

CASO EMPRESARIAL

BUSINESS CASE

Los problemas encontrados al operar en países en desarrollo: El caso de una cadena hotelera española en África

Antonia Mercedes García-Cabrera^a, Sonia M^a Suárez-Ortega^{a,1}, Juan José Durán-Herrera^b

^aUniversidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC), España

^bUniversidad Autónoma de Madrid, España

doi: 10.20420/eni.2017.193

Resumen

La internacionalización de la empresa turística hacia países en desarrollo suele conllevar retos especiales. Se describe los problemas encontrados por una cadena hotelera española que opera en un país africano desde 2005. Se identifican los retos basados en la información obtenida de dos extensas entrevistas a dos consultores públicos independientes que habían intermediado en las relaciones y conflictos entre la empresa y las autoridades locales. Se encontraron problemas relacionados con la ineficacia del gobierno, el deficiente sistema regulatorio del país, y el estilo completamente diferente de negociación.

Palabras clave: empresas multinacionales, economías en desarrollo, África, turismo, interacciones empresa-gobierno.

Clasificación JEL: F23, N27, Z32.

Agradecimientos: Los autores agradecen el apoyo financiero proporcionado por el Ministerio de Economía y Competitividad (Proyectos: ECO2013-41762-P; ECO2016-80518-R).

Fuente de referencia: García-Cabrera, A.M., Suárez-Ortega, S.M., & Durán-Herrera, J.J. (2016). Multinational corporations, co-evolution, and sustainable tourism in Africa. *European Journal of Tourism Research*, 13, 23-42.

1 Introducción

Este caso muestra cómo una cadena hotelera española, que decidió entrar en un país africano en el 2005, ha sido capaz de resolver la compleja y conflictiva interacción con las autoridades locales. Los nombres de la empresa multinacional – en adelante referida como HC (por Hotel Chain) – y del país se omiten para preservar el anonimato de los informantes y de las partes involucradas: HC y las autoridades africanas.

De acuerdo con el FMI, el país en cuestión es uno de los mercados turísticos de más rápido crecimiento de entre las economías altamente

basada en el turismo. El gasto del turismo receptivo como porcentaje de las exportaciones fue, en promedio, del 58,4% en el período 2011-2013 (Banco Mundial, 2015). El turismo interno es muy bajo, alrededor del 10% en los últimos 5 años. Los turistas no residentes vienen de todas partes del mundo, pero alrededor del 80% son de Europa, especialmente del Reino Unido, Alemania, Francia, Portugal y los Países Bajos – mercados con más del 10% de cuota de mercado en 2014 – (World Tourism Organization, 2015).

HC fue fundada en los años 50 por una familia española como un pequeño negocio vacacional. Actualmente la tercera generación de esa familia

¹Autor de correspondencia: sonia.suarez@ulpgc.es

todavía gestiona la empresa. HC ha experimentado un crecimiento sustancial desde su creación. Inició su internacionalización en los años 90 hacia países del Caribe principalmente como propietarios/operadores. A finales de esa década comenzó la expansión internacional como gestores o franquiciadores de algunos hoteles en África y la costa del Mediterráneo Oriental. La compañía había crecido a más de 100 Hoteles en 16 países a finales de 2014, que condujeron a situarla entre las cadenas hoteleras más grandes del mundo según el número de habitaciones (Hotels, 2015). La mayoría de los hoteles de la cadena ocupan un lugar destacado en las mejores playas del mundo y ofrecen un reconocido servicio *All Inclusive* de 24 horas. En el momento en que se realizó el estudio, HC había establecido tres hoteles de cuatro y cinco estrellas en el país africano en cuestión. Por lo tanto, su clientela es de poder adquisitivo medio-alto y alto. Esto contrasta con las características del país en términos de infraestructura deficiente, alternativas recreativas y un cierto nivel de inseguridad. De hecho, *The Overseas Security Advisory Council* de los Estados Unidos (2015) informa que el país tiene algunas amenazas relacionadas con el crimen. La mayoría de los crímenes en el país tiende a ser con fines de lucro – hurto, robo, robo a mano armada – que son, al menos en parte, por una elevada tasa de desempleo y el creciente tráfico de drogas. Los ataques armados se produjeron con cierta regularidad en la capital y los resorts en la costa. Como resultado, los huéspedes pasan la mayor parte del tiempo dentro del hotel donde disfrutan de muchos servicios, como instalaciones deportivas, discotecas, bares, restaurantes, actividades de animación, etc.

