



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

**“Estudio de mercado y plan de
marketing de un hotel en
Marrakech”**

**PATRICIA BÉCARES MARTÍNEZ-
FALERO**

**FACULTAD DE COMERCIO
VALLADOLID, junio 2023**



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2022/2023

TRABAJO FIN DE GRADO

**“Estudio de mercado y plan de
marketing de un hotel en Marrakech”**

Trabajo presentado por: Patricia Bécares Martínez-Falero

Tutor: Felicidad Viejo Valverde

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, junio 2023

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Agradecimientos	7
Resumen	8
Palabras clave.	8
1.- Introducción	9
2.- Plan Estratégico.....	10
2.1.- Misión, Visión y Valores.	10
2.2- Descripción desarrollada del hotel.	11
2.3.- El objetivo y las necesidades del proyecto en el mercado.....	13
3.- Análisis del Mercado.....	14
3.1.- Macroentorno.....	14
3.1.1.- Demografía.....	14
3.1.2.- Geografía	17
3.1.3.- Factores sociopolíticos y económicos.....	20
3.1.4.- Factores económicos.....	22
3.1.5.- Regulaciones especiales.	24
3.1.6.- Factores tecnológicos.....	25
3.1.7.- Evolución del turismo en la zona.	25
3.2.- Microentorno.	26
3.2.1.- Mercado objetivo y consumidores que nos podemos encontrar.....	26
3.2.2.- Proveedores.	27
3.2.3.- Competencia.	29
3.2.4.- Barreras de entrada.....	31
3.2.5.- Comportamiento del consumidor.....	32

3.3. - DAFO.....	32
4.- Modelos de negocio, plan de producción e infraestructuras	34
4.1.- Modelo de negocios.	34
4.1.1.- Propuesta de valor.....	34
4.1.2.- Identificación de las fuentes de ingresos.	35
4.1.3.- Recursos necesarios y recursos propios	36
Activos tangibles.....	37
Activos intangibles.....	42
4.2.- Plan de producción.	45
4.3.- Infraestructuras.	47
5.- Plan de marketing	50
5.1.- Estrategia de precios.....	50
5.2.- Estrategia de producto. Actividades clave para el negocio.....	55
Programa de viajes sostenibles	56
Bus lanzadera	57
Piscina de agua salada.....	58
Hammam.....	60
Zona de restauración.....	58
5.3.- Política de comunicación y elección de canales.....	59
5.4.- Análisis de la distribución.	61
5.5.- Marketing mix.....	62
Plan de contingencia	63
5.7.- Diseño de la estrategia.....	63
Marketing de contenidos	63

E-mail marketing y publicidad	64
Presupuesto	65
Conclusiones	66
Bibliografía	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Regiones, capitales, kilómetros cuadrados, población y densidad de Marruecos.....	17
Tabla 2 Indicadores macroeconómicos de Marruecos.....	23
Tabla 3 Cálculo promedio por noche	31
Tabla 4 Ejemplo de jornada laboral de todos los empleados un lunes.....	43
Tabla 5 Precios por tipo de habitación, temporada y días de la semana	51
Tabla 6 Costes extra por cada tipo de habitación	51
Tabla 7 Precios restaurante.....	52
Tabla 8 Lista de precios Hammam	55

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1 Riad Marroquí	12
Imagen 2 Densidad de la población marroquí	16
Imagen 3 Red ferroviaria marroquí.....	18
Imagen 4 Distribución física de territorio marroquí	19
Imagen 5 Mapa turístico de Marrakech	19
Imagen 6 Azotea en Marrakech	39
Imagen 7 Partes de un edificio termal de época islámica	40
Imagen 8 Modern courtyard, Moroccan architecture, House design	41
Imagen 9 Outdoor restaurant design, Coffee shop interior design, Coffee shops interior.....	41
Imagen 10 Ubicación del hotel en el mapa.....	48
Imagen 11 Infraestructura exterior del hotel sin reformar	48
Imagen 12 Infraestructura del jardín del hotel	49
Imagen 13 Infraestructura de una habitación del hotel	49
Imagen 14 Ejemplo de menú del día.....	53
Imagen 15 Ejemplo de carta de cafetería/tetería.....	54
Imagen 16 Ruta del minibús lanzadera	57
Imagen 17 Las cuatro P de marketing del hotel	62

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quería agradecerles a mis padres todo el esfuerzo que han puesto para que yo pueda tener unos estudios universitarios, una casa donde vivir y una vida nueva en la ciudad de Valladolid durante 4 años, sin duda sin ellos no podría haber hecho nada de todo lo que he vivido durante estos años, y mucho menos estar donde estoy ahora. Gracias también a sus consejos durante toda mi vida, pero, sobre todo en un lugar en el que no cuento con su apoyo presencial me han hecho una persona mejor que sabe lo que quiere y a afrontar sus problemas como una persona madura. Gracias por todo.

En segundo lugar, durante mi vida universitaria en Valladolid he conocido a muchísimas personas maravillosas, que he tenido el placer de compartir con ellas los mejores ratos que he podido tener y que a día de hoy los puedo considerar muy buenos amigos que no quiero perder nunca, gracias por acompañarme siempre en mis mejores y peores momentos, sin duda no os cambio por nadie.

En tercer lugar, he podido tener la oportunidad de realizar mi último año de carrera en la preciosa ciudad de Granada, donde he aprendido, he madurado y he tenido la oportunidad de compartir espacio y tiempo con unas personas excepcionales, que me han hecho aprender cada día y hacer mucho más amena la estancia en la ciudad. Muchas gracias por todo y espero que sigamos manteniendo el contacto siempre, estemos donde estemos.

En cuarto lugar, quería agradecerle a una persona muy especial por enseñarme su tierra, sus raíces, su religión y que gracias a él puedo estar escribiendo este trabajo de fin de grado basándome en la ciudad de Marrakech. Esta persona me ha acompañado en este proceso ayudándome de lo más grande a lo más pequeño. Gracias por todo siempre.

Por último, agradecer la confianza de mi tutora Felicidad Viejo Valverde para poder realizar este trabajo bajo su supervisión, he tenido la oportunidad de profundizar más con ella que con el resto de profesores durante estos 4 años de carrera y puedo decir que es una bellísima persona.

RESUMEN

En este trabajo se ha realizado profundamente el estudio de un hotel en la ciudad de Marrakech, Marruecos, el cual está dividido en tres grandes partes: el estudio de mercado (donde se encuentra un plan estratégico, un análisis del mercado profundizando en el macroentorno y el microentorno, y finalizado con un análisis DAFO); el estudio de un modelo de negocio, plan de producción e infraestructuras (en el que se ha desarrollado un plan de negocio y un plan de producción detallado) y por último, un plan de marketing (donde veremos diferentes análisis, como el de costes, política de comunicación, de la distribución...).

En resumen, nuestro objetivo ha sido garantizar el éxito a largo plazo realizando un análisis detallado tanto de la competencia como de la industria hotelera de la zona. Hemos planteado una estrategia clave para poder llevar adelante nuestro negocio y creado unos desafíos para poder rentabilizar el hotel lo mejor posible. El turismo en Marrakech ha aumentado notablemente los últimos años, suceso que ha provocado la nueva apertura de muchos alojamientos turísticos, por lo que la demanda ha aumentado, y cada vez más turistas acuden a esta ciudad rica en cultura. Nuestra intención es satisfacer las necesidades de los nuevos turistas y hacerles vivir una experiencia única en la ciudad.

PALABRAS CLAVE.

Hotel. Marrakech. Turismo sostenible. Riad. Hammam. Ocio. Eventos. Gastronomía. Cultura. Alojamiento. Patrimonio cultural.

1.- Introducción

En este proyecto se ha buscado crear un alojamiento turístico que haga que los huéspedes se sientan como residentes del propio país, aprendan la cultura local y vivan una experiencia única para recordar, se ha ejecutado buscando información exhaustiva del país y del sector turístico para analizar el mercado y la competencia, de esta manera se ha podido crear una estrategia que pueda convertir líderes de mercado. Para la investigación realizada se han recopilado datos de libros, artículos y páginas web que han ayudado a realizar un análisis de datos concreto para estudiar la situación actual de Marrakech y ver si es viable abrir un negocio de este tipo.

Para la metodología se han definido los objetivos que se querían alcanzar, comprendido la demanda del mercado y las estrategias de la competencia, creado estrategias para alcanzar los objetivos, analizado datos relevantes para el estudio y realizado una segmentación de mercado.

Por último, hablando de la motivación que he tenido para realizar este trabajo, se basa en que desde que era niña me ha gustado mucho el sector turístico (hoteles, apartamentos...) y viajar, por lo que siempre he querido tener mi propio hotel; de hecho, he tenido la oportunidad de realizar las prácticas en uno de Granada.

Como bien he dicho anteriormente, me gusta mucho viajar, y hace unos meses estuve recorriendo Marruecos durante dos semanas, por ello mi alto interés en realizar este estudio basándome en Marrakech.

2.- Plan Estratégico

En este apartado se define hacia dónde va la investigación y qué camino va a llevar para alcanzar las respuestas y los objetivos que se buscan para el estudio; para ello, se va a analizar la misión, visión, valores y una descripción desarrollada del hotel.

2.1.- Misión, Visión y Valores.

Misión

“¿Qué y hacia quién?” Esas son las dos preguntas que se plantean cuando hablamos de la “misión”; en este caso, se estudia la apertura de un gran hotel que sirva de alojamiento, restauración y ocio a cambio del cobro de una cantidad de dinero hacia los turistas que se hospeden en él durante su visita por Marrakech. Depende del objetivo específico del estudio, va dirigido a un tipo de público u otro, pero principalmente nos centraremos en los propietarios o inversores del hotel (que en este caso somos nosotros), ya que vamos a determinar la viabilidad de la apertura, evaluar el potencial de la inversión y estudiar la demanda en la zona en la que planteamos abrir el hotel.

Visión

En esta investigación, la visión sería la siguiente: se busca que todas las personas clientes de nuestro hotel, tanto nacionales como internacionales tengan una experiencia inolvidable y positiva tanto en el alojamiento como restauración y todas las actividades que se lleven a cabo dentro de él. Nuestro hotel no es un alojamiento de temporada, existe la suerte de que Marrakech tiene un tipo de clima mediterráneo, en el que no encontramos muchos desajustes de temperatura, por lo que siempre se va a adecuar a los gustos de nuestros clientes. Obtendremos un proceso de mejora continua, ayudándonos de las opiniones de todos los huéspedes y clientes que pasen por nuestras instalaciones.

