

NOVELES DESTACADOS

OUTSTANDING EARLY-STAGE RESEARCHERS

Retos institucionales en economías en desarrollo: análisis del sector hotelero en Marruecos

Dalai Perdomo-Pérez¹, Sonia María Suárez-Ortega

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC), España

doi: 10.20420/eni.2017.194

Resumen

Los países en desarrollo y emergentes suelen tener unas instituciones débiles e inestables. Por ello, la internacionalización empresarial hacia estos países conlleva una serie de riesgos surgidos de las diferencias institucionales entre el país de origen y el país de destino. En estos países, el turismo es un sector clave para su desarrollo socio-económico, como es el caso de Marruecos. Por tanto, este artículo tiene como objetivo estudiar los retos institucionales que afrontan las empresas hoteleras, PYMEs y propietarios individuales que operan en Marruecos en 2017 y si estos obstáculos son percibidos de igual manera por empresarios extranjeros y locales. De los resultados obtenemos información útil para tener éxito empresarial en países en desarrollo, especialmente, Marruecos.

Palabras clave: turismo, retos institucionales, economías en desarrollo, Marruecos.

Clasificación JEL: O55, F23, L83.

Fuente de referencia: Perdomo Pérez, D. (2017). Obstáculos institucionales al operar en mercados en desarrollo: El sector hotelero en Marruecos hasta 2017. Trabajo fin de Máster calificado con Matrícula de Honor, dirigido por Sonia María Suárez Ortega y presentado en la Universidad de las Palmas de Gran Canaria. España.

1 Introducción

Este artículo aborda la internacionalización de las empresas hacia países en desarrollo. Siguiendo la sugerencia de García-Cabrera, Suárez-Ortega y Durán-Herrera (2016), estamos interesados en explorar en qué medida las instituciones de un país en desarrollo pueden obstaculizar una determinada actividad empresarial, y si estos obstáculos son percibidos de igual manera o en la misma intensidad por empresarios extranjeros y locales.

Nos centramos en el turismo al ser uno de los sectores de mayor envergadura a nivel mundial y, a su vez, jugar un papel muy importante en Marruecos, principal destino turístico de África

del Norte (OMT, 2016). En particular, nos centramos en uno de sus subsectores clave (García-Cabrera y otros, 2016): el sector hotelero.

2 El contexto institucional en los negocios internacionales: economías desarrolladas versus economías emergentes y en desarrollo

Los países emergentes y en desarrollo se caracterizan por altos niveles de incertidumbre en el entorno empresarial, volatilidad y rápido crecimiento de la demanda del consumidor, sistemas políticos no siempre estables, sistemas jurídicos relativamente débiles y por un relevante papel de las redes sociales en los intercambios (Choi, Kim, & Kim, 2010). Por

¹Autor de correspondencia: dalaiperdomo@gmail.com

tanto, en comparación con los países desarrollados, representan entornos institucionales débiles.

Según Santangelo y Meyer (2011), las empresas que consideren la posibilidad de entrar en una economía emergente deben analizar cuidadosamente si el reto institucional es principalmente por vacíos institucionales (mercados imperfectos) o incertidumbre institucional (reglas del juego cambiantes). En este sentido, las empresas de países desarrollados que pretenden entrar en mercados en desarrollo se enfrentan al peor de los escenarios posibles (Phillips, Tracey, & Karra, 2009): alta distancia institucional entre el país de origen y el de destino y un alto nivel de incertidumbre institucional del país de destino.

3 Hipótesis del trabajo

Como ya se ha mencionado anteriormente, las economías en desarrollo y emergentes, como sería el caso de Marruecos, suelen tener instituciones menos desarrolladas y más inestables que las economías avanzadas, lo que dificulta la actividad empresarial.

Por otra parte, dado que las creencias son parte importante del entorno institucional, es de esperar que un mismo entorno institucional sea valorado de manera distinta por personas con valores y creencias culturales diferentes.

