

Antonia Mercedes García Cabrera*
María Gracia García Soto*
Francisco Javier García Rodríguez**

LA ESTRATEGIA DE LA PYME TURÍSTICA FUNDADA POR INMIGRANTES EMPRENDEDORES: ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

¿Qué estrategias competitivas son principalmente utilizadas por los inmigrantes emprendedores que fundan empresas turísticas en España? ¿en qué medida tales estrategias están condicionadas por los contextos institucionales vigentes en los países de origen de estos inmigrantes? La evidencia empírica aportada por 159 inmigrantes emprendedores asentados en España que han fundado pequeñas o medianas empresas en el destino turístico canario permite responder a estos interrogantes. Los resultados indican que, si bien las instituciones regulativas y normativas del país de origen del inmigrante condicionan el uso de la estrategia de costes bajos, la de diferenciación atiende a características individuales del emprendedor.

Palabras clave: instituciones, inmigración, estrategia competitiva, turismo, emprendimiento, motivación emprendedora.

Clasificación JEL: B520, J610, L100, L260.

1. Introducción

Dos tendencias relevantes en España justifican la realización del presente trabajo. La primera guarda relación con la importancia del fenómeno migratorio que, durante años, ha propiciado que España fuese

un receptor importante de inmigración. Esta tendencia ha sido constante entre los años 1990 y 2008, momento en que la crisis económica se instala en España (Matia-Portilla y Álvarez-Rodríguez, 2012). Eso provocó que en España el 12,1 por 100 de la población empadronada en 2010 fuera extranjera, convirtiéndose en el segundo país de la Unión Europea con una cifra más alta de residentes extranjeros, tras Alemania (Moreno-Fuentes y Bruquetas-Callejo, 2011). Si bien tras la llegada de la crisis se produce paulatinamente una aminoración de esta tendencia, el volumen de

* Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

** Universidad de La Laguna.

Antonia Mercedes García Cabrera y María Gracia García Soto agradecen el apoyo financiero proporcionado por el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (Proyecto ECO2016-80518-R).

extranjeros en España sigue siendo significativo: un 9,46 por 100 si no se contabilizan aquellos que ya han accedido a la nacionalidad española, pero el 12,83 por 100 si se computa a todos los nacidos en el extranjero (INE, 2016a). Además, según el INE (2016a, b), la llegada de inmigrantes vuelve a experimentar tasas de crecimiento tanto en el segundo semestre de 2015 (positivo por primera vez desde 2010) como en el primero de 2016 (último dato disponible). Por comunidades autónomas, el porcentaje de población extranjera es especialmente relevante en Islas Baleares, Comunidad Valenciana, Murcia, Cataluña, Madrid y Canarias, esto es, en las grandes capitales españolas y en zonas con elevada especialización sectorial en turismo.

La segunda tendencia tiene que ver con el contrastado carácter emprendedor del inmigrante. Aunque las razones que llevan a estas personas a trasladarse a otro país son de distinta naturaleza —*e.g.*, familiares, económico-empresariales, políticas, les gusta el lugar para vivir—, las de índole económica son especialmente relevantes entre los inmigrantes emprendedores (Thai y Turkina, 2013). De hecho, Ensign y Robinson (2011) se preguntan si estos individuos son emprendedores porque son inmigrantes, o bien si son inmigrantes porque son emprendedores. Ciertamente, la dificultad que un inmigrante afronta para integrarse laboralmente en el país en que decide asentarse, unido a su experiencia diferencial respecto a la población local por su condición de foráneo, provoca que muchos de ellos vean en el emprendimiento una opción válida para hacer efectiva su integración laboral. Ahora bien, Thai y Turkina (2013) destacan que también es posible que los individuos acometan la migración internacional porque cuentan con un cierto nivel de motivación emprendedora y buscan lugares idóneos para fundar su negocio. Global Entrepreneurship Monitor (GEM) cuantifica la tendencia emprendedora de los inmigrantes en España. Por ejemplo, en el informe elaborado para 2013 se destaca cómo las iniciativas emprendedoras que se registran en nuestro país son superiores en el colectivo extranjero en términos

porcentuales, con una tasa de actividad emprendedora del 8,4 por 100 frente a la de la población local, cifrada en el 5,2 por 100 (GEM, 2014).

El carácter emprendedor del inmigrante en España le ha impulsado a fundar empresas, en muchos casos con el propósito de aprovechar las oportunidades de negocio que existen en los destinos turísticos del país —*e.g.*, restauración, hostelería, comercio al por menor—. Las empresas resultantes, si bien habitualmente de pequeño o mediano tamaño (pyme), en términos agregados pueden representar un fenómeno significativo por su contribución al PIB, ampliación de la oferta de servicios que contribuye a la diferenciación del destino o influencia en la imagen y calidad ofrecida al turista, entre otros. En este sentido, adquiere relevancia el estudio de la estrategia empresarial competitiva escogida por el emprendedor inmigrante para posicionar su negocio turístico debido a la repercusión que la misma puede tener, en términos agregados, en la imagen proyectada por el destino. Asimismo, el interés investigador se extiende a los factores que condicionan tal elección estratégica, por si sobre ellos se pudiera actuar para mejorar la competitividad del destino turístico.