Valores

Para definir los valores nos vamos a basar en los principales (los que cualquier empresa debería tener y algunos añadidos que hacen que nuestro hotel sea único): (Lisboa, R. 2019)

- Honestidad: este valor se basa en la razón, empatía, la transparencia y la sinceridad. Todos los clientes de cualquier empresa no solo se lo esperan, sino que lo exigen.
- Respeto: consideración de nuestro personal hacia todos los clientes.
- Calidad: Disponer unas buenas instalaciones y plantilla de trabajadores de todo el mercado, buscando que todos los clientes, al efectuar su salida tengan el sentimiento de volver a visitar nuestro negocio.
- Competitividad: continuo esfuerzo por mantenerse al nivel de la mejor competencia, solo conformándonos con estar en la cima.
- Trabajo en equipo: tener un buen equipo es de lo más esencial para tener una empresa en lo alto. No será suficiente con tener un líder o un jefe en cada departamento, sino que los mismos equipos aporten ideas y se coordinen entre ellos. Por lo que en este mismo apartado podemos añadir más valores como la lealtad, libertad y solidaridad.
- Innovación: creando nuevas ideas, perfeccionando lo existente y promoviendo la sostenibilidad.
- Compromiso: con nuestros clientes y nuestros superiores.

2.2- Descripción desarrollada del hotel.

Se busca que el hotel en cuestión sea un lugar lujoso, pero a la vez económico, con todo tipo de precios para que se ajusten tanto al gusto como al poder adquisitivo de cada persona. Se quiere que esté ambientado en la arquitectura islámica, para que todos nuestros clientes se sientan como una persona más del propio país y se integren culturalmente.

Las instalaciones se van a encontrar en las afueras de Marrakech, concretamente en la zona del Palmeraie, un lugar ubicado en la zona norte de Marrakech donde existen grandes palmerales con un ambiente relajante, aquí existen espacios verdes y más hoteles de lujo.

Comentando la construcción, ha sido basada en una mezcla de un riad y un hotel. Un riad es un edificio marroquí, el cual se caracteriza por tener un pequeño patio interior y a su alrededor hay una distribución de habitaciones y las zonas comunes. Nuestra visión de la misma, es que va a disponer de un patio interior bastante grande con una fuente en el medio, diversas plantas y flores y mosaicos marroquíes, todo ello rodeándose de las habitaciones y 3 plantas de altura, una cuarta con una azotea con mesas, sillas y alfombras para contemplar las vistas de la ciudad. La recepción se encontrará en la entrada a la estructura mencionada anteriormente, desde donde se verá el patio interior. En la imagen 1 se muestra un ejemplo de lo que sería un riad.

Imagen 1 Riad Marroquí



Fuente: Tripadvisor

En una finca contigua al edificio se va a encontrar un gran jardín con una piscina y diversos lugares de ocio como la restauración, unos baños árabes y una pequeña cafetería/tetería. A todos estos lugares podrá acceder cualquier persona que quiera disfrutar de ellos.

En cuanto a los servicios, vamos a contar con organización de excursiones, alquiler de un salón para celebraciones (así como el jardín), realización de eventos o visitas a lugares de interés, servicio de taxi, cuidado de niños, disposición de un autobús lanzadera al centro de la ciudad, zona de restauración a la carta y guías turísticos.

En total, el hotel dispondrá de 60 habitaciones repartidas por las 3 plantas (25 en la primera, 25 en la segunda y 10 en la última); en la planta alta, donde se encuentran las 10 habitaciones, serán las familiares y las suites con un precio más elevado que el resto.

2.3.- El objetivo y las necesidades del proyecto en el mercado.

Se han marcado unos objetivos, los cuales abarcan dos ámbitos, el económico-financiero y el social.

Exponiendo los objetivos económico-financieros, queremos basarnos en el crecimiento dentro del sector, la rentabilidad, la adaptación, garantizar la sostenibilidad y aumentar las fuentes de ingreso (por ello también tenemos actividades de ocio dentro de las instalaciones). También, se van a realizar estudios en base a la demanda previsible, de su evolución y saber cuándo se van a subir y bajar los precios, ya que nos vamos a basar en la demanda para hacerlo. En cuanto a la adaptación, se refiere a los cambios de los gustos de los clientes o a las innovaciones tecnológicas que se puedan producir.

En todo este proceso se va a trabajar día a día por aumentar la calidad de los servicios que ofrecemos, mantener una promesa de calidad-precio y adaptar el precio de venta dependiendo de la temporada para maximizar beneficios.

Si nos fijamos en los objetivos comerciales, estamos tratando de dar un lanzamiento de imagen del hotel y mantenerla lo más alta durante el mayor tiempo posible, eso sí, teniendo unas mejoras constantes y corrigiendo los posibles errores que puedan irse planteando.

También se realizarán diferentes campañas de imagen, para poder promocionar el hotel de una manera adecuada y poder sacar el mayor partido posible, sobre todo en las temporadas de cambios de estación, que es cuando hay que actuar de una manera inteligente.

Como segundo punto, los objetivos sociales, los cuales son muy importantes a la hora de tener en cuenta los objetivos marcados. La estabilidad en el empleo y la rotación del equipo en diferentes departamentos va a conseguir que la plantilla siempre esté motivada y no se encuentre dentro de una monotonía, esto es una manera de ampliar las habilidades y conocimientos de los empleados, aumentar su motivación y compromiso y mejorar el trabajo en equipo. Este proyecto va a ser realizado con las mayores medidas sostenibles para el medio ambiente y un especial cuidado con el entorno, así como una correcta adaptación a la cultura en la que nos encontramos. Todo esto está ligado a tener una cierta cooperación con la política turística del país.

En cuanto a las necesidades del proyecto en el mercado, para que los objetivos sean cumplidos, uno de los factores más importantes es intentar tener la tecnología siempre al día para la comodidad de los clientes y la facilitación de la plantilla a la hora de realizar su trabajo.

Como bien se ha mencionado anteriormente, los gustos de los clientes cambian, por lo que también se añadirán a las necesidades el enfoque hacia el cliente; es por ello que siempre se debe estar a su disposición satisfaciendo todas sus necesidades y considerar sus opiniones.

Se considera también el aprendizaje y la agilidad, al producirse tantos cambios en las expectativas de los clientes y mantenernos internamente eficientes, pudiendo realizar cambios, pero sin que vayan encaminados al fracaso desarrollándolos de una manera poco ágil. (Ceupe, 2019)

3.- Análisis del Mercado

Macroentorno y microentorno.

En este apartado se expondrá un análisis del macroentorno donde veremos los factores que afectan al proyecto de manera externa y el análisis del microentorno en el que se analiza la capacidad del hotel para actuar en el mercado de forma interna.

3.1.- Macroentorno.

El macroentorno es definido como una serie de factores que, de manera externa, afectan a las ventas indirectamente, algo que la empresa no puede hacer nada ante ello. Para definirlo más profundamente, se van a plasmar los siguientes conceptos dentro del mismo: (Enciclopedia económica, 2018)

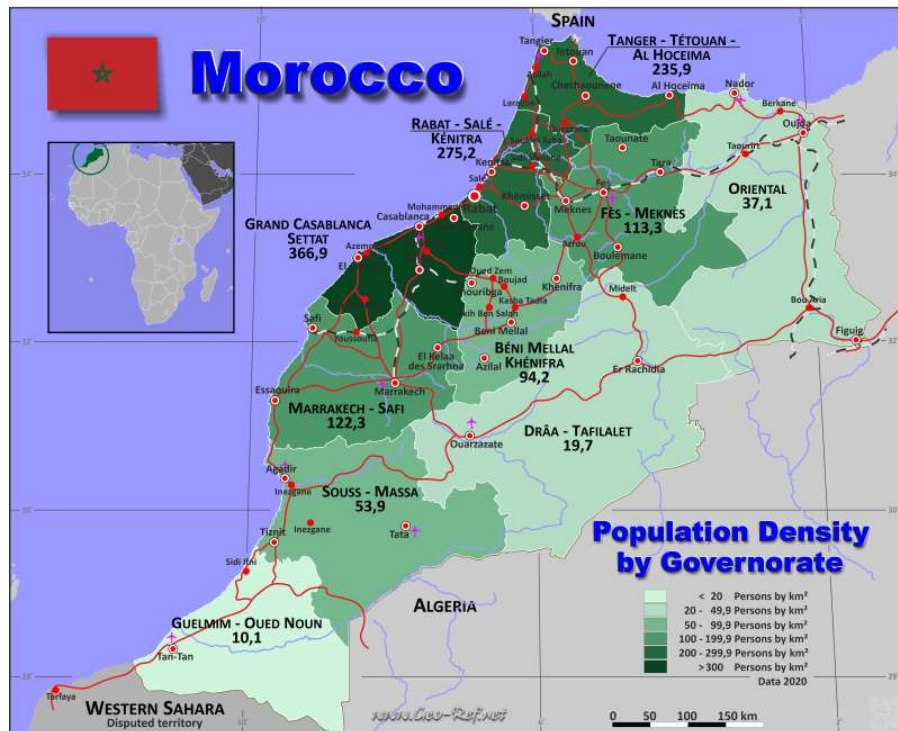
3.1.1.- Demografía.