Asimismo, el idioma se considera un espejo de la cultura (Cavusgil, Knight, & Riesenberger, 2014) y uno de los obstáculos más relevantes a considerar dentro de la llamada distancia psíquica (Johanson & Vahlne, 1977).

Por tanto, en el presente proyecto formulamos las siguientes hipótesis:

H1: Cuanto mayor es la distancia

institucional entre el país de origen y el de destino, mayor será el nivel de desafío institucional percibido por el propietario o director del establecimiento.

H2: Cuanto mayor es la distancia cultural entre el país de origen y el de destino, mayor será el nivel de desafío institucional percibido por el propietario o director del establecimiento.

H3: Cuando existe distancia lingüística entre el país de origen y el de destino, se percibirán más desafíos institucionales por el propietario o director del establecimiento.

4 Marruecos: marco político y económico²

Al norte de África, situado en el Magreb y bañado por el mar Mediterráneo y el océano Atlántico encontramos el Reino de Marruecos. Un país que se ha caracterizado por la estabilidad económica y política, a diferencia de sus países más cercanos.

Monarquía «constitucional, democrática, parlamentaria y social» es como define la Constitución al Estado islámico y soberano llamado Marruecos.

Tal y como apunta Transparency International (2017), 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 reino alauí es bastante corrupto. Atendiendo ahora a Coface (2017) y su mapa de estimación del riesgo país, Marruecos tiene un riesgo aceptable (A4) tanto en el riesgo país como en el clima de negocios, diferenciándose así en positivo del resto de países de la región.

En cuanto a la economía, observamos que depende principalmente de las exportaciones, un auge en inversión privada y el turismo. En este

²Este apartado se ha obtenido a través de Oficina Económica y Comercial en Rabat (2017) y Santander (2017).

último, actualmente se encuentra vigente el plan Vision 2020, cuyo objetivo es duplicar el tamaño del sector turístico así como situar al reino alauí entre los veinte primeros destinos turísticos a nivel mundial.

5 Población de estudio y representatividad de la muestra

La fuente de información secundaria utilizada para determinar el tamaño del universo fue el buscador online Booking. Debido a la gran cantidad de establecimientos, decidimos acotar y centrarnos solamente en hoteles, riads³, resorts y albergues. A su vez, como todos no tienen dirección de correo electrónico o teléfono de contacto, nuestro universo se redujo a 857 establecimientos.

Enviado el cuestionario, se obtuvieron 52 respuestas, de las cuales 50 fueron válidas, lo que arroja un error real de muestreo de 13,7%. Dicho cuestionario se ha elaborado en español, inglés y francés para facilitar su cumplimentación.

6 Resultados

Datos generales del alojamiento

La muestra está compuesta por 50 establecimientos, que se han abierto entre 1994 y 2017, repartidos en 17 ciudades donde predominan Marrakech (22 alojamientos) y Fez (8 alojamientos).

Estos establecimientos son riads (39), hoteles (8) y albergues (3). Los hemos clasificado según el Reglamento nº 651/2014 de la Comisión de la Unión Europea y encontramos 38 microempresas, 9 empresas pequeñas y 2 medianas, como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Establecimientos según tipo y tamaño

	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Hotel	2	3	2	7
Riads	34	5	0	39
Albergues	2	1	0	3
Total	38	9	2	49

*Valores perdidos: 1.

Asimismo, observamos que los riads, situados la mayoría en Marrakech (21) y Fez (6), pertenecen básicamente a extranjeros (69,23%) mientras que en el resto de establecimientos predominan propietarios de habla francesa.

En cuanto al número de empleados marroquíes, observamos que los hoteles son los establecimientos que más personal marroquí tienen en plantilla (100%), seguido por los riads (90,64%) y, finalmente, los albergues (66,67%).

Perfil del encuestado

Es una muestra muy variada ya que encontramos tanto a individuos que nunca han vivido en Marruecos –dirigen su negocio desde el extranjero y tienen contratada a una persona para que esté a cargo por ellos– como a personas que llevan ahí toda su vida. La componen 31 hombres y 19 mujeres, la mayoría propietarios (66%), entre los que destacan marroquíes (20), franceses (12) y españoles (5). Además, el 70% de la muestra afirma haber participado en la resolución de los conflictos surgidos.