Como parte de un proyecto Unamuno, viajamos al país en desarrollo bajo estudio para recoger la información necesaria. Entrevistamos a dos consultores públicos establecidos en ese país que habían apoyado a las empresas españolas y habían intermediado en las relaciones y conflictos que habían surgido entre

la empresa y las autoridades locales. Nos referiremos a ellos como entrevistado A y B para preservar su anonimato. Los expertos nos sugirieron que estudiáramos el caso de esta cadena de hotel en particular ya que representa un modelo claro de lo que sucede en el país. Habían tenido un conflicto con respecto al impuesto sobre el valor añadido (IVA) soportado que no estaba siendo reembolsado; un conflicto que puede ser considerado como muy común en los países en desarrollo donde las restricciones presupuestarias son tales que implementar un mecanismo de reembolso para las empresas multinacionales es a menudo poco factible (Charlet y Buydens, 2012).

2 Retos encontrados por HC a parte del IVA soportado

Aunque este país africano tiene instituciones muy inclusivas, especialmente en comparación con el resto de los países subsaharianos, los desafíos enfrentados por HC en sus esfuerzos para operar con éxito en este país son numerosos y diversos. Estos retos afectan no sólo a esta empresa, sino también cualquier otra cadena hotelera establecida en ese país. En opinión del entrevistado B "cuando las agencias de los países desarrollados han llevado a cabo campañas para fomentar la inversión en economías en desarrollo, en muchos casos, estas campañas podrían considerarse como publicidad engañosa, al destacar sólo los aspectos positivos y ocultar las dificultades que debilitan la rentabilidad de los negocios".

Los desafíos encontrados incluyen, en primer lugar, la falta de proveedores de confianza que proporcionen los insumos necesarios (frutas, verduras y productos de alto valor añadido como aperitivos o bebidas) para que el hotel pueda ofrecer lo que sus clientes europeos o americanos de resorts de cuatro o cinco estrellas esperan, especialmente cuando estos clientes ya se han hospedado en la misma cadena en otras partes del mundo.

Inicialmente, con el fin de afrontar este desafío, HC decidió importar todas las mercaderías necesarias de su país de origen, dependiendo de proveedores de confianza. Esta forma de proceder significó nuevos desafíos para la empresa. Por ejemplo, las condiciones de transporte son precarias en el país, afectando al transporte marítimo, terrestre y aéreo. Esto ha llevado en muchas ocasiones a recibir mercancía percedera que han llegado podrida. Además, en el puerto de entrada se encontraron con otros problemas de relevancia. A este respecto, el entrevistado B advierte: "dejan los contenedores bloqueados en los muelles hasta que el inspector de aduanas comprueba que el precio declarado en el conocimiento de embarque es correcto, y sólo cuando la empresa se compromete a pagar un impuesto acorde al precio dictado por el inspector, consigue ésta la luz verde para la entrada del contenedor". Esto crea serios problemas ya que el inspector a menudo rechaza el precio real de compra en España. En este caso o la empresa acepta el mayor precio dictado por el inspector (lo que aumenta los costes de la importación ya que éstas deben pagar aranceles *ad-valorem*), o bien tratan de acreditar el precio real pagado por las mercancías con facturas comerciales, que a menudo conduce a largas negociaciones con los agentes de aduanas. En esta última situación, las autoridades aduaneras no se darán ninguna prisa. El contenedor puede pasar muchos días en el puerto y la empresa debe pagar la tarifa establecida para el mantenimiento de los contenedores, lo que vuelve a incrementar el coste de las importaciones. Hoy en día, HC produce o compra muchos de los insumos que necesita en el país africano con el fin de evitar los problemas con las importaciones.