La demografía estudia los cambios que se pueden producir en la población humana cada cierto tiempo, de manera cualitativa y cuantitativa. Los datos que se muestran a continuación pertenecen al año 2021, a no ser que se indique lo contrario. (Marruecos: Economía y demografía, 2021)

- Densidad: Marruecos posee una densidad de población de 36.313.000 personas, con 81 habitantes por kilómetro cuadrado.
- Crecimiento de la población: desde 1960 hasta 2021, la población ha aumentado de 12,33 millones de habitantes a 37,08. Pese a esta alta cifra de crecimiento, el menor aumento ocurrió en 2019 con un 1,05%, y en 2021 hubo un 1,1%.
- Edad y género: según los datos consultados, la población de 0 a 14 años corresponde a un 26,85% de habitantes, la de 15 a 64 años a un 65,72% y la mayor de 64 años a un 7,42%. Respecto al género, el porcentaje en relación al total de habitantes indicado anteriormente, es de un 49,60% de hombres y 50,40% mujeres.
- Entorno: mayoritariamente, Marruecos dispone de un entorno rural por la zona del Atlas, Merzouga, Uarzazate, Sáhara Occidental, El Aaiún... La zona urbana se corresponde a las grandes ciudades, como Agadir, Casablanca, Rabat, Fez, Tánger...
- Áreas de concentración de la población: en la imagen 2 se muestra un mapa de la densidad de la población de todo el territorio marroquí en el año 2020; en él se puede observar que las regiones de mayor concentración, por orden descendente, serían las siguientes: Casablanca-Settat (con más de 300 habitantes por kilómetro cuadrado), Rabat-Salé-Kenitra y Tánger-Tetuán-Alhucemas (de 250 a 299,9 habitantes por kilómetro cuadrado), Marrakech-Safí y Fez-Mequinez (de 100 a 199,9 habitantes por kilómetro cuadrado), Sus-Masa y Beni Melal-Jenifra (de 50 a 99,9 habitantes por kilómetro cuadrado), Oriental y Draa-Tafilalet (de 20 a 49,9 habitantes por kilómetro cuadrado), y, por último Guelmim-Río Nun (menos de 20 personas por kilómetro cuadrado). Esta imagen nos va a ayudar a comprender mejor la distribución geográfica del territorio marroquí y a saber la cantidad de personas que viven en el área de Marrakech-Safí, lo que puede influir en el comportamiento del consumidor y en la demanda. También podemos utilizar

esta información para adaptar nuestra estrategia de marketing a las preferencias de los consumidores.

Imagen 2 Densidad de la población marroquí



Fuente: Geo-Ref

En la tabla 1 se muestran los datos de las regiones con la capital que le corresponde, área en kilómetros cuadrados, población y densidad actualizada a 2022, son los datos más recientes que tenemos.

Tabla 1 Regiones, capitales, kilómetros cuadrados, población y densidad de Marruecos.

Región	ISO 3166-2	Capital	Area (km ²)	Population ▼	Density (pers/km ²)
Grand Casablanca - Settat	MA-06	Casablanca	20 190	7 408 213	366,9
Rabat - Salé - Kénitra	MA-04	Rabat	17 690	4 867 744	275,2
Marrakech - Safi	MA-07	Marrakesch	39 040	4 774 413	122,3
Fes - Meknes	MA-03	Fes	38 880	4 405 862	113,3
Tanger - Tétouan - Al Hoceima	MA-01	Tanger	16 170	3 813 854	235,9
Souss - Massa	MA-09	Agadir	53 720	2 896 152	53,9
Béni Mellal - Khénifra	MA-05	Beni-Mellal	27 750	2 613 137	94,2
Oriental	MA-02	Oujda	66 110	2 453 229	37,1
Draa - Tafilalet	MA-08	Errachidia	86 140	1 693 786	19,7
Guelmim - Oued Noun	MA-10	Guelmim	44 130	446 225	10,1
Total			409 820	35 372 615	86,3

Fuente: Geo-Ref

3.1.2.- Geografía

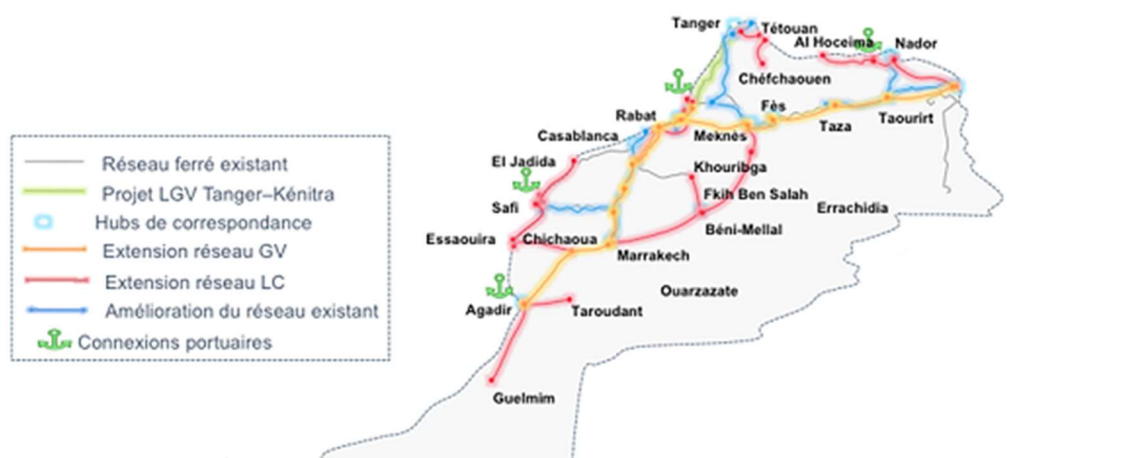
En este punto se va a informar acerca de la geografía del país, que nos va a indicar su clima y variaciones, distancia, medios de transporte, distribución física y redes de comunicación.

Como primera instancia, se comenta el clima en Marrakech; los veranos son cortos, despejados y calurosos, en cambio, el invierno es largo, con temperaturas estables y frescas y despejado. La temperatura varía de 6°C a 38°C a lo largo del año, la cual, en verano, ronda las mínimas temperaturas de 18°C y unas máximas de 38°C, y en invierno, de 6°C a 19°C.

En Marrakech, la temporada alta se encuentra desde el mes de octubre a noviembre y de marzo a junio. (Weathers Spark, 2023) y (Cuándo ir a Marruecos, s.f)

Por otro lado, después de examinar el transporte en Marruecos, se ha obtenido la siguiente información. Marruecos dispone de una buena red de transporte en comparación con países del mismo nivel económico. Las carreteras tienen una longitud de 57.334 kilómetros, de los cuales 45.240 están asfaltados; el transporte ferroviario (mostrado en la Imagen 3) tiene una longitud de vías férreas de 4.225 kilómetros, las rutas existentes se muestran en la imagen 3: (Troin, J.-F., & Berriane, M. 2002) y (Oficina económica y comercial de España en Rabat, 2022)

Imagen 3 Red ferroviaria marroquí



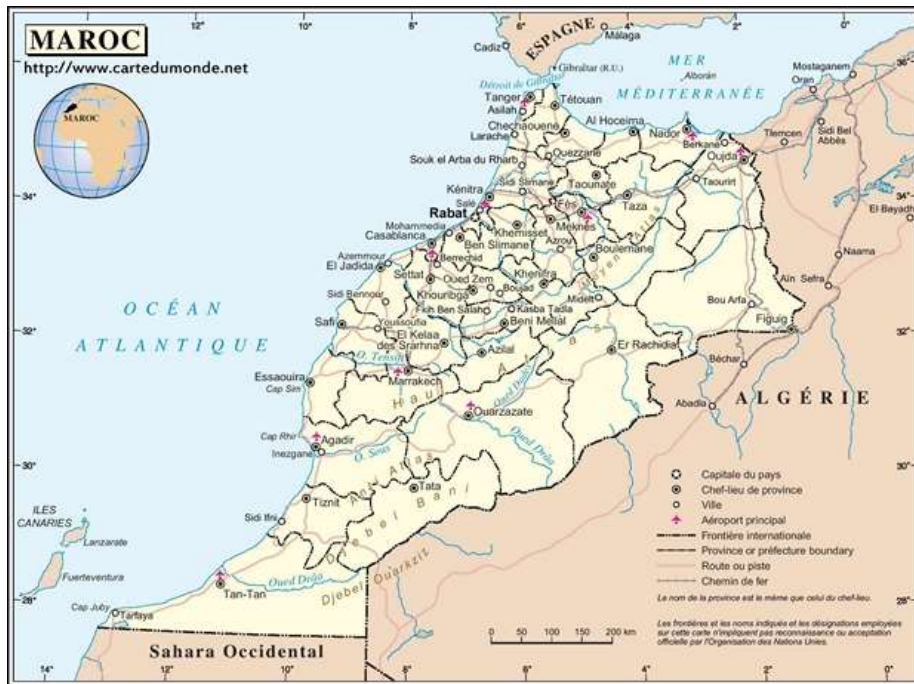
Fuente: El Diario De Ceuta

A continuación, el transporte aéreo, y marítimo. Marruecos posee 17 grandes aeropuertos, los cuales los más importantes son los siguientes: Mohammed V (Casablanca), Marrakech-Menara (Marrakech), Tánger-Ibn Battuta (Tánger), Fez Saiss (Fez) y Agadir-Al Massira (Agadir); y 43 puertos, de los cuales los más significativos son el de Agadir, Casablanca, Mohammedia, Tánger, Nador, Kenitra, El Jadida, Essaouira y Safi. Cabe destacar que más del 95% del tráfico de mercancías pasan por los puertos.

Centrándonos en Marrakech, posee el segundo aeropuerto más importante de Marruecos, el Menara Airport; también hay más posibilidades de llegar al destino, como por carretera si deseas ir en coche, taxi o autobús, y, por último, el tren. Para ubicar geográficamente nuestro hotel, nos hemos basado en la zona periférica por su facilidad de acceso y de construcción, ya que, por ejemplo, si se hubiese ubicado el hotel en la medina o en la zona céntrica solo se podría acceder caminando, en moto o bicicleta debido a sus estrechas calles, o, las instalaciones deberían ser mucho más pequeñas. (Datos Mundial, 2023), (SeaRates, 2023) y (Oficina económica y comercial de España en Rabat, 2022)

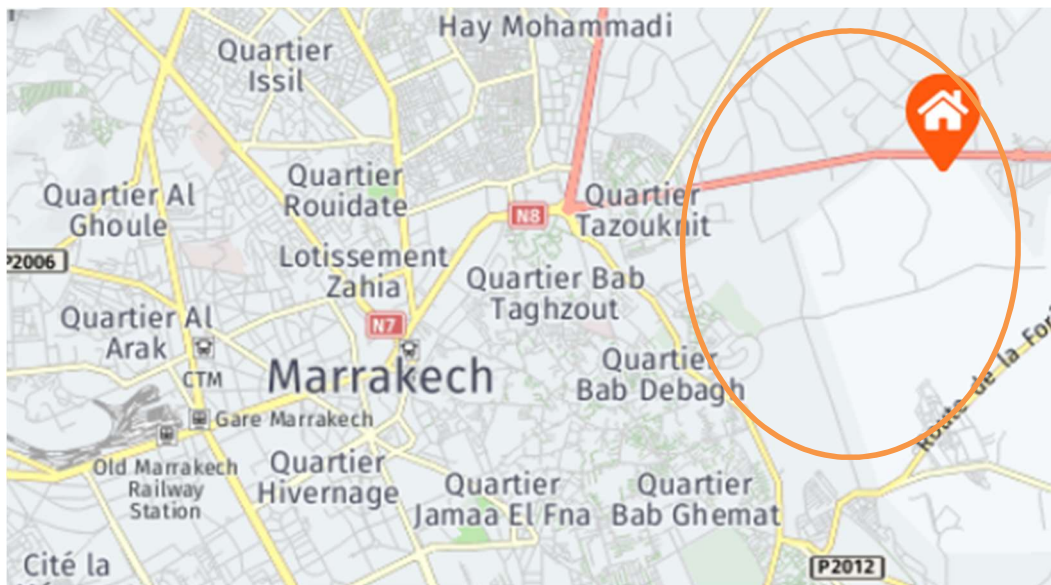
Por último, se muestra en la imagen 4 un mapa de la distribución física de todo el territorio marroquí y en la imagen 5 otro mapa de Marrakech (nuestras instalaciones se ubicarán en el círculo naranja dibujado).

