



Facultad de Ciencias Humanas y
Sociales

Entendimiento cultural de la oferta hostelera marroquí

Estudiante: Enrique Luis Masats De Angulo

Director: D. Raúl González Fabre

5º E6

Grado en Relaciones Internacionales

Madrid, mayo 2022

A mi Abuelo, referencia en mi vida personal y profesional.

Resumen

El mundo empresarial tiene que considerar aspectos culturales a la hora de plantear modelos de negocio en el extranjero. Los grandes grupos hoteleros plantean este tipo de cuestiones cuando deciden emprender grandes inversiones internacionales en regiones del mundo poco homogéneas entre sí. Para la elaboración de este estudio se analizarán distintos modelos de expansión en el sector hotelero y se sacarán conclusiones sobre cómo establecer este tipo de negocios en un contexto sociopolítico distinto a la cultura empresarial fundacional. El reino de Marruecos ofrece una situación atípica ya que es uno de los puntos más cercanos a Europa con un contexto cultural y empresarial claramente marcado y distinto al europeo. Por todo esto lo convierte en un interesante caso de análisis. Emplearemos Marruecos como principal caso de estudio. El posicionamiento estratégico internacional viene señalado por cómo el contexto político, económico, social, tecnológico, legal y ambiental influyen en las decisiones de inversión.

Palabras clave

Hostelería, adaptación cultural, Marruecos, inversión internacional, relaciones España-Marruecos .

Abstract

The business world has to consider cultural aspects when considering business models abroad. Large hotel groups raise these types of questions when they decide to undertake large international investments in regions of the world that are not homogeneous with each other. For the preparation of this study, different expansion models in the hotel sector will be analysed and conclusions will be drawn on how to establish this type of business, in a socio-political context different from the founding business culture. The kingdom of Morocco offers an atypical situation since it is one of the closest points to Europe with a clearly marked cultural and business context different from that of Europe. All of this makes it an interesting case analysis. We will use Morocco as the main case study. International strategic positioning is appointed by how the political, economic, social, technological, legal and environmental context influences investment decisions.

Key words

Hostelry, international, cultural adaptation, Morocco, international investments, Spain-Morocco relations.

Tabla de contenido

<i>Resumen</i>	3
<i>Palabras clave</i>	3
<i>Abstract</i>	4
<i>Key words</i>	4
<i>Abreviaturas</i>	6
<i>Índice de figuras</i>	6
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	7
<i>1.1 Estado de la cuestión</i>	9
<i>1.2 Marco de situación</i>	10
<i>1.2. 1 La relación entre turismo y cultural</i>	10
<i>1.2. 2 Marco temporal</i>	11
<i>1.2. 3 Marco geográfico</i>	12
<i>1.5 Pregunta de investigación y objetivos</i>	13
<i>1.6 Motivaciones</i>	13
<i>1.7 Metodología</i>	14
CAPÍTULO 2: MODELO DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE CADENAS HOTELERAS EN TERRITORIOS HETEROGÉNEOS	15
<i>2.1 Turismo cultural y aspectos culturales del turismo</i>	15
<i>2.2 Dimensiones culturales de Hofstede</i>	19
<i>2.3 Mapa Cultural de Erin Meyer</i>	22
<i>2.4 Hoteles Halal</i>	27
CAPITULO 3: MARRUECOS, UNA PERSPECTIVA CULTURAL EN EL MUNDO DE LA HOSTELERÍA	29
<i>3.1 Oferta hotelera y cultural específica de Marruecos</i>	29
<i>3.2 Caso de estudio: posible implementación en el territorio marroquí (gobierno, cliente extranjero/nacional, religión)</i>	32
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y PROPUESTAS	34
BIBLIOGRAFÍA	38

Abreviaturas:

- AfCFTA: Área de libre comercio continental africana
- CAPEX: Inversiones en bienes de capital (capital expenditure)
- ONMT: Oficina nacional de turismo de Marruecos
- UCIDE: Unión de comunidades islámicas de España
- UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
- WTO/OMC: Organización mundial de turismo
- ZLECA: Tratado de libre comercio africano

Índice de figuras

- Figura 1: Comparativa de las dimensiones culturales de Hofstede Marruecos/España21
- Figura 2: Mapeo Erin Meyer de países: Marruecos y España.....25

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

La cultura es un aspecto clave a la hora de entender el turismo de una región. La riqueza cultural puede ser un factor explotable para modelos de negocio relacionados con el sector turismo. Las diferencias culturales son importantes a la hora de entender el público objetivo al que nos dirigimos y la zona geográfica donde se sitúan las inversiones internacionales. Los dos puntos claves que se consideran para el turismo de Marruecos es su propia oferta cultural y la adaptación cultural de la oferta hotelera. Estos son factores muy distintos que serán tratados de manera diferencial a lo largo de todo este trabajo. La adaptación cultural se entiende dentro de un espectro cultural presente mientras que la oferta cultural nos transporta a la cultura pasada. Este análisis se hace acerca de Marruecos ya que es tan solo una sociedad parcialmente modernizada. En ella conviven tradiciones ancestrales como los grandes mercados locales; como las grandes cadenas de hostelería internacional. Esto nos sirve para entender que ambos puntos clave de la investigación son distintos; pero no excluyentes.

Tanto la adaptación cultural de la oferta hotelera como oferta cultural de Marruecos son tratados de manera diferente; pero pueden integrarse en la búsqueda de nuevas ofertas hoteleras. Ambos puntos serán secundarios en el análisis ya que el objetivo principal y único del estudio será la comprensión del turismo en Marruecos desde el punto de vista cultural. Hay que tener en cuenta que, en el análisis de la cultura pasada la mayor parte, refiriéndonos a la oferta cultural, es folklore. Este genera sentimientos de identidad, pero no se corresponden a modos de vida actuales.

En este estudio se hará un análisis pormenorizado de cómo la incidencia cultural es uno de los factores claves a la hora de internacionalizar modelos de hostelería en distintos países. La Hostelería es uno de los grandes sectores del turismo mundial y es tratado de manera diferente de acuerdo con las inversiones internacionales, el país residente y la necesaria adaptación cultural para el modelo de negocio. Actualmente la globalización ha traído modelos homogéneos de explotación para las grandes cadenas hoteleras, pero, aun así, tanto la parte operativa como los criterios infraestructurales deben ser tenidos en cuenta a la hora de establecerse en regiones heterogéneas.

La oferta cultural de un estado es clave a la hora de atraer a un mayor número de visitantes cada año a sus fronteras. Esta oferta cultural se enriquecerá cuanto más antigua y exótica

sea. El turista medio está dispuesto a recoger esta cultura, entenderla y en el mejor de los casos hacerla suya. En este punto es muy importante entender como la identidad de marca de un país está fuertemente influenciada por cómo es su cultura. No solo se tendrán en cuenta cuestiones puramente prácticas relacionadas con la cultura, sino que se analiza cómo es la cultura marroquí como producto.

Para tener una visión más realista de este tipo de situaciones, tomaremos como referencia el caso de estudio de Marruecos. Esta es una región muy interesante por su heterogeneidad cultural respecto al mundo occidental. A pocos kilómetros de Europa se sitúa en una región con fuertes lazos culturales que pueden ser de interés para los turistas extranjeros. El empresario internacional que quiera invertir en nuevas ofertas hoteleras en Marruecos deberá entender como es la adaptación cultural de esta oferta y como es la oferta cultural ya existente.

Esta región es especial debido a su bipolaridad cultural. Por un lado, Marruecos es una de las naciones de África más próxima a Europa, con las implicaciones socioeconómicas que eso tiene, pero no deja de ser una región puramente musulmana. Actualmente sus principales socios económicos siguen siendo los estados europeos, pero tienen una política exterior muy activa respecto al Sáhara occidental y la integración africana. Hay que tener en cuenta sus continuas reivindicaciones en las distintas instituciones africanas. Esta región nos dará indicadores de cómo un caso de consultoría destinada al sector hostelero y su incidencia cultural, puede resultar en oportunidades realistas de inversión para las partes interesadas.

La oferta cultural de Marruecos será uno de los pilares sobre los que se sustentará el trabajo. Dentro del territorio existen muchos tipos de negocio relacionados con modelos de vida pasada que pueden servirnos para entender mejor el territorio. El turista extranjero está dispuesto a conocer los antiguos modos de vida de los locales a través de distintas y variadas actividades a lo largo y ancho de todo el estado. Este será un factor importante a la hora de ver la manera en que los empresarios locales y extranjeros se han ido adaptando a las inquietudes actuales del turista. En este sentido vemos que el turismo atrae inversiones.

Las inversiones internacionales deben tener en cuenta no solo criterios económicos de ROI, sino que tienen que ser capaces de entender los lazos interestatales y socioculturales a la hora de instalarse en otro país. La recepción de una cultura diferente puede ser un factor

de fracaso o éxito para la empresa que intenta instaurarse en una nueva región. Este será el segundo punto que se tendrá en cuenta; la adaptación cultural de la oferta hotelera. El análisis del entorno para diseñar un modelo de negocio internacional requiere considerar cómo vamos a tener en cuenta estos criterios. Actualmente en España existen distintas instituciones estatales como el ICEX o el Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación que pueden darnos una buena imagen de cómo es un estado. La colaboración entre el sector privado y las instituciones públicas, puede generar sinergias útiles para los inversores internacionales y más concretamente para las empresas españolas.

1.1 Estado de la cuestión

El propósito fundamental del estudio es hacer un análisis de la incidencia de aspectos culturales a través de criterios de relaciones internacionales, en las inversiones empresariales de hostelería. En este caso se escoge el sector hostelero que tiene alta incidencia en el PIB español, por sus modelos de exportación de turismo. Estos modelos, aunque tengan ciertos puntos idénticos, mantienen la esencia de marca de cada compañía. Una buena gestión estratégica de marca, junto a una buena política de marketing internacional son clave a la hora de incidir en mercados emergentes o culturalmente distintos.

Para este trabajo se consideran criterios como: la influencia social de cada estado, el aspecto religioso, la tradición, la cultura o la gastronomía concreta de la región. Esto se hará para ver como influyen en los negocios internacionales estas cuestiones. Las barreras de entrada en estados donde hay un fuerte contexto cultural son grandes y pueden desencadenar el fracaso de la expansión internacional. Se tendrán en cuenta distintas teorías de relaciones internacionales para dar un enfoque global sobre estos criterios de relaciones internacionales.

Se trata por tanto de asociar estos criterios culturales con la actividad empresarial de compañías hosteleras. Para poder elaborar el estudio consideraremos información económica real y valoraremos de manera cualitativa criterios culturales para ver cómo estos también influyen, y son relevantes a la hora de plantear un modelo de exportación que aporte valor para los *stakeholders* y en última instancia, para los clientes potenciales. La adaptación cultural en modelos de negocio de este tipo, será clave para el éxito empresarial. Entender como funcional la oferta de cultural de Marruecos hará que se tenga un mejor entendimiento de cómo poder incidir en este sector.