Retos institucionales

En la actualidad, los principales desafíos que afrontan los empresarios que operan en Marruecos son la falta de experiencia en planificación turística, la administración pública ineficiente y la falta de promoción turística.

³En árabe: jardín. Son pequeños establecimientos, de 5 o 6 habitaciones, caracterizados por un patio interior decorado con mosaicos, plantas y, a veces, referencias al agua, como fuentes o piscinas. Suelen tener 2 o 3 plantas como máximo.

A los entrevistados también se les dio la oportunidad de resaltar algún obstáculo que consideren muy relevante. De esta forma, 13 entrevistados destacan problemas de corrupción y competencia desleal, en especial por parte de riads y casa de invitados ilegales.

Con el paso de los años, se observa un aumento de los problemas relacionados con la seguridad en derechos de propiedad, saqueo corporativo, crimen y violencia.

Percepción de retos institucionales según la nacionalidad del encuestado

En la actualidad, los empresarios marroquíes no perciben grandes dificultades ya que simplemente resaltan, y de forma insignificante, la falta de fondos para apoyar el desarrollo y la promoción turística.

Los empresarios foráneos, por su parte, ratifican esta dificultad, pero también apuntan la falta de experiencia en planificación turística, la ineficiencia de la administración pública, los tratos oficiosos y la manera local de negociar.

Taxativamente, los extranjeros perciben mayores retos que los locales en lo que se refiere al sistema educativo, ausencia de proveedores, proveedores no cualificados, tasas discriminatorias, tratos oficiosos y problemas culturales por motivos religiosos.

Percepción de retos institucionales según tipo y tamaño de los establecimientos

Al distinguir entre hoteles y riads, queda demostrado que estos últimos perciben mayores obstáculos debido a la falta de cualificación de los proveedores, las tasas discriminatorias y retrasos en la aduana.

Asimismo, si nos centramos simplemente en el tamaño del alojamiento, podemos constatar que cuanto menor sea el tamaño del establecimiento, mayores problemas tienden a

percibir los propietarios. Por ejemplo, en sistema sanitario, tasas discriminatorias y concesión de licencia de obras.

Percepción de retos según distancia institucional, cultural y lingüística

Las diferentes culturas tienen diferentes formas de enfrentarse a los «problemas universales» (Hofstede & Hofstede, 2005). Por eso, analizamos si la distancia institucional (12 distancias según el Índice de Libertad Económica de Heritage Foundation, 2017), la cultural (6 dimensiones culturales de Hofstede, 2017) y la lingüística entre el país de origen del entrevistado y Marruecos influyen en el nivel de desafíos institucionales percibidos.

Nuestros resultados indican que países con un elevado índice en derechos de propiedad, efectividad judicial, integridad del gobierno, libertad de negocio y, a su vez, constituyan una sociedad individualista y orientada a largo plazo, percibirán mayores vacíos institucionales al operar en Marruecos (saqueo corporativo, retrasos en aduanas, proveedores poco cualificados, etc.). Además, empresarios procedentes de países con una carga impositiva y gastos del gobierno mayor que la de Marruecos encontrarán mayores vacíos institucionales.

7 Conclusión

Este trabajo ha tenido como objetivo analizar los posibles retos institucionales que tienen las empresas hoteleras en el año 2017 al operar en Marruecos. Para ello, se ha llevado a cabo el análisis de los datos obtenidos a través de un cuestionario, así como de fuentes de información secundaria.

Tras los análisis, grosso modo, observamos que nuestra muestra está comprendida por propietarios de riads establecidos Marrakech.

Si nos centramos en los retos institucionales,

resaltan directamente la falta de experiencia en planificación turística, la administración pública ineficiente y la falta de promoción turística, en ese orden. Aunque, de forma espontánea, un 26% recalca problemas relacionados con la corrupción y competencia desleal.