Imagen 4 Distribución física de territorio marroquí



Fuente: Mapa Del Mundo

Imagen 5 Mapa turístico de Marrakech



Fuente: Mapas Turísticos

3.1.3.- Factores sociopolíticos y económicos.

Marruecos es la quinta potencia económica de África y la tercera del norte. Se define en la constitución como una monarquía constitucional, parlamentaria, democrática y social. (Oficina económica y comercial de España en Rabat, 2022) y (Alsaden, 2012)

Si bien es cierto que este país posee una buena estabilidad política, por otra parte, también existen diversos problemas sociales, como la baja empleabilidad de los jóvenes (hay una tasa de desempleo juvenil del 26%), la mala gestión en las ciudades, el desequilibrio de cuentas públicas, grandes diferencias entre la población rica y pobre... (Moneda Única, 2021)

La mayor parte de las inversiones públicas y privadas están dirigidas para los altos estatus de la sociedad marroquí, esto supone un gran problema para el resto de la población, ya que ésta requiere una atención urgente. Una sencilla calle puede diferenciar la parte pobre de una ciudad grande (como es Casablanca) de la parte rica donde los habitantes o extranjeros se pueden permitir lujos. Sobre este tema hay diversas opiniones, ya que muchos de los marroquíes están conformes con esta situación, ya que, aluden que el país siempre ha tenido esas desigualdades, mientras tanto, otra gran parte de la población defiende que esa situación no es sostenible. Hay un grave problema de modernización selectiva, refiriéndose a que se centra en un determinado estrato social y deja a un lado a la otra parte; mientras las grandes ciudades se modernizan, crean nuevas infraestructuras y aumentan la calidad de vida, pueblos ubicados en el interior del país tienen dificultades incluso para tener agua corriente o infraestructuras educativas decentes. Seriamente el gobierno de Marruecos debería plantearse un plan de ayuda urgente para la población más desfavorecida realizando programas de modernización de todo tipo y en el que todo el mundo salga beneficiado. La propia población marroquí que está de acuerdo con esta situación es la que menos ayuda a que esos proyectos salgan adelante, ya que crea muy poca presión interna en la monarquía.

En resumen, la desigual distribución de la riqueza nacional, la mala gestión, el menosprecio de la población desfavorecida y la corrupción hace que este país no avance socialmente y haya extremos problemas de pobreza, que hacen que la población se vaya

en busca de otra vida mejor a través de la emigración (hasta un 70% de la población joven marroquí ha pensado en emigrar). (Moneda Única, 2021).

A continuación, se expone la tensión que existe entre el Sáhara y Marruecos, otro problema que actualmente está muy presente. El Sáhara Occidental antiguamente era una colonia española de la cual Marruecos la anexionó en 1975. El problema de todo esto es que Marruecos rechaza un referéndum pedido por el Frente Polisario (que es el movimiento independentista del Sáhara creado en 1973) para determinar el estatus del Sáhara, buscando como única opción la autonomía de este territorio, idea que cada vez está siendo más aceptada entre los países internacionales. (BBC News Mundo, 2020)

Las exportaciones en Marruecos superan los 22.000 millones de euros. Su política de comercio exterior se centra en promocionar el comercio y la inversión e integrar la economía en el sistema económico mundial. Para poder llegar a estos objetivos, se han adoptado políticas para liberalizar el comercio, reducir barreras arancelarias y mejorar infraestructuras.

Además, Marruecos ha firmado acuerdos de libre comercio con varios países, como la Unión Europea (de la cual depende mucho en sus exportaciones, eso es una de sus debilidades a la hora de hablar de su política de comercio exterior), Turquía, Estados Unidos y algunos países africanos, lo que le ha permitido aumentar sus exportaciones. El país también ha establecido zonas de libre comercio y zonas económicas especiales, para atraer inversión extranjera y promover la producción y el comercio en sectores clave como la automoción, la electrónica y la industria textil.

Centrándonos en Marrakech, tiene la suerte de que dispone de infraestructuras para el comercio internacional, como el aeropuerto de Marrakech-Menara y el de Safi, la Cámara de Comercio, Industria y Servicios de Marrakech y la Oficina de Desarrollo de Exportaciones. La ciudad es conocida por la industria turística y exportación de productos artesanales, como alfombras, cerámica, etc. Y su importancia como centro de producción agrícola. (Oficina económica y comercial de España en Rabat, 2022)

3.1.4.- Factores económicos.

Marruecos posee un PIB (que lo podríamos definir como el “conjunto de los bienes y servicios producidos en un país durante un espacio de tiempo, generalmente un año” (Oxford Languages and Google, 2020)) de 142.900 millones de dólares. (The world bank, 2021).

En segunda instancia, se estudia su deuda pública, que, resumiendo, es el conjunto de deudas que tiene un estado ante particulares u otros países. En dicho año ascendió a 83.220 millones de euros, y, la deuda per cápita por habitante (que se obtiene dividiendo la deuda total existente entre el número de habitantes) es de 2.292€ (Datosmacro, 2021).

En cuanto a la política cambiaria, que, según Morales (2020), es el conjunto de acciones que llevan a cabo los Gobiernos en relación al tipo de cambio, es gestionada por el Banco de Marruecos, que se encarga de regular la oferta y la demanda de divisas extranjeras en el mercado cambiario, para mantener la estabilidad del tipo de cambio del dirham marroquí. El tipo de cambio del dirham frente al dólar estadounidense está parcialmente fijado, por lo que en Banco de Marruecos interviene para evitar fluctuaciones excesivas, aunque, en los últimos años se permite que el tipo de cambio se ajuste en función de la oferta y la demanda. (Datosmacro, 2023)

Por otra parte, un dato que nos informa de cuál es el nivel de bienestar de la población, es el ingreso per cápita, que se realiza dividiendo el PIB entre el número de habitantes. En Marruecos, el ingreso per cápita es de 3.324€, sus habitantes tienen muy bajo nivel de vida respecto al resto de países, ya que, por ejemplo, si lo comparamos con España (que es de 27.870 en el año 2022), es una cifra muy significativa respecto a la de Marruecos. (QuickBooks, 2023) y (Datosmacro, 2023)

A continuación, se muestra en la tabla 2 los indicadores macroeconómicos del país más significativos:

Tabla 2 Indicadores macroeconómicos de Marruecos

Economía de Marruecos		
Cuentas Nacionales - Gobierno		
PIB anual	2021	120.713 M€
PIB Per Capita	2021	3.324 €
Deuda total (M.€)	2021	83.220
Deuda (%PIB)	2021	68,94%
Deuda Per Cápita	2021	2.292 €
Déficit (M.€)	2021	-7.172
Déficit (%PIB)	2021	-5,94%
G. Público (M.€)	2021	37.480,90
Gasto público (%PIB)	2021	31,05%
Gasto público Per Capita	2021	1.032 €
Índice de Corrupción	2022	38
Mercado Laboral		
Tasa de desempleo	III Trim 2016	9,60%
Parados	III Trim 2016	1.142 mil
SMI	2022	276,0 €
Mercados - Cotizaciones		
Euro / Dirhams marroquies	19/04/2023	11,1064
Tipo de cambio del dólar	19/04/2023	10,1567
Bolsa (Var. este Año %)	19/04/2023	-2,36%
Precios		
IPC General	feb-23	10,10%
Mercado de dinero		
Tipos de interés	23/03/2023	3,00%
Comercio		
Llegadas anuales	2019	12.932.260
Exportaciones	2021	30.306,1 M€
Exportaciones %PIB	2021	25,11%
Importaciones	2021	49.069,3 M€
Importaciones % PIB	2021	40,65%
Balanza comercial	2021	-18.763,1 M€

Fuente: Datosmacro

Respecto a la estructura del sistema económico, Marruecos posee una economía diversificada que durante las últimas décadas se ha transformado estructuralmente, la cual

se divide en tres sectores: (Oficina de información diplomática del ministerio de asuntos exteriores, 2022)

- Sector primario: se dedica principalmente a la agricultura, empleando a un 40% de la población activa y contribuyendo al 15% del PIB.
- Sector secundario: su principal actividad es la industria y manufactura, representando aproximadamente un 30% del PIB.
- Sector terciario: el más grande de la economía marroquí, representando un 55% del PIB y empleando a más del 50% de la población activa. Este sector se dedica al turismo, la banca, transporte, telecomunicaciones y servicios gubernamentales.

La estructura del sistema económico se ha ido transformando en las últimas décadas aumentando su diversificación, al principio se centraba más en la agricultura y ahora en la industria y servicios. Uno de los sectores que más ha experimentado un crecimiento es el turístico, convirtiéndose en un sector clave de la economía del país.

Por último, en cuanto a su evolución económica, en los últimos años ha sido bastante positiva, ya que el gobierno ha apostado por inversiones aprovechando su buena situación geográfica. Para España, Marruecos es un buen socio comercial, ya que, por ejemplo, en 2020, 18.000 empresas españolas han exportado a este país bienes por valor de 7.400 millones de euros.

3.1.5.- Regulaciones especiales.

En los últimos años, Marruecos ha implementado varias medidas comerciales especiales para fomentar el crecimiento económico e internacional. Entre ellas, podemos encontrar acuerdos de libre comercio (para que sus productos tengan preferencia de entrar al mercado de otros países), zonas de libre comercio (creadas en diferentes partes del país para atraer a compañías extranjeras), programas de incentivos (para fomentar la producción y exportación), política de liberalización económica (que permite la entrada de empresas extranjeras al país y facilita la inversión extranjera) y una facilitación del comercial simplificando los procedimientos aduaneros y modernizando sus infraestructuras comerciales. (Organización Mundial del Comercio, 2003).

