

# Retos institucionales en la actividad empresarial de establecimientos hoteleros localizados en países en desarrollo



¿Por qué  
establecimientos  
hoteleros en países en  
desarrollo?

# INTERNATIONAL TOURIST ARRIVALS 2016

\*Share (%)



**WORLD: 1,235 MILLION**

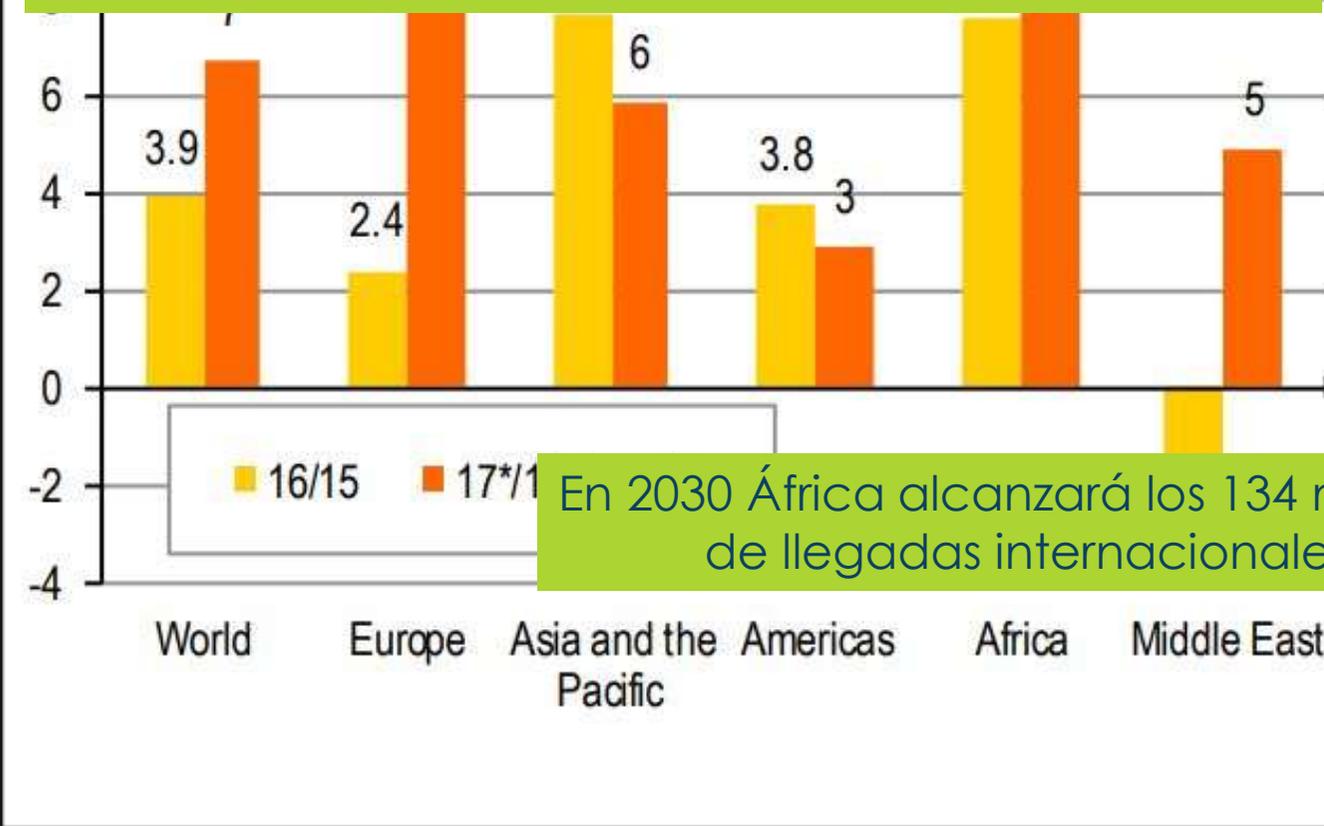