Los problemas de transporte aéreo también generan otros retos de importancia para las empresas turísticas establecidas en el país. Por ejemplo, los retrasos de vuelos son comunes, así como largas colas para entrar en el país. Cuando los retrasos afectan a la salida de vuelos y se alcanzan horas de madrugada, los vuelos se

suelen cancelar, generando un problema con muchos turistas que son difíciles de reubicar para que pasen la noche. Esto no sólo implica costes económicos para la cadena hotelera, sino también clientes decepcionados y mala publicidad que no favorecerá la atracción de más turistas al país, haciendo más difícil para los hoteles garantizar una buena ocupación. Consecuentemente, HC y otras multinacionales del turismo han solicitado la privatización del sector aéreo, o al menos el permiso para que compañías aéreas extranjeras operen en el país para facilitar el puente aéreo entre la capital y las zonas de los resorts. Sin embargo, la idea de generar competencia a su propia aerolínea ha llevado a las autoridades locales a rechazar cualquiera de estas posibilidades.

En cuanto a transporte terrestre, hay que destacar que en algunos casos hay sólo una manera de acceder a un resort. Esto causó problemas a HC cuando un puente se derrumbó en la única carretera de acceso a uno de sus hoteles, dejándolo incomunicado (sin alimentos frescos, clientes deseando realizar el *check-out* pero sin posibilidades de abandonar el complejo). No hubo ninguna asunción de responsabilidades por parte de las autoridades locales, probablemente abrumadas por el problema y sin los medios para resolverlo. Por lo tanto, la compañía tuvo que organizar un barco para permitir que las llegadas y salidas se produjeran por mar, a través de un muelle accesible cercano.

La infraestructura deficiente afecta también a hospitales ubicados fuera de la capital del país y particularmente en las zonas de los resorts. Por ejemplo, en una de las zonas donde HC tiene un hotel, el hospital existente es equivalente a una clínica ambulatoria en España, donde, por ejemplo, no hay medios para la terapia con oxígeno. Esto representa un grave problema para la prestación de asistencia a los turistas que pueden enfermar durante su estancia en el país. Además, los hoteles de HC a menudo sufrieron

apagones debido a la baja calidad y capacidad de la planta eléctrica de la zona.

Otro problema fue el asociado a la falta de fuerza de trabajo cualificada para operar en el sector, aunque se ha resuelto con los años debido a la actitud positiva de la población local. En palabras del entrevistado A: "tienen el deseo de aprender y son inteligentes, por lo que rápidamente asimilan lo que se solicita de ellos".

3 Valores culturales diferentes en África significa un estilo de negociación diferente

La relación con las autoridades locales fue muy compleja. En primer lugar, cabe destacar que, en contraste con el muy bajo nivel de cualificación de los trabajadores de cuello azul, en el país existe una élite con una buena educación y altamente capacitada compuesta por gente que salió del país para estudiar en Europa, Asia o Estados Unidos. En palabras del entrevistado A: "hablan numerosos idiomas, tienen un montón de conocimiento y están, en general, bien preparados". Estas son las personas que ocupan las principales posiciones en los gobiernos nacional y locales del país.

Para los directivos españoles es muy difícil negociar y llegar a acuerdos con esa élite. Por ejemplo, en palabras del entrevistado B, "los directivos españoles asisten a reuniones con las autoridades locales y plantean los problemas, pero todos lo que reciben son buenas intenciones y finalmente no se hace nada". El entrevistado A cree que "los gerentes insisten tan vehementemente en discutir los problemas que las autoridades locales tienden a pensar que, si los españoles tienen tanto interés, debe ser porque esperan obtener grandes beneficios, y por tanto desconfían de ellos... así que las autoridades locales piensan que deben dejar estar el asunto por un tiempo".