3.1.6.- Factores tecnológicos.

Marruecos está teniendo unos grandes avances tecnológicos y desarrollo de las TICS en los últimos años, todo ello para atraer nuevos inversores en este sector. Actualmente ocupa una posición estratégica, y también, un gran potencial en energías renovables.

Entre los avances tecnológicos más importantes podemos encontrar la creación de parques tecnológicos y zonas de innovación en Casablanca y en Rabat, emprendimiento tecnológico en muchas empresas de base tecnológica y energías renovables como la solar o la eólica, convirtiéndose en líder en África en este ámbito. Todo esto ha mejorado la competitividad del país. (Manzebo, 2022)

3.1.7.- Evolución del turismo en la zona.

Europa y Francia están en cabeza de las zonas de la emisión de la clientela turística de Marruecos, abarcan el 83% y el 35% de las entradas en las fronteras y el 62% y el 30% de las llegadas a hoteles. En España ocupamos el segundo puesto en llegadas (un 11%), en cambio, los propios marroquíes tienen una baja representación en noches de hotel (un 17%) ya que ellos recurren a otro tipo de alojamientos, como alquileres o casas de familiares y amigos (Troin, J.-F., & Berriane, M. 2002). La medina de Marrakech cada vez está más concurrida por residentes extranjeros que compran los riads antiguos y los reforman para transformarlos en hoteles con altos precios.

En Marruecos, el sector turístico contribuye a un 10% de su PIB (siendo la principal fuente de ingresos) creando 550.000 empleos en 2019. El país tiene una visión a largo plazo de estar en la lista de los 20 primeros destinos turísticos mundiales. (Oficina económica y comercial de España en Rabat, 2022)

Teniendo en cuenta la COVID, Marruecos ha sido uno de los países más afectados debido a sus cierres fronterizos y la prohibición de cruzar el estrecho en 2020, algo que, aparte de impedir la llegada de turistas, también impedía la vuelta a casa de sus residentes marroquíes en España; la ciudad de Marrakech llegó a retroceder a niveles de reservas de 1982.

Centrándonos en Marrakech, durante mucho tiempo el turismo ha sido muy importante en su economía, y ha tenido una evolución bastante significativa en los últimos

años. En la década de 1990, el turismo comenzó a crecer significativamente por la creación de nuevas infraestructuras turísticas y la promoción del país. En los últimos años, la ciudad ha atraído a turistas de todo el mundo, lo que ha llevado a un aumento en la inversión en la industria turística y creación de empleo. Desde el 2010 al 2019, el número de turistas aumentó de 1,2 millones a 2,5 millones, por lo que el turismo ha creado una cantidad generosa de ingresos para la economía local.

Por último, un dato significativo es que la Organización Mundial del Turismo apoyó la creación de la primera oficina en África de la OMT en Marrakech en 2021, su función es promover la inversión y la innovación turística. (Redondo, 2021)

3.2.- Microentorno.

En este apartado se analiza el microentorno, que se basa en los factores internos y cercanos a la empresa que influyen en su operación en los que la empresa tiene cierto grado de control y se pueden tomar medidas para influir en ellos. (Retos directivos, 2021)

3.2.1.- Mercado objetivo y consumidores que nos podemos encontrar.

Como bien se ha indicado anteriormente, el mercado objetivo son las personas viajeras, turistas (residentes y extranjeros), huéspedes de una noche, familias y parejas. En cambio, hay más tipos de público entre nuestras posibilidades, como clientes especiales (que buscan necesidades muy concretas), clientes que viajan por negocios (ya sean los propios residentes del país o personas que vengan de otros), huéspedes de lujo (buscan servicios exclusivos), o huéspedes “eco-friendly” (que buscan alojamientos que sean respetuosos con el medio ambiente). (Otelms, 2021)

El mercado potencial en Marrakech es muy diverso y amplio. La ubicación, el marketing, la segmentación de mercado y los servicios son unos factores muy importantes a la hora de definirlo. Respecto al número de clientes potenciales, nosotros nos vamos a centrar en viajeros, turistas (residentes y extranjeros), familias y parejas.

Por último, el segmento de clientes se puede definir como un grupo de personas que comparten necesidades y características similares y que son el objetivo principal de nuestro negocio; se dividen en segmentos que se definen según determinadas variables (demografía, geografía etc.) Nos vamos a basar en un segmento de masas, el cual se dirige

a un público en general sin ningún tipo de distinciones. Este tipo de segmento se centra en satisfacer a todos los clientes que nos podemos encontrar.

3.2.2.- Proveedores.

En este punto se van a analizar a nuestros proveedores, los que van a abastecer con los productos y servicios necesarios nuestro hotel. (Hostelería Ecuador, 2016)

1. Proveedores de amenities: estos proveedores son los que nos van a suministrar los amenities del hotel, es decir, los productos que se les regala a los clientes, como el gel, champú, loción hidratante, cepillo de dientes, pasta de dientes, peine, gorro de baño, bastoncillos etc.
2. Proveedores de aromatización: se van a encargar de la aromatización del hotel aportándonos ambientadores automáticos, velas, varillas ambientadoras y pulverizadores de aroma. Hay que tener en cuenta las preferencias olfativas del país, por lo que necesitaremos un aroma árabe que genere un entorno de relax.
3. Proveedores de audio e insonorización: se necesitarán equipos de sonido para la música que ambiente el hotel y una correcta insonorización de las habitaciones para que los clientes tengan una buena estancia.
4. Proveedores de bebidas, vajillas y hielo: para el restaurante, bar y mini bar de las habitaciones.
5. Proveedores de climatización: por lo general, Marruecos es un país caluroso, por lo que se necesitará climatización en todas las áreas del hotel y en las habitaciones.
6. Proveedores de colchones: en las habitaciones se deben tener diversidad de tipos de camas (doble, dos camas, extra grande para las suites y cunas).
7. Proveedores de decoración y mobiliario: la decoración es lo que va a marcar la diferencia de nuestro hotel, por lo que se van a necesitar varios proveedores en este ámbito para que todo esté correctamente ambientado y combinado.

8. Proveedores de control de plagas: siempre hay que tener medidas para posibles plagas que puedan proliferar el hotel de manera descontrolada, por ello también va a haber una limpieza cautelosa, para que no se den estos casos.
9. Proveedores de equipamiento comercial: agrupa los servicios de telecomunicación e informática, como los teléfonos de comunicación entre distintos departamentos del hotel (oficina, cocina, restaurante, recepción...) y los equipos informáticos para llevar la gestión hotelera.
10. Proveedores de equipamiento industrial: necesarios para la zona de restaurante, cocina, piscina, lavandería, baños árabes y sala de calderas.
11. Proveedores de iluminación: teniendo en cuenta la decoración del hotel, se van a encargar aportar la luminosidad a cada espacio y el buen uso de la luz natural.
12. Proveedores de imprentas: para la impresión de materiales de marketing, eventos, publicidad...
13. Proveedores de lencería y uniformes: ayudará a suministrar productos de calidad y ropa cómoda para los empleados.
14. Proveedores de limpieza: refiriéndonos al servicio de limpieza de las habitaciones, de áreas comunes y el suministro de productos y equipos de limpieza.
15. Proveedores de seguros: protección financiera, cumplimiento legal, asesoramiento, reclamaciones...
16. Proveedores de software: nos proporcionarán todo tipo de sistemas informáticos, automatización de procesos, gestión, control y análisis de datos.
17. Proveedores de equipamiento y decoración para jardín: estos proveedores los consideramos bastante importantes, ya que el jardín es una parte clave de las instalaciones y aumenta el atractivo y el valor del hotel. Hay que dotarse de profesionales cualificados para llevar un correcto mantenimiento.

18. Proveedores de mantenimiento de piscinas: se van a encargar de proporcionar los servicios de limpieza y mantenimiento de la piscina.
19. Proveedores de productos para spas: los proveedores de estos productos van a proporcionar todo lo necesario para los baños árabes.

Seleccionar unos proveedores adecuados es clave para el correcto funcionamiento y mantenimiento de las instalaciones del hotel, todos ellos van a influir en el éxito del negocio y en la satisfacción de los clientes.

3.2.3.- Competencia.

Se ha considerado que la ubicación del hotel es muy buena, ya que se encuentra en la principal zona turística de hoteles de lujo de la ciudad donde puedes realizar multitud de actividades (quads, montar a caballo o en camello...) y las construcciones, al estar a las afueras son mucho más grandes y económicas.

En primer lugar, se tienen en cuenta los competidores, que serían otras ciudades marroquíes como Casablanca, Fez, Tánger, Agadir, entre otras. Son competidoras directas ya que ofrecen atracciones turísticas únicas y diferentes a Marrakech. La ciudad cuenta con muchas variedades de alojamiento, por lo que la competencia es bastante alta. Nuestros competidores directos serían los hoteles de lujo y para familias, los que ofrecen alojamiento completo a precios más elevados. Para competir en este mercado hotelero, se van a desarrollar estrategias de marketing y se han incorporado servicios y características adicionales, como spa, baños árabes, piscina y el restaurante de alta calidad, para atraer a los huéspedes. También se añadirá un programa de sostenibilidad para atraer a los turistas que valoran el turismo responsable y sostenible.

En la zona en la que nos encontramos, en 1 kilómetro a la redonda, la mayoría son hoteles muy grandes y resorts, casi todos ellos riads debido a la alta demanda de los mismos en los últimos años; sin embargo, muy pocos de ellos disponen de precios asequibles, y ninguno de jardín dotado de zonas de ocio en el interior (restauración, baños árabes etc.) por lo que para nosotros es un punto a favor. Por último, un planteamiento muy complicado es tener en cuenta las perspectivas de futuro, ya que hay que tener una imagen de prestigio clara desde el principio, no podemos cambiar el público objetivo de un día para otro.

Para competir en el mercado turístico global, Marrakech ha invertido en mejorar su infraestructura turística, incluyendo la construcción de nuevos hoteles, restaurantes, etc. Además, ha implementado campañas de marketing para promover la ciudad en todo el mundo y mejorar su posición como destino turístico líder.