2017  
INTERNATIONAL YEAR  
OF SUSTAINABLE TOURISM  
FOR DEVELOPMENT



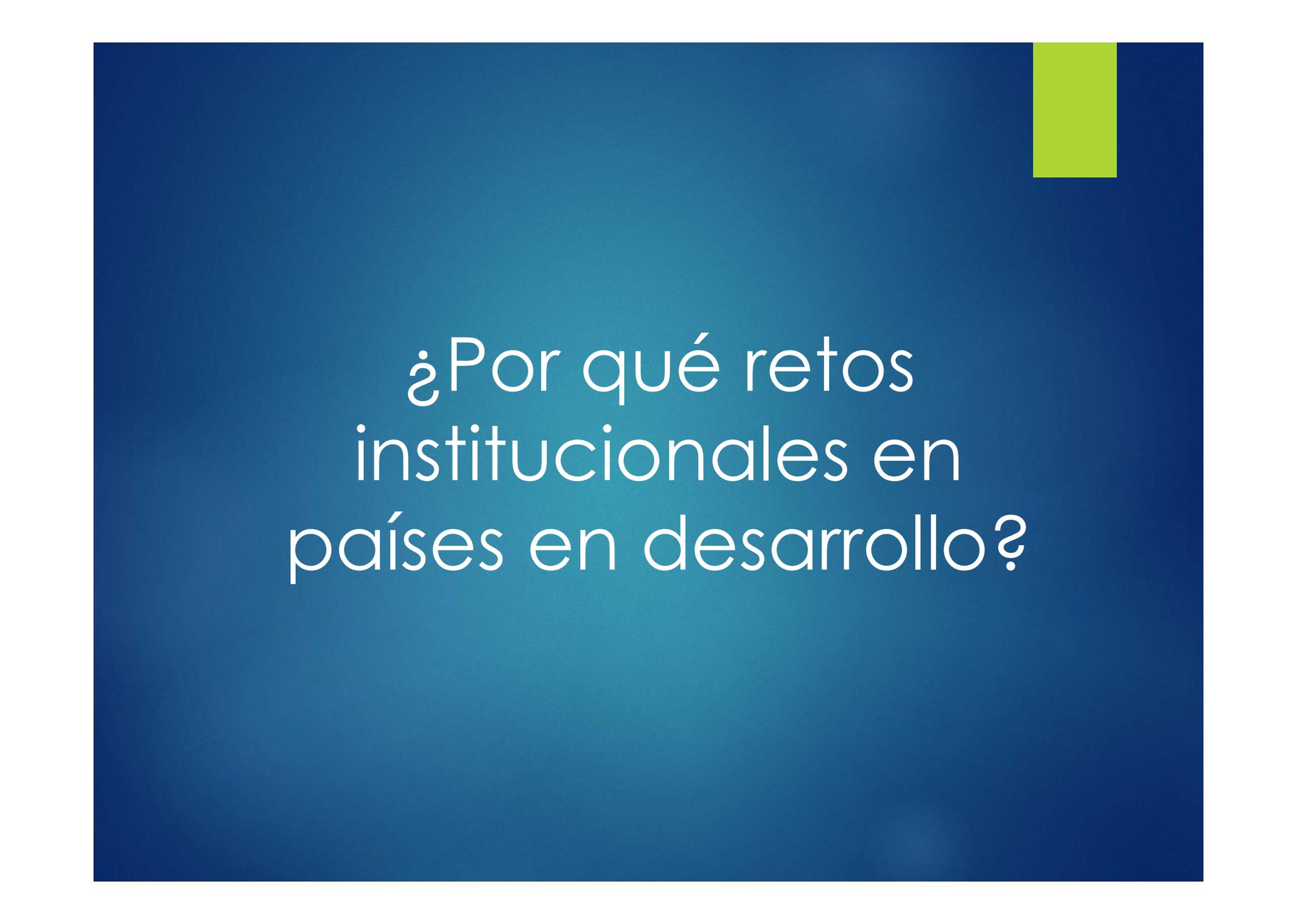
International Tourist Arrivals (% change)

La OMT prevé que entre 2010 y 2030 las llegadas a destinos emergentes crecerán a un ratio que duplicará el de las economías avanzadas