1.2 Marco de situación

La mejor manera de iluminar conceptualmente este trabajo es creando un marco teórico realista, donde se armonicen términos grandilocuentes en cifras e ideas concretas. Muchas veces se tiende a agrandar terminológicamente el *soft power* y la incidencia de los criterios blandos en el espectro internacional. Es bueno concretar estos términos en realidades palpables; en este caso se hará con el sector turístico. La cultura actúa como puente de comunicación entre los distintos estados. Esta mejora la cooperación entre los pueblos y acerca aspectos sociopolíticos. La diplomacia cultural muchas veces ha tendido a posicionar las producciones nacionales en otros estados; este estudio trata de ver como afectan los aspectos culturales en estos productos importados o exportados.

Actualmente los organismos internacionales han entendido que la cultura es una fuente de conflicto e intereses cruzados para los estados y esta intentando protegerla. Las Naciones Unidas a través de la UNESCO ha sido capaz de generar programas de conservación de la cultura nacional. Esta categorización también ayuda a potenciar programas de turismo internacional. Cuando un estado tiene lugares categorizados como patrimonio de la humanidad hace que se refuerce su cultura y surjan oportunidades de negocio para empresarios locales y extranjeros.

1.2. 1 La relación entre turismo y cultural

El turismo y la cultura son dos factores que están fuertemente correlacionados. No podemos entender la oferta turista de un territorio sin entender **como** son las costumbres de la zona. El turismo puede ser una oportunidad excelente para promover el patrimonio cultural de un lugar en concreto. Este patrimonio hace que se defina la identidad cultural de la región. A través de esta identidad se pueden desarrollar diversas actividades para los turistas y crear valor a través de un discurso coherente con la propuesta. Hay que tener muy en cuenta cómo el patrimonio cultural puede ser tangible o intangible.

El patrimonio cultural intangible se desarrolla a través de valores no materiales que forman parte del patrimonio histórico de un lugar. En este sentido podemos encontrarnos desde cánticos regionales, fiestas, ceremonias o eventos deportivos concretos. Cuanto mayor patrimonio cultural tenga una región más fuerte será su identidad nacional. Una identidad nacional fuerte atrae turismo e inversión. El acervo del país también incluye patrimonio cultural tangible como monumentos, elementos artísticos de valor o elementos simbólicos.

La cultura se establece como un factor estratégico de primer orden, que está cada vez más presente en la esfera internacional. La diplomacia cultural clásica se centra en la promoción de la cultura del estado exportador en el extranjero, siempre teniendo en cuenta los objetivos y las ideas principales de la política exterior de cada estado. La cultura es una de las mejores prácticas para fortalecer lazos entre estados y fortalecer la paz en el largo plazo. Cuando se establecen lazos culturales fuertes, no influyen los cambios de gobierno en las políticas de cooperación bilateral. La cultura, es uno de los pilares sobre los que se construye la diplomacia pública y el *soft power*. (Nye, 1990)

España se ha posicionado a nivel internacional como una potencia cultural. Podemos ver por ejemplo como según el índice Portland, España está como el 5º país más influyente en aspectos culturales (Portland, 2019). Además de acuerdo con los criterios meramente numéricos de la UNESCO, España es uno de los países con mayor número de lugares declarados patrimonio de la humanidad (UNESCO, 2022). Este patrimonio inmaterial es esencial para una diplomacia cultural fuerte y para la expansión de España como marca en el mundo. La preservación de los valores y tradiciones españolas deberán tenerse en consideración a la hora de mantener nuestra posición estratégica. Este ejemplo nos sirve para entender como a través de una política cultural fuerte puede existir una inversión en hostelería clara y un buen retorno de la inversión. Marruecos actualmente tiene nueve lugares que están considerados como patrimonio de la humanidad (UNESCO, 2022).

1.2. 2 Marco temporal

Para tener una mejor perspectiva del caso a estudio, se considera la cultura pasada a través de la oferta cultural, y el momento presente y futuro con la adaptación cultural de la oferta hotelera. La oferta cultural está más relacionada con las costumbres de los antiguos residentes. Para la adaptación cultural hay que entender cómo es el momento actual que está viviendo el sector y cómo son las nuevas tendencias que van a marcar el futuro ritmo del negocio. Es importante hacer una clara división entre estos dos momentos temporales.

Para tener un análisis actual y hacer un marco de referencia para proyectos futuros es necesario tener unos datos cercanos a la actualidad. Por este motivo se seleccionan informes y documentos de interés de los últimos diez años. Esta visión presentista dará una aspiración de continuidad y espera ser un buen punto de apoyo de cara a analizar cuestiones de tipo de cultural en el futuro. A la hora de establecer planes de negocio relacionados con

el sector hostelero hay que considerar las cifras previas a la pandemia, *imppasse* en el sector empresarial.

Las tradiciones culturales clásicas de la región bajo estudio son rígidas, aunque las nuevas corrientes sociales pueden provocar que el sector hostelero se tenga que adaptar. Esto se traducirá en generar nuevas dinámicas atractivas para el cliente final, o tener que sufrir cambios estructurales-operativos duros en el medio plazo. Los propietarios y gestores de este tipo de compañías deberán considerar estos factores a la hora de internacionalizarse o de mantener posiciones de referencia en sus nichos o en su mercado objetivo. Una buena estrategia empresarial supone que a la hora de analizar estas cuestiones estén enmarcadas en un plan integral de negocio y no se consideren como residuales o simplemente complementarias.

1.2. 3 Marco geográfico

Para tener una visión más generalista y que sea distintiva para el estudio se selecciona la oferta marroquí y la adaptación cultural de los modelos de negocio del mundo árabe. Se analizará Marruecos como caso distintivo de referencia cultural. Esta región tiene un especial atractivo por su proximidad con el mundo occidental y el alto impacto socioeconómico que genera respecto a los competidores de su zona. Este análisis geoestratégico podrá aportar valor a la hora de considerar regiones que son culturalmente heterogéneas, pero que pueden ser consideradas como atractivos campos de explotación empresarial.

Marruecos es un país atractivo en la esfera internacional por su posición geográfica y por sus características culturales. Empresarialmente puede resultar muy atractiva para el turismo internacional por todos estos factores. “El Reino de Marruecos está situado en el extremo noroeste del continente africano. Está bordeado por el Mar Mediterráneo al norte y el Océano Atlántico al oeste. El desierto del Sáhara se extiende por gran parte del sur y del este de Marruecos. Tanto su litoral marítimo como el desierto y el macizo montañoso del Atlas marcan su configuración geográfica más determinante y su clima”. (Oficina de Información Diplomática, 2021)

Marruecos ha sido una de las regiones que mejor ha sabido gestionar la inestabilidad regional de los estados africanos. Esta fue generada por los ataques terroristas, la amenaza sanitaria o la fragilidad política. Actualmente Marruecos es un estado políticamente estable

y debe considerarse esto un aliciente a la hora de posibles inversiones extranjeras. No hay que dejar de lado como la oferta turística mediterránea está compitiendo en el mercado internacional. Los *players* principales del mercado están trabajando con fórmulas similares a las de Marruecos a un rango de precios muy parecido.

1.5 Pregunta de investigación y objetivos

Como objetivo principal del estudio se trata de entender cómo afectan los factores culturales al sector hostelero internacional, utilizando Marruecos como caso de estudio.

Los objetivos concretos se centrarán por tanto en los siguientes puntos:

- Comprender como patrones culturales nacionales son importantes a la hora de crear un modelo de negocio internacional.
- Analizar Marruecos como una región culturalmente heterogénea, aunque cercana a la perspectiva occidental.
- Entender cómo es la oferta cultural marroquí y cómo se posiciona internacionalmente
- Crear un marco analítico del sector hotelero español e interpretar cómo se podrían adaptar los modelos de negocio a las dinámicas culturales de Marruecos. Este marco podrá convertirse en un punto de partida a la hora de crear grandes catálogos operativos a la hora de internacionalizarse.

1.6 Motivaciones

Este estudio surge por una fuerte curiosidad en el sector servicios, específicamente en el hotelero internacional. La posibilidad de asociar conceptos relacionados con los estudios internacionales y el mundo empresarial es una oportunidad para buscar sinergias en estos campos. Una manera de hacer efectivo un plan de internacionalización es entendiendo las particularidades de la región en la que queremos posicionarnos, y el aspecto cultural es esencial en ese primer acercamiento.

La manera de entender internamente cómo funciona este sector es comprender su funcionamiento internacional y cómo las empresas pretenden mantener su identidad de marca, siendo capaces de penetrar nuevos mercados y evitar o adaptar las características culturales particulares de cada región. Las capacidades cuantitativas y el potencial económico de una empresa de este tipo no es siempre un seguro de éxito; se deben tener

en cuenta las cuestiones cualitativas. Es necesario valorar, comprender, y sacar conclusiones de los estudios culturales.

Las motivaciones personales por lo tanto están relacionadas con la implicación directa en este tipo de negocios, tener un mejor entendimiento de los negocios internacionales y asociar estos conocimientos en un caso potencial de consultoría de negocio. La cultura no es solo una manera de crecimiento personal, sino un factor de estudio empresarial necesario a la hora de mantener relaciones comerciales entre estados.

1.7 Metodología

Para llegar a tener una visión completa del momento actual y buscar nuevas ofertas hoteleras se realizará en primera instancia un análisis de la situación de la adaptación cultural y de la oferta cultural de Marruecos. En este primer acercamiento a los distintos modelos de negocio se tomarán como ejemplo el caso de España y Marruecos; para entender como los aspectos culturales son importantes y variados. La pandemia ha servido para acelerar algunas tendencias que iban surgiendo en el sector. Sin embargo, una inversión internacional relacionada con la hostelería tiene que estar enfocada a largo plazo. La pandemia será parte del contexto actual de este tipo de negocios, pero el foco principal se centrará en aspectos culturales. Se analizarán aspectos culturales en cuanto son afectados por el contexto empresarial marroquí.

La segunda parte del estudio se centrará en Marruecos. Primero deberemos conocer las especificaciones técnicas y culturales de Marruecos como potencial mercado para la expansión internacional del sector servicios. Se valorará cómo es la regulación cultural para las empresas internacionales en Marruecos. La cultura es un pilar esencial del análisis y en este trabajo se tratará de comprender la importancia de la misma a la hora emprender inversiones internacionales en una región extranjera. El inversor tendrá que analizar si su compañía se adaptaría a la cultura de la región o, por el contrario, su negocio no se identifica con los valores culturales del estado receptor.

La última parte del estudio tratará de dar un aporte teórico-práctico al caso concreto para las empresas del sector; y específicamente para las empresas españolas que intenten buscar nuevas oportunidades de negocio. La demanda turística de esta región está claramente creciendo y debe tener muy en cuenta el turismo activo, el turismo experiencial y la oferta sanitaria. Marruecos es un buen campo de oportunidades para inversores nacionales e

internacionales que busquen sugerencias de negocio y nuevas posibilidades de inversión. Al final del estudio se expondrán las limitaciones que pudieran tener el trabajo y posibles nuevas líneas de investigación relacionadas con el sector.