Para el caso de la pyme turística, la literatura previa ha analizado las cualidades personales del emprendedor —*e.g.*, nivel educativo, motivación emprendedora— como antecedentes de la elección estratégica que éste realiza (Jaafar, Abdul-Aziz, Maideen y Mohd, 2011; Vik y McElwee, 2011). Sin embargo, la elección estratégica representa una decisión que conlleva incertidumbre, particularmente cuando tal decisión se adopta para una empresa que se funda en un entorno diferente al país de origen, por ser lo foráneo relativamente desconocido. En contextos de riesgo, y con el ánimo de reducir la percepción de éste y adoptar decisiones acertadas, es común que el emprendedor opte por formular aquellas estrategias que le permitan obtener legitimidad institucional frente a sus grupos de interés (Martínez y Dacin, 1999). Por ejemplo, adoptará decisiones coherentes con los valores culturales en los que él se ha socializado (legitimidad normativa) u ortodoxas con la praxis

empresarial más habitual y que él conoce (legitimidad cognitiva). De esta forma, su elección se sostendrá en criterios menos racionales que los que corresponden a una decisión basada en juicios y motivaciones de naturaleza puramente económica (Martínez y Dacin, 1999). En este sentido, la teoría institucional considera la incertidumbre presente en los procesos decisorios como algo que puede ser controlado por el directivo mediante la formulación de estrategias (Chen, Yang, Hsu y Wang, 2009), adoptando aquellas para las que encuentre apoyo institucional (García-Cabrera, García-Soto y Durán-Herrera, 2016).

Ahora bien, dado que los directivos tienden a prestar mayor atención y tomar como referente otras empresas de su propia nacionalidad, a las que comprenden mejor debido a cuestiones de semejanza cultural (Chen *et al.*, 2009), así como que conlleva un cierto tiempo socializarse en una nueva cultura nacional diferente a aquella en la que uno ha sido socializado (Hofstede, 1980), cabe esperar que los inmigrantes emprendedores busquen la legitimidad de sus decisiones en las instituciones de sus países de origen cuando adoptan decisiones estratégicas en el extranjero.

Sobre la base de estos argumentos, el presente trabajo se plantea como objetivo analizar en qué medida los factores institucionales del país de origen del emprendedor condicionan la estrategia que éstos escogen para sus empresas turísticas fundadas en España. Para dar respuesta a este objetivo se desarrolla un trabajo empírico en Canarias, destino turístico idóneo para la investigación planteada, debido tanto a la relevancia y desarrollo del sector turístico en esta comunidad autónoma como a la extensión del fenómeno migratorio en la misma. A este respecto, mientras que el sector turístico representa en España el 10,9 por 100 del PIB en 2014, en Canarias su nivel se eleva hasta el 30,4 por 100 (Gobierno de Canarias, 2015). Por su parte, si bien Canarias acoge el 4,6 por 100 de la población residente en España en 2015, en las islas se encuentra asentada el 5,7 por 100 de la población extranjera (ISTAC, 2016), de forma que tres

de cada 25 individuos son extranjeros. Lógicamente, en este cómputo no se incluye a todos aquellos nacidos en el extranjero que han adquirido la nacionalidad española, poniendo estas cifras de manifiesto la magnitud y relevancia del fenómeno en estudio para la economía del Archipiélago.

2. La estrategia competitiva de la empresa turística fundada por inmigrantes

La elección o formulación de la estrategia competitiva incluye la adopción de decisiones encaminadas a escoger la forma en que la empresa debe actuar para aventajar a los rivales en su ámbito de actuación (Grant, 1996), de manera que debe delimitar cómo ha de competir la empresa, esto es, qué atributos de diferenciación o coste deben distanciar la oferta de la empresa de la de otros contendientes en el sector. En concreto, Porter (1980) distingue dos elecciones básicas que, en las líneas siguientes, discutimos para el caso particular de la empresa turística fundada por inmigrantes: buscar la ventaja competitiva en costes, o bien en diferenciación.

La estrategia de costes bajos implica que la empresa ha de adoptar aquellas medidas conducentes a lograr que el cliente escoja el producto por ella ofertado, debido a su precio. Para ello, dicho producto debe ser similar en características al elaborado por otras empresas competidoras pero, al mismo tiempo, debe ser de precio más bajo (Porter, 1980). El logro con éxito de esta estrategia requiere que la empresa sea capaz de reducir todas sus fuentes de costes, poniendo en práctica medidas estrictas de control del gasto y limitando la oferta de servicios complementarios, así como la propia gama de productos o servicios. En el caso del sector turístico, y dado que éste, con carácter general, posee unas bajas barreras de entrada (Harrison, 2003), la constitución de una empresa representa una clara oportunidad para que los inmigrantes con menores recursos puedan acceder al emprendimiento (Pechlaner, Dal Bò y Volgger, 2012). Esto

es especialmente válido para aquellos que poseen dificultades para incorporarse al mercado laboral por cuenta ajena y desarrollan una motivación emprendedora por necesidad (Alstete, 2002). La cuestión relevante aquí es que tales inmigrantes pueden ofrecerse a sí mismos como recursos humanos de bajo coste, muy comúnmente empleados en el sector turístico (Ahmad, 2015), pero lo hacen a través de una empresa propia de pequeño o mediano tamaño y fundada por ellos mismos, esto es, en calidad de emprendedores (Simon, 1993). El arma escogida para competir en estos casos son los costes bajos y, dependiendo de la intensidad con la que se aplique, podría afectar a la calidad ofrecida e imagen proyectada.

La estrategia de diferenciación, en segundo lugar, consiste en adoptar aquellas medidas que permitan a la empresa ofrecer un producto o servicio diferenciado del de los competidores en aspectos de relevancia para el cliente, de manera que este esté dispuesto a pagar un sobrepago por dichos atributos diferenciales (Porter, 1980). Bajo esta estrategia, la definición de atributos y valores inmateriales de diferenciación, así como aquellos otros de carácter más tangible, como el diseño del producto, su calidad, los servicios anexos ofertados, o la comercialización del mismo, constituyen los aspectos clave para que el negocio alcance el éxito. Para el caso del inmigrante, debe tomarse en consideración que éstos, en sí mismos, pueden aportar competencias y conocimientos clave a una empresa que sustente la implantación de una estrategia de diferenciación (Gould, 1994; Chung, Rose y Huang, 2012). En concreto, el conocimiento del que disponen los inmigrantes sobre su propio país de origen en ámbitos tales como lengua, cultura, clientes, redes empresariales existentes y acceso a las mismas, oferta de productos y servicios, etc. (Gould, 1994; Saxenian, 2002), representa un recurso valioso, especialmente en la medida en que el inmigrante haya experimentado estancias en diferentes países a lo largo de su itinerario migratorio hasta establecerse en el país finalmente escogido para residir. De esta forma, el