Un aspecto que afectó a las negociaciones fue el concepto diferente del tiempo. Las

negociaciones tienden a ser muy lentas, con poco avance después de varias reuniones. "Se cubren sus espaldas en cada sesión, mientras que los españoles ponen sus propuestas sobre la mesa, siendo muy ingenuos", dice el entrevistado B. Las autoridades locales evitaban asumir cualquier acuerdo como resultado de la reunión. Luego invitan a la otra parte a una reunión posterior con la promesa de evaluar todas las propuestas y el compromiso de un pronunciamiento en la próxima reunión. Por supuesto, durante la reunión se realizan muchas preguntas pareciendo que entienden la propuesta de los directivos españoles y se les invita a mejorar detalles, o reformular algunas propuestas. Sin embargo, es común que las autoridades locales lleguen a la próxima reunión con cuadernos con hojas en blanco y que vuelvan a empezar la reunión dando la palabra a los directivos españoles para que puedan presentar su nueva y más elaborada propuesta, que otra vez será cuestionada.

De esta manera muy poco progreso se consigue con las negociaciones. En el caso en que las autoridades locales no perciban algo realmente interesante para ellos, prometerán someter la propuesta a una autoridad superior que finalmente tomará una decisión final. Sin embargo, en estos casos no hay que esperar respuesta, ya que esta elevación a una autoridad superior implica generalmente dar carpetazo al asunto. En realidad, es su manera de decir no a un acuerdo.

4 La controversia con el IVA soportado

Uno de los mayores problemas a los que se enfrentó HC en el país africano fue el no conseguir la devolución del IVA soportado por la empresa. Efectivamente, HC comenzó a enfrentar serios problemas para conseguir el reembolso de IVA soportado. Esto causó una creciente deuda del gobierno con HC y problemas financieros importantes para la empresa. HC se quejó oficialmente, pero el gobierno permanentemente evitaba el tema. Por

ejemplo, tomó meses para responder a una solicitud de una reunión para negociar una solución, y luego hubo una cancelación de la reunión cuando los ejecutivos de la empresa matriz ya habían viajado al país para negociar. El entrevistado A destacó que esto molestó a los ejecutivos españoles porque habían viajado durante nueve horas para asistir a la reunión y el motivo para la cancelación fue que los ejecutivos habían llegado tarde a la reunión, lo cual se originó precisamente por el problema con el deficiente transporte en el país.

En un nuevo intento de organizar una reunión, HC pide a los representantes institucionales españoles su mediación, pero otra vez las autoridades locales del país africano evitaron la reunión. El entrevistado B destacó que esto era considerado un comportamiento descortés hacia los representantes institucionales de un país desarrollado amigo que les ofrece fondos para la cooperación y el desarrollo.

No obstante, parece que la verdadera causa del problema no era la corrupción, sino más bien las necesidades financieras del país. Y en las reuniones nunca se abordó este hecho importante: en las que una parte exige su derecho y la otra, consciente de ese derecho, utiliza el retraso para evitar dar una respuesta adecuada. El FMI advierte que las autoridades locales se sienten a menudo tentadas de utilizar las devoluciones del IVA soportado como una forma de resolver necesidades de liquidez que existen en las economías en desarrollo y a veces simplemente para cumplir con sus metas financieras. Pero obviamente, como han resaltado los dos entrevistados, esto genera problemas a las empresas extranjeras afectadas, HC en nuestro caso.

En un nuevo intento de resolver el problema, HC propuso a las autoridades del país renunciar al IVA soportado si se utilizaban esos fondos para mejorar la infraestructura aeroportuaria en el país en áreas de interés para la empresa debido

a la ubicación de sus hoteles. Sin embargo, el gobierno rechazó esta propuesta, ya que HC estaría interfiriendo en la toma de decisiones política y en el establecimiento de prioridades del país, lo cual fue considerado como inadmisibles. No obstante, durante el proceso, el gobierno mejoró la red eléctrica y los apagones que afectaban negativamente a la población local y las empresas ubicadas en el país fueron superados.