A continuación, se va a realizar un benchmarking competitivo. Nos fijamos en las técnicas de los competidores directos, los que poseen los mismos clientes en los que se enfoca nuestro proyecto. (Salesforce Latinoamérica, 2021)

Se ha calculado el precio promedio por noche, para ello se ha realizado una media de precios de todos los hoteles (con un total de 22) que hay 2 kilómetros a la redonda de donde se va a encontrar el hotel; el resultado ha sido 190,52€ de media. En la variedad de precios por noche que se han encontrado en esta cifra, son todos muy parecidos, los precios no bajan de los 100€ y llegan hasta los 400€. En relación con España o a Europa en general, Marruecos está mucho más abaratado, sobre todo por el cambio de moneda. También influye mucho la nueva moda de los riads que ha llegado hace unos años atrás, haciendo que estos hoteles tengan un alto prestigio y éstos sean los que más puedan salirse de nuestro presupuesto. En la tabla 3 se muestran los diferentes hoteles con los precios por noche en temporada baja. Únicamente hemos tenido en cuenta la categoría “hotel”, ya que también podemos encontrar apartamentos, villas completas, etc.

Tabla 3 Cálculo promedio por noche

Nombre del hotel	Precio/Noche
Be live collection Marrakech	313
Valeria Madina Club	175
Palais Namaskar	407
Hotel Les Cinq Djellabas	259
Palais de l'O	100
Eden Lodges	247
Atlas Widan	174
Iberostar Club Palmeraie	241
AG Hotel y SPA Marrakech	120
Jenan Mayshad	167
Riad Hotel Marraplace	63
Golf Club Rotana Palmeraie	177
Palais Mehdi	165
Les Deux Tours	217
Tigmiza Boutique	216
Barceló Palmeraie	136
Le Palais Rhoul and SPA	386
Domaine Des Remparts	20
Palmeraie Village 2	101
Hotel Du Golf Rotana	146
Fawakay Villas	171
Precio promedio por noche	190,52

Fuente:Booking

3.2.4.- Barreras de entrada.

Todos los bienes en Marruecos son de libre importación, excepto algunos que no van a ser de nuestra necesidad como pólvora o ropa de segunda mano que necesitan ciertas licencias de importación. En este aspecto no vamos a tener problema ya que la mayoría de productos (así como la decoración, construcción, etc.) que vamos a necesitar los vamos a adquirir del propio país, China o España (que con el Acuerdo de Asociación con la Unión Europea posee varias reducciones arancelarias).

Un aspecto importante que se debe de tener en cuenta es la problemática a la hora de importar azulejos, ya que están sujetos a una muy elevada cifra de importación

arancelaria desde hace años. Esto para España supone un problema ya que Marruecos es el quinto país importador del sector cerámico español.

Respecto a la entrada al país de nuestros clientes, deben cumplir ciertos requisitos de visados que a veces resultan costosos y complicados. También, Marruecos ha tenido problemas de seguridad hace unos años, lo que puede influenciar a algunos turistas a no decantarse por este país como destino de visita. (África Infomarket, 2013) y Servicios consulares, 2023).

3.2.5.- Comportamiento del consumidor.

Refiriéndose al comportamiento del consumidor en Marrakech, en principal punto que se puede tener en cuenta es la cultura, ya que es una completamente diferente al resto de continentes. Los huéspedes marroquíes se pueden esperar una experiencia tradicional, en cambio, los europeos o el resto de extranjeros pueden preferir una experiencia más característica de su país de origen. En nuestro hotel preferimos decantarnos por una experiencia tradicional para todo tipo de huéspedes para que todo el mundo se pueda integrar en la cultura local y sentir que realmente están viviendo una experiencia nueva.

Como segundo punto, también se tienen en cuenta a los huéspedes de lujo o viajeros de negocio, que pueden tener expectativas o necesidades diferentes al resto de clientes.

Por último, actualmente las redes sociales e internet son muy importantes a la hora de dar visibilidad a la imagen de un hotel, los huéspedes pueden dejar reseñas o comentarios después de la estancia que pueden ver el resto de personas que quieran alojarse en un futuro, por eso es importante utilizar las críticas como puntos de partida para mejorar ciertos ámbitos, debemos ser atentos y reflexivos en este aspecto para aumentar la satisfacción de todos los clientes, ya que su nivel de experiencia puede influir en su comportamiento de compra o la probabilidad de volver al hotel o recomendarlo.

3.3. - DAFO.

Se presenta a continuación un análisis DAFO del hotel, que nos ayuda a identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de este proyecto.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - El hotel se ubica en Marrakech, una ciudad turística popular con una gran demanda de alojamientos. - El hotel dispone de una amplia variedad de servicios y comodidades para los huéspedes (el spa, restaurante, piscina...). - Precios muy competitivos en el mercado. - Arquitectura islámica que hace resaltar la identidad marroquí para que los clientes se sientan habitantes del propio país e integrados culturalmente. - Se dispone de personal altamente cualificado y capacitado en atención al cliente y hospitalidad. - Buen reconocimiento de marca en la industria hotelera. - El hotel se encuentra en una zona tranquila y relajada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto coste de mantenimiento y de construcción en el terreno por sus grandes dimensiones. - Alta competencia de precios con hoteles de la zona que pueden ofrecer servicios más lujosos. - Dependencia de la temporada turística para obtener ganancias. - Para acudir al centro de la ciudad no se puede ir caminando.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar tecnológicamente la promoción y publicidad del hotel (redes sociales, en una web propia, en buscadores de alojamientos...) y en revistas, guías de viaje etc. - Mejora de la gestión hotelera y la atención al cliente a través de las opiniones de los huéspedes. - Expandir la oferta de servicios y comodidades para ofrecer una experiencia única. - Ofrecer paquetes de servicios y experiencias turísticas para atraer turistas. - Diversificar los canales de venta para llegar a más mercados y clientes potenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia en el mercado hotelero que puede ofrecer servicios similares a los nuestros. - Cambios en los gustos de los consumidores o en las tendencias turísticas, ya que pueden afectar a la demanda de alojamientos en Marrakech. - Inestabilidad política, social o regulaciones gubernamentales en la región, ya que eso puede afectar a la llegada de turistas y el turismo nacional.

Fuente: Elaboración propia

Con esta información, podemos diseñar estrategias para aprovechar las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las oportunidades y suprimir las amenazas, y así mejorar la rentabilidad y éxito del proyecto en el mercado hotelero.

4.- Modelos de negocio, plan de producción e infraestructuras

4.1.- Modelo de negocios.

Un modelo de negocio es imprescindible para poner en marcha una compañía y para realizar una buena planificación empresarial; en resumen, según Clavijo, (2022), un modelo de negocios es un instrumento que permite tener claridad en el modo por el cual se ofrece una solución a una necesidad del mercado. El modelo debe de estar perfectamente claro y que defina las estrategias para buscar nuestros objetivos empresariales. A continuación, para realizar el modelo de negocios para nuestro hotel, realizaremos un estudio que nos ayudará a comprender todo lo que vamos a necesitar para empezar con el proyecto. (Clavijo, 2022)

4.1.1.- Propuesta de valor.

La propuesta de valor de un negocio se basa en los beneficios que puede ofrecer a sus clientes; esto capta la atención de los mismos y satisfacer sus necesidades.

En el hotel se busca que los clientes descubran la auténtica esencia de Marrakech, donde cualquier persona puede introducirse en la cultura marroquí gracias a nuestra decoración tradicional y moderna. Se han seleccionado los mejores detalles para que la estancia sea inolvidable, donde, nada más llegar, todos los huéspedes van a ser obsequiados con un té de bienvenida.

Los clientes van a poder disfrutar también de la gastronomía marroquí que se va a ofertar en el restaurante, como, por ejemplo, dulces y platos tradicionales con una amplia variedad de productos de calidad que van a aparecer en la carta.

El hotel cuenta con unos baños árabes llamados “hammam”, unos baños de vapor que ayudan a purificar el cuerpo y a relajarse completamente que podrás disfrutar a cualquier hora del día y poder contratar servicios de masaje.

Además, un punto clave en las instalaciones será la gran azotea con vistas a toda la ciudad que cuenta con servicio de cafetería y una zona de chill-out donde podrás relajarte y disfrutar del atardecer.

Por último, se puede contar en cualquier momento con miembros del equipo para contratar un guía turístico que te ayude a conocer la ciudad en profundidad, contratar salas para diversos eventos y contar con servicio de jardín y piscina exterior cuando lo desees.

4.1.2.- Identificación de las fuentes de ingresos.

Para saber cuáles son nuestras fuentes de ingresos necesitamos analizar todos los servicios que ofrece el hotel y cómo se generarán.

Nuestra principal fuente de ingresos serán las habitaciones, ya que es la actividad principal del hotel. Los precios variarán según la temporada en la que estemos y el día de la semana que sea (no tendrá el mismo precio un viernes que un lunes), esto lo estudiaremos más adelante.

Respecto a nuestros servicios adicionales, los baños árabes tendrán un coste adicional por persona y día a un precio económico que, si se obtiene incluido con la habitación a la hora de reservar, el precio sería menor, esto crearía una estrategia de marketing de impulso, ya que el cliente observará que le sale más barato de esa manera y es más probable que contrate el servicio en ese momento.

Tendremos instalaciones a las cuales puede acceder cualquier persona del exterior respetando el aforo, como a nuestro servicio de restauración, bar, tetería y los baños árabes (que para los no huéspedes tendrán un coste adicional), por lo que de esta parte también podemos obtener bastantes ingresos. Además, contamos con la sala interior del restaurante, la cual se puede alquilar por horas para realizar diversos eventos. En este apartado también entraría el servicio de habitaciones con un coste adicional y el mini bar colocado en una pequeña nevera en la habitación.

Además, contamos con servicio de un pequeño parking. Suponemos que nuestros huéspedes en parte minoritaria accedan a las instalaciones con coche, ya que la mayoría de nuestros clientes potenciales serán extranjeros, su medio de transporte más frecuente es el avión, y al haber aeropuerto con fácil conexión con la ciudad no van a tener que dotarse de un alquiler de coche o similar, por lo que haremos una zona habilitada para poder aparcar, ya que tener un estacionamiento amplio en la zona donde se encuentra nuestro hotel no es demasiado rentable ya que se puede aprovechar ese espacio para ampliar el jardín u otros servicios.

Asimismo, el hotel dispondrá de servicio de lavandería, el cliente será informado de las tarifas existentes para cada prenda en un folleto informativo en el armario de su habitación, seguidamente el cliente debe indicar todas las prendas que desea dejarle a nuestro equipo de limpieza en recepción, entregándoselas listas al día siguiente por la mañana.