emprendedor inmigrante está en una posición idónea para combinar todo su *background* experiencial y formativo con las características del mercado en el país en que finalmente se establece (Saxenian, 2002), permitiéndole entender y ofrecer al cliente unos productos y servicios adecuadamente adaptados a sus necesidades y aspiraciones (Gould, 1994). Además, tal oferta en muchos casos se corresponde con propuestas innovadoras en el país de destino, siendo ello posible porque el emprendedor inmigrante tiene mayor facilidad para hacer uso de recursos étnicos en su negocio —e.g., materias primas procedentes de su país de origen, cooperación con empresas compatriotas, fuerza laboral coterránea— (Ndofor y Priem, 2011). Ahora bien, la motivación emprendedora también condiciona la estrategia escogida para la empresa (Vik y McElwee, 2011). Por ejemplo, los emprendedores motivados por oportunidad, habitualmente con mayores recursos económicos y formativos que los motivados por necesidad, más probablemente aspirarán a crear en su negocio algo nuevo, diferente e innovador, unas señas de identidad que distingan a su negocio turístico y le permita alcanzar el éxito y crecimiento deseados. Todo ello representa, en definitiva, fuentes de ventajas competitivas en diferenciación (Saxenian, 2002), con potencial para erigirse en barrera de entrada para los rivales locales (Ndofor y Priem, 2011).

Lo hasta ahora expuesto es coherente con la literatura genérica previa que sugiere que las pymes que actúan en el sector turístico —e.g., pequeños hoteles, restaurantes— representan una extensión de las características de sus fundadores y directivos, en lo que afecta a variables tales como su experiencia y nivel educativo (Jaafar *et al.*, 2011) o motivación emprendedora (Vik y McElwee, 2011). De hecho, sobre la base de los argumentos presentados cabe esperar que en el caso del emprendedor inmigrante que funda una empresa en el sector turístico, cuanto más disponga éste de motivación emprendedora por necesidad, en mayor medida hará uso de la estrategia competitiva basada en costes bajos, pero cuanto mayor sea su

formación y más esté motivado por oportunidad, en mayor medida escogerá la estrategia de diferenciación. Ahora bien, dado que el presente trabajo estudia la pyme turística fundada particularmente por inmigrantes que han de adoptar decisiones estratégicas bajo condiciones de incertidumbre en los países en que se asientan, adoptamos las premisas de la teoría institucional para analizar si las características institucionales de su país de origen condicionan también tal elección estratégica.

3. Las instituciones del país de origen del inmigrante como antecedente de la elección estratégica para la empresa turística

Las instituciones representan las reglas del juego en cada país y ámbito empresarial (North, 1990). En concreto, Scott (1995) distingue tres dimensiones institucionales: la regulativa, la normativa y la cognitiva. La primera hace referencia a las leyes y políticas vigentes en un país y que, en el terreno empresarial, se materializan en normas para alentar ciertos comportamientos y restringir otros. La dimensión normativa hace referencia a los valores culturales que comparte la población de un territorio y, para el ámbito de los negocios, incluye aquellos que establecen la conveniencia o aceptabilidad social de diferentes prácticas empresariales. Finalmente, 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 (Lu, 2002).

La dimensión regulativa incluye, por ejemplo, la existencia de un marco legal que apoye la competitividad empresarial y facilite el desarrollo de las empresas, o la eficacia del sistema judicial (Gaur, Delios y Singh, 2007). Este último indicador institucional es crítico para que las leyes se apliquen con eficacia e impongan mediante presiones coercitivas la adopción de prácticas empresariales que, aunque aspiren a la competitividad auspiciada por la propia Ley, lo hagan

dentro de los límites establecidas por ésta, al objeto de preservar los intereses de clientes, empleados o la sociedad en general. Por ejemplo, la inversión en I+D o en formación de los recursos humanos de la empresa puede ser promovida mediante leyes fiscales, pero el sistema judicial debe ser efectivo penalizando actividades fraudulentas de evasión de impuestos como medida alternativa para lograr la competitividad empresarial. De esta forma, las instituciones regulativas del país de origen del inmigrante le aportan a éste un *background* sobre cómo proceder en el mundo de los negocios, de manera que los inmigrantes podrán recurrir al mismo para afrontar la incertidumbre a la que hacen frente en los países de destino. Esto es así porque el inmigrante muy probablemente conoce en mayor medida el marco institucional regulativo de su país de origen que el de destino, además de tener identificadas formas concretas de actuar para ajustarse al mismo.

Las instituciones normativas, por su parte, recogen valores culturales, u objetivos socialmente aceptables, entre ellos el valor de apoyo a la competitividad empresarial, la apertura a ideas foráneas, la productividad laboral o la flexibilidad poblacional y de los agentes políticos para hacer frente a los desafíos económicos. Si estos valores sociales existen en un país, los emprendedores nacidos en el mismo, al haber sido educados y socializados en tales valores, los percibirán como una obligación moral individual, de manera que adoptarán decisiones empresariales para sus negocios concordantes con tales valores, aunque estén lejos de su lugar de origen. En entornos inciertos, además, recurrir a aquello que representa una convicción moral es crítico para legitimar la decisión a adoptar.

Finalmente, dado que la dimensión cognitiva incluye el conocimiento empresarial acumulado en una localización particular (Lu, 2002), ésta también servirá de referencia para aquellos individuos que afrontan decisiones en contextos de incertidumbre pues éstos pueden imitar lo que saben que funciona (Scott, 1995). En este sentido, cuando en el país de origen del inmigrante se

opera preferentemente con estrategias empresariales basadas en la diferenciación como fórmula para apoyar la competitividad —e.g., énfasis en las necesidades del cliente, cooperación tecnológica entre empresas, énfasis en la formación de los recursos humanos—, en mayor medida el emprendedor inmigrante encontrará en las instituciones cognitivas de su país de origen un referente en el que apoyarse para adoptar una estrategia de diferenciación en el destino, pues dispone de conocimiento sobre muchos ejemplos y modelos a imitar, reduciendo así su percepción de incertidumbre.