La fracasada negociación con respecto al IVA provocó una caída en los beneficios de HC en el país africano. Finalmente, los directivos de HC se dieron cuenta de que tenían que identificar las necesidades de la población y la preocupación de las autoridades locales como preludeo al diálogo sobre en qué invertir los fondos de IVA, o realizar donaciones que beneficiaran a la cadena hotelera y al país. Por ejemplo, HC decidió donar equipos médicos a diversos centros de salud en el país. Estos centros de salud sirven tanto a lugareños como a turistas extranjeros. Los hoteles de HC tienen sus propios servicios médicos, pero en el caso de que los clientes requieran hospitalización, pueden utilizar los servicios de los centros beneficiarios. El gesto de la empresa fue apreciado por el ministro local de salud, que expresó su deseo de continuar la colaboración con la empresa en el futuro.

Aunque en el momento de nuestro trabajo empírico, mayo de 2014, aún no habían sido implementados cambios relevantes para la solución de los problemas y controversias, una nueva señal positiva por parte del gobierno fue la aprobación de la ley para la privatización de la industria del transporte aéreo, una demanda histórica de la empresa. Sin embargo, poco parece que han avanzado con respecto a conseguir el reembolso del IVA soportado.

5 Conclusiones

Con este caso hemos mostrado ejemplos de los problemas encontrados por las empresas de los países desarrollados cuando operan en países

en desarrollo, como lo son muchas economías en África. En este caso encontramos problemas relacionados con la ineficacia del gobierno, como los servicios insuficientes de salud básica o transporte aéreo, pero también problemas relacionados con el deficiente sistema regulatorio en el país (tasas discriminatorias, retrasos en aduanas...). Por último, la empresa objeto de estudio sufrió de un entorno que rodea sus hoteles que tenía una alta probabilidad de delincuencia y violencia menor. Todo esto sumado a la dificultad asociada a lidiar con un estilo de negociación completamente distinto.

6 Referencias

Charlet, A., & Buydens, S. (2012) The OECD International VAT/GST Guidelines: Past and Future Developments. *World Journal of VAT/GST Law* 1(2), 175–184.

Hotels (2015) Hotels 325 Rank. URL: <http://www.hotelsmag.com/> (Consultado: 9.12.2015).

The Overseas Security Advisory Council of The United States (2015) Crime and Safety Report Retrieved from URL: <https://www.osac.gov/Pages/ContentReports.aspx?cid=2> (Consultado: 10.12.2015).

World Bank (2015) World Development Indicators. URL:<http://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.RCPT.XP.ZS> (Consultado: 9.12.2015).

World Tourism Organization (2015) Yearbook of Tourism Statistics [Electronic]. Madrid: UNWTO. URL:<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416363> (Consultado: 9.12.2015).

The problems encountered when operating in developing countries: the case of a Spanish hotel chain in Africa

Antonia Mercedes García-Cabrera^a, Sonia M^a Suárez-Ortega^{a,1}, Juan José Durán-Herrera^b

^aUniversidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC), Spain

^bUniversidad Autónoma de Madrid, Spain

Abstract

The internationalization of developed-economy tourism companies towards developing countries commonly implies special challenges encountered by foreign companies. This paper describes the problems encountered by a Spanish hotel chain, which entered a given African country in 2005. The challenges are identified based on the information gathered from two extensive interviews to two separate public consultants that had intermediated in relationships and conflicts between the firms and local authorities. Problems related with poor government effectiveness, poor regulatory system in the country, and a completely different negotiation style were found.

Keywords: MNC, multinational firms, developing economies, Africa, tourism, firm-government interactions.

JEL classification: F23, N27, Z32.

Acknowledgements: Financial support from the Spanish Ministry of Economy and Competitiveness (Projects: ECO2013-41762-P; ECO2016-80518-R) is gratefully acknowledged.

Reference source: García-Cabrera, A. M., Suárez-Ortega, S. M., & Durán-Herrera, J. J. (2016). Multinational corporations, co-evolution, and sustainable tourism in Africa. *European Journal of Tourism Research*, 13, 23-42.

1 Introduction

This case will show how a Spanish hotel chain, which decided to enter a given African country in 2005, has been solving the complex and conflicting interaction with local authorities. The names of the chosen MNC – hereafter to be referred to as HC (for Hotel Chain) – and the country are omitted to preserve the anonymity of informants and the parties involved: HC and the African authorities.