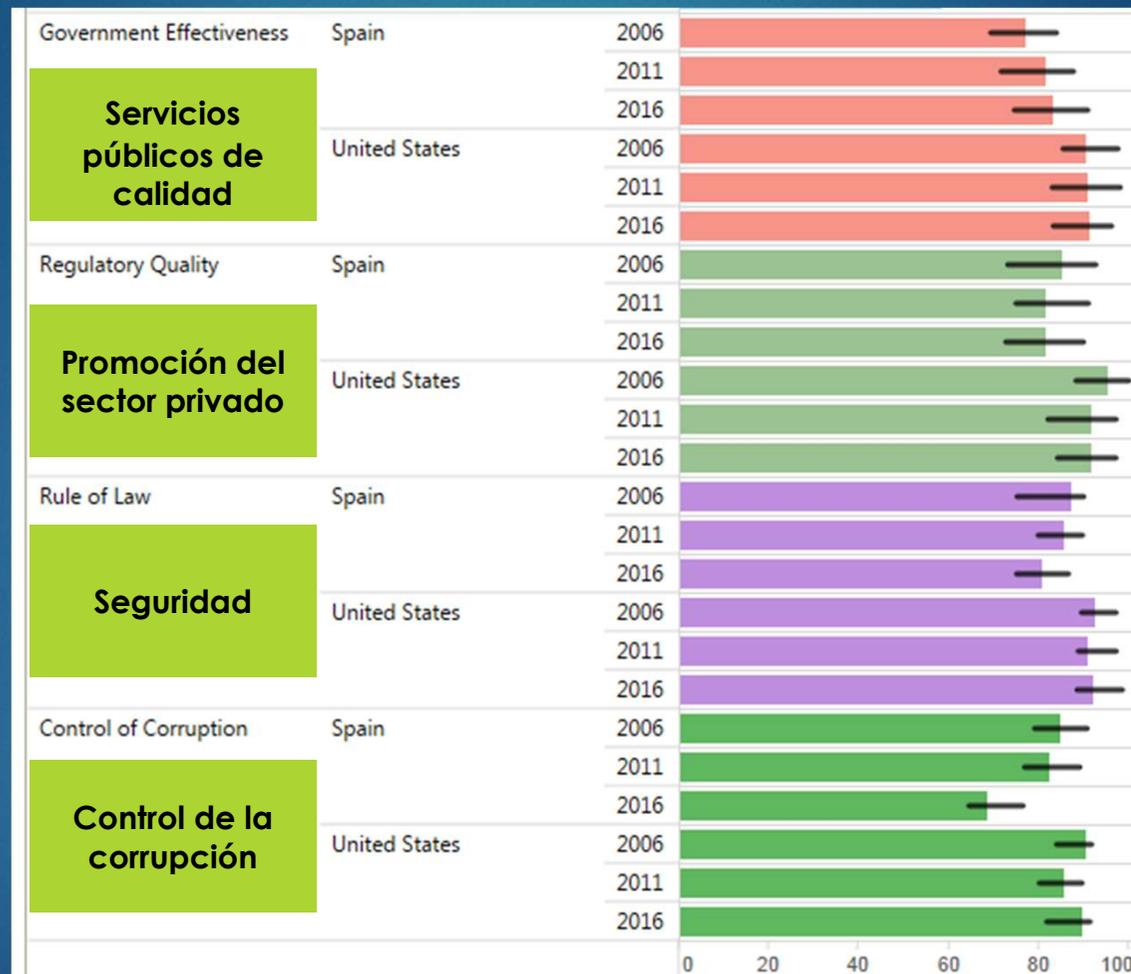
En 2030 África alcanzará los 134 millones de llegadas internacionales