Por tanto, se espera que cuanto más favorables sean las dimensiones institucionales: regulativa, normativa y cognitiva en el país de origen del inmigrante para apoyar la competitividad empresarial, en mayor medida éstos escogerán la estrategia competitiva de diferenciación para sus negocios, y en menor medida la estrategia basada en costes bajos.

4. Metodología

Fuente de datos

En este trabajo, los inmigrantes emprendedores son conceptualizados como aquellos individuos nacidos en otros países que han emigrado a España, donde se han establecido como residentes y han fundado su propio negocio. De esta forma, y con el fin de testar las hipótesis enunciadas, se combinó información nacional concerniente a los países de origen de los inmigrantes emprendedores con información referida a las empresas turísticas fundadas por éstos. En concreto, para cada emprendedor inmigrante se agregó en la base de datos información territorial, al objeto de analizar si las instituciones de su país de origen condicionaban la estrategia que éste escogía para la empresa turística fundada en España.

Para recabar la información referida a las empresas y sus fundadores se utilizó un cuestionario estructurado ofertado en castellano e inglés, para facilitar la participación de los encuestados que no tuvieran un

nivel de castellano idóneo. La información concerniente a los países de origen se obtuvo de la base de datos *World Competitiveness Yearbook (WCY)*. WCY construye esta base a partir de información disponible en agencias estadísticas internacionales, así como a partir del *World Economic Forum's Annual Executive Opinion Survey*. La edición de 2010 ofertaba esta información para 58 países.

Población, trabajo de campo y muestra

La población objeto de estudio la conforman empresarios extranjeros fundadores de negocios relacionados con la actividad turística y localizados en municipios turísticos de Canarias. En concreto, el ámbito geográfico se extendió a las dos islas con mayor volumen de actividad turística: Tenerife y Gran Canaria. Para obtener un listado de la población se recurrió a la base de datos del SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), si bien ésta no incorpora información relativa a autónomos y otras organizaciones sin obligación de depositar sus cuentas anuales en el Registro Mercantil, por lo que esos colectivos no se incluyen en el recuento realizado.

Al objeto de identificar la población, y en una primera fase, se consideraron los siguientes criterios de búsqueda: *i)* localización en los municipios turísticos de Adeje, Arona y Puerto de la Cruz en Tenerife, y en los de Mogán y San Bartolomé de Tirajana en Gran Canaria; *ii)* que las empresas estuviesen en estado activo, esto es, que no hubiese cesado su actividad; y *iii)* que las empresas actuasen en sectores relacionados con la actividad turística, tal y como se definió por la Comisión de Estadística de las Naciones Unidas en 1993, esto es, restauración, hostelería, operadores turísticos, transporte y comercio al por menor. A partir de estos criterios se identificaron 2.418 empresas. En una segunda fase, se realizó un control de la nacionalidad de los propietarios de las empresas identificadas, eliminando a aquellos que eran españoles. Como resultado de esta labor de filtrado, se obtuvo una relación

CUADRO 1
DISTRIBUCIÓN MUESTRAL

Variables	Población		Muestra prevista		Muestra Real	
	Nº empresas	%	Nº empresas	%	Nº empresas	%
Localización geográfica						
Adeje	21,9	248	21,9	33	21,4	34
Arona	29,5	335	29,5	44	28,3	45
Puerto de la Cruz	14,7	167	14,7	21	14,5	23
Mogán	8,6	98	8,6	20	12,5	20
San Bartolomé	25,3	287	25,3	32	23,3	37
Total	100,0	1.135	100,0	150	100,0	159
Sector						
Restauración	22,8	257	22,8	34	38,4	61
Hostelería y actividades complementarias	63,7	717	63,7	95	22,6	36
Comercio al por menor	13,4	151	13,4	21	38,4	61
Ns/Nc	–	–	–	–	0,6	1
Total	100,0	1.125	100,0	150	100,0	159
Tamaño empresarial						
Micro empresa	73,0	591	73,0	109	88,1	140
(Menos de 10 empleados)						
Pequeña empresa	21,6	175	21,6	32	0,6	1
(Entre 10 y 49 empleados)						
Mediana y gran empresa	5,4	44	5,4	8	–	–
(Más de 49 empleados)						
Ns/Nc	–	–	–	–	11,3	18
Total	100,0	810	100,0	150	100,0	159

FUENTE: Elaboración propia.

final de 1.135 empresas. El elevado tamaño poblacional y las limitaciones financieras del presente estudio aconsejaron limitar el trabajo de campo a un subconjunto de esta población, estableciéndose como tamaño muestral 150 inmigrantes emprendedores, si bien finalmente se obtuvieron 159 cuestionarios válidamente cumplimentados (con un error muestral de 5,20 por 100). Con el propósito de garantizar la representatividad de la muestra, se siguió el procedimiento de estratificación con afijación proporcional para las variables de localización geográfica (municipio), sector de actividad y tamaño empresarial (Cuadro 1). Atendiendo a ello, se detecta un no cumplimiento de la cuota para

el subsector hostelería, así como para las pequeñas y medianas empresas. Esto fue en parte debido a que las empresas de mayor tamaño en el sector turístico se corresponden fundamentalmente con aquellas que operan en el sector hotelero, por lo que el incumplimiento en la cuota sectorial produjo también el relativo al tamaño empresarial.

