	Marroquí	2,40	,066	2,20	-,975
	Extranjero	2,37		2,70	
Transporte aéreo ineficiente	Marroquí	2,45	-,367	2,45	-,203
	Extranjero	2,63		2,57	
Sistema educativo insatisfactorio (carencia de mano de obra cualificada)	Marroquí	2,45	-3,280***	2,50	-2,656**
	Extranjero	4,23		4,03	
Ausencia de proveedores	Marroquí	2,70	-1,546	2,20	-1,704*
	Extranjero	3,47		3,03	
Proveedores poco cualificados	Marroquí	2,65	-3,569***	2,40	-2,695***
	Extranjero	4,37		3,77	
Tarifas arancelarias discriminatorias (ej. revisión del precio de la mercancía)	Marroquí	3,00	-,467	2,85	-,664
	Extranjero	3,27		3,23	
Retrasos por los agentes de aduanas	Marroquí	2,50	-1,332	2,50	-,897
	Extranjero	3,27		3,00	
Tasas discriminatorias (IVA soportado no reembolsado, etc.)	Marroquí	2,85	-1,351	2,50	-1,693*
	Extranjero	3,67		3,53	
Probabilidad de crimen y violencia	Marroquí	2,05	-,398	2,75	,027
	Extranjero	2,23		2,73	
Restricciones en las inversiones por razones políticas	Marroquí	2,15	-,371	2,35	-,605
	Extranjero	2,33		2,70	
Falta de seguridad en derechos de propiedad (logotipo, nombre comercial, etc.)	Marroquí	2,35	,190	2,60	-,771
	Extranjero	2,27		3,03	
Riesgo de saqueo corporativo (adquisición fraudulenta y violenta de la empresa)	Marroquí	1,75	,049	1,95	-1,408
	Extranjero	1,73		2,63	
Falta de fondos para apoyar el desarrollo y la promoción turística	Marroquí	3,70	-,366	3,80	-,351
	Extranjero	3,93		4,03	

Retos institucionales	Nacionalidad	Inicio actividad		Desarrollo actividad	
		Media	Prueba t	Media	Prueba t
Administración pública ineficiente	Marroquí	4,00	-1,280	3,75	-,915
	Extranjero	4,70		4,30	
Ineficientes procesos de concesión de licencias de obra	Marroquí	3,65	-,556	3,40	-,679
	Extranjero	4,00		3,87	
Problemas administrativos para finalizar las obras	Marroquí	3,45	-,757	3,40	-,530
	Extranjero	3,93		3,77	
Falta de experiencia en planificación y dirección turística a nivel nacional	Marroquí	3,50	-1,489	3,50	-1,588
	Extranjero	4,43		4,50	
Favoritismo en las decisiones de los funcionarios del gobierno	Marroquí	3,40	-1,140	3,15	-,920
	Extranjero	4,13		3,80	
Cerrar tratos de manera oficiosa, sin contratos escritos que respalden	Marroquí	2,85	-2,300**	2,80	-1,968*
	Extranjero	4,17		4,03	
Falta de eficacia de políticas de defensa de la libre competencia	Marroquí	3,35	-,030	3,00	-1,301
	Extranjero	3,37		3,83	
Severidad de regulaciones medioambientales	Marroquí	2,55	-,035	2,60	,000
	Extranjero	2,57		2,60	
Falta de fiabilidad de servicios policiales	Marroquí	3,25	-,786	3,00	-1,447
	Extranjero	3,77		3,97	
Pagos irregulares (decisiones judiciales, recaudación de impuestos, etc.)	Marroquí	3,45	,081	3,00	-1,071
	Extranjero	3,40		3,73	
La manera local de negociar	Marroquí	3,00	-1,472	3,10	-1,477
	Extranjero	3,83		4,00	
Problemas culturales por cuestiones religiosas	Marroquí	2,20	-1,239	2,05	-1,868*
	Extranjero	2,87		3,00	
Limitada oferta de actividades complementarias para el huésped	Marroquí	3,70	,301	3,50	-,207
	Extranjero	3,50		3,63	

***p<0,01; ** p<0,05; * p<0,1.

Fuente: elaboración propia

En lo que se refiere al desarrollo de la actividad empresarial en el sector, esto es, en la actualidad, los resultados muestran cómo los nacidos en el país siguen sin percibir grandes problemas ya que apuntan como principales obstáculos solo cuatro, que además no alcanzan una media de 4 puntos en la escala de 7 puntos considerada: falta de fondos para apoyar el desarrollo y la promoción turística ($\bar{x}=3,8$), administración pública ineficiente ($\bar{x}=3,75$), falta de experiencia en planificación turística en el ámbito nacional ($\bar{x}=3,5$) y limitadas actividades complementarias ($\bar{x}=3,5$).