Además, se ha demostrado que los extranjeros perciben mayores dificultades, y de mayor gravedad, que los empresarios nacionales al igual que los riads frente a los hoteles. Cabe destacar que, aunque los marroquíes no perciban reto alguno, existe unanimidad por parte de los extranjeros en un aspecto tan importante para el desarrollo de un país como es el sistema educativo. A pesar de ello, independientemente del país de origen del empresario, se sigue contratando un alto número de empleados marroquíes.

Se ha demostrado que cuanto más libre, institucionalmente hablando, sea el país de origen, mayor percepción de vacíos institucionales al operar en Marruecos. Y, a su vez, cuanto más individualista sea la sociedad y esté más orientada a largo plazo, se percibirán mayores vacíos institucionales. Por otra parte, cuanto mayor sea la carga impositiva de un país y su gasto público en comparación con la situación de Marruecos, mayores retos de vacíos institucionales se tiende a percibir.

En cuanto a las hipótesis, quedan confirmadas la 1 y 2, de tal manera que cuanto mayor sea la distancia institucional y cultural entre el país de origen y el de destino, mayor será el nivel de retos institucionales percibidos por la dirección de la empresa en Marruecos. Sin embargo, la tercera hipótesis no queda confirmada ya que se ha demostrado que debido a la distancia lingüística no se perciben mayores retos institucionales.

En definitiva, los resultados han puesto de manifiesto que Marruecos posee un entorno

institucional débil, en el que aspectos que, a priori, no deberían ser fundamentales, como el tipo y tamaño de establecimiento, cobran importancia. Además, existen tanto vacíos institucionales como incertidumbre institucional por lo que las empresas que quieran empezar a operar en territorio marroquí tendrán que estudiar cuidadosamente su estrategia de entrada para poder superar los vacíos institucionales y, al mismo tiempo, ser flexibles y poder reaccionar a las oportunidades de negocios en un entorno institucional cambiante, tal y como apuntaban Santangelo y Meyer (2011).

8 Referencias

- Cavusgil, S.T., Knight, G.A., & Riesenberger, J. R. (2014). *International Business: the new realities*. Pearson.
- Choi, C.J., Kim, S.W., & 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*. (Fecha de consulta: 8 de junio de 2017). Recuperado de: www.coface.com
- García-Cabrera, A., Suárez-Ortega, S., & Durán-Herrera J. (2016). Multinational corporations, co-evolution, and sustainable tourism in Africa. *European Journal of Tourism Research*, 13, 23–42.
- Hofstede, G., & Hofstede, G.J. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind, revised and expanded* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 12–24.
- Oficina Económica y Comercial en Rabat (2017). *Informe económico y comercial. Marruecos*. (Fecha de consulta: junio de 2017). 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

OMT (2016). *Panorama OMT del turismo internacional*. (Fecha consulta: junio de 2017). Recuperado de: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>

Phillips, N., Tracey, P., & Karra, N. (2009). Rethinking institutional distance: strengthening the tie between new institutional theory and international management. *Strategic Organization*, 7(3), 339–348.

Santander (2017). *Marruecos: política y economía*. (Fecha de consulta: 10 de junio de 2017). Recuperado de: <https://es.porta.santandertrade.com>

Santangelo, G.D., & 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.

Transparency Internacional (2017). *Índice de percepción de la corrupción 2016*. (Fecha de consulta: 5 de junio de 2017). Recuperado de: www.transparency.org.

Institutional challenges faced in developing economies: evidence from the hotel sector in Morocco

Dalai Perdomo-Pérez¹, Sonia María Suárez-Ortega

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC), Spain

Abstract

Developing economies usually have unstable and weak institutions. Therefore, business internationalization to these countries involves several risks due to institutions differences between the origin country and the host country. In these countries, tourism is a key sector for their socio-economic development, as in the case of Morocco. For all of these reasons, the aim of this report is to identify institutional challenges encountered by companies, SME and/or sole proprietors when operating in Morocco in 2017. Besides, we want to know whether these challenges are noticed by local and foreign entrepreneurs in the same way. The results will give us useful information to be successful in developing economies, specially, Morocco.