La muestra se caracteriza por incluir a individuos fundamentalmente varones (80,3 por 100), de mediana edad (el 43,6 por 100 entre 36 y 45 años), y que acumulan un cierto tiempo de residencia en España: el 53,5 por 100 ha estado establecido en el país entre seis y 15 años y, en conjunto, el 87,3 por 100 lo lleva haciendo más de

cinco años. En cuanto a nivel educativo, el 56 por 100 contaba con estudios secundarios en el momento de su llegada a España, y el 27,7 por 100 con formación universitaria. En general, se trata de inmigrantes de primera generación (94,3 por 100) que proceden de 36 países diferentes, entre los que destacan Alemania (15,4 por 100) y Reino Unido (12,9 por 100). En conjunto, Europa aporta el 63,7 por 100 de los inmigrantes emprendedores de la muestra y, del resto de nacionalidades, destacan los emprendedores hindúes, que suponen el 13,5 por 100 del total, así como los provenientes de Sudamérica (11,4 por 100).

El trabajo de campo fue llevado a cabo por la empresa Servicios Estadísticos de Canarias, en 2011. El método de recogida de información fue la entrevista personal asistida en papel. Los encuestadores escogidos, además de manejar la lengua inglesa, fueron debidamente formados sobre el contenido del cuestionario y perfil de la muestra. Como primera fase de la entrevista, los encuestadores confirmaban que la empresa había sido fundada por un inmigrante y que éste era aún propietario y gestionaba la misma, descartándose aquellas empresas que no cumplieran este requisito. Adicionalmente, todos los procedimientos relativos al trabajo de campo se realizaron de acuerdo con las *Guías ESOMAR para la armonización de las normas sobre el trabajo de campo* establecidas por la Asociación Europea para la Investigación de Mercados y de Opinión (European Society for Opinion and Marketing Research, ESOMAR), así como con el *Estándar de calidad en la investigación de mercados* de ANEIMO, la Asociación Nacional de Empresas de Investigación de Mercados y de la Opinión Pública. Estos controles permitieron garantizar una mayor calidad de los datos recogidos, lo que supone un aspecto fundamental para la obtención de estimaciones fiables sobre la población objetivo.

Variables y medidas

- Variable dependiente. La estrategia competitiva fue medida mediante siete ítems (escala Likert de siete posiciones) formulados a partir de Shrader y Siegel (2007).

El análisis factorial de componentes principales con rotación varimax confirmó la homogeneidad de la escala (KMO=0,640; $\chi^2=301,137^{***}$; varianza explicada=62,21 por 100). A través de dicho análisis se identificaron dos factores. El primer factor (alpha de Cronbach=0,729; varianza explicada=31,80 por 100) agrega cuatro ítems relacionados con la estrategia de costes bajos —e.g., énfasis en el bajo coste (CF=0,859) o énfasis en los precios bajos (CF=0,676)—. El segundo factor (alpha de Cronbach=0,764; varianza explicada=30,41 por 100) agrega tres ítems relacionados con la estrategia de diferenciación —e.g., énfasis en la diferenciación basada en la innovación (CF=0,838) o énfasis en la adaptación de los productos y servicios a las necesidades de los clientes (CF=0,820)—.

- Variables independientes. Las instituciones fueron medidas mediante indicadores disponibles en WCY y que habían sido previamente utilizados por otros investigadores en estudios cuantitativos (Gaur *et al.*, 2007; García-Cabrera, Lucia-Casademunt y Cuéllar-Molina, 2016). Para la reducción de la escala de cada una de las variables relacionadas con las dimensiones institucionales regulativas, normativas y cognitivas se utilizó el análisis de máxima verosimilitud, que confirmó la homogeneidad de las escalas. En primer lugar, para la dimensión regulativa se generó un factor (KMO=0,799; $\chi^2=666,486^{***}$; varianza explicada=74,96 por 100; alpha de Cronbach=0,917) con cinco ítems que hacen referencia, entre otros, a la eficiencia del sistema judicial (CF=0,914) y existencia de marco legal para apoyar la competitividad empresarial (CF=0,905). En segundo lugar, para las instituciones normativas se genera un factor con cuatro ítems (KMO=0,758; $\chi^2=366,478^{***}$; varianza explicada=67,07 por 100; alpha de Cronbach=0,882) que incluye, entre otros, la capacidad de reacción política a los desafíos económicos (CF=0,946) y la existencia de valores sociales que apoyan la competitividad empresarial (CF=0,861). Y, en tercer lugar, para las instituciones cognitivas se genera un factor (KMO=0,762; $\chi^2=900,863^{***}$; varianza explicada=81,66 por 100; alpha de Cronbach=0,943) con

cinco ítems que hacen referencia, entre otros, a la cooperación tecnológica (CF=0,956) o al énfasis en la atención de las necesidades del cliente (CF=0,884).

- Variables de control. Se incluyen diversas características de los emprendedores que son destacadas en la literatura sobre emprendimiento en general, y específicamente en el sector turístico, por condicionar la elección estratégica que éste realiza para su empresa: género (1: hombre; 2: mujer); edad (en escala), nivel de estudios, (que ha sido agrupada en cuatro categorías desde «1: sin estudios» a «4: estudios universitarios») (Jaafar *et al.*, 2011); y motivación emprendedora (Vik y McElwee, 2011). Esta última se midió a través de siete ítems incluidos en el trabajo de García-Cabrera *et al.* (2016) haciendo uso de una escala Likert de siete posiciones. El análisis factorial de componentes principales con rotación varimax confirmó la homogeneidad de la escala (KMO=0,601; $\chi^2=130,207^{***}$; varianza explicada=60,02 por 100) e identificó dos factores. El primero (alpha de Cronbach=0,609; varianza explicada=30,79 por 100) agrega tres ítems relacionados con la motivación por necesidad —*e.g.*, el sector en el que trabajaba estaba en declive (CF=0,826) o ganaba muy poco dinero en mi anterior trabajo (CF=0,750)—. El segundo factor (alpha de Cronbach=0,602; varianza explicada=60,02 por 100) agrega tres ítems relacionados con la motivación por oportunidad —*e.g.*, tenía habilidades como empresario (CF= 0,848) o tenía formación y experiencia como directivo (CF= 0,793)—.