También tendremos acuerdos con agencias de viajes y operadores turísticos, que incluyen comisiones por reservas, paquetes turísticos o tarifas preferenciales. Muchas veces los clientes prefieren tener la facilidad de que les organice el viaje una agencia o reservar a través de un operador en internet por la simplicidad de pasos que hay que seguir para realizar la reserva.

Por parte de nuestra página web, se va a crear un programa de fidelización, el cual, si te suscribes, realizando tu primera reserva recibirás para ti y posibles acompañantes un descuento para vuestra próxima visita.

Por último, nuestro servicio de guías turísticos y venta de entradas. Como hemos indicado anteriormente la mayor parte de nuestros clientes potenciales son ajenos al país, por lo que muchos querrán hacer una visita guiada por la ciudad viendo los lugares de interés explicando su historia y conociendo su cultura; este servicio se podrá adquirir en las instalaciones cuando deseen.

4.1.3.- Recursos necesarios y recursos propios

En este punto hablaremos de todos los recursos necesarios para llevar a cabo nuestro negocio (humanos, físicos, creativos y financieros).

- Recursos humanos: personal de recepción, limpieza, mantenimiento, restaurante, administración y contabilidad, marketing y web, spa para los baños árabes y guías turísticos.
- Recursos físicos: instalaciones del hotel (habitaciones, patio interior, piscina, restaurante, tetería, baños árabes, jardín y áreas comunes), mobiliario y decoración para cada área, equipo y maquinaria para la cocina, piscina y baños árabes, equipo de limpieza e infraestructura tecnológica (ordenadores, tabletas, teléfonos...).
- Recursos creativos: arquitectos y diseñadores de interiores y gráficos, equipo de cocina y chef, personas bien capacitadas en marketing para promocionar el hotel y expertos en buena experiencia del cliente para garantizar un buen servicio.
- Recursos financieros: capital inicial para la compra de la construcción, fondos para el funcionamiento diario, fuentes de financiación para futuras mejoras, herramientas de gestión financiera para mantener registros y cumplir con las obligaciones legales y estrategias de gestión financiera para mantener una rentabilidad.

Para que un análisis de recursos propios y disponibles sea realizado, hay que definir los activos tangibles e intangibles. (Xhanta, s.f).

Activos tangibles.

- Propiedad: el terreno en que vamos a instalar el hotel, ya está construido, pero nos vamos a encargar de reformar el edificio para hacerlo más grande y llegar a los objetivos pactados. El terreno se ha decidido comprarlo en vez de alquilarlo, ya que, al formar parte de nuestra propiedad a largo plazo la rentabilidad es mayor y se tendrá un control total sobre el mismo. Esto implica tener total libertad para desarrollar el proyecto y no tener problemas con el propietario en caso de que formalicemos un contrato de alquiler.
- Instalaciones físicas: en este apartado se evalúa el tamaño de las habitaciones, áreas comunes, azotea, jardín...

- Habitaciones: el hotel va a tener la disponibilidad de cuatro tipos de habitaciones; económica, familiar, comunicada y suite. En la primera y segunda planta se encontrarían las 50 habitaciones estándar, y, en la tercera las 10 suites. Todas ellas van a disponer de un baño, escritorio, dos sillas, mesillas de noche, iluminación completa, armario, caja fuerte, artículos de aseo, secador, aire acondicionado, tarjeta de acceso, servicio de limpieza diario, teléfono, televisión, WiFi, tetera, cafetera, minibar y ventana al exterior.
 - Habitación estándar: dispone de 22 metros cuadrados y una cama doble grande o dos camas juntas (dependiendo de la disponibilidad). Habilitada para dos personas.
 - Habitación familiar: similar a la estándar, previamente a la llegada de los huéspedes se equipará con una o dos camas supletorias. Este tipo de habitación puede estar habilitada hasta cuatro personas.
 - Habitación comunicada: consta de dos habitaciones estándar unidas a través de una puerta con llave y completamente insonorizadas, perfecta para familias que viajen juntas y deseen privacidad. Esta habitación la podríamos vender como dos estándares diferentes o una comunicada.
 - Suite: aparte de contener todos los servicios mencionados anteriormente, también posee un pequeño salón con sofá cama, zona con una pequeña cocina habilitada de vajilla, utensilios para cocinar y fregadero, terraza con mobiliario de exterior y bañera de hidromasaje. El tamaño de la suite sería de 50 metros cuadrados. En la suite pueden hospedarse hasta 6 personas.

Cada habitación va a disponer de una decoración y una gama de colores diferente, todo centrándose en la arquitectura islámica moderna y decoración marroquí.

- Azotea: se encuentra arriba del todo de la construcción, pudiéndose acceder tanto con ascensor como por escaleras. Dispone mesas, sillas, alfombras y

servicio directo de la cafetería de hotel para poder contemplar las vistas de toda la ciudad y el atardecer.

Imagen 6 Azotea en Marrakech

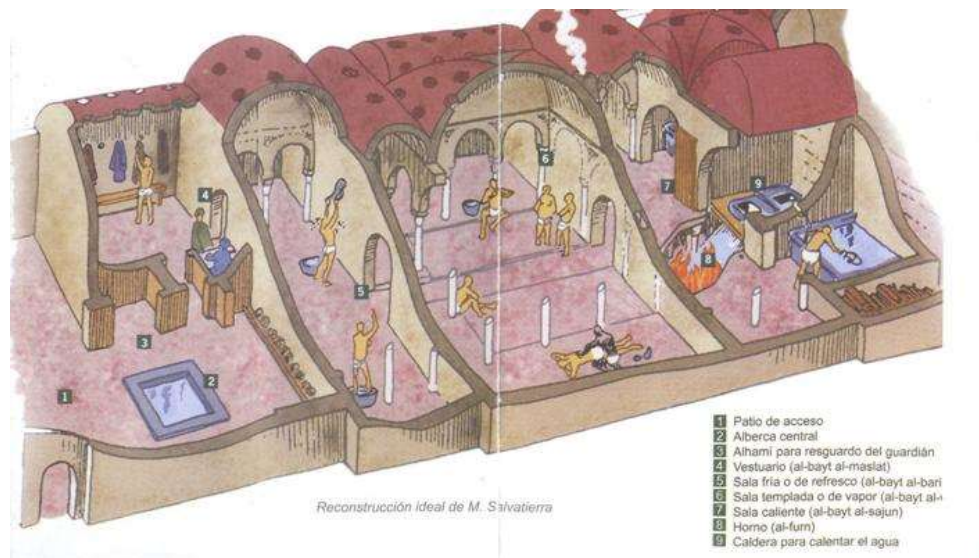


Fuente: Siente Marruecos

- Jardín: dotado de hamacas, piscina, mobiliario exterior, terraza del restaurante, naturaleza, sombrillas, iluminación, duchas exteriores y la zona de restaurante, Hammam y cafetería/tetería.
- Zona de restauración: aparte de las instalaciones que contendrá (mencionadas en el siguiente párrafo), también se incluye la terraza que se encuentra en el jardín.
 - Restaurante: zona interior de restaurante con aforo para 200 personas. Una parte de esta misma sala se podrá reservar para realizar eventos u otras necesidades para los huéspedes. En esta zona se servirán los desayunos, comidas y cenas.
 - Cafetería/tetería: próxima al restaurante, aquí se servirán meriendas y bebidas típicas del país.
 - Cocina: se encontrará en el interior del restaurante y se estará abierta durante todo el día.
- Hammam: los baños Hammam se encuentran en la otra parte del jardín en una pequeña construcción. Dentro encontraremos las instalaciones necesarias (imagen 7), como la zona del baño de vapor, la piscina interior,

sala de masajes y tratamientos y la sala de descanso. Antes de acceder al interior, el huésped deberá pasar por recepción para facilitarte los artículos disponibles para su acceso (albornoz, guantes exfoliantes, toalla, chanclas y artículos de aseo).

Imagen 7 Partes de un edificio termal de época islámica



Fuente: Alberto Granados

- Parking: se encuentra fuera de las instalaciones para evitar molestias a los huéspedes, con una capacidad de 15 plazas y vigilancia 24 horas. El parking será pequeño, ya que, tener uno más grande no es demasiado rentable ya que se puede aprovechar ese espacio para ampliar el jardín u otros servicios. Consideramos que la mayoría de nuestros huéspedes accedan a las instalaciones en autobús o taxi.
- Recepción y patio interior: para acceder a las instalaciones, se deberá entrar por la puerta principal del edificio, donde, se encontrará la recepción dotada de un hall con sofás, mesas y área de descanso. Seguidamente estará el patio interior con una fuente en el medio y plantas, desde el patio se podrá acceder a las habitaciones o a la azotea mediante ascensor o escaleras.
- Mobiliario: en este apartado se informa de cómo va a estar decorado el hotel, se utilizará mobiliario típico marroquí y arquitectura islámica. Los sofás bajos y cojines

grandes se van a encontrar por todas las instalaciones, en la recepción, sala de descanso, patio interior, azotea y en la cafetería/tetería, todos ellos serán coloridos y de diferentes formas; son muy distintivos en la decoración marroquí. Mesas de té, alfombras, lámparas grandes de metal perforadas, pufs, muebles de madera coloridos, mosaicos y jarrones de cerámica también son muy característicos de la decoración marroquí.

Imagen 8 Modern courtyard, Moroccan architecture, House design



Fuente: Pinterest

Imagen 9 Outdoor restaurant design, Coffee shop interior design, Coffee shops interior



Fuente: Pinterest

- Inventario: recursos disponibles para la operación diaria, como alimentos, bebidas, productos de limpieza, productos de aseo, lencería, ropa de cama, amenidades de baño...

Activos intangibles.

- Marca: para analizar la reputación del hotel, se van a realizar estudios exhaustivos a través de las reseñas de los clientes, se implementará un buzón de sugerencias y se tendrán muy en cuenta las quejas que se puedan producir.
- Proveedores: nuestros proveedores van a ser de dos países, Marruecos (nos abaratarán muchos costes de transporte) y de España (por la cercanía y por los negocios que podemos mantener). Deberemos analizar la confianza que podemos tener con cada uno de nuestros proveedores, ya que ellos dependen de muchas partes muy importantes del hotel. Se realizará una comparación exhaustiva de proveedores analizando pros y contras de cada uno con sus respectivos costes. El hotel garantiza la total calidad de todos los productos y servicios que se ofrezcan; en Marruecos, todo tiene un coste inferior respecto a Europa, tendremos más facilidades a la hora de elegir presupuestos, es decir, podemos garantizar calidad con precios bajos.
- Recursos humanos: el hotel, al no tener grandes dimensiones, habrá personal que se encargue de varios departamentos a la vez. En la tabla 4 se ha realizado un ejemplo de horario con todo el personal que dispondrá el hotel un lunes.