Keywords: Tourism, institutional challenges, developing economies, Morocco.

JEL classification: O55, F23, L83.

Reference source: Perdomo Pérez, D. (2017). Obstáculos institucionales al operar en mercados en desarrollo: El sector hotelero en Marruecos hasta 2017. Master Thesis with Honour, supervised by Sonia María Suárez Ortega and presented at the University of Las Palmas de Gran Canaria. Spain.

1 Introduction

This article addresses business internationalization towards developing countries. Following what García-Cabrera, Suárez-Ortega and Durán-Herrera (2016) suggested, we are interested in exploring how institutions of developing countries may hamper a particular business activity and whether these obstacles are perceived in the same way or at the same intensity by local and foreign entrepreneurs.

We focus on tourism as one of the most important sectors worldwide. Besides, it plays a very important role in Morocco, main tourist destination of North Africa (OMT, 2016). In particular, we focus on one of its key subsectors (García-Cabrera and others, 2016): the hospitality sector.

The institutional context in international

business: developed versus emerging and developing economies

Emerging and developing countries are characterized by high levels of uncertainty in the business environment, volatility and rapid developments in consumer demand, sometimes unstable political systems, relatively weak legal systems and the relevant role of social networks in exchange (Choi, Kim, & Kim, 2010). Thus, compared to developed countries, they represent weak institutional environments.

According to Santangelo and Meyer (2011), businesses contemplating entry in an environment with “weak” institutional framework should analyze carefully whether they are dealing with institutional voids (i.e., imperfect markets) or institutional uncertainty (i.e., changing rules). In this sense, companies from developed countries seeking to enter developing

¹Corresponding author: dalaiperdomo@gmail.com

markets face the worst possible scenarios (Phillips, Tracey, & Karra, 2009): high institutional distance between the host and home countries, as well as a high level of institutional uncertainty in the host country.

2 Hypotheses

As already mentioned, developing and emerging economies -such as Morocco- usually have less developed and more unstable institutions than advanced economies, what makes business activity more difficult.

On the other hand, since beliefs are an important part of the institutional environment, it is expected that the same institutional environment is appreciated differently by people with different cultural beliefs and values.

In addition, the language is considered a mirror of culture (Cavusgil, Knight, & Riesenberger, 2014) and one of the most important challenges to consider within the so-called psychic distance (Johanson & Vahlne, 1977).

Therefore, in the present project we formulate the following hypotheses:

H1: The greater the institutional distance between the home and host countries, the higher the level of institutional challenges perceived by the owner or manager of the lodging.

H2: The greater the cultural distance between the home and host countries, the higher the level of institutional challenges perceived by the owner or manager of the lodging.

H3: If there is linguistic distance between the home and host countries, the owner or manager of the lodging will perceive more institutional

challenges.

3 Morocco: political and economic framework ²

In the Maghreb region of North Africa and bordering the Mediterranean Sea and the Atlantic Ocean, it is located the Kingdom of Morocco. This country has been characterized by economic and political stability as opposed to its nearest countries.

The Moroccan constitution defines this Islamic and sovereign state as a “parliamentary, constitutional, democratic and social” monarchy.

According to the ranking of Transparency International (2017), this country scored 37/100 points (the higher the score, the lower the corruption) and it occupies the number 90/176, showing that Morocco is a quite corrupt country. Focusing now on Coface (2017) and its country risk assessment map, Morocco has got an acceptable risk (A4), in both country risk and business climate, being better ranked than the other countries of the region.

Concerning the economy, it depends mainly on exports, a rise in private investment and tourism. In the latter one, it is currently in force the Vision 2020 plan, which aims to double the size of the tourism industry as well as placing Morocco among the top twenty tourist destinations worldwide.