CAPÍTULO 2: MODELO DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE CADENAS HOTELERAS EN TERRITORIOS HETEROGÉNEOS

2.1 Turismo cultural y aspectos culturales del turismo

El turismo cultural es aquel que se centra en potenciar los aspectos culturales de una región en concreto. Este tipo de turismo es una buena manera de paliar las deficiencias que pudiera tener la región en otros tipos de turismo (sol y playa, rural, deportivo, convencional u otros). El turismo cultural está en auge con las nuevas tendencias nacionalistas que intentan potenciar la preservación de las costumbres e instituciones de las comunidades locales. Hay que tener en cuenta, que esto puede acabar en una dependencia económica que no es nada positiva, si solo se recurre a este tipo de acciones.

Para realizar un primer acercamiento al sector turístico podemos englobar la definición de la WTO dentro de un marco conceptual relacionado con las relaciones internacionales. “El turismo es un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios. Esas personas se denominan viajeros (que pueden ser o bien turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo abarca sus actividades, algunas de las cuales suponen un gasto turístico”. (WTO, 1955).

Podemos continuar este glosario de términos con la inclusión del concepto: cultura. Esta será la palanca de unión del objetivo conceptual de este documento. “La cultura tiene el poder de transformar las sociedades. Sus diversas manifestaciones, que abarcan desde los más preciados monumentos históricos y museos hasta los ritos tradicionales y el arte contemporáneo, enriquecen nuestro día a día de múltiples maneras. El patrimonio constituye una señal de identidad y favorece la cohesión de las comunidades que no asimilan bien los cambios rápidos o que sufren el impacto de la crisis económica”. (UNESCO, 1945).

1.400 millones de personas han realizado algún tipo de desplazamiento en 2019 según la WTO. Este es un dato muy a tener en cuenta ya que en estos desplazamientos se producen unos gastos directos en los territorios receptores de turismo. La industria cultural marroquí

que sostiene el flujo turístico, no está lo suficientemente reforzada ni actualizada a las nuevas tendencias del sector. Esto puede ser un problema a la hora de canalizar el turismo hacia Marruecos. No solo se tiene que tener en cuenta la identidad de marca de Marruecos, sino que se tiene que cuidar la oferta hostelera. La globalización tiende cada vez más a homogeneizar las diferencias culturales entre distintos estados y Marruecos tiene que saber compatibilizar la antigua cultura de la zona con la cultura homogénea global. Un ejemplo del poder de las nuevas tendencias culturales actuales es Airbnb, competidor directo del sector alojamiento. El cliente no está dispuesto a asumir cambios culturales fuertes. Sin embargo, la oferta hostelera tiene que adaptar su cultura a las nuevas tendencias del sector. Se prevé que en el largo plazo las nuevas corrientes tecnológicas tiendan a descentralizar la rígida oferta hotelera.

La cultura es una tarea nacional que requiere la implicación del sector público y privado. El mantenimiento de fuertes lazos entre el tejido empresarial, la creación de una identidad cultural, y la expansión de dicha oferta es esencial a la hora de diseñar un plan estratégico a largo plazo. La cultura ha sido una de las palancas de motivación del turista local a la hora de realizar desplazamientos en esta nueva realidad del sector. Los lugares declarados patrimonio de la humanidad por la UNESCO son una buena manera de preservar espacios de cultura global. Estos reconocimientos son lugares de interés internacional. Estos espacios se pueden ofrecer a través de tour operados en plataformas en línea. La adaptación a la demanda online de la cultura debe ser uno de los aspectos a mejorar si Marruecos quiere seguir liderando la esfera internacional en el sector cultural.

El año 2020 marcó un punto y aparte al crecimiento sostenido del sector. El cierre de establecimientos debido a la pandemia sanitaria creó un colapso económico para todos los implicados. Las continuas restricciones, confinamientos y regulaciones regionales provocaron caídas significativas de los ingresos y provocó el despido apresurado de numerosos trabajadores. El contexto económico actual está claramente marcado por las consecuencias de la pandemia mundial provocada por la Covid 19. Esta situación nos remarca el contexto actual y el momento que vivió el sector, pero hay que entender que esto solo es un punto y aparte. La cultura es la única manera de crear una tendencia a largo plazo. Para entender un cambio cultural real dentro del sector servicios debe basarse en modelos de negocio a largo plazo. La pandemia solo nos da una visión contextual del momento que hemos vivido y de las consecuencias que estamos teniendo ahora mismo.

Hay que entender que lo verdaderamente determinante a la hora de instaurar cambios empresariales sólidos son los cambios culturales.

La pandemia ha afectado de manera desigual al sector turístico, ya que dependiendo del tipo de oferta que esta haya dispuesto la fluctuación negativa de la demanda ha sido distinta. Un ejemplo claro de esto es el turismo rural de fin de semana o el turismo nacional, que, aunque han sufrido pérdidas cuantiosas respecto a años anteriores, no se puede comparar con aquellos destinos que dependen de la demanda extranjera. Estos últimos han visto como sus resultados económicos en el corto plazo eran mermados hasta en muchas ocasiones, ser insostenibles.

El turismo nacional de Marruecos es sólido y tiene una variada oferta para el turista. En la Guía Cultural de Marruecos podemos encontrar ciudades imperiales muy importantes que son referencia como Fez, Marrakech o Rabat. También se pueden encontrar diversos museos y eventos concretos en ciudades con amplio recorrido histórico y con costumbres muy arraigadas. Alguno de los festivales más destacados de Marruecos son (GuiadeMarruecos, 2020):

Festival de música sacra en Fez, Festival Gnaoua y Músicas del Mundo de Essaouira, Festival del Bulevar de los jóvenes músicos de Casablanca, El festival del almendro en Tafraoute, Festival de las rosas en Kelha Megouna, Festival del camello en Goulmine, Festival de Artes Populares Jazz y Cine en Marrakech, Festival Cultural Internacional, Asilah, Fiesta del caballo en Tissa, Festival bereber de Imichil, Festival de los dátiles en Erfoud, Festival de Jazz y cine en Tánger y en Tetuan y el Festival de música del desierto en Errachidía.

Para poder vender cultura a nivel internacional es importante entender cómo es la infraestructura turística de Marruecos. En este caso Marruecos posee una infraestructura turística envidiable como informa la OMT. “El secretario general de la Organización Mundial del Turismo (OMT), Zurab Pololikashvili, elogió el nivel de infraestructura turística del que disfruta Marruecos y la calidad de la acogida en el Reino como destino turístico de referencia en África”. (Marruecom, 2021)

El sector turístico está muy influenciado por la industria del alojamiento, la industria del desplazamiento para el turista extranjero e incluso la oferta gastronómica. Todo este tipo de empresas hacen que el turismo cultural se pueda sostener y tenga un sentido en conjunto.

Hay que entender el turismo como un grupo de sectores empresariales que hacen que tenga sentido una oferta nacional común. Este tipo de sinergias puede reforzar el *branding* de Marruecos como promotora de turismo internacional.

El momento actual de vacunación masiva y del uso del pasaporte covid ha ayudado a fortalecer el sector, sin embargo, no hay que dejar pasar las cifras que ofrece el WTO en cuanto al varapalo que han sufrido los sectores subyacentes al turismo en estos años de pandemia. Los establecimientos turísticos no deben adaptar sus modelos de negocio a esta nueva realidad, sino que tan solo deben acometer cambios coyunturales para sostener las caídas de ingresos. El ritmo de recuperación ha sido lento y desigual, marcado por la recuperación sanitaria de las regiones más desarrolladas. Hay que tener en cuenta que el gran volumen de ahorro y la demanda contenida ha sido positiva en un primer momento de expansión de la oferta tras las últimas olas de la pandemia.

La recuperación del turismo internacional solo será posible a través de una cooperación internacional eficiente. Los protocolos de actuación en cuanto a restricciones, medidas de higiene y la comunicación de las instituciones públicas en distintos escenarios de crisis deben ser coordinadas de manera conjunta. No han existido grandes cambios culturales en la manera que el turista asume sus nuevos desplazamientos. Una buena manera de homogeneizar criterios coyunturales de actuación habrá de llegar al final de esta crisis.

La presencialidad marca los sectores que han estado más perjudicados. Las empresas oferentes de productos culturales, sin embargo, han pivotado sus ofertas para crear productos para el entorno 3.0. Estos ejemplos tan solo son algunos casos donde un cambio de tendencia ha sucedido de manera adelantada. Los cambios culturales llegan despacio y la pandemia solo ha acelerado algunos. A nivel empresarial no hay que entender modas o cambios de conducta como cambios estructurales sólidos. Algunos ejemplos de estas tendencias pueden ser los videojuegos con plataformas que permiten el juego con el cuerpo o las plataformas de contenidos en streaming. La sociedad marroquí no está menos dispuestos a asumir los costes de la presencialidad, causados por la covid-19. La infraestructura turística permanece sólida y no ha experimentado cambios culturales, sino adaptaciones a las nuevas modas del momento.

Ante un cambio social y la implicación de criterios sociológicos inmateriales, la demanda cambia sus necesidades y si las empresas del sector ocio y entretenimiento no son capaces de adaptar sus productos a esta sufrirán grandes pérdidas o incluso la quiebra. De acuerdo

con cifras de Airbnb vemos como existe un claro aumento de las reservas de alojamientos a través de su aplicación y un estancamiento del crecimiento del sector hotelero, este puede ser el ejemplo tangible de este cambio de tendencia. La oferta cultural de Marruecos debe entender cuáles son las necesidades del turista moderno sin dejar de lado cual es el *core* de sus negocios y su promoción cultural.

Con el ciclo de vida del producto podemos conocer en que punto se encuentra la oferta que se está ofreciendo al público. Cuando existen cambios claros en la tendencia cultural de un producto se pasa por distintas etapas de este ciclo. Podemos encontrar un periodo de maduración cuando se asienta la demanda, esto se daría cuando la oferta cultural está cada vez menos solicitada. Este paso puede acabar en un periodo de declive cuando no se atiende de manera eficiente, provocando su extinción o un cambio. Marruecos no puede contentarse con mantener su oferta cultural de una manera estática. Preservar su identidad cultural es una obligación, pero adaptar sus costumbres a una cultura global será la única manera de mantener un flujo constante de turismo en su estado.

2.2 Dimensiones culturales de Hofstede

Una buena manera de analizar la incidencia internacional que la cultura puede tener en la esfera del turismo internacional es con un análisis de las dimensiones culturales de Hofstede (Hofstede, 2022). Esta teoría presenta distintas dimensiones: distancia al poder, individualismo, masculinidad, aversión a la incertidumbre, la orientación a largo plazo y la indulgencia. Para el análisis se tendrá en cuenta Marruecos al ser el principal sujeto del análisis y España como potencia en cuanto a oferta cultural. Ambos países tienen una fuerte cultura que marca el funcionamiento de su sociedad y sus negocios.

-Distancia jerárquica/de poder: Aquí se tiene en cuenta el grado de aceptación de los miembros menos poderosos de una cultura, del grado de diferencia de poder en la sociedad. En sociedades donde este índice es más alto se cuestiona la implicación de aquellos en los niveles más altos. En aquellos donde hay un menor índice se tiene un poder más equitativo entre las personas y se tiende a tener un avance colectivo mayor en sectores como la economía, la educación o la cultura. Esto puede ser interesante a la hora de conocer cómo la cultura es un factor clave de éxito a la hora de desarrollar políticas empresariales en ciertas regiones u otras.