Tabla 4 Ejemplo de jornada laboral de todos los empleados un lunes

Empleado	Lunes		
	Inicio	Descanso	Fin
Directora	7:00		15:00
Subdirector/a	7:00		15:00
Administrativo/a	7:00		15:00
Recepcionista 1	7:00		15:00
Recepcionista 2	7:00		15:00
Recepcionista 3	15:00		23:00
Recepcionista 4	15:00		23:00
Gobernante/a	9:00		17:00
Camarero/a de pisos 1	9:00		17:00
Camarero/a de pisos 2	9:00		17:00
Camarero/a de pisos 3	9:00		17:00
Mantenimiento 1	10:00	14:00 - 16:00	20:00
Mantenimiento 2			
Seguridad 1	23:00		7:00
Seguridad 2			
Maitre	12:00	16:00 - 19:00	23:00
Cocinero/a 1	7:00	11:00 - 12:00	16:00
Cocinero/a 2	7:00	11:00 - 12:00	16:00
Cocinero/a 3	7:00	11:00 - 12:00	16:00
Cocinero/a 4	19:00		23:00
Cocinero/a 5	19:00		23:00
Cocinero/a 6	19:00		23:00
Chef 1	12:00	16:00 - 19:00	23:00
Chef 2			
Camarero/a 1	8:00		16:00
Camarero/a 2	8:00		16:00
Camarero/a 3	12:00		19:00
Camarero/a 4	12:00		19:00
Camarero/a 5	19:00		23:00
Camarero/a 6	19:00		23:00
Camarero/a 7			
Masajista/Recepcionista 1	10:00	14:00 - 16:00	20:00
Masajista/Recepcionista 2			
Chófer 1	8:00		16:00
Chófer 2	16:00		0:00

Fuente: Elaboración propia

Para realizar el horario, se ha tenido en cuenta aspectos clave, como que se debe disponer de camareros/as durante todo el día para el desayuno, restaurante y cafetería; camareros/as de pisos durante las horas del check-in y check-out para tener todas las habitaciones disponibles en el menor tiempo posible; seguridad y vigilancia durante la noche en el hotel (que también atenderá clientes que hayan solicitado un check-in a partir de las 23:00), etc.

Por último, los guías turísticos y el servicio de taxi. Las personas que se encarguen de dar sus servicios a los huéspedes nos cederán una comisión por cada servicio que hagan, las empresas que quieran afiliarse a nuestro hotel para gestionar las reservas de los tours o las excursiones son voluntarias y se firmarán una serie de convenios.

- Tecnología: principalmente, se utilizará el programa de gestión hotelera “Protel”, un sistema utilizado por más de 10.000 hoteles en todo el mundo, el cual permite mejorar la experiencia a la hora de atender al público. Sus características principales son las siguientes:
 - Permite gestionar y tratar todas las reservas que entran en la base de datos del hotel desde cualquier plataforma en la que reserve un cliente.
 - Registro de entrada al hotel (check-in), captando los datos de cada cliente, asignar habitaciones según sus características, ver el historial...
 - Facturación y cobro: asignarle cargos fijos a la cuenta de cada cliente u otro tipo de extra, así como, añadir los pagos realizados por esa persona durante su estancia.
 - Housekeeping: control total de habitaciones para comprobar si están listas para usarse, bloqueadas por desperfectos, olvido de objetos perdidos etc.
 - Informes y analítica: el software cuenta con un complejo sistema de informes y análisis con un progreso diario (que se cerraba y abría cada día a las 00 horas) en el que podías obtener muchísima información acerca del hotel, como, por ejemplo, los gastos que hay hasta ese día, los ingresos, estadísticas, todo ello lo podías ver desglosado por departamentos o en total.

- Mantenimiento: ámbito donde poder comprobar cómo estaban las instalaciones.
- Reserva de salas: para la realización de eventos o reuniones solicitadas por los huéspedes.
- Escáner: escáner para todo tipo de documentos y pasaportes.

También, se utilizarán softwares y hardware menos complejos para tareas concretas. Son los siguientes:

- Citrix: software suministrador de tecnologías de virtualización de servidores y conexiones de red. En él, se encuentran todas las herramientas necesarias para realizar todas las tareas dentro del hotel. (Citrix Virtual Apps and Desktops, s. f.)
- Visionline: encargado de la tecnología de gestión de acceso. Permite gestionar cerraduras conectadas o no conectadas a internet con un modo en línea a través de radiofrecuencia utilizando una plataforma de alta seguridad.
- Uso del hardware "Detectalia", ayuda esencial para posible manejo de billetes falsos.
- Terminal punto de venta, para realizar cobros, devoluciones y hacer totales de la caja.
- Utilización de todos los paquetes Office.
- Teléfonos: tanto en las habitaciones como en los diferentes departamentos, esto ayudará a una mejor comunicación entre todo el personal y los huéspedes.

4.2.- Plan de producción.

En este segundo punto vamos a realizar un plan de producción, que tiene como objetivo describir las operaciones de la empresa. Todos los servicios del hotel están contribuyendo a la satisfacción continua del cliente, se desglosan en la siguiente lista:

- Recepción: aquí se realiza el primer contacto con el huésped, su función sería recibir al cliente, registrar su entrada y salida, atención personalizada durante la estancia e informar de las diferentes áreas y los servicios disponibles. Aquí también se realizarían las ventas para las diferentes atracciones turísticas de la ciudad, venta de tickets para el aparcamiento y la contratación del servicio de los guías turísticos.
- Restaurante y tetería: este es un área común al cual puede acceder cualquier persona que no esté hospedada en el hotel, su función se basa en ofrecer la carta y los menús diarios de alta calidad atendiendo las necesidades de los clientes. Además, el equipo de restaurante se encarga de llevar las reservas que se realicen, hacer un control de las habitaciones que tomen el desayuno para realizarles el cargo en la habitación, calcular el aforo total y el coste de alimentos de los que tengan que aprovisionarse. Por último, en la sala del restaurante, si se reserva, se pueden realizar eventos u otras celebraciones; está equipada con una buena tecnología audiovisual y un buen servicio de restaurante para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Lavandería: su función es servir a los clientes que lo necesiten y de la limpieza de todo el equipo de las habitaciones (sábanas, mantas, toallas...), restaurante (mantel, servilletas...) y los uniformes del personal. También se encarga de controlar las existencias de todos los artículos de las habitaciones.
- Habitaciones: donde se van a hospedar los clientes, cuentan con mobiliario, ropa de cama y de baño, internet, baño privado, cafetera, plancha de ropa y otras comodidades básicas.
- Baños árabes y piscina: cuentan con un equipamiento de calidad para disfrutar de la experiencia, un servicio de masajes tradicionales, sala de vapor y de lavado, sala de descanso, vestíbulo y fuente de agua fría.

- Áreas públicas: se referiría al patio interior dotado de decoración marroquí y una pequeña fuente, el jardín y la sala de estar. Todas estas zonas son para el pleno disfrute de la experiencia.
- Áreas de servicio de personal: donde se encuentran las oficinas de administración, la lavandería y otras salas para el funcionamiento del hotel.
- Productos relacionados: estos son los complementarios al resto de áreas, nos referimos a alimentos y bebidas, los amenities, ropa de cama, productos de higiene corporal para los baños árabes...

4.3.- Infraestructuras.

El terreno dispone de 12.430 metros cuadrados, se encuentra cercano a comercios y farmacias. En el terreno existe una construcción dotada de 17 dormitorios y salas en la planta baja, la reforma que se realizará será de dos pisos más para llegar a las 60 habitaciones de las que queremos que disponga el hotel.

En la zona del jardín, ya dispone de piscina y restaurante, por lo que es un punto a favor para no tener que construirlo desde el principio. Al encontrarse en el Palmeraie, se encuentra a 2,8 kilómetros del centro de la ciudad y de otros puntos de interés, por lo que habilitaremos un autobús lanzadera gratuito para los huéspedes que saldrá de nuestras instalaciones cada media hora realizando paradas por varios puntos de interés turístico.

Para los huéspedes que lleguen desde el aeropuerto, estación de tren o autobús, habilitaremos servicio de taxi con un pequeño coste extra para llegar al hotel. El hotel se encuentra ubicado donde muestra la imagen 10.

Imagen 10 Ubicación del hotel en el mapa



Fuente: Mubawab

Respecto a la infraestructura sin reformar, se muestra en la imagen 11, imagen 12 e imagen 13.

Imagen 11 Infraestructura exterior del hotel sin reformar



Fuente: Mubawab

Imagen 12 Infraestructura del jardín del hotel



Fuente: Mubawab

Imagen 13 Infraestructura de una habitación del hotel



Fuente: Mubawab

5.- Plan de marketing

En este punto vamos a definir los objetivos del hotel ayudándonos de las estrategias de marketing que se llevarán a cabo. Esto ayudará a aumentar la demanda del negocio, expandir los clientes objetivo y mejorar la imagen de marca. Para ello se analizarán las siguientes estrategias: de precios, de producto, de comunicación y de distribución.

5.1.- Estrategia de precios.

En la tabla 5 se realiza un análisis con los precios por noche según la temporada y día de la semana dependiendo del tipo de habitación. Como hemos comentado anteriormente, la temporada alta en Marrakech consta de los meses: marzo, abril, mayo, junio, octubre y noviembre, y, la temporada baja: enero, febrero, julio, agosto y diciembre. Los precios no serán los mismos en una temporada que otra para incentivar el turismo, al igual que los precios dependerán del día de la semana, es decir, no va a tener el mismo precio una noche del domingo al lunes que del viernes al sábado. Estos precios serán los de apertura, ya que, con el paso de tiempo se hará análisis de la demanda y se podrán ajustar según se vayan viendo las ganancias.

Para instaurar los precios, nos hemos basado en el precio medio por noche calculado anteriormente y en las estrategias que siguen los hoteles de nuestra zona. Nos hemos fijado en que, estos hoteles casi nunca llegan a la ocupación completa del hotel, ya que su estrategia se basa en tener unos precios altos con multitud de servicios exclusivos