Técnicas de análisis de datos

Para dar respuesta a los interrogantes formulados en el presente trabajo, en primer lugar se llevó a cabo un análisis descriptivo de las variables referidas a la estrategia competitiva, haciendo uso para ello de técnicas estadísticas univariantes que permitieran, sobre la base de un análisis de medias y frecuencias (porcentajes de individuos con respuesta superior a 4 en una escala de siete posiciones), identificar las estrategias principalmente utilizadas por los inmigrantes emprendedores

en sus empresas turísticas fundadas en España. Por otra parte, las hipótesis fueron testadas mediante regresiones lineales que estimaran una influencia de las instituciones vigentes en los países de origen del inmigrante en la elección de estrategias que estos llevaban a cabo en España. Para evaluar el potencial de inestabilidad de los coeficientes de regresión, se llevó a cabo un diagnóstico de colinealidad en todas las regresiones estimadas. De los 158 inmigrantes emprendedores que integran la muestra, 142 de ellos son los retenidos para llevar a cabo las regresiones. Esta reducción obedece al hecho de que 16 emprendedores procedían de países no incluidos en la base de datos WCY (Bangladés, Bosnia, Irán, Marruecos, Pakistán y Paraguay), de manera que se carecía de información respecto a las instituciones de sus países de origen.

5. Análisis de resultados

Estrategia de la empresa turística fundada por inmigrantes emprendedores

Los resultados incluidos en el Cuadro 2 muestran que, en términos generales, los inmigrantes emprendedores siguen en mayor medida la estrategia de diferenciación que la de costes bajos. Para implantar esta estrategia los emprendedores enfatizan los siguientes atributos competitivos para diferenciarse de los competidores: la satisfacción del cliente (6,13), la adaptación de los productos y servicios a las necesidades de los clientes (5,58), y la innovación (4,76); argumentos estratégicos de relevancia para apoyar la calidad e imagen de sus empresas y del destino turístico globalmente considerado.

Lógicamente, también se utilizan como arma competitiva los precios (4,72), de manera que cuando el emprendedor inmigrante establece el de sus productos/servicios toma en consideración los establecidos por los rivales. Ahora bien, los encuestados, en promedio, declaran no perseguir ahorros en los costes laborales (2,60), si bien tratan tímidamente de estandarizar

CUADRO 2

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS: ALTERNATIVAS PARA AVANTAJAR A LOS COMPETIDORES

Atributos competitivos	Nº	Media*	Desviación típica	Valor > 4 (%)**
Estrategia de diferenciación				
Adaptación de los productos y servicios a las necesidades de los clientes	158	5,58	1,379	81,0
Diferenciación basada en la innovación	158	4,76	1,691	53,9
Diferenciación basada en la satisfacción del cliente	159	6,13	1,200	90,0
Estrategia de costes bajos				
Bajo coste	158	3,39	2,028	31,7
Productos estandarizados	156	3,82	1,972	38,4
Costes laborales bajos	154	2,60	1,799	14,3
Competencia en precios	159	4,72	1,761	57,8

NOTAS: * Total desacuerdo (1) a total acuerdo (7). Valores superiores a 3,5 indican que, en promedio, los individuos de la muestra desarrollan tal atributo competitivo. ** Porcentaje de individuos que contestan con un valor superior a 4, indicando que claramente desarrollan tal atributo competitivo.

FUENTE: Elaboración propia.

su oferta para reducir gastos (3,82); su estrategia no radica, con carácter general, en alcanzar unos costes bajos (3,39) para poder ofrecer sus productos y servicios a precios muy económicos, si bien un grupo de ellos (31,7 por 100) declara que sí lo hace.

Influencia de las instituciones del país de origen del inmigrante en la elección de estrategias para la empresa fundada en España: test de hipótesis

El Cuadro 3 contiene los resultados de las regresiones lineales estimadas. En cuanto al test de multicolinealidad efectuado, los resultados muestran unos niveles de FIV que se sitúan entre 1,016 y 9,824, inferiores al valor de corte recomendado de 10; y el número de condición se eleva a 19,507, inferior al valor de corte recomendado de 20, por lo que tales indicadores no identifican multicolinealidad en los datos.

El paso 1 en los modelos 1 y 2 incluye las variables de control que hemos introducido en el modelo, por corresponderse con las habitualmente analizadas en la literatura para identificar los elementos que condicionan la elección estratégica que el emprendedor

realiza para su empresa. Como cabía esperar, y para el caso del emprendedor inmigrante que funda una empresa en el sector turístico, la mayor motivación emprendedora por necesidad de éste le llevará a escoger una estrategia competitiva basada en costes bajos (Modelo 1, paso 1) y en menor medida la basada en atributos de diferenciación de la actividad (Modelo 2, paso 1). La formación del emprendedor, por otra parte, solo condiciona su elección de la estrategia competitiva de diferenciación y, como sugiere la literatura previa, cuanto mayor es el nivel formativo, en mayor medida éste escogerá tal estrategia (Modelo 2, paso 1).

La introducción en el paso 2 de las variables institucionales del país de origen del inmigrante no modifica las influencias identificadas en el paso 1 respecto al efecto de las cualidades personales del emprendedor en su elección de la estrategia competitiva. Adicionalmente, en este segundo paso se identifica de forma pionera en la literatura la influencia que los indicadores institucionales tienen en dicha elección. En concreto, los resultados indican que las instituciones regulativas y normativas solo condicionan la elección de la estrategia de costes bajos. De esta forma,