-Individualismo: Este indicador marca como las personas están de integradas en una misma sociedad y cómo es su nivel de pertenencia al grupo. Cuando este individualismo es mayor, los núcleos familiares suelen considerarse más importantes y la cultura del esfuerzo individual se cultiva. Aquí es donde la oferta turística destinada a la expansión individual puede ser un atractivo sugerente. En una sociedad más colectivista los lazos familiares se extienden y pueden dar espacio a familiares menos directos. En este tipo de sociedades las actividades grupales pueden ser de gran interés.

-Masculinidad: Hofstede entiende que aquellas sociedades manifestadas como masculinas son más competitivas y están centradas en la consecución de resultados. Por otro lado, las sociedades femeninas son normalmente más empáticas y se busca una mayor calidad de vida (Holanda, Suecia o Dinamarca), de acuerdo con los estudios de Hofstede.

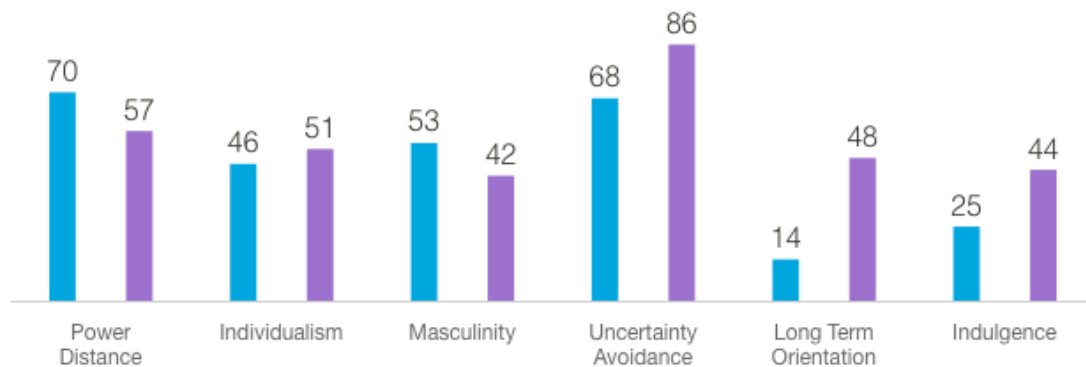
-Aversión a la incertidumbre: Este índice trata de explicar cómo las personas están dispuestas a aceptar situaciones desconocidas para ellos. Los países que tengan un alto índice estarán menos abiertos a soportar riesgos o situaciones que no seas cotidianas. Este tipo de países suelen reforzar su situación de rechazo al riesgo con la imposición de rígidas normas de conducta e impera una fuerte convicción filosófica y religiosa del entendimiento sociológico en verdades absolutas que rigen la cotidianidad. En cambio, los estados que tienen índices pequeños de aversión a la incertidumbre suelen estar más dispuestos a tolerar estas situaciones y relativizan los problemas para encontrar posiciones de ventaja de estas. En estas sociedades las personas son más flexibles y están más acostumbradas a lidiar con cambios y situaciones de incertidumbre.

-Orientación a largo plazo: En sociedades con alto índice de orientación a largo plazo los ciudadanos están enfocados en políticas de ahorro y los miembros más mayores de la sociedad tienen un papel crucial. Las sociedades con una visión a corto plazo están enfocadas en el uso de la diplomacia y de las ganancias a corto plazo. Las tradiciones no son tan importantes si pueden obtenerse beneficiosos succulentos en victorias rápidas. Las relaciones personales son importantes si se pueden obtener beneficios de ellas, están supeditadas al utilitarismo, coste-beneficio.

-Indulgencia: La indulgencia es el grado en que las personas pertenecientes a una sociedad están dispuestas a controlar sus impulsos y deseos. Este factor está relacionado con la educación. Cuando existe un grado alto de control de los instintos entonces la cultura es

más restrictiva y el número de referencia en cuanto a indulgencia menor. Cuando mayor es el grado de indulgencia, menor es el grado de control de los impulsos.

Figura 1: Comparativa de las dimensiones culturales de Hofstede Marruecos/España



Fuente: Hofstede Insights – Azul Marruecos, morado España

En la Figura 1 podemos ver claramente las referencias mencionadas previamente desde un enfoque visual de los dos estados principales a análisis. Destacan las grandes diferencias en cuanto a la orientación a largo plazo y las similitudes en cuanto a la aversión al riesgo en unos índices bastante altos. Analizando individualmente las diferencias podemos ver datos interesantes. (Hofstede, 2022).

La distancia de poder hace referencia, por tanto, a las desigualdades entre los individuos de una misma sociedad. En España se acepta de manera general el orden jerárquico, pero en Marruecos es algo que se entiende como algo seguro. Esta sociedad no requiere la justificación empírica de esta distancia social, sino que simplemente son receptores de ella.

El individualismo está más marcado en España que en Marruecos. El español medio está dispuesto a relacionarse con otras culturas al igual que el marroquí, pero de distinta forma. Existen países con índices más altos que no lo consideran como una opción sino como algo propio de su cultura. El trabajo en grupo y el compartir son pilares sobre los que se sustenta el día a día de ambas sociedades. Cuando hay un menor grado de individualismo se tienden a generar espacios de colectivismo. Marruecos sin embargo no ha llegado a este punto y se sitúa en un punto intermedio.

En cuanto a la masculinidad podemos ver que España con una puntuación de 42 es más propensa a generar escenarios de consenso. La competitividad excesiva no está demasiado

bien considerada, pero no es una sociedad que tienda a ser feminista. La sociedad española es más femenina que la marroquí. En España se considera más ayudar a los demás y la calidad de vida que el éxito en algún campo concreto.

La aversión a la incertidumbre por parte de ambos estados es clara, siendo todavía más marcada en el caso español. Las normas buscan controlar esta incertidumbre, por lo que cambios drásticos de la regulación pueden provocar rechazo. Hay que tener cuidado ya que un estado con un número demasiado riguroso de normas puede ser contraproducente. La mayoría de la sociedad buscará empleos fijos, evitar las preocupaciones o no entrar en confrontaciones absurdas. A los marroquíes tampoco le gustan estos cambios drásticos de regulación, aunque sin embargo están algo más receptivos a la hora de afrontar algún tipo de cambio.

La orientación a largo plazo de España se encuentra en un punto intermedio, se posiciona en ese tipo de sociedad que busca objetivos cortoplacistas sin inversiones fuertes en el futuro. En esta dimensión hay un fuerte escalón de 34 puntos con Marruecos. La masa social de Marruecos por su manera de entender la vida, busca unos objetivos a muy corto plazo. España obtiene una puntuación baja en la dimensión relacionada con la indulgencia, 44, este tipo de sociedades suelen ser más cínicas y están más abocadas a tener problemas relacionados con el pesimismo. Marruecos tiene una puntuación todavía más baja, 25. Es necesario entender que las cuando las puntuaciones son más bajas, las normas sociales son aceptadas más fácilmente.

2.3 Mapa Cultural de Erin Meyer

El segundo modelo de entendimiento cultural de un estado es el mapa cultural de Erin Meyer. De acuerdo con este modelo se compara la cultura de un país con otro de acuerdo con ocho escalas bien marcadas. Esta representación de la realidad identifica las similitudes y diferencias culturales entre estados. “El mapa ayuda a comprender cómo las personas de su país perciben a las personas de otros lugares y cómo los miembros de culturas de todo el mundo se perciben entre sí”. (Erin Meyer, 2016). En estas ocho escalas se analizan criterios como la comunicación, la evaluación, la persuasión, el liderazgo, decisiones, la confianza, los desacuerdos, la planificación y la persuasión.

Es interesante conocer el mapa cultural de Erin Meyer porque nos va a dar una visión completa del análisis cultural al que estamos sometiendo a Marruecos. La realidad de este

territorio no puede entenderse de manera aislada por lo que asocia con España. Ambos estados tienen fuertes lazos culturales que se expondrán en el estudio y se compararán. Se utilizarán por tanto ocho escalas bien diferenciadas que nos dará una visión concreta del momento cultural que vive cada estado.

-Comunicación: esta se divide en comunicación de alto contexto y en las de bajo. Las sociedades donde hay un bajo contexto la comunicación es precisa. Los mensajes se transmiten de manera clara, se repiten para ayudar a clarificar el mensaje que se quiere transmitir. Por otro lado, las sociedades con un alto contexto la comunicación es más compleja porque no solo el mensaje va explícito en las cosas que se dicen, sino que también se incluye de manera implícita en las que no se dicen.

-Evaluación: se divide según la manera de dar *feedback* negativo. Por un lado, tenemos la forma más directa de hacerla, donde se hace de forma honesta y franca. Los mensajes negativos caen por su propio peso, no se mitigan con algún tipo de comentario positivo. Las descripciones absolutas de los problemas se usan cuando se critica a una persona. Por otro lado, está la manera indirecta de dar *feedback* negativo. En esta segunda forma se entrega un mensaje negativo de forma más sutil. Se pueden utilizar mensajes positivos complementarios para aligerar la dureza del mensaje. Se suelen utilizar descripciones más enfocadas en los calificativos descriptivos cuando se critica algo. En esta segunda opción es mejor hacer la crítica de manera privada.

-Liderazgo: el liderazgo se puede entender de una manera igualitaria o jerárquica. El liderazgo igualitario se da cuando existe una distancia adecuada entre los puestos de poder y los subordinados. El jefe es una pieza clave a la hora de facilitar la igualdad entre ambas partes. Los organigramas se estructuran de una manera más plana. En este tipo de situaciones los mensajes se transmiten con más facilidad. El liderazgo jerárquico se da cuando esta distancia jerárquica es muy amplia. El jefe correcto para este modelo es aquel que dirige a los que tiene por debajo de forma rígida. El estatus entre los miembros de la sociedad es importante. Las estructuras de organizaciones dentro de este tipo de estados es en capas y es difícil que existan cambios. La comunicación por tanto debe seguir esta línea jerárquica, desde arriba hasta abajo.

-Decisiones: la manera de tomar decisiones puede ser de manera consensuada a través de grupos y por acuerdos tomados por unanimidad o de manera lineal desde arriba hasta abajo. En el segundo caso la decisión final la suele tomar el líder.

-Confianza: la confianza se puede asentar en las tareas o en las relaciones. Cuando se hace a través de las tareas entonces las actividades de la sociedad están relacionadas con el negocio a estudio. Las relaciones que se construyen a través de los puestos de trabajo son solo coyunturales. Esto quiere decir, que se pueden abandonar y construir de manera sencilla según la eficiencia de la misma. Una persona que hace de manera competente su trabajo, hace que sea confiable y que el resto de personas que trabajan con él pueda disfrutar de su confianza. Cuando se construye la confianza a través de las relaciones estas se dan a largo plazo. Cuando la persona ha compartido tiempo con él y conocen de primera mano cómo trabaja y quien es, están dispuestas a confiar en él.