Los regentes nacidos en otros países, sin embargo, además de compartir la existencia de tales retos institucionales, si bien con mayores puntuaciones medias, también amplían el catálogo de retos existentes para operar en el país, destacando: no experiencia en planificación turística ($\bar{x}=4,5$), administración pública ineficiente ($\bar{x}=4,3$), tratos oficiosos, falta de fondos para apoyar el desarrollo y la promoción turística y sistema educativo, al mismo nivel ($\bar{x}=4,03$) y la manera local de negociar ($\bar{x}=4$).

Los resultados, además, indican que las diferencias entre nacidos y no nacidos en Marruecos son significativas para los retos relativos al sistema educativo y por ende carencia de mano de obra cualificada ($t= -2,656^{**}$), ausencia de proveedores ($t= -1,704^*$), proveedores no cualificados ($t= -2,695^{***}$), tasas discriminatorias, por ejemplo, con el IVA soportado no reembolsado ($t= -1,693^*$), tratos oficiosos ($t= -1,968^*$) y los problemas culturales por motivos religiosos ($t= -1,868^*$). Los extranjeros, una vez más, perciben más problemas en todos los casos lo que corrobora las reflexiones previamente aportadas para justificar tales diferencias.

Las evidencias halladas, por consiguiente, ofrecen apoyo y permiten aceptar la hipótesis H1 formulada en la que se establece que *Los directivos y empresarios foráneos, frente a los locales, percibirán mayores retos institucionales tanto para la puesta en marcha de la actividad como para su desarrollo posterior en una economía emergente o en desarrollo.*

5. CONCLUSIONES

Este trabajo ha tenido como objetivo analizar los retos institucionales que afrontan las empresas hoteleras en las economías en desarrollo. La muestra de estudio ha estado integrada por 50 establecimientos situados en Marruecos, siendo 20 de ellos regentados por empresarios y directivos locales y el resto por extranjeros. Los resultados alcanzados realizar dos contribuciones relevantes a la literatura.

En primer lugar, se identifican 28 retos institucionales que afronta la empresa hotelera en estas economías, distinguiendo a este respecto los períodos de puesta en marcha de la actividad y su posterior desarrollo. En concreto, todos los participantes en el estudio apuntan como los retos institucionales más comunes y que más problemas generaron al operar por primera vez en el país los siguientes: la ineficiencia de la administración pública, la falta de experiencia en planificación turística del país, los ineficientes procesos en concesión de licencias de obras, el favoritismo de los funcionarios, el hecho de que los proveedores no es-

tán cualificados y un sistema educativo insatisfactorio (con falta de capacidad para generar mano de obra cualificada). En la actualidad, sin embargo, una vez superada la fase de inicio de la actividad, los retos institucionales que afrontan estas empresas son, en orden decreciente de importancia: la falta de experiencia en planificación turística del país, la administración pública ineficiente y la falta de promoción turística. Esto no quiere decir que el resto de problemas no se produzca o que no afecte a las operaciones de la empresa, sino que en estos se han producido ligeras mejoras o que otros están empezando a cobrar mayor importancia, como son el crimen y la violencia, la falta de seguridad en derechos de propiedad y el saqueo corporativo (i.e., adquisición fraudulenta y violenta de la empresa). Resalta, además, debido al carácter espontáneo de estas respuestas, que el 26% de los participantes recalca la existencia de problemas relacionados con la corrupción y la incompetencia por parte de los empleados públicos, al comienzo de la actividad; y trabas relacionadas con la corrupción y la competencia desleal –en especial de *riads* y casa de invitados– en la actualidad.

La segunda contribución de este trabajo se relaciona con la identificación diferenciada de los retos institucionales que afectan a los establecimientos alojativos según su tamaño, tipo de establecimiento, así como el origen nacional o foráneo de los directivos que los regentan. A este respecto, y atendiendo al tamaño de los establecimientos (microempresas, pequeñas o medianas), el trabajo confirma que los alojamientos más pequeños perciben más problemas, tanto al inicio de la actividad como en su posterior desarrollo. Además, el tipo de retos institucionales varía según el tamaño, ya que en el inicio de la actividad mientras las microempresas luchan fundamentalmente por solventar dificultades relacionadas con los organismos públicos (problemas en la concesión de licencia de obras, favoritismo de funcionarios, etc.), las Pymes se esfuerzan por encontrar mejores proveedores y aumentar las actividades complementarias del destino turístico. Independientemente del tamaño de los establecimientos, se observa que los *riads* encuentran una problemática mayor que los hoteles. En lo que se refiere al origen de los regentes de estos establecimientos, los resultados muestran que son los extranjeros los que perciben más retos institucionales y con más gravedad. Por ejemplo, y en lo que afecta al desarrollo actual de las operaciones del establecimiento alojativo, mientras que los nacidos en el país consideran que no existen problemas de gran envergadura, los extranjeros afrontan retos institucionales relativos a la falta de experiencia en planificación turística del país, la administración pública ineficiente o la falta de apoyo para la promoción turística, entre otros. Cabe destacar que existe unanimidad por parte de los directivos extranjeros en un aspecto tan importante para el desarrollo de un país como es el sistema educativo, considerándose ineficiente para generar mano de obra cualificada. Frente a esta evaluación, para los directivos nativos, este sistema es, como mínimo, aceptable y para ellos no supone un reto institucional a destacar.