CUADRO 3
RESULTADOS DE LOS MODELOS ESTIMADOS

Variables	Estrategia de costes bajos Modelo 1	Estrategia de diferenciación Modelo 2
Variables de control		
Género del fundador	-0,061	0,035
Edad del fundador	0,099	-0,003
Nivel de estudios del fundador	-0,060	0,172*
Motivación emprendedora por necesidad	0,228**	-0,209*
Motivación emprendedora por oportunidad	-0,086	0,067
ΔR^2	7,7%	8,9%
ΔF	2,249†	0,026
Variables de control + Instituciones		
Género del fundador	-0,022	0,001
Edad del fundador	0,036	0,020
Nivel de estudios del fundador	-0,008	0,147†
Motivación emprendedora por necesidad	0,200*	-0,202*
Motivación emprendedora por oportunidad	-0,136	0,081
Dimensión regulativa	-0,871**	0,156
Dimensión cognitiva	0,306	0,112
Dimensión normativa	0,574**	-0,271
ΔR^2	11,3%	1,9%
ΔF	6,094**	0,438
R^2 ajustado	14,1%	5,4%
F	3,851***	1,983†
Durbin-Watson	1,572	2,005
Número de condición	19,507	19,507
FIV (Min-Max)	1,016-9,824	1,016-9,824
N	140	140

NOTAS : † $p < 0,1$, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

FUENTE : **Elaboración propia.**

nuestros resultados sugieren que, si bien las dimensiones institucionales regulativa y normativa del país de origen del inmigrante condicionan el uso por parte de éste de la estrategia de costes bajos, la elección de la estrategia de diferenciación atiende a características individuales del emprendedor.

En concreto, las estimaciones realizadas muestran que cuanto mayor es la calidad de las instituciones

regulativas del país de origen del inmigrante para el mundo de los negocios —e.g., marco legal que apoya la competitividad empresarial en términos laborales, fiscales, de establecimiento, etc.; inexistencia de restricciones a empresas extranjeras; sistema judicial eficiente—, en menor medida el emprendedor inmigrante hará uso de la estrategia de costes bajos en el país de destino. La dimensión regulativa de las instituciones

es, además, la variable más determinante de las incluidas en el modelo por su capacidad para determinar dicha elección estratégica, según el coeficiente beta estandarizado estimado ($\beta = -0,871^{**}$).

Por su parte, la dimensión institucional normativa, que en este trabajo recoge la existencia de valores sociales en un país que apoyan la competitividad empresarial, la productividad laboral o la capacidad de reacción política para afrontar los desafíos económicos, determina positivamente el uso de la estrategia de costes bajos. A este respecto, debe tomarse en consideración que en muchos lugares tal orientación a la productividad y competitividad se materializan en el uso generalizado y aceptación social de jornadas prolongadas de trabajo, salarios bajos, falta de exigencia en materia de seguridad a las empresas, etc. En este sentido, entre los países que en nuestra muestra puntúan alto en esta dimensión factorial se encuentran Estonia, China, India, Indonesia, Tailandia o Turquía.

6. Conclusiones

En un contexto tan competitivo como el actual, especialmente en el sector turístico, un aspecto clave para el éxito de todo destino reside en contar con empresas innovadoras capaces de aportar elementos de diferenciación en sus estrategias competitivas. A partir de los resultados obtenidos en este trabajo, parece constatarse que las empresas puestas en marcha por inmigrantes emprendedores, en la medida que mayoritariamente se basan en estrategias de diferenciación, están contribuyendo a mejorar de manera significativa la competitividad del destino.

En este sentido, parece que los elementos ligados a la diversidad del inmigrante, tales como las especificidades culturales, formativas, etc., le permiten articular ofertas de productos y servicios diferenciados, siendo especialmente destacable la importante orientación al cliente en la que estas estrategias se basan (diferenciación basada en la satisfacción del cliente y

adaptación a sus necesidades). Esta orientación estratégica producirá un elevado nivel de fidelización del turista y un *marketing* boca a boca positivo, elementos claves en los actuales escenarios competitivos.

Por otra parte, parece que la elección de esta estrategia de diferenciación por parte del emprendedor se fundamenta en sus características individuales, no estando influida por los antecedentes institucionales regulativos y normativos de los países de origen. Por ello, de cara a un mejor aprovechamiento del potencial de competitividad para el destino, convendría desarrollar políticas de atracción de inmigrantes emprendedores por oportunidad, independientemente de su nacionalidad. En este sentido, políticas como la del fomento de segmentos de alto potencial innovador como los «nómadas digitales», creando contextos adecuados para su desarrollo, merecen ser destacadas.

En cambio, los resultados indican que estos antecedentes institucionales sí influyen en la elección de la estrategia de costes bajos, de tal manera que la menor calidad de las instituciones regulativas para la actividad empresarial y valores sociales más ligados a la competitividad en costes del país de origen aumentan la probabilidad de que el emprendedor inmigrante despliegue estrategias basadas en costes bajos. Por ello, resulta recomendable que el destino turístico promueva la instalación de inmigrantes emprendedores de nacionalidades en las que exista una alta calidad regulativa y valores sociales menos ligados a la competitividad en costes.

En este sentido, así como los destinos turísticos plantean estrategias de comercialización dirigidas a la captación de clientes, segmentadas por nacionalidades, podrían también plantearse planes de fomento de la actividad empresarial de emprendedores extranjeros vinculados a determinados países de origen. Esto resulta más factible aún si tenemos en cuenta que en destinos maduros como los de España, tales como los analizados en este trabajo, las nacionalidades de los segmentos atractivos, tanto de inmigrantes emprendedores como de turistas, en su mayoría coinciden.