-Desacuerdos: Una sociedad evita la confrontación cuando entiende que puede ser negativo para la organización o un equipo, y que se romperán las sinergias de grupo y los buenos resultados obtenidos. Otra manera de entender esta situación sería cuando el debate es una buena manera para llegar a una mejor posición grupal. La confrontación abierta será una buena manera de llegar a nuevos acuerdos y a nuevos métodos de trabajo

-Programación: tener una programación lineal del tiempo hace que las actividades se hagan de forma secuencial, se empieza una y no se continua con la siguiente hasta que se termina la anterior. Se intenta cerrar los proyectos de acuerdo a la fecha límite fijada para cada proyecto. Se busca potenciar la efectividad y la prontitud por encima de la flexibilidad a la hora de trabajar. Sin embargo, cuando el tiempo es flexible, cada actividad se elabora de forma fluida, según cuales son las mejores oportunidades para trabajar. Las interrupciones son constantes, pero porque se cambian ciertos objetivos finales por un mejor proyecto. La mejor manera de afrontar proyectos de este tipo se da cuando pueda existir una mayor flexibilidad en el trabajo que se tiene que afrontar.

La persuasión no se encuentra dentro de este gráfico ya que solo considera estados occidentales y por tanto Marruecos se quedaría fuera de este modelo. En este último punto tenemos que entender que existen diferencias desde dentro del mismo análisis. Cuando la aplicación es lo primero en esta referencia, se tiende a priorizar una primera opinión para luego ir añadiendo conceptos que den sentido a la conclusión final.

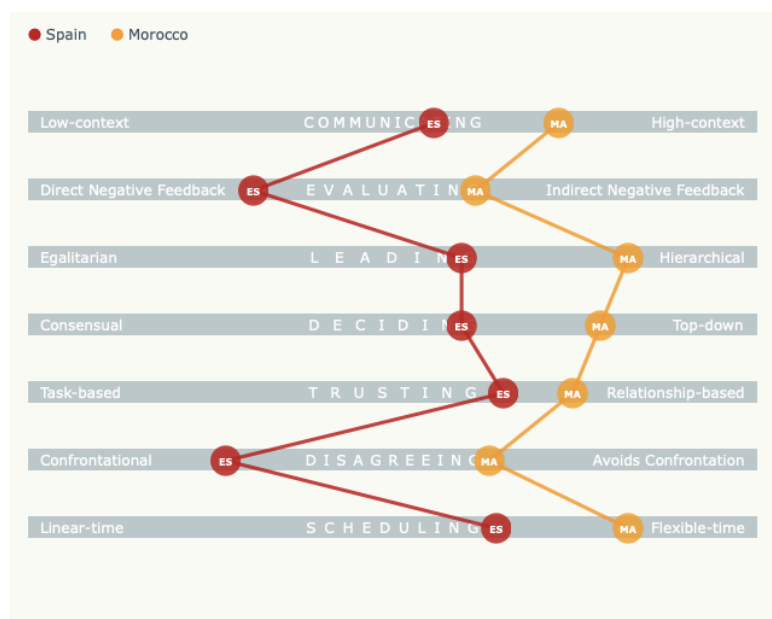
En este caso el debate tiene que afrontarse de una manera más práctica, los conceptos grandilocuentes y filosóficos se quedan fuera del entorno empresarial. En un segundo caso de persuasión, donde los principios son lo importante, la teoría completa se encuentra por encima de cualquier opinión. En este caso, es más importante la argumentación teórica que

la conclusión final a la que se llegue. Los principios conceptuales es lo más importante si entendemos la persuasión de esta forma.

A continuación, se analizarán cómo funcionan todos estos factores de manera conjunta en un gráfico de Herramientas de mapeo de Erin Meyer. España y Marruecos entran dentro del mapa de distinta manera. España tiene puntos muy marcados en cuanto a la evaluación a la manera confrontacional de afrontar el desacuerdo de una sociedad y en la manera directa de dar un *feedback* negativo cuando se evalúan actos.

Utilizar un gráfico de este tipo nos da un mejor acercamiento a cuál es la realidad cultural de ambos estados. Es interesante interpretar gráficamente la figura ya que no existen puntos en común entre ambos estados. Esto es interesante ya que, aunque en ocasiones podemos ver ciertas similitudes sociales en ambas poblaciones existen diferencias culturales sólidas y duraderas. En la cultura española, sin embargo, no tiene fuerte perturbaciones en cada una de las escalas, al revés que en las de Marruecos.

Figura 2: Mapeo Erin Meyer de países: Marruecos y España



Fuente: Erin Meyer Country Mapping Tool

España en este análisis del mapa cultural tiene una comunicación de contexto alto donde no es solo importante lo que se dice sino también lo que no se dice, pero en una medida superficial. Marruecos tiene una comunicación con un contexto alto además de tener mucha tradición en el uso de símbolos. España tiene una manera de dar *feedback* negativo

de manera directa, al igual que en el estilo marroquí. Esto es bueno tenerlo en cuenta cuando tenemos que gestionar proyectos turísticos entre estas partes. Por lo tanto, la manera de liderar los proyectos en estas sociedades es de manera jerárquica y con un enfoque de liderazgo *from top to bottom*.

Hay que tener en cuenta que España es considerada socialmente abierta y el respeto entre iguales está basado en las relaciones interpersonales, no en las metas concretas obtenidas. Esto se asemeja al entendimiento marroquí del respeto, donde los lazos personales hacen que negocios se deshagan o sigan adelante. En este entorno social cuando se está en desacuerdo el ciudadano español y el marroquí son más dados a confrontación y están dispuestos a imponer su decisión por encima de cualquier otra. Por último, podemos destacar que en España la organización del tiempo es más flexible que en países como en Alemania o de centro Europa.

Por último, analizando los niveles de persuasión en cuanto a cultura podemos ver que España tiene muy en cuenta sus principios y los pone en valor por encima de la aplicación. En Marruecos la persuasión se hace de la misma manera, no teniendo en cuenta los métodos y aplicaciones sino las tesis principales de sus discursos. En España se dan situaciones donde se desarrollan teorías para luego presentar los datos que las sostengan y conclusiones concretas que den una correlación positiva con los objetivos que queremos conseguir.

Hacer negocios internacionales requiere no solo entender la cultura del país emisor del negocio sino ser capaz de integrarse en el entendimiento cultural del país receptor. Solo con un estudio previo de las necesidades del cliente internacional y de sus perspectivas culturales personales, el oferente será capaz de dar soluciones empresariales reales a sus clientes.

Solo realizando estudios culturales podremos entender la realidad de un nuevo marco global que pone en valor las tradiciones locales y quiere mantener las pequeñas comunidades y su entorno. Los clientes potenciales no solo tienen necesidades palpables, sino que el empresario debe ser capaz de entender los aspectos culturales que rodean a su negocio y que sus clientes dan por hecho, o sino chocará frontalmente con ellos.

Ante un cambio de dinámica tan marcado es esencial que tanto el turismo como la cultura sean palancas de cambio hacia una nueva realidad empresarial y sobretodo sociológica. Este nuevo escenario estará ligado a los objetivos de desarrollo sostenible y vendrán

claramente guiados por criterios blandos de incidencia en el mundo empresarial, como pueden ser: la cultura, el ecologismo o la implicación individual de los actores regionales del país de acogida de las actividades turísticas. Para analizar estos cambios vamos a tener en cuenta distintos modelos de expansión internacional donde el factor cultural es una marca indeleble.

Si hiciéramos una comparativa en cuanto a la persuasión de Erin Meyer, en la que solo podría estar España, vemos que está en un punto muy alejado hacia la izquierda. Es decir, es más importante los principios que la aplicación práctica. El español medio prefiere expresar una primera teoría antes de sacar unas conclusiones fijas y rígidas. La argumentación teórica es lo más importante en la manera social de entender las actividades.

2.4 Hoteles Halal

“*Halal* es un término de origen árabe que significa “permitido”. Es comúnmente empleado para denominar a alimentos que están permitidos por la ley Islámica: Shariah. En el idioma árabe, halal implica todo lo permitido, saludable, ético o equilibrado; se refiere a todo aquello que está permitido bajo el islam (Kamali, 2003). Los productos Halal no involucran el uso de ingredientes prohibidos por la Shariah, la explotación medioambiente ni de la mano de obra, y no son dañinos ni su uso está destinado a un fin nocivo” (Hanzee y Ramenazi, 2011).

El turismo está bien considerado desde la perspectiva del islam. El conocimiento de creación de Alá y el reconocimiento de distintas culturales es expresado de manera directa en el Corán. (Lora y Amaya, 2019)

- “*os hemos hecho pueblos y tribus distintos para que os reconocierais unos a otros...*” (Corán, 49:13).
- “*¡Id por la tierra y mirad cómo inició la creación! ...*” (Corán, 29:20)

Actualmente el mercado español es uno de los mayores receptores de turistas musulmanas por la afinidad cultural. España todavía conserva numerosas piezas de patrimonio islámico que son de interés para el mundo islámico. Sin embargo, la oferta hotelera *Halal* es muy escasa. De acuerdo con los datos del organismo público Turespaña de 2013, los turistas que vinieron de Arabia Saudí gastaron 2.287 euros por persona en su estancia, los emiratíes 2.116 euros y los de Egipto 1.703 euros, frente a la media de 956 euros. Con estos datos

podemos sacar conclusiones como que el turista musulmán gasta casi el doble de lo que gasta el turista medio.

Existe una importante cifra de población musulmana en territorio español y estos pueden sentirse atraídos por este sector. Según datos del UCIDE en España actualmente hay más de dos millones de personas musulmanas. España además posee una situación estratégica entre Europa y España. Siendo España uno de los mayores receptores de ciudadanos marroquíes. De acuerdo con cifras del instituto Halal, pasan por España anualmente más de 7 millones de musulmanes. Estos no pueden hacer grandes gastos en el territorio por la poca oferta que existe de estos establecimientos. El variado legado andalusí puede ser una buena manera de atraer este tipo de turistas a la región. No hay que desprestigiar uno de los mayores activos de la industria española, que es el fútbol. Actualmente uno de los mayores equipos del país, con una gran repercusión internacional, es promocionado por empresas árabes.

Las empresas que ofertan establecimientos *Halal* deben tener en cuenta la orientación a la meca de las habitaciones, ofrecer un alfombrin para rezar, una gastronomía estricta con las reglas musulmanas (prohibidos animales con colmillos largos o aves de rapiña) o no ofrecer bebidas alcohólicas ni carne de cerdo en los productos. Se debe tener en cuenta factores como que el pescado que se vende de cara al público no haya sido alimentado con pienso de ningún tipo dado que esto sería una ofensa a los valores musulmanes. También hay que tener en cuenta el uso de la mezquita como un valor complementario a la hora de elegir la ubicación del establecimiento.

Podemos encontrar muchos ejemplos de dinámicas *Halal* como: instaurar bidés en los baños para facilitar las abluciones, la existencia del Corán en la habitación, o que las camas y los baños no deben estar frente a la dirección de la Meca. Esto sin embargo es solo el principio de estas políticas ya que pueden profundizarse e implicar a la responsabilidad social corporativa del propio establecimiento.

El mercado *Halal* es relativamente incipiente y puede tener muy buena aceptación en España por su recorrido histórico. La población musulmana sufre una rápida expansión, se prevé que para 2050 una de cada tres personas sea musulmana según datos del Pew Research Center. Hay que tener en cuenta que el turista musulmán además no tiene impedimentos de estacionalidad sino de otros criterios culturales como el Ramadán.