Dado que los retos institucionales identificados no son fáciles de afrontar por parte de la empresa, principalmente cuando esta es gestionada por directivos foráneos, y que tales retos pueden llevar a los directivos a plantearse la idoneidad de seguir adelante con el proyecto empresarial, los hallazgos de este trabajo son también de utilidad para las autoridades de las

economías menos desarrolladas. En concreto, nuestros hallazgos pueden servir de guía para orientar y priorizar las actuaciones políticas con el ánimo de reducir los retos institucionales identificados y/o su impacto en las empresas. Ello permitiría a las autoridades de estos países ser más eficientes en la promoción de la actividad empresarial hotelera, necesaria para impulsar el desarrollo del sector turístico. Por ejemplo, dado que la ausencia de proveedores y el carácter no cualificado de estos afecta principalmente a las empresas en el momento de la entrada a la actividad, desde la administración podría reducirse el impacto de tal obstáculo mediante la elaboración de una relación de proveedores cualificados que se facilitara a los entrantes al sector. Superar en sí mismo el reto, por otra parte, parece también necesario y relevante, y ello podría requerir el desarrollo de actuaciones más complejas, tales como el diseño de programas adecuados de formación para las empresas proveedoras locales, o el establecimiento de incentivos para promover que estos adquieran los recomendables sellos de calidad. Similar forma de proceder podría seguirse para aminorar y combatir los retos que particularmente afrontan los directivos foráneos para operar en el país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACEMOGLU, D. y ROBINSON, J.A. (2012), *Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty*, New York: Crown Business.
- BANCO MUNDIAL (2017), *Doing Business 2017: Equal Opportunity for All*. Recuperado de <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2017> [Fecha de consulta: junio de 2017].
- 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*, 41, 567–586.
- CAVUSGIL, S.T., KNIGHT, G.A. y RIESENBERGER, J.R. (2014), *International Business: the new realities*. Pearson.
- CHOI, C.J., KIM, S.W. y KIM, J.B. (2010), "Globalizing Business Ethics Research and the Ethical Need to Include the Bottom-of-the-Pyramid Countries: Redefining the Global Triad as Business Systems and Institutions", *Journal of Business Ethics*, 94, 299–306.
- COFACE (2017), *Country risk assesment map*. Recuperado de: www.coface.com [Fecha de consulta: 8 de junio de 2017].
- DE MADARIAGA, M.R. (2007), "El Protectorado Español en Marruecos: algunos rasgos distintivos y su proyección en el presente", *Anales de Historia Contemporánea*, 23, 1, 171–182.
- DIMAGGIO, P.J. y POWELL, W.W. (1983), "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Reviews*, 48, 147–160.
- ERIKSSON, K., JOHANSON, J., MAJKGARD, A. y SHARMA, D.D. (1997), "Experiential knowledge and cost in the internationalization process", *Journal of International Business Studies*, 28, 2, 337–360.
- FMI (2017), *World Economic Outlook Database April 2017*. Recuperado de <http://www.imf.org/external/ns/cs.aspx?id=28>
- FREEDOM HOUSE (2017). Recuperado de: www.freedomhouse.org [Fecha de consulta: 8 de junio de 2017].
- GARCÍA LUENGOS, J. (2013), *La primavera árabe en Marruecos. La sociedad civil marroquí. ECEM*.
- GARCÍA-CABRERA, A.M., SUÁREZ-ORTEGA S., y DURÁN-HERRERA, J. (2016), "Multinational corporations, co-evolution, and sustainable tourism in Africa", *European Journal of Tourism Research*, 13, 23–42.