Source: World Tourism Organization (UNWTO) ©

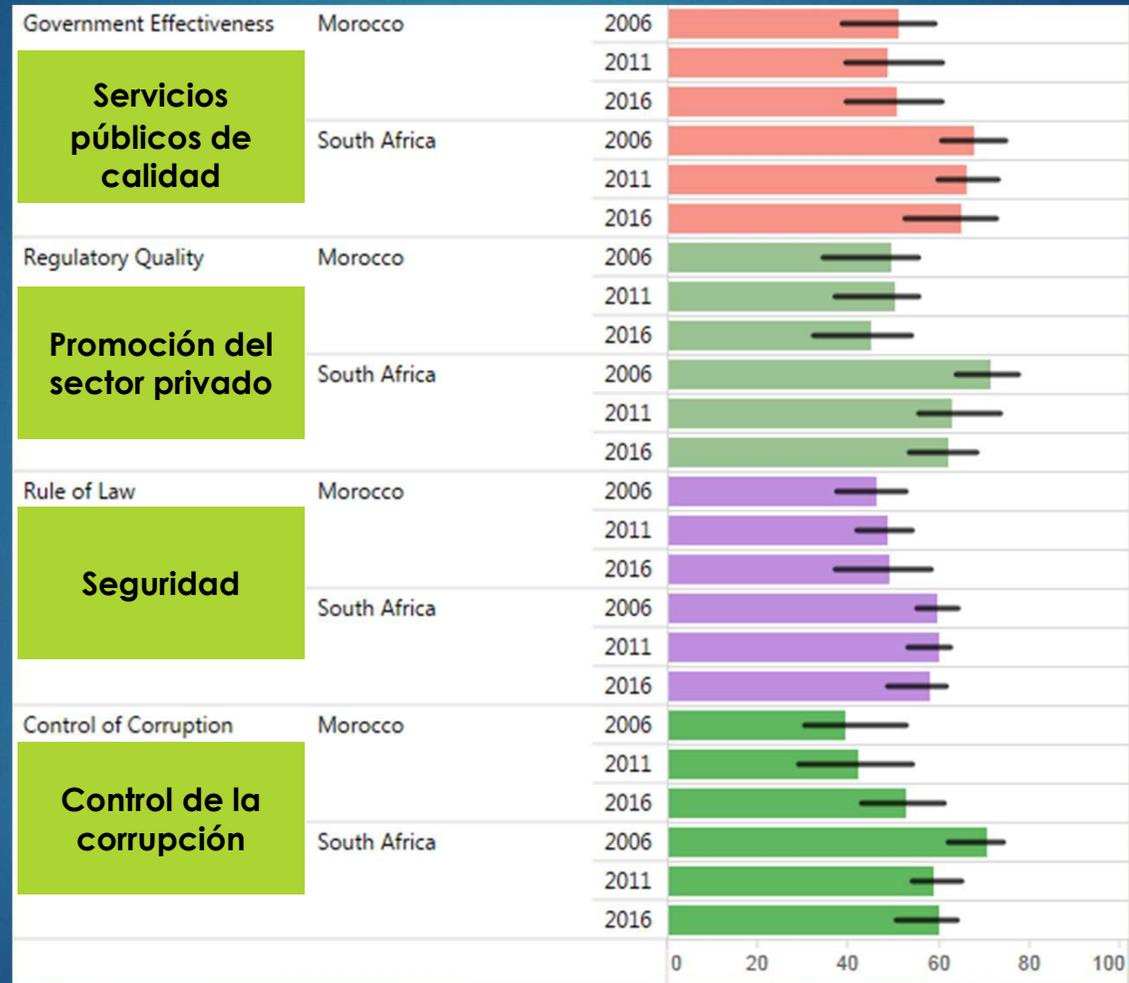


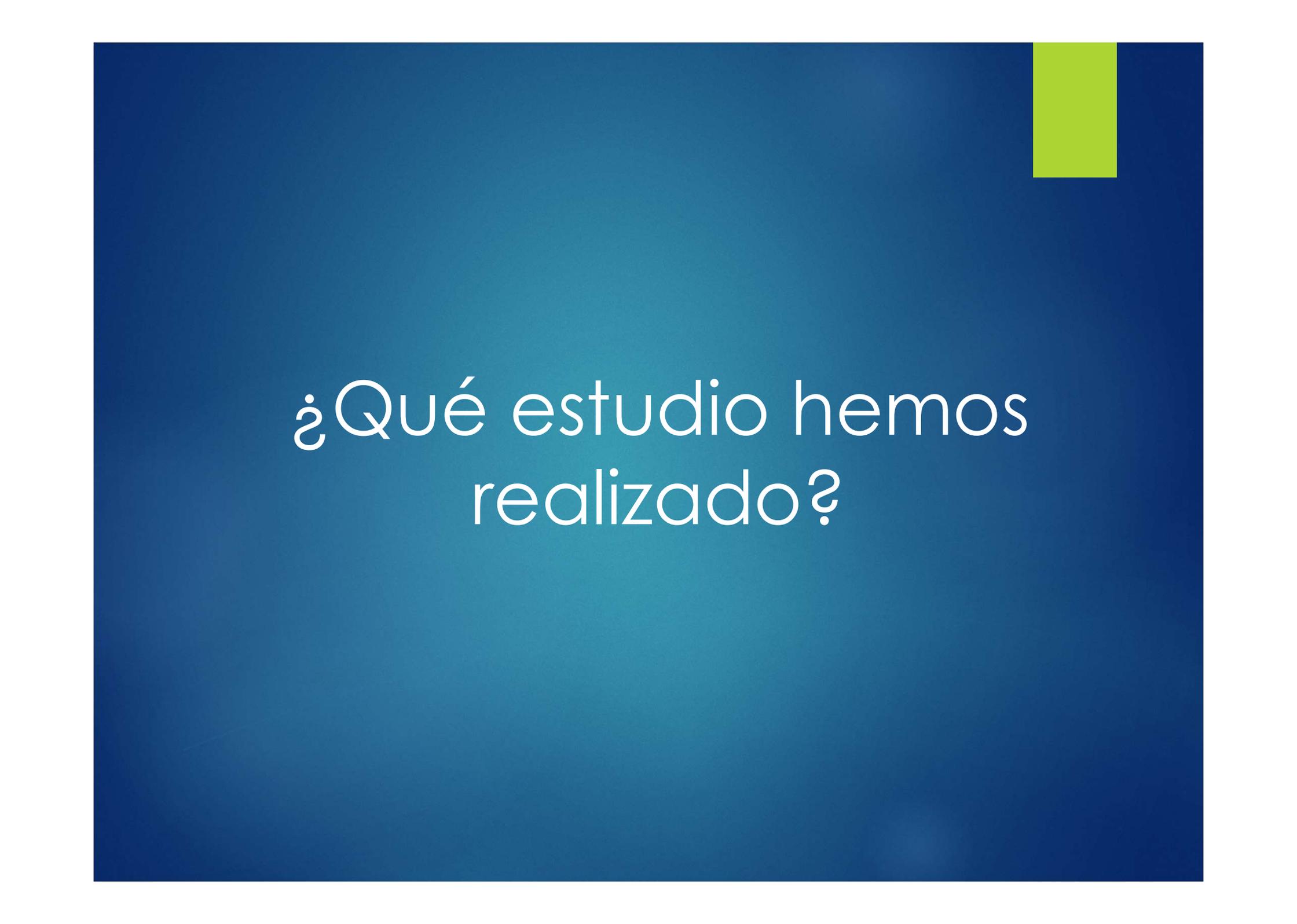
¿Por qué retos  
institucionales en  
países en desarrollo?