Actualmente en España no existe mucha competencia ya que el único hotel con certificación *halal* es el hotel Alanda ubicado en la región de Marbella.

CAPITULO 3: MARRUECOS, UNA PERSPECTIVA CULTURAL EN EL MUNDO DE LA HOSTELERÍA

3.1 Oferta hotelera y cultural específica de Marruecos

Marruecos es un estado con un amplio espectro cultural y con una gran gama de matices étnicos. Su patrimonio cultural y su diversidad son pilares esenciales a la hora de realizar un estudio empresarial del terreno. Marruecos es un país del mundo árabe, en el que conviven religiones como la judía, la cristiana y el islam. La mayor parte de la población marroquí se considera árabe, y así se hace ver desde las instituciones con la instauración del árabe como lengua oficial. El español y el francés siguen estando presentes en el norte de la región por su pasado colonial. Las Medinas son los grandes centros neurálgicos de expansión cultural. La cultura marroquí se mezcla con las rígidas tradiciones de la sharía. Marruecos sin embargo ha sabido adaptarse a su realidad y ser un estado conector con el mundo occidental. Marruecos en 2019, cifras previas a la pandemia, recibió a más de 13 millones de turistas (ICEX, 2020).

Marruecos estratégicamente busca posicionarse como el nexo entre África y el mundo occidental. Esta estrategia busca potenciar a estados africanos aliados, desde una perspectiva liberal, construyendo organismos internacionales para su integración política y económica. Por otro lado, sigue buscando ser un socio estratégico de Europa, Asia y América. La posición geoestratégica que posee es única y puede ser esencial para situar a Europa como principal bloque comercial con África. A través de acuerdos como el área continental africana de libre comercio (AfCFTA), Marruecos puede convertirse en el motor de integración regional que África necesita. Solo de esta manera se podría situar Marruecos como *hub* estratégico para los grandes bloques internacionales de comercio.

El comercio intrafricano puede ser una buena oportunidad de negocio tanto para industrias internas como para futuras exportaciones, a través de especializaciones. La integración económica y comercial en el continente no había sido posible hasta entonces por la rigidez legal, pero este será un buen comienzo para establecer industrias sólidas en el territorio. “Cubriendo un mercado de más de 1.200 millones de personas y un PIB combinado superior a 2,5 billones de dólares (2,16 billones de euros, aproximadamente), AfCFTA es, en la actualidad, la mayor área de libre comercio en el mundo desde la creación de la

Organización Mundial del Comercio (OMC)” señalaba el ministro de comercio senegalés Alioune Sarr. (ICEX, 2021).

Estas cifras económicas nos ayudan a entender cuál es la realidad del potencial económico de la región. Esto es interesante a la hora de entender cómo es la infraestructura empresarial del estado. Desligar datos económicos de aspectos culturales solo nos dejaría un análisis erróneo. Entender la realidad de la región nos hará entender cómo se sostiene la oferta turista en el tiempo. La cultura es estática pero la industria no lo es.

Marruecos quiere ser uno de los grandes centros turísticos de África y con su plan estratégico “Visión 2020” pretendía atraer a 20 millones de turistas, cifras que por las crisis pandémicas nunca fueron obtenidas. Esta región ha sabido permanecer aislada de cuestiones como la alta inestabilidad política del mundo árabe, las amenazas terroristas y de la expansión de la crisis alimentaria que llega desde la península arábiga. Marruecos asume distintos retos de cara a 2022 como son la recuperación económica (el FMI prevé un crecimiento del 3% en 2022) (FMI,2022), acelerar el plan energético, impulsar el empleo o salvar el turismo. (Senna, 2022)

El ministerio de turismo marroquí apunta a que este estado solo recibió 3,7 millones de turistas hasta final de 2021 (ONMT, 2022). El estado marroquí busca seguir ayudando al sector turístico con ayudas institucionales para que los establecimientos puedan hacerse cargo de sus gastos fijos y de sus deudas a corto plazo. El potenciar la industria nacional es una buena manera de sostener el tejido empresarial marroquí.

La colaboración público privada permite incrementar el ritmo inversor en la región. Se pueden adelantar tiempos a la hora de realizar proyectos concretos de inversión. Este tipo de colaboraciones permite diferir los altos costes iniciales de las infraestructuras. En el caso de la hostelería es clave, ya que no siempre se posee del dinero suficiente para acometer la inversión. El sector público transfiere la mayor parte del riesgo de la inversión al sector privado haciéndolo responsable también de las pérdidas. El sector privado también incentiva que el proyecto se resuelva de la mejor manera posible.

El mercado emisor español se establece como el segundo del mundo en cuanto a número de turistas que van a Marruecos. Las cadenas españolas no han desaprovechado esta oportunidad y han seguido apostando por destinos sostenibles como Marruecos. Marruecos

se establece como el destino preferido de establecimiento de las cadenas españolas en África. Actualmente vemos como Meliá pose 4 hoteles, RIU 6, Barceló 6, Iberostar 3, Eurostars 1 y MP 4 en la región. (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2021). El sector turístico español posee gran reconocimiento internacional y amplio prestigio en Marruecos, esto puede ser una buena palanca de cambio para implementar proyectos 3.0 y que los clientes marroquíes accedan a sus servicios.

Los hoteles en Marruecos se rigen también por el régimen de estrellas, que son criterios concretos que vienen determinados por las características concretas de cada establecimiento. Hay que tener en cuenta que los criterios de evaluación de los establecimientos marroquíes son más laxos. Todos los criterios de evaluación de esta certificación vienen marcados dentro de las guías del ministerio de turismo.

Uno de los mayores atractivos en cuantos a hoteles se refiere es la oferta de *riads*. Estas son casas tradicionales árabes con patios interiores alrededor. Solían ser espacios abiertos llenos de plantas y una fuente en el centro de la estancia, esto simbolizaba el paraíso musulmán. Estos espacios han ido pasando a ser parte de la casa con bonitos techos acristalados y con un cuidado mobiliario. Las casas árabes suelen tener una configuración de planta cuadrada con habitaciones en cada uno de los lados. Este tipo de alojamientos se encuentra en las Medinas.

Otro tipo de alojamiento son las *jaimas* en las dunas del desierto de Marruecos. Son tiendas de campaña bereberes, que empleaban los nómadas del desierto en tiempos antiguos. Este tipo de turismo experiencial también puede ser una alternativa interesante para el sector hotelero marroquí. Otra de las experiencias culturales ligadas al mundo de los hoteles puede ser el *kasbah*. Las *kasbah* son espacios fortificados de origen bereber. Estos son lugares de altos muros que servían de protección contra inclemencias y enemigos. Los edificios con muros altos se encontraban en las esquinas y los aposentos señoriales eran de gran tamaño. Este tipo de infraestructuras se ha estado utilizando como hoteles y son de gran interés para el turista extranjero. Por último se encuentran los circuitos clásicos de alojamientos: los hoteles en el desierto, los resorts en la playa, los pisos turísticos, albergues, y los hoteles o hostales urbanos.

La imagen turística de Marruecos, *branding*, en redes sociales es importante a la hora de plantear la oferta cultural. Entender cómo son las nuevas tendencias en redes sociales y en

el mundo digital es la única manera de adaptar la oferta cultural a una nueva realidad. Edulcorar la imagen de Marruecos o no considerar aspectos formales a la hora de la expresión online hace que el cliente extranjero no conozca, ni pueda acceder a esta oferta. La identidad de marca en un mundo globalizado tiene que mantenerse fija también en internet.

Podemos ver con el trabajo de Enrique López Lara un primer acercamiento a conceptos blandos de relaciones internacionales comparando la identidad cultural de Marruecos en internet. “Tras el análisis se concluye que no se puede hablar de una sola imagen de Marruecos, ya que Internet desarrolla una gran diversidad de recursos sobre el país magrebí, aunque destella con luz propia la imagen turística. Asimismo, el principal prisma de atracción se centra en la dualidad entre cultura occidental y oriental (marroquí) buscando los aspectos exóticos/atrayentes, haciendo hincapié en otra dualidad: cercanía geográfica - lejanía cultural (lenguas, costumbres, religión, diversos aspectos culturales...). Imagen en la que interesa —de toda una cultura y un país— lo efímero, exótico o llamativo de cara al viajero o turista: legendarias costumbres, numerosos monumentos, rica gastronomía, variada artesanía, diferentes formas urbanas y arquitectónicas... Lo que se podría catalogar como una reinterpretación del orientalismo (Said, 1990), en este caso al servicio del mercado turístico”. (López Lara, 2005)

3.2 Caso de estudio: posible implementación en el territorio marroquí (gobierno, cliente extranjero/nacional, religión)

Para realizar un buen estudio de este punto se analizarán cuáles pueden ser los aspectos culturales que influyan entre el inversor potencial y los distintos stakeholders de su alrededor. En este punto se desgranarán como podría ser la relación con el gobierno culturalmente hablando, con los potenciales clientes marroquíes y occidentales, junto con el aspecto religioso y la comunicación a través de redes sociales e internet.

El gobierno de Marruecos apuesta por la cultura y esto se puede ver con el último programa cultural que han sacado para potenciar valores nacionales y la participación activa de los más jóvenes en las propuestas culturales. Hay que entender que los valores nacionales y la defensa de la cultura a nivel interno son muy importantes para el gobierno y no van a dejarlos de lado. Con este tipo de medidas los creadores de cultura están defendidos y apoyados de manera financiera.

“El primer ministro pretende invertir en la industria cultural de Marruecos, facilitando materiales a todos los intelectuales. Asimismo, edificará un museo nacional en el que defenderá el capital cultural del país africano. Para ello, el Ejecutivo tratará de aumentar la financiación pública, establecer agencias de apoyo y conseguir una igualdad de oportunidades para todos los trabajadores del cine y la televisión”. (Ortiz, 2021). Este tipo de inversiones por la cultura nacional puede generar oportunidades de negocio para inversores extranjeros. Alojamiento, industria, gastronomía o comercio son tan solo algunas de las industrias complementarias sobre las que se podría estudiar invertir.

El cliente nacional en Marruecos considera aspectos culturales importantes a la hora de plantearse visitar algún tipo de establecimiento hostelero. El turista nacional que este disfrutando de algún negocio hostelero debe rehusar el consumo de alcohol si mantiene la religión musulmana. Aunque esta persona este residiendo en algún establecimiento con propiedad extranjera debe mantener sus obligaciones espirituales, cinco rezos al día mirando la Meca. Este tipo de turista no puede desligarse de las costumbres culturales propias de su región, aunque esta habitando en algún tipo de establecimiento hostelero de propiedad internacional.

El cliente extranjero tiene que adaptarse a la cultura de Marruecos a la hora de viajar a la región. El turista extranjero tendrá que tener en cuenta que la vestimenta tiene que ser apropiada a los criterios morales de la religión. Otra de las cosas que tendrá que hacer el turista extranjero en un establecimiento hostelero es descalzarse por la importancia de la higiene. Existen costumbres culturales que siempre se tendrán que respetar como la formalidad del saludo, el comer con la mano derecha, el té como bebida de reunión, el respeto al ramadán o el regateo como algo habitual en el comercio.