4 Population of the study and representativeness of the sample

The secondary information source used to determine the size of the population was the travel metasearch engine Booking.com. Due to the large number of lodgings, we decided to

²Este apartado se ha obtenido a través de Oficina Económica y Comercial en Rabat (2017) y Santander (2017).

focus only on hotels, riads³, resorts and hostels. Leaving out those lodgings without an email address or phone number, our universe was reduced to 857 establishments.

We got 52 replies, of which 50 were valid, what throws a real sampling error of 13.7%. The questionnaire has been prepared in Spanish, English and French to facilitate the completion.

5 Results

General data about lodgings

The sample is composed of 50 establishments, which have been opened between 1994 and 2017. They are distributed in 17 cities, mainly in Marrakech (22 lodgings) and Fez (8 lodgings).

These establishments are riads (39), hotels (8) and hostels (3). According to the Regulation No. 651/2014 of the Commission of the European Union we have found 38 micro business, 9 small businesses and 2 medium-sized firms, as shown in table 1.

Table 1. Lodgings by type and size

	Micro	Small	Medium	Total
Hotels	2	3	2	7
Riads	34	5	0	39
Hostels	2	1	0	3
Total	38	9	2	49

*Missing values: 1.

Besides, we observe that riads -most of them located in Marrakech (21) and Fez (6)- belongs basically to foreigners (69.23%), while the rest of lodgings are managed by French-speaking owners.

Regarding the number of Moroccan employees, we observe that the type of lodging with the higher percentage of Moroccan staff are hotels (100%), followed by riads (90.64%) and,

finally, hostels (66.67%).

Respondents' profile

The sample is very varied because we found individuals who have never lived in Morocco – managing their businesses from overseas and hiring a person to be responsible for them– and persons who had always lived there. It is composed of 31 men and 19 women, mainly from Morocco (20), France (12), and Spain (5). Most of them are lodgings' owners. In addition, 70% of the sample confirms to have participated in the resolution of conflicts encountered.

Institutional challenges

Currently, the main challenges encountered by entrepreneurs operating in Morocco are lack of expertise in planning or managing tourism at the national level, inefficient public administration and lack of tourism promotion. Also, respondents were given the opportunity to highlight any problem they consider very important. In this way, 13 respondents highlighted problems of corruption and unfair competition, especially by riads and illegal guest houses.

Over the years, there has been an increase in problems related to security in property rights, corporate raids, crime and violence.

Perception of institutional challenges depending on the respondent's nationality

Currently, on the one hand, Moroccan entrepreneurs do not perceive major challenges since they simply highlight, and slightly, lack of funds to support the development and the promotion of tourism.

On the other hand, foreign entrepreneurs ratify this problem and also indicate the lack of expertise in planning tourism at the national

³En árabe: jardín. Son pequeños establecimientos, de 5 o 6 habitaciones, caracterizados por un patio interior decorado con mosaicos, plantas y, a veces, referencias al agua, como fuentes o piscinas. Suelen tener 2 o 3 plantas como máximo.

level, the inefficiency of public administration, closing a deal in an unofficial way and the way business dealings are handled.

Foreigners clearly perceive more challenges than locals in relation with educational system, lack of suppliers, unqualified suppliers, discriminatory taxes, unofficial dealings and cultural challenges due to religious issues.

Perception of institutional challenges depending on type and size of establishments

Making a distinction between hotels and riads, it is demonstrated that riads perceive more challenges because of the lack of suppliers' qualification, discriminatory taxes and delays by customs officers.

In this way, if we focus merely on the size of lodgings, we can see that the smaller the lodging, the higher the level of challenges perceived by the owners. For instance, in basic health services, discriminatory taxes and building permissions.

Challenges perception by institutional, cultural and linguistic distance

Different cultures have different ways of facing «universal problems» (Hofstede & Hofstede 2005). Therefore, we analyse whether institutional distances (12 distances according to the Index of Economic Freedom of Heritage Foundation, 2017), cultural distances (6 cultural dimensions of Hofstede, 2017) and linguistic distance between the respondent's home country and Morocco influence the level of perceived institutional challenges.