# Worldwide Governance Indicators



# Worldwide Governance Indicators





¿Qué estudio hemos  
realizado?

# El Estudio



- Otros 3811
- ▼ **Recepción 24 horas**
- Recepción abierta 24 horas, todos los días 2464
- ▼ **Acceso a la playa**
- Playa 476
- ▼ **Lugares de interés imprescindibles**
- Jardin Majorelle 108
- Plaza Djemaa El Fna 669
- Koutoubia 499
- ▼ **Tipo de alojamiento**
- Riads 1111
- Apartamentos 1018
- Hoteles 725
- Bed and breakfasts 467
- Hostales y pensiones 438
- Villas 189
- Tented camps 115
- Casas y chalets 86
- Habitaciones en casas particulares 55
- Albergues 53
- Campings 36
- Lodges 20
- Casas rurales 18
- Resorts 15
- Agroturismos 13



## Ali & Sara's Desert Palace

Merzouga

El Ali & Sara's Desert Palace ofrece alojamiento en las dunas de Erg Chebbi, a 7 km de Merzouga, Erfoud está a 47 km. Las tiendas gozan de decoración tradicional.

Reservado 6 veces en las últimas 48 horas

Excepcional 9,5

Ubicación excelente 9,8

118 comentarios

Mostrar precios



Bestseller

## 2Ciel's Boutique Hôtel

Gueliz, Marrakech

El 2Ciel's Boutique Hôtel, situado en Marrakech, a 400 metros del centro comercial Marrakech Plaza, ofrece habitaciones con aire acondicionado y WiFi gratuita en todas sus instalaciones.

Reservado 11 veces en las últimas 6 horas

Piscina al aire libre Traslado aeropuerto

2 restaurantes en las instalaciones y más en los alrededores

Fantástico 9,2

338 comentarios

Mostrar precios



## Pestana Casablanca, Seaside Suites & Residences

Casablanca

El establecimiento Pestana Casablanca, Seaside Suites & Residences es un moderno complejo diseñado por una de las firmas líderes en arquitectura de Londres, y ofrece acceso directo a la playa, un...

Reservado 3 veces hoy

Piscina al aire libre

Playa

Muy bien 8,1

544 comentarios

Mostrar precios



www.riadkaiss.com

riad Skai

## Los hoteles analizados

- ▶ 77 riads de Marrakech (56%), Fez (14.%) , Essaouira (8%) y 19 ciudades más.
- ▶ 11 hoteles de 10 ciudades marroquíes diferentes.
- Origen del propietario:
  - ▶ Los hoteles son propiedad de marroquíes (2 hoteles propiedad de españoles)
  - ▶ Los riads están controlados por extranjeros.