La religiosidad es un factor clave a la hora de entender costumbres culturales de la zona. Los hoteles Halal entienden esto a la perfección y disponen sus habitaciones con una alfombrilla adaptada, una posición concreta hacia la Meca, un servicio gastronómico especial en el mes del ramadán y una mezquita dentro del establecimiento. Estos son tan solo algunas de las referencias que existen a las costumbres religiosas. La religión para un turista musulmán es un destino. La limpieza es sumamente importante para este tipo de establecimientos ya que simboliza lo civilizado. La cultura del islam se centra en cinco pilares fundamentales: la confesión de la fe, la oración, la limosna, la ayuda durante el ramadán y la peregrinación.

Una buena manera de entender la oferta turística hacia el exterior es ver como se posiciona en el mercado internacional a través de su marca país. En el estudio elaborado por Esperanza Macarena Lemasurier vemos como es esta identidad. “Después de estudiar los distintos arquetipos del *branding*, hemos posicionado la marca Marruecos en el Explorador. La actitud de la marca Marruecos es de una personalidad auténtica, libre, descarada, independiente y atrevida. Esta personalidad busca descubrir y explorar nuevos retos, experimentar el mundo a su manera, escapar del aburrimiento, reinventarse y sorprender continuamente. Si describiéramos la personalidad de la marca con un mensaje, sería que «hay que vivir la vida con plenitud». Las marcas con la personalidad de explorador inspiran deseo de libertad, autenticidad, atrevimiento, valentía, ambición, individualismo, descaro e inconformismo”. (Lemasurier, 2020)

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Haciendo un análisis de los resultados obtenidos hasta hora se entiende que el turismo cultural de Marruecos es sólido, y es uno de los pilares esenciales a la hora de desarrollar proyectos nacionales de inversión. El turismo cultural está más asociado a la adaptación cultural donde la cultura está relacionada con el presente. Hay que tener en cuenta que la adaptación cultural debe considerar las nuevas corrientes tecnológicas que el turista moderno reclama.

A través de las dimensiones culturales de Hofstede y el mapeo cultural de las escalas de Erin Meyer se integran los dos puntos principales del estudio; la oferta cultural de Marruecos y la adaptación cultural de la oferta hotelera, para tratar de llegar a nuevas ofertas hoteleras en el territorio. La pregunta de investigación buscaba resolver la duda de cómo actuaban los criterios culturales en el sector hostelero utilizando Marruecos como caso de estudio. En este sentido vemos que los factores culturales son esenciales a la hora de plantear estos modelos de inversión. La comparación de factores culturales nos hace entender como existen realmente estas diferencias y como se traducen primero en cambios sociológicos, y posteriormente en criterios empresariales tangibles.

En la parte relacionada con la oferta cultural hemos podido ver establecimientos como las Jaimas, Kasbah o los hoteles con modelos de negocio Halal. Este tipo de ofertas nos hacen ver que el turista extranjero actual está dispuesto a adentrarse en la cultura pasada de Marruecos. Estos establecimientos están ligadas al folklore del territorio. Este sentimiento

de identidad hace que las personas se reconozcan dentro de la colectividad de Marruecos. Esta identidad se construye a través de los principales aspectos culturales, la religión, las principales tradiciones que se han ido tratando y las costumbres que son únicas de este territorio.

La oferta de Marruecos está claramente marcada por sus ancestrales tradiciones y por su heterogénea gama étnica. En el territorio convive una simbiosis entre distintas culturas que hacen de este un territorio realmente atractivo para el turista extranjero. La estructura social de Marruecos se ha visto influenciada por visitantes fenicios, judíos, romanos, vándalos, habitantes del África subsahariana y árabes entre otros que han definido el porvenir de la región. Esta oferta por tanto no debe entenderse de manera aislada, sino que existe una adaptación cultural de la oferta hotelera al mundo presente. En esta intersección es donde se encuentran las nuevas ofertas hoteleras.

Haciendo mi contribución propia respecto a Marruecos y el sector hostelero extranjero, se plantearán algunas propuestas sobre las que se podrían asentar nuevos establecimientos atendiendo a aspectos culturales y a la oferta actual en el territorio. En todas las posibilidades que se incluyen a continuación se deberán plantear los escenarios previos que se desarrollan con el gobierno, los clientes, o la religión. Acompañar las tendencias internacionales con las costumbres culturales será la única opción posible a la hora de plantear algún tipo de modelo de negocio hostelero en Marruecos.

Las nuevas tendencias del sector apuntan hacia un turismo sostenible. Este tipo de turismo implica un respeto hacia los lugares que se visitan, el mantenimiento de una relación positiva con las poblaciones anfitrionas y el respeto al patrimonio cultural de la región receptora. Este valor no está desligado de otros criterios económicos y financieros que no pueden pasarse por alto. Sin embargo, cada vez más los criterios blandos deben ser objeto de estudio para las grandes corporaciones, ya que la demanda solicitará que estos estén cubiertos como una variable más del plan de negocio. La adaptación cultural y sociológica serán clave a la hora de mantener una idea de negocio sostenible en el tiempo.

Esta tendencia, por tanto, se traducirá en “viajes conscientes” en periodos prolongados de tiempo, eliminando lo máximo posible la contaminación y utilizando distintos métodos de transporte que disminuyan las emisiones de carbono al medio ambiente. El plan del viajero moderno puede dirigirse hacia esta vertiente, aunque no será la única que imperará en el

corto y medio plazo. Esto puede ligarse al turismo de seguridad e higiene. El turista está cada vez más preocupado por esta corriente y no puede desconsiderarse.

La naturaleza sigue siendo un destino agradable y puede sufrir una fuerte subida de su demanda debido a los continuos brotes pandémicos que hemos sufrido en estos años. La tendencia de mantener las distancias, distintos protocolos sanitarios y cambiar las actividades grupales por individuales, pueden marcar el inicio de una nueva tendencia turística. No hay que considerar esto como un cambio estructural sólido, por lo que hay que tener en cuenta solo cambios culturales sólidos a la hora de plantear negocios a largo plazo para el sector hostelero.

Será interesante también tener en cuenta los conocidos como *Ed-ventures* y *slow travel*. El primer término mantiene que pueda existir una opción de ocio educativo para padres e hijos. Actualmente existe una clara conjunción entre trabajo, viajes y tecnología, que no podrá ser esquivada por los promotores turísticos. El segundo término es la idea de un turismo más prolongado, donde se disfrute de turismo experiencial más que en el propio destino del que se visita. Este tipo de turismo busca generar conexiones entre los locales y revelar antiguas tradiciones con los visitantes.

Las expectativas regionales de integración comercial del territorio africano puede ser una buena posibilidad de inversión para empresas turísticas internacionales que quieran acceder al mercado marroquí. Los bajos costes laborales, los planes de desarrollo del sector turístico y la buena percepción del producto español en territorio son buenas alternativas para que el sector hotelero español siga siendo puntero en la región.

No hay que menospreciar las posibilidades de posicionamiento del turismo sanitario en Marruecos. “Las estadísticas de la Organización Mundial del Turismo (OMT) no hacen más que confirmar el interés de gestionar la actividad turística enfocándola a aumentar la llegada de los visitantes para este tipo de actividad. En el 2001, según la misma organización, encontramos que los motivos de visita, incluido el turismo de salud, representan 48% en Israel, 39% en Marruecos y 16% en Italia”. (Ezaidi.A, Kabbachi.B, El Youssi M, 2007). Este tipo de turismo es bueno para la lucha contra la pobreza extrema de las zonas más áridas de Marruecos. En estos territorios se sufre de despoblamiento y de riesgo de exclusión social.

Otras alternativas de inversión no directa relacionadas con el sector turismo pueden ser rentables si se enmarcan en los programas de apoyo al turismo marroquí. La tendencia a reunificar los activos de las empresas turísticas provocadas por el covid, pueden ser buenas alternativas para fusiones y adquisiciones. Una buena vía de acceso a un territorio tan heterogéneo como el marroquí podría ser la compra de algunos de los principales grupos hoteleros de la zona. Actualmente podemos encontrar 52 cadenas hoteleras que operan en el territorio. Este tipo de procesos reduce los costes asociados a los procesos de crecimiento, promueve una serie de incentivos fiscales por inversiones en *CAPEX*, facilita la incursión en nuevos mercados y mejora la rapidez de expansión geográfica. (ICEX, 2022)

De acuerdo con las cifras pre pandémicas de turismo ofrecidas por la organización mundial del turismo podemos ver como Marruecos es uno de los líderes indiscutibles en volumen de turismo en África. Esto hace que sea una muy buena oportunidad de negocio si queremos establecer lazos comerciales con la región. El norte de África en 2018 ha sufrido un incremento porcentual del 6% en llegada de turistas y un 10% en cuanto a ingresos por turismo. Estas cifras son relevantes ya que en este mismo periodo el África subsahariana no ha experimentado crecimiento en la llegada de turistas y ha habido una disminución porcentual del 3% en cuanto a ingresos por turismo. (OMT, 2020).

Los límites principales de este estudio se podrían encontrar en como poder establecer de manera práctica una inversión real en el territorio. Por otro lado, también sería interesante analizar otros criterios teóricos de relaciones internacionales que pudieran incidir en cómo desarrollar nuevas ofertas hoteleras en Marruecos. Sería conveniente analizar de manera numérica hasta qué punto todos estos criterios culturales que se han ido desarrollando a lo largo del trabajo tienen una incidencia en la respuesta del cliente final.

BIBLIOGRAFÍA

- Alami, Y. S. (2007–2008). Inversiones españolas por miles de millones en Marruecos: inmobiliario y turismo, sectores clave. *AFKAR/IDEAS*, 80–81. Recuperado enero de 2022, de <https://www.iemed.org/publication/inversiones-espanolas-por-miles-de-millones-en-marruecos-inmobiliario-y-turismo-sectores-clave/>
- Alonso, P. (2018, 23 marzo). *Turquía recupera el turismo con implantes de pelo y riñones a 35.000 dólares*. El Español. Recuperado 10 de enero de 2022, de https://www.elespanol.com/mundo/asia/20180323/turquia-recupera-turismo-implantes-pelo-rinones-dolares/293971739_0.html
- Almeida García, F., & Chahine, S. (2016). Evolución de la política turística y la intervención estatal. El caso de Marruecos. *Cuadernos de Turismo*, 38, 17. Recuperado 25 de abril de 2022, de <https://doi.org/10.6018/turismo.38.271331>
- Área de Análisis Geográfico Regional Universidad de Jaén, & Araque Jimenez, E. (2013). *El desarrollo turístico de la costa mediterránea de Marruecos*. Universidad de Jaén. Recuperado 25 de abril de 2022, de http://www.ujaen.es/investiga/alboran/index_archivos/Desarrolloturisticomarruecos.pdf
- Boira, G. (2021, 25 octubre). *¿Es 2021 el año en el que se recuperará la hostelería?* *eEconomista.es*. Recuperado 25 de abril de 2022, de <https://www.eeconomista.es/opinion-blogs/noticias/11445352/10/21/Es-2021-el-ano-en-el-que-se-recuperara-la-hosteleria.html>
- Ezaidi, A. E. Y., Kabbachi, B., & el Youssi, M. (2017). El patrimonio geológico de Marruecos: una potencialidad para el desarrollo de un turismo de salud, como factor de lucha contra la pobreza. *PASOS, Revista de turismo y patrimonio cultural*, Vol. 5 No 3 (ISSN 1695–7121), 371–382. Recuperado 25 de abril de 2022, de <http://www.pasosonline.org/Publicados/5307/PASOS12.pdf#page=105>
- Gharbi, F. B. E. (2017). *Razones para apostar por el Turismo Halal*. Dialnet. Recuperado 25 de abril de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6182554>