Referencias bibliográficas

- [1] AHMAD, S.Z. (2015). «Entrepreneurship in the Small and Medium-sized Hotel Sector». *Current Issues in Tourism*, vol. 18, nº 4, pp. 328-349.
- [2] ALSTETE, J.W. (2002). «On Becoming an Entrepreneur: An Evolving Typology». *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, vol. 8, nº 4, pp. 222-234.
- [3] CHEN, Y.R.; YANG, C.; HSU, S.M. y WANG, Y.D. (2009). «Entry Mode Choice in China's Regional Distribution Markets: Institution vs. Transaction Costs Perspectives». *Industrial Marketing Management*, vol. 38, pp. 702-713.
- [4] CHUNG, H.F.; ROSE, E. y HUANG, P.H. (2012). «Linking International Adaptation Strategy, Immigrant Effect, and Performance: The Case of Home-host and Cross-market Scenario». *International Business Review*, vol. 21, nº 1, pp. 40-58.
- [5] ENSIGN, P.C. y ROBINSON, N.P. (2011). «Entrepreneurs Because they are Immigrants or Immigrants Because they are Entrepreneurs? A Critical Examination of the Relationship Between the Newcomers and the Establishment». *Journal of Entrepreneurship*, vol. 20, nº 1, pp. 33-53.
- [6] GARCÍA-CABRERA, A.M.; GARCÍA-SOTO, M.G. y DURÁN-HERRERA, J.J. (2016). «Opportunity Motivation and SME Internationalization in Emerging Countries: Evidence from Entrepreneurs' Perception of Institutions». *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 12, nº 3, pp. 879-910.
- [7] GARCÍA-CABRERA, A.M., LUCÍA-CASADEMUNT, A.M. y CUÉLLAR-MOLINA, D. (2016). «Institutions and Human Resource Practices in European Countries». *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2016.1239119.
- [8] GAUR, A.S.; DELIOS, A. y SINGH, K. (2007). «Institutional Environments, Staffing Strategies, and Subsidiary Performance». *Journal of Management*, vol. 33, nº 4, pp. 611-636.
- [9] GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (2014). *Informe GEM España 2013*. Cantabria, España: Editorial de la Universidad de Cantabria. Descargado de: <http://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2015/03/Informes%202013/GEM2013.pdf>
- [10] GOBIERNO DE CANARIAS (2015). *Estudio de Impacto Económico del Turismo: IMPACTUR Canarias 2014*. Descargado de: <http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2015/06/IMPACTUR-Canarias-2014.pdf>
- [11] GOULD, D.M. (1994). «Immigrant Links to the Home Country: Empirical Implications for US Bilateral Trade Flows». *The Review of Economics and Statistics*, vol. 76, nº 2, pp. 302-316.
- [12] GRANT, R.M. (1996). *Dirección Estratégica. Concepto, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Editorial Civitas.
- [13] HARRISON, J. (2003). «Strategic Analysis for the Hospitality Industry». *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 44, nº 2, pp. 139-152.
- [14] HOFSTEDE, G. (1980). *Culture's Consequence: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, California: Sage.
- [15] INSTITUTO CANARIO DE ESTADÍSTICA (2016). *Población extranjera según sexos y grupos de edad. Islas de Canarias y años*. ISTAC. Recuperado el 28 de enero de 2017 de: <http://www.gobiernodecanarias.org/istac/>
- [16] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2016a). *Cifras de Población a 1 de julio de 2016. Estadística de Migraciones. Primer semestre de 2016. Datos Provisionales*. Recuperado el 22 de enero de 2017 de: www.ine.es
- [17] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2016b). *Cifras de Población a 1 de enero de 2016. Estadística de Migraciones. Adquisiciones de Nacionalidad Española de Residentes 2015. Datos Provisionales*. Recuperado el 22 de enero de 2017 de: www.ine.es
- [18] JAAFAR, M.; ABDUL-AZIZ, A.R.; MAIDEEN, S.A. y MOHD, S.Z. (2011). «Entrepreneurship in the Tourism Industry: Issues in Developing Countries». *International Journal of Hospitality Management*, vol. 30, pp. 827-835.
- [19] LU, J.W. (2002). «Intra and Inter-organizational Imitative Behaviour: Institutional Influences on Japanese Firms' Entry Mode Choice». *Journal of International Business Studies*, vol. 33, nº 1, pp. 19-37.
- [20] MARTÍNEZ, R.J. y DACIN, T.M. (1999). «Efficiency Motives and Normative Forces: Combining Transaction Costs and Institutional Logic». *Journal of Management*, vol. 25, nº 1, pp. 75-96.
- [21] MATIA-PORTILLA, F.J. y ÁLVAREZ-RODRÍGUEZ, I. (2012). *Crisis e inmigración: reflexiones interdisciplinares sobre la inmigración en España*. Valencia, España: Tirant lo Blanch.
- [22] MORENO-FUENTES, F.J. y BRUQUETAS-CALLEJO, M. (2011). «Inmigración y Estado de bienestar en España». *Colección Estudios Sociales de la Obra Social, Fundación la Caixa*, nº 31.
- [23] NDOFOR, H.A. y PRIEM, R.L. (2011). «Immigrant Entrepreneurs, the Ethnic Enclave Strategy and Venture Performance». *Journal of Management*, vol. 37, pp. 790-818.
- [24] NORTH, D.C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- [25] PECHLANER, H.; DAL BÒ, G. y VOLGGER, M. (2012). «What Makes Tourism an Attractive Industry for New Minority Entrepreneurs: Results from an Exploratory Qualitative Study». *Tourism Review*, vol. 67, nº 1, pp. 11-22.
- [26] PORTER, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.

[27] SAXENIAN, A. (2002). «Transnational Communities and the Evolution of Global Production Networks: The Case of Taiwan, China and India». *Industry and Innovation*, vol. 9, nº 3, pp. 183-202.

[28] SCOTT, W.R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage.

[29] SHRADER, R. y SIEGEL, D.S. (2007). «Assessing the Relationship Between Human Capital and Firm Performance: Evidence from Technology-Based New Ventures». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, nº 6, pp. 893-908.

[30] SIMON, G. (1993). Immigrant Entrepreneurs in France. En LIGHT, I y BHACHU, P. (Eds.), *Immigration and entrepreneurship: Culture, Capital and Migrant Networks* (pp. 125-139). London: Transaction.

[31] THAI, M.T.T. y TURKINA, E. (2013). «Entrepreneurial Migration: Characteristics, Causes and Effects». *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, vol. 7, nº 3, pp. 188-195.

[32] VIK, J. y McELWEE, G. (2011). «Diversification and the Entrepreneurial Motivations of Farmers in Norway». *Journal of Small Business Management*, vol. 49, nº 3, pp. 390-410.