- GARCÍA-CABRERA, A.M. y DURÁN-HERRERA, J.J. (2014), "Does the tourism industry coevolve?" *Annals of Tourism Research*, 47, 77–95.
- GAUR, A.S., DELIOS, A. y SINGH, K. (2007), "Institutional environments, staffing strategies, and subsidiary performance", *Journal of Management*, 33, 611–636.
- HENISZ, W. J. (2000), "The institutional environment for multinational investment", *Journal of Law, Economics and Organizations*, 16, 2, 334–364.
- HERITAGE FOUNDATION (2017), *Index of Economic Freedom*. Recuperado de: <http://www.heritage.org/index/> [Fecha de consulta: junio de 2017].
- JACKSON, G. y DEEG, R. (2008), "Comparing capitalism: understanding institutional diversity and its implications for international business", *Journal of International Business Studies*, 39, 4, 540–561.
- JAVERNICK-WILL, A.N. (2009), "Organizational learning during internationalization: acquiring local institutional knowledge", *Construction Management and Economics*, 27, 8, 783–797.
- KHANNA, T. y PALEPU, K. (1997), "Why focused strategies may be wrong for emerging markets", *Harvard Business Review*, 75, 4, 41–48.
- LIU, A. y WALL, G. (2006), "Planning tourism employment: a developing country perspective", *Tourism Management*, 27, 159–170.
- LU, J.W. (2002) "Intra- and inter-organizational imitative behavior: Institutional influences on Japanese firms' entry mode choice", *Journal of International Business Studies*, 33, 19–37.
- MEYER, K.E., ESTRIN, S., BHAUMIK, S., y PENG, M.W. (2009), "Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies", *Strategic Management Journal*, 30, 1, 61–80.
- MEYER, J.W. y ROWAN, B. (1977), "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, 83, 340–363.
- MINISTÈRE DE TOURISME ET DE L'ARTISANAT (2010), *Stratégie de Développement Socioéconomique*. Recuperado de: <http://www.orientalinvest.ma/telechargementfichiers/tourisme/Plaqueette-2020-FR-bat.pdf> [Fecha de consulta: junio de 2017].
- NORTH, D.C. (1990), *Institutions, institutional change, and economic performance*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL EN RABAT (2017), *Informe económico y comercial. Marruecos*. Recuperado de: <http://rusia.oficinascomerciales.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/sectores/industria-y-tecnologia/documentos/DOC2017698989.html?sectores=-1> [Fecha de consulta: junio de 2017].
- OMT (2013), *Marruecos: la OMT y el PNUD apoyan el nuevo sistema de clasificación de*

- alojamientos turísticos*, PR No.: PR13029. Recuperado de: <http://media.unwto.org/es/press-release/2013-05-02/marruecos-la-omt-y-el-pnud-apoyan-el-nuevo-sistema-de-clasificacion-de-aloj> [Fecha de consulta: 15 de junio de 2017].
- OMT (2016), *Panorama OMT del turismo internacional*. (Fecha consulta: junio de 2017). Recuperado de: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>
 - PETERSEN, B., PEDERSEN, T. y LYLES, M.A. (2008), "Closing knowledge gaps in foreign markets", *Journal of International Business Studies*, 39, 1097–1113.
 - PHILLIPS, N., TRACEY, P. y KARRA, N. (2009), "Rethinking institutional distance: strengthening the tie between new institutional theory and international management", *Strategic Organization*, 7, 3, 339–348.
 - REPORTEROS SIN FRONTERAS (2017), *Clasificación de libertad de Prensa /Clasificación mundial 2017*. Recuperado de: www.rsf-es.org [Fecha de consulta: 10 de junio de 2017].
 - SAFFU, K., APORI, S.M., ELIJAH-MENSAH, A. y AHUMATAH, J. (2008), "The Contribution of Human Capital and Resource-based View to Small-and Medium-sized Tourism Venture Performance in Ghana", *International Journal of Emerging Markets*, 3, 3, 268–284.
 - SANTANDER (2017), *Marruecos: política y economía*. Recuperado de: <https://es.porta.santandertrade.com> [Fecha de consulta: 10 de junio de 2017].
 - SANTANGELO, G.D. y MEYER, K.E. (2011), "Extending the internationalization process model: Increases and decreases of MNE commitment in emerging economies", *Journal of International Business Studies*, 42, 894–909.
 - SCOTT, W. R. (2001). *Institutions and organizations*, Sage, Thousand Oaks, Calif.
 - SUÁREZ-ORTEGA, S.M., GARCÍA-CABRERA, A.M. y KNIGHT, G.A. (2016), "Knowledge acquisition for SMEs first entering developing economies: Evidence from Senegal", *European Journal of Management and Business Economics*, 25, 1, 22–35.
 - TAO, T.C.H. y WALL, G. (2009), "Tourism as a sustainable livelihood strategy", *Tourism Management*, 30, 90–398.
 - TRANSPARENCY INTERNACIONAL (2017), *Índice de percepción de la corrupción 2016*. Recuperado de: www.transparency.org [Fecha de consulta: 5 de junio de 2017].
 - UNWTO (2012), *Barometer of The World Tourism Organization*. Retrieved from <http://www.eunwto.org/loi/wtobarometereng>. Accessed 10 June 2013.
 - ZAHEER, S. (1995), "Overcoming the liability of foreignness", *Academy of Management Journal*, 38, 2, 341–363.