# El estudio



## Los participantes

- ▶ 60% hombres y 40% mujeres.
- ▶ Edad media de 50 años.
- ▶ 70% propietarios, y el resto directores.
- Todas las mujeres participantes están al frente de riads en las grandes ciudades: Marrakech, Rabat, Fez y Essaouira.



## Los participantes

País de sus valores culturales



■ France

■ Spain

■ Germany

■ Switzerland

■ Morocco

■ United Kingdom

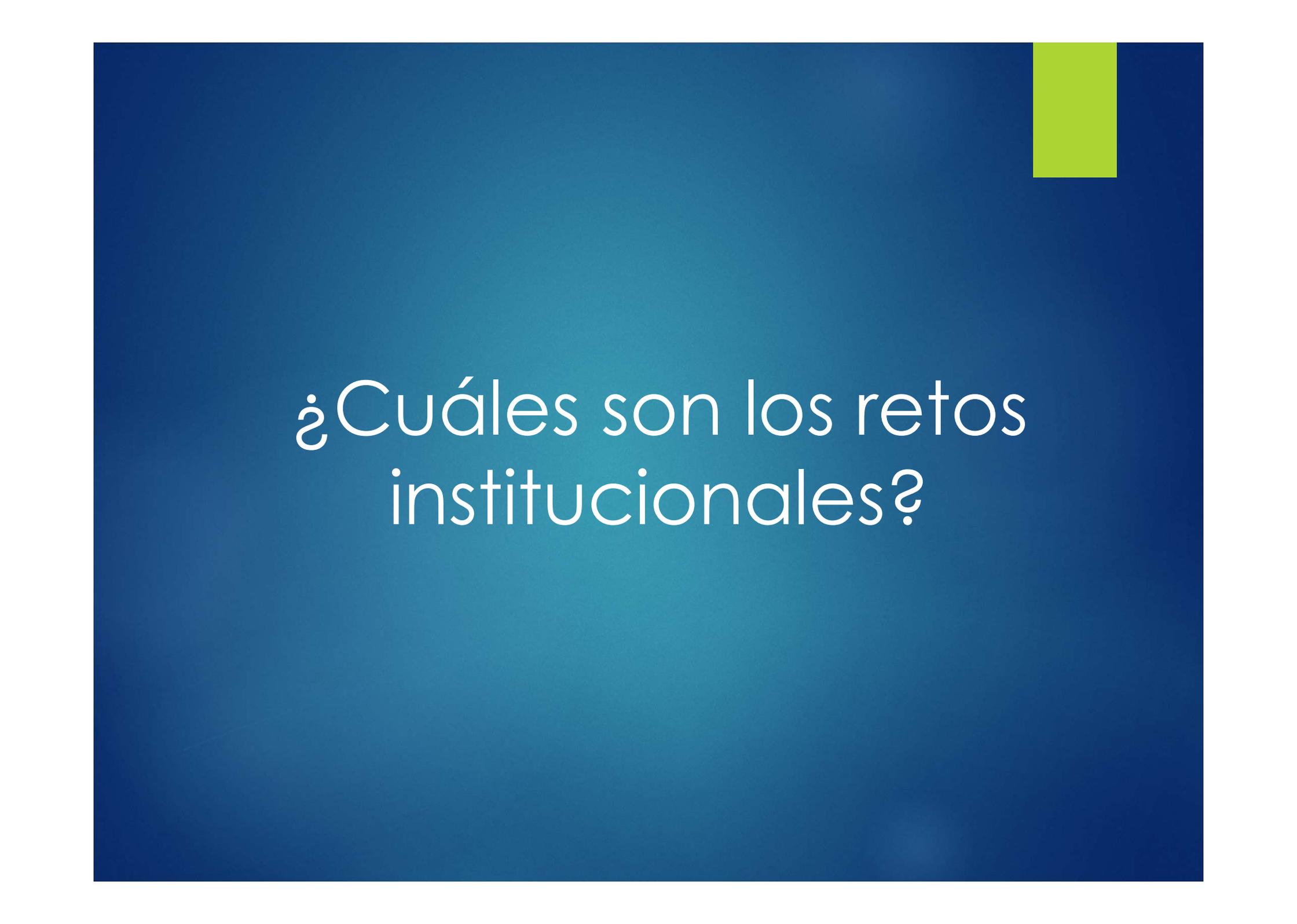
■ Australia

■ The Neederlands

■ Italy

■ Belgium

■ Libanon



¿Cuáles son los retos  
institucionales?