This country is one of the fastest-growing tourism markets among the highly tourism-based economies, according to the IMF. Its inbound tourism expenditure as a percentage of exports was, on average, 58.4% in the period 2011-2013 (World Bank, 2015). Domestic tourism is very low, around 10 percent in the last 5 years. Non-resident tourists come from all over the globe but around 80% are from Europe, especially from The United Kingdom, Germany, France,

Portugal and The Netherlands – specific markets with more than 10% of market share in 2014 – (World Tourism Organization, 2015).

HC was founded in the 50s by a Spanish family as a small holiday business. Today the third generation of that family still manages the company. HC has experienced substantial growth since its inception. It started its internationalization in the 90s towards Caribbean countries mainly as owner-operators. By the end of that decade they started international expansion as managers and franchisors of some hotels in Africa and the Eastern Mediterranean coast. The company had grown to over 100 hotels in 16 countries by the end of 2014, which led to its ranking among the largest hotel chains in the world as measured by room counts (Hotels, 2015). Most of the chain's hotels occupy an outstanding location on the best beaches in the World and offer a recognized All Inclusive 24-Hour Service. At the time this study was carried

¹Corresponding author: sonia.suarez@ulpgc.es

out, HC had established three hotels of four and five stars in the African country under study. Therefore, approached guests have medium-to-high and high purchasing power. This contrasts to the characteristics of the country in terms of poor infrastructure, recreational alternatives, and a certain level of insecurity. Indeed, The Overseas Security Advisory Council of The United States (2015) advises that the country has certain crime threats. The majority of crimes in the country tend to be those for financial gain – pickpocketing, burglary, armed robbery – that are fueled, at least in part, by a high unemployment rate and the growing drugs trade. Armed attacks occurred with some regularity in the capital city and resort areas on the coast. As a result, guests spend most of the time within the hotel where they enjoy many services – e.g., sports facilities, discos, bars, restaurants, entertainment activities, etc.

As part of the Unamuno project, we travelled to the developing country under study to collect the necessary information. We interviewed two public consultants established in that country who had supported Spanish companies and had intermediated in relationships and conflicts that have risen with local authorities. We will refer to them as interviewee A and B to preserve their anonymity. Those experts suggested to us that we further study the case of this particular hotel chain as it represents a clear model of what happens in the country. They had had a conflict regarding input value added tax (VAT) which had not been refund; a conflict that can be considered as very common in developing countries where budgetary constraints are such that implementing a refund mechanism for MNCs is often not feasible (Charlet & Buydens, 2012).

2 Challenges encountered by HC apart from that related to input VAT

Although this African country does have quite inclusive institutions, especially when

compared to the rest of the sub-Saharan countries, the challenges faced by HC in their endeavours to operate successfully therein are numerous and diverse. Such challenges affect not only to this company, but also any other hotel chain established in that country. In the opinion of interviewee B "when developed countries' agencies have carried out campaigns to encourage investment in developing economies, in many cases these campaigns can be considered as misleading advertising, highlighting only the positive aspects and hiding the difficult ones that undermine the profitability of the businesses".

The existing challenges include, firstly, the lack of trusted suppliers that provide the necessary inputs (fruits, vegetables and high-value-added quality products like aperitifs or drinks) so that the hotel can offer what European or American customers expect from a four or a five-star resort, especially when the guests have already been hosted by the same chain in other parts of the world.

Initially, in order to meet this challenge, HC decided to import all the necessary inputs from its country of origin, relying on trusted suppliers. This way of proceeding meant new challenges for the company. For example, there are precarious transport conditions in the country, affecting maritime, land, and air transport. This has led on many occasions to imported perishable goods arriving rotten. In addition, at the port of entry they faced other problems of relevance. In this respect interviewee B warns: "They leave containers locked on the docks until the customs inspector checks to see if the price declared on the bill of landing is correct, and only when the company agrees to pay a tax according to the price dictated by the inspector, does the company get the green light for entry of the container". This creates serious problems since the inspector often rejects the actual price of purchase in Spain. In this case, either the company accepts the higher price dictated by the

inspector (which increases import costs as they must pay ad-valorem tariffs), or else they try to provide proof of the real price paid for the goods with commercial invoices, which often leads to lengthy negotiations with customs officers. In this latter situation, customs authorities will not be in any hurry. The container may spend many days at the port and the company must pay the daily fee established for the maintenance of containers, which again will increase the cost of imports. Nowadays, HC produces or buys many of the inputs they need in the African country in order to avoid the problems with imports.