Our results indicate that countries with a high score on property rights, judicial effectiveness, government integrity, business freedom and, at the same time, constituting a long-term-oriented and individualistic society tend to perceive institutional voices when operating in Morocco (corporate raids, delays by customs officers, lack of qualified suppliers, etc.). Besides,

entrepreneurs from countries with higher tax burden and government spending than Morocco tend to perceive more institutional voices.

6 Conclusion

This work has been aimed at analysing the potential institutional challenges that lodgings operating in Morocco in 2017 could be facing. To do so, we have analysed the data obtained through a questionnaire as well as from secondary sources.

After analysing, we observed that our sample is comprised largely by owners of riads established in Marrakech.

Focusing on challenges, the most important ones are the lack of expertise in planning tourism at the national level, inefficient public administration and the lack of tourism promotion, in this order. Although, spontaneously, 26% of respondents highlight problems related to corruption and unfair competition.

In addition, it has been shown that foreigners perceive more difficulties and with greater severity than national managers, the same as riads and hotels. It should be noted that, while Moroccans do not perceive any problem, there is unanimity among foreigners in an important aspect for a country development as the education system. Nevertheless, regardless of the entrepreneur's home country, most of the employees working in the lodgings are Moroccans.

It has been proved that, institutionally speaking, the freer the home country, the greater the perception of institutional voices when operating in Morocco. At the same time, the more individualistic and long-term-oriented the respondent's home society, the greater the perception of institutional voices. On the other hand, the greater the tax burden of a country and

its public expenditure in comparison with the situation in Morocco, the more challenges related to institutional voices are perceived.

Regarding hypothesis, we can verify the number 1 and 2, in a way that the greater the institutional and cultural distances between the home and host countries, the greater the level of institutional challenges perceived by the lodging management in Morocco. However, hypothesis 3 is not confirmed because it has been demonstrated that lodgings do not perceive more institutional challenges because of linguistic distance.

In short, the results have shown that Morocco has a weak institutional environment, in which aspects -such as type and size of the establishments- have become important and, a priori, they should not. In addition, there are institutional voids and uncertainty. Thus, companies wishing to start operating in Morocco will have to study carefully their entry strategy to overcome institutional voids and, at the same time, to be flexible and be able to react to business opportunities in a changing institutional environment, as pointed by Santangelo and Meyer (2011).

7 Referencias

- Cavusgil, S.T., Knight, G.A., & Riesenberger, J. R. (2014). *International Business: the new realities*. Pearson.
- Choi, C.J., Kim, S.W., & 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*. (Fecha de consulta: 8 de junio de 2017). Recuperado de: www.coface.com
- García-Cabrera, A., Suárez-Ortega S., & Durán-Herrera J. (2016). Multinational corporations, co-evolution, and sustainable tourism in Africa. *European Journal of Tourism Research*, 13, 23–42.
- Hofstede, G., & Hofstede, G.J. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind, revised and expanded* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 12–24.
- Oficina Económica y Comercial en Rabat (2017). *Informe económico y comercial. Marruecos*. (Fecha de consulta: junio de 2017). Recuperado de: <http://rusia.oficinascomerciales.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-demercados/sectores/industria-y-tecnologia/documentos/DOC2017698989.html?sector=-1>
- OMT (2016). *Panorama OMT del turismo internacional*. (Fecha consulta: junio de 2017). Recuperado de: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>
- Phillips, N., Tracey, P., & Karra, N. (2009). Rethinking institutional distance: strengthening the tie between new institutional theory and international management. *Strategic Organization*, 7(3), 339–348.
- Santander (2017). *Marruecos: política y economía*. (Fecha de consulta: 10 de junio de 2017). Recuperado de: <https://es.porta.santandertrade.com>
- Santangelo, G.D., & 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.
- Transparencia Internacional (2017). *Índice de percepción de la corrupción 2016*. (Fecha de consulta: 5 de junio de 2017). Recuperado de: www.transparency.org.