# Servicios públicos de baja calidad

- ▶ Transporte terrestre
- ▶ Transporte aéreo
- ▶ Red eléctrica
- ▶ Sistema educativo insatisfactorio
- ▶ Servicios sanitarios básicos



**Marroquíses: 2,5**  
**Extranjeros: 4,0**

**Media: 2,9 (6º lugar)**

# Poca seguridad

- ▶ Poco respeto a los derechos de propiedad
- ▶ Riesgo de saqueo corporativo
- ▶ Servicios policiales poco fiables
- ▶ Alta probabilidad de crimen y violencia

**Media: 3,1 (5° lugar)**

# Problemas de aprovisionamiento

- ▶ Inexistencia de proveedores
- ▶ Escasez de proveedores cualificados
- ▶ Procedimientos aduaneros ineficiente y con tasas arancelarias discriminatorias
- ▶ Retrasos de los funcionarios de aduanas
- ▶ Restricciones a la inversión
- ▶ Oferta limitada de actividades de ocio para los huéspedes.

**Media: 3,1 (4º lugar)**

# Problemas de aprovisionamiento

**Los extranjeros perciben más problemas de  
aprovisionamiento que los marroquíes.**

▶ Proveedores poco cualificados



**Marroquíes: 2,4  
Extranjeros: 3,8**

- ❑ Perciben menos problemas de aprovisionamiento cuanto más años han vivido en otros países en desarrollo.
- ❑ Perciben menos problemas de aprovisionamiento cuanto más años han vivido en Marruecos.

# Problemas culturales

- ▶ Forma diferente de hacer negocios
- ▶ Cerrar acuerdos de manera oficiosa
- ▶ Problemas culturales debido a la religión

**Media: 3,4 (3º lugar)**

**Los extranjeros perciben más problemas culturales que los marroquíes.**

- ❑ Perciben menos problemas culturales cuanto más años han vivido en Marruecos, pero no aminoran con los años vividos en otros países en desarrollo.

# Corrupción

- ▶ Ineciciencia en la adjudicación de los permisos de obra
- ▶ Favoritismo en las decisiones de los funcionarios
- ▶ Problemas administrativos para la finalización de obras
- ▶ Pagos irregulares

**Media: 3,7 (2º lugar)**

- ❑ Cuanto más años ha vivido el propietario en otros países en desarrollo menos problemas de corrupción percibe.

# Políticas públicas de mala calidad

- ▶ Administración pública ineficiente
- ▶ Inexperiencia o inexistencia de planificación turística
- ▶ Falta de fondos para la promoción y el desarrollo turístico
- ▶ Tasas discriminatorias
- ▶ Falta de efectividad en la defensa de la libre competencia

**Media: 3,9 (1º lugar)**

- ❑ Cuanto más años ha vivido el propietario en otros países en desarrollo menos problemas relacionados con políticas públicas de mala calidad percibe.

# En Resumen



Retos institucional	Marroquíes	Extranjeros
Servicios Públicos		
Seguridad		
Políticas Públicas		
Corrupción		
Problemas de Aprovisionamiento		
Problemas Culturales		

# En resumen



- ▶ Experiencia en Marruecos.
  - ▶ Ayuda a manejar mejor el aprovisionamiento.
  - ▶ Ayuda a lidiar con las diferencias culturales.
- ▶ La experiencia en otros países en desarrollo.
  - ▶ Ayuda a manejar mejor el aprovisionamiento.
  - ▶ Ayuda a lidiar con la corrupción.
  - ▶ Ayuda a percibir menos problemas de políticas públicas poco eficientes.

# Conclusiones



- ▶ En países en desarrollo el conocimiento de sus instituciones es clave para competir.
- ▶ Cuestiones relevantes como el acceso a las fuentes de aprovisionamiento y la cultura de negocios del país se pueden afrontar mejor con la experiencia desarrollada viviendo en dicho país.
- ▶ Si no se tiene esa experiencia lo recomendable es hacer uso de **socios locales** que nos aporten dicho conocimiento institucional clave para competir.

# Retos institucionales en la actividad empresarial de establecimientos hoteleros localizados en países en desarrollo