Air transport problems also generate other challenges of relevance to tourism companies established in the country. For example, flights delays are common, as well as long queues to enter the country. When delays affect the departure of flights and early morning hours are reached, flights are frequently cancelled, generating a problem with many tourists who are difficult to relocate for the night. This not only involves economic costs for the hotel chain, but also means disappointed guests and bad publicity that will not favour the attraction of more tourists to the country, making it more difficult for hotels to guarantee good occupancy rates. As a result, HC and other tourism MNCs have requested privatisation of the air sector, or at least the permission for foreign airlines operating in the country to facilitate air transits from the capital to the resort areas. However, the idea of generating competition for their own airline has lead local authorities to reject any of these possibilities.

Regarding land transport, it must be highlighted that in some cases there is only one way to access a resort. This caused serious problems to HC when a bridge collapsed on the only access road to one of its hotels, leaving it incommunicado (e.g. no fresh food, guests wishing to check out but unable to leave the resort). There was no assumption of responsibility by local authorities, probably

overwhelmed by the problem and without the means to solve it. Therefore, the company had to organise a boat to allow arrivals and departures by sea, via a nearby accessible dock.

Poor infrastructure also affects hospitals located outside the capital of the country, and particularly in the resort areas. For example, in one of the areas where HC has a hotel, the existing hospital is equivalent to a small outpatients' clinic in Spain, where, for instance, there is no means for oxygen therapy. This represents a serious problem for the provision of care for tourists who may become ill during their stay in the country. Additionally, HC often suffered power outages due to the low quality and capacity of the power plant in the area.

Another problem was one associated with the lack of a qualified work force to operate in the sector, although it has been solved over the years due to the positive attitude of local population. In the words of interviewee A: "people have a desire to learn and are clever, so they quickly assimilate what is requested of them".

3 Different cultural value in Africa means a different negotiation style

The relationship with local authorities was highly complex. First of all, we should highlight that, in contrast to the very low level of qualifications of the blue collar workers, there is a well-educated, highly trained elite comprised of locals that left the country to study in Europe, Asia and/or the USA. In the opinion of the interviewee A: "they speak numerous languages, have a lot of knowledge and they are, in general, well prepared". These are the people who occupy the leading positions in the national and local governments of the country.

For Spanish managers, it is really difficult to negotiate and reach agreements with that elite. For example, in words of interviewee B, "Spanish managers attend meetings with local authorities and raise the problems, but all they

receive are good intentions and finally nothing is done". Interviewee A believes that "managers insist so vehemently on discussing the problems that local authorities tend to think that if Spaniards have that much interest, it must be because they expect to reap great benefits, and so they distrust them... so local authorities think that they should leave the issue for a while".

One aspect that affected negotiations was the different concept of time. Negotiations tend to be very slow, with little advance after several meetings. "They cover their backs at each meeting, while Spaniards put all their proposals on the table, being so naive", says interviewee B. Local authorities evaded assuming any agreement as a result of the meeting. They will then invite the other party to a subsequent meeting with the promise of assessing all proposals and delivering a pronouncement at the next meeting. Of course, during the meeting many questions are formulated under the guise of understanding the proposal of the Spanish managers and they are invited to improve, detail, or reformulate some proposals. It is common, however, that local authorities arrive at the next meeting with notebooks with blank pages, starting the meeting again by giving the floor to the Spanish managers so they can present their new and more elaborated proposal, which again will be questioned. This way very little progress is made with the negotiations. In the case that local authorities do not perceive something of real interest to them, they will promise to put the proposal to a higher authority that eventually will make a final decision. However, in these cases no response should be expected, as this elevation to a higher authority usually involves a mere proposal file. Actually, it is their way of saying no to an agreement.