- Gil De Arriba, C. (2019). Del turismo inmobiliario al turismo de naturaleza. ¿Cambio de modelo o cambio de discurso? El caso de Noja, un municipio en la costa cantábrica. *Cuadernos de Turismo*, 43, 301–324. Recuperado 25 de abril de 2022, de <https://doi.org/10.6018/turismo.43.12>
- González Casado, I. (2020). *Proyección de España en el exterior: soft power y marca país*. Universidad Complutense de Madrid, facultad de ciencias de la información. Recuperado 25 de abril de 2022, de https://eprints.ucm.es/id/eprint/62103/1/TFG_GonzalezCasadoIgnacio.pdf
- Hanzee, K. H., & Ramezani, M. R. (2011). Intention to halal products in the world markets. *Interdisciplinary Journal of research in Business*, 1(5), 1-7. Recuperado 10 de enero de 2022, de https://journaldatabase.info/articles/intention_halal_products_world_markets.html
- Hashim Kamali, M. (2003). *Principles of Islamic jurisprudence* (Vol. 3). Ilmiah Publishers. Recuperado 10 de enero de 2022, de <http://ijtihadnet.com/wp-content/uploads/2521.pdf>
- Hassna, K. (2019). La enseñanza del español enfocada al sector hostelero en los estudios superiores marroquíes. *Entreculturas* 10 (2019), ISSN: 1989–5097, 1–6. Recuperado 10 de enero de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8291744>
- Hofstede Insights. (2021, 22 junio). *Compare countries*. Recuperado 10 de enero de 2022, de <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>
- Humbert, A. (2009). Potencialidades para un turismo sostenible en el Marruecos meridional. *Geographicalia*, 56(5–36), 1–32. Recuperado 10 de enero de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3298514>
- ICEX. (2020, febrero). *Marruecos bate su récord en número de turistas durante el año 2019*. www.icex.es. Recuperado enero de 2022, de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros->

servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/marruecos-record-turistas-2019-new2020845654.html?idPais=MA

ICEX. (2018, julio). *Zona de Libre Comercio Continental: una oportunidad para impulsar el comercio africano*. www.icex.es. Recuperado enero de 2022, de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2018795893.html?idPais=SN>

IMF. (2022). *Morocco and the IMF*. Recuperado 29 de marzo de 2022, de <https://www.imf.org/en/Countries/MAR>

Instituto de Estudios Turísticos, Secretaría General de Turismo Estudios Turísticos, (2001), Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, & Ramón Rodríguez, A. B. (2001). Una caracterización de la expansión internacional de la industria hotelera española. *Estudios Turísticos*, n.º 149, 39–67. Recuperado 25 de abril de 2022, de https://turismo.janium.net/janium/Objetos/REVISTAS_ESTUDIOS_TURISTICOS/87044.pdf

La Vanguardia. (2012, 15 octubre). *La adaptación de los hoteles al Islam, un gran negocio de futuro*. Recuperado 10 de enero de 2022, de <https://www.lavanguardia.com/viajes/20121015/54352586415/la-adaptacion-de-los-hoteles-al-islam-un-gran-negocio-de-futuro.html>

Lemasurier Mestre, E. M. (2020). Propuesta countrybrand Marruecos. Recuperado 25 de abril de 2022, de <https://idus.us.es/handle/11441/101666>

López Lara, E. (2005). *Cuadernos de Turismo*, 16 (2005), 123–134. *La imagen turística de Marruecos proporcionada por internet: reinterpretando el orientalismo* (N.º 16). Cuadernos de Turismo. Recuperado 25 de abril de 2022, de <https://revistas.um.es/turismo/article/view/18371/17731>

López Sánchez, J. A., Arcila Garrido, M., & Chica Ruiz, A. (2012). Tendencias y perspectivas del turismo de sol y playa en Marruecos. El caso de la región Tánger-

Tetuán. *Estudios Geográficos*, 73(272), 91–123. Recuperado 25 de abril de 2022, de <https://doi.org/10.3989/estgeogr.201204>

Lora Álvarez, B., & Amaya Gil, M. (2019). El Mercado Halal como oportunidad de negocio y mejora de la Internacionalización para la Empresa Española. *RA&DEM*, 3, 62–83. Recuperado 25 de abril de 2022, de https://www.uco.es/docencia_derecho/index.php/RAYDEM/article/viewFile/187/237

Martínez Cañellas, A. (2014). El contrato de gestión hotelera. *Revista de Derecho de la UNED*. 3, 4, 100-110. (RDUNED), 14, 829. Recuperado 25 de abril de 2022, de <https://doi.org/10.5944/rduned.14.2014.13291>

Martínez Carrillo, Manuel Javier; Idelhadj, Abdelouahab; Ouazzani-Touhami, Mehdi (2019): “Turismo accesible para todos. Análisis del grado de accesibilidad de los museos de Tétouan (Marruecos).”, *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, n. 26, 25-30. (junio/junho 2019). Recuperado 25 de abril de 2022, de <https://www.eumed.net/rev/turydes/26/accesibilidad-museos-tetouan.html>
http://hdl.handle.net/20.500.11763/turydes26accesibilidad-museos-tetouan_

Martínez Matas, M. (2019, junio). *Análisis de la internacionalización de las cadenas hoteleras españolas*. Escuela Universitaria de Turismo Altamira. Recuperado 25 de abril de 2022, de https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/21508/MMM_TFG.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Meza Pérez, G., Zaldívar Puig, M., & Martín Fernández, R. (2016, junio). *La expansión internacional de la industria hotelera de los países desarrollados como opción estratégica para los países subdesarrollados*. Recuperado 25 de abril de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842016000200002.
ISSN 0252-8584

Nye, J. S. (2005). *Soft Power: The Means to Success in World Politics* (New Ed). Public Affairs. Recuperado 25 de abril de 2022, de

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/37064053/Soft_Power-_The_Means_to_Success_in_World_Politics_Book_Review-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1650920131&Signature=KfNUnfOotuE8Q21snXsc0fPonRbG-RgjF4xdlN99lpEC3uKoir3Jtj6bTBjaPubZUJslcNJusR6fND1NiMOqwLRJKxkPEtdhiSWUN8C8OPUhYN8el7~EPqU5I6ZSnWC3b6ZyLORo6tFV44E8ZDdm-jofOIBUp-D1A1UcAf4Sly7v7FDfWjt496~bmNhW2NcDZuAA2dFkRi~LK5VfcLKtnWhvOReBLodp-T6WdQM3Ua14XMbKpDKzQsVTx-stdNuQl6PDxa~An~z3o2k5iSaQVTWPd687bBO9souDxO8jr7~AliXreoP~g2zQ78GhB8dbXeOAwmWh3VkcXKr0WxWdg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

OECD. (s. f.). *Data visualisation for key OECD data - OECD*. Recuperado 10 de enero de 2022, de <https://www.oecd.org/statistics/compare-your-country.htm>

Organización mundial del turismo. (s. f.). *Glosario de términos de turismo | OMT*. www.unwto.org. Recuperado 10 de enero de 2022, de <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>

Ortiz, J. (2021, 17 octubre). *El Gobierno de Marruecos apuesta por la cultura*. Atalayar. Recuperado 30 de marzo de 2022, de <https://atalayar.com/content/el-gobierno-de-marruecos-apuesta-por-la-cultura>

Ostelea. (2021, 30 noviembre). *Tendencias en turismo para el 2022*. Recuperado 10 de enero de 2022, de <https://www.ostelea.com/actualidad/blog-turismo/tendencias-en-turismo/tendencias-en-turismo>

Perdomo-Pérez, D., & Suárez-Ortega, S. M. (2017). Retos institucionales en economías en desarrollo: análisis del sector hotelero en Marruecos. *Revista Emprendimiento y Negocios Internacionales*. 3, 4, 32-64. Published. Recuperado 25 de abril de 2022, de <https://doi.org/10.20420/eni.2017.194>

Portland, *The Soft Power 30*. Recuperado 25 de abril de 2022, de <https://softpower30.com/>

- Ramón Rodríguez, A. B. (2000). *La internacionalización de la industria hotelera española*. Universidad de Alicante Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Departamento de Análisis Económico Aplicado. Recuperado 25 de abril de 2022, de <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/10083/1/Ramon-Rodriguez-Ana-Belen.pdf>
- Senna, F. (2022, 2 enero). *Los desafíos para Marruecos en el año 2022*. Atalayar. Recuperado 29 de marzo de 2022, de <https://atalayar.com/content/los-desaf%C3%ADos-para-marruecos-en-el-a%C3%B1o-2022>
- Soufiane, S. (2021, 15 abril). *La OMT elogia la infraestructura turística de Marruecos*. Marruecom. Recuperado 30 de marzo de 2022, de <https://marruecom.com/2021/04/15/la-omt-elogia-la-infraestructura-turistica-de-marruecos/>
- Torres, A., Mosquera, M., Pérez, R., & Vivas, D. (2015, 24 mayo). *El poder turístico del Bernabéu*. El País. Recuperado 4 de abril de 2023, de https://elpais.com/ccaa/2015/05/20/madrid/1432141681_316283.html
- Trading economics. (2022, 10 enero). *Morocco Indicators*. Recuperado 10 de enero de 2022, de <https://tradingeconomics.com/morocco/indicators>
- UNESCO. (2018, 26 junio). *Proteger el patrimonio y fomentar la creatividad*. Recuperado 10 de enero de 2022, de <https://es.unesco.org/themes/proteger-patrimonio-y-fomentar-creatividad>
- Universidad a distancia de Madrid. (2017). *Las empresas hoteleras españolas en clave de futuro: Análisis de la expansión internacional del sector*. Recuperado 25 de abril de 2022, de <https://helvia.uco.es/bitstream/handle/10396/16501/4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Universidad de Córdoba. (2017). *Expansión internacional de cadenas hoteleras españolas*. Universidad de Córdoba, Facultad de Derecho y CC. EE. y

Empresariales. Recuperado 25 de abril de 2022, de <https://helvia.uco.es/handle/10396/16256>

Vila Biglieri, J. E., Benamar, E., & Laghzaoui, F. (2016). Auditoría de gestión al sector hotelero de Tánger. *Revista de estudios fronterizos del estrecho de Gibraltar, Refeg 3/2016* (ISSN: 1698–1006), 1–16. Recuperado 25 de abril de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5873460>

Zamorano Marín, M. Bonet, J. 2020. “Cultural policies in illiberal democracies: a conceptual framework based on the Polish and Hungarian governing experiences”. Recuperado 25 de abril de 2022, de *International Journal of Cultural Policy*. 26.