4 The controversy with input VAT

One of the biggest problems encountered by HC in the particular African country was not getting input VAT refunded. Actually, HC

started to face serious problems to get input VAT refunded. This caused a growing government debt with HC and important financial problems for the company. HC officially complained, but the Government permanently avoided the conflict. For example, it took months to respond to a request for a meeting to negotiate a solution, and afterwards there was a cancellation of the meeting when the executives from the parent company had already travelled to the country to negotiate. Interviewee A highlighted how this bothered the Spanish executives because they had travelled for nine hours to attend the meeting and the reason offered for cancellation was that executives had arrived late to the meeting, which was precisely originated by the transport problems in the country.

In a new attempt to arrange a meeting, HC asked Spanish institutional representatives for mediation, but again the local authorities in the African country avoided the meeting. Interviewee B highlighted that this was considered impolite behavior towards institutional representatives of a friendly developed country that provides development aid and cooperation funds.

However, it seems that the real cause of the problem was not corruption, but rather the financial needs of the country. And this important fact was never addressed in the meetings: in which a party claims the right, and the other, aware of this right, uses the delay to avoid giving an adequate response. The IMF warns that local authorities are often tempted to use input VAT refunds as a way of solving cash flow necessities that exist in developing economies, and sometimes just to comply with their own financial goals. But obviously, as highlighted by both experts, this generates problems to the affected foreign companies, HC in our case.

In a new attempt to solve the problem, HC proposed to the country's authorities renouncing

the input VAT if they would use those funds to improve airport infrastructure in the country in areas of interest to the company due to the location of their hotels. However, the government rejected this proposal, as HC would be interfering in the political decision-making and the priority setting in the country, which was considered inadmissible. Nonetheless, during the process, the government improved the electrical grid, and power outages that negatively affected both the local population and the businesses located in the country were overcome.

The unsuccessful negotiation with respect to VAT provoked a fall in HC's profits in the African country. Eventually, HC realized that they had to identify the needs of the population and the concern of the local authorities as a prelude to dialogue with them about where to invest the VAT funds, or made donations that would benefit the hotel chain and the country. For example, the HC decided to donate medical equipment to various health centers in the country. These health centers serve both locals and foreign tourists. HC's hotels have their own medical services but, in case of guests requiring hospitalization, they can use the services of the beneficiary centers. Such a gesture by the company has been appreciated by the local Minister of Health, who has expressed the desire to continue the collaboration with the company in the future.

Although at the time of our empirical work, May of 2014, it had not yet been implemented relevant changes for solving the problems and controversies, a new positive sign by the government was the pass of a Transport Political Letter approving the privatization of the airport industry, a historical demand of the company. However, little seems to have advanced with respect to getting input VAT refunded.

5 Conclusions

With this case we have been able to show relevant examples of the encountered problems by companies from developed countries when operating in developing countries, like many economies in Africa. In this particular case we found problems related with poor government effectiveness, like insufficient basic health services or air transport, but also problems related to the poor regulatory system in the country (discriminatory taxes, delays by customer's officers...). Finally, the company under study suffered from an environment surrounding their hotels that had a high probability of minor crime and violence. All this added to the difficulty associated to dealing with a completely different negotiation style.

6 References

- Charlet, A., S. Buydens (2012) The OECD International VAT/GST Guidelines: Past and Future Developments. *World Journal of VAT/GST Law* 1 (2), 175–184.
- Hotels (2015) Hotels 325 Rank. URL: <http://www.hotelsmag.com/> (Accessed on 9.12.2015).
- The Overseas Security Advisory Council of The United States (2015) Crime and Safety Report Retrieved from URL: <https://www.osac.gov/Pages/ContentReports.aspx?cid=2> (Accessed on 10.12.2015).
- World Bank (2015) World Development Indicators. URL: <http://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.RCPT.XP.ZS> (Accessed on 9.12.2015).
- World Tourism Organization (2015) Yearbook of Tourism Statistics [Electronic]. Madrid: UNWTO. URL: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416363> (Accessed on 9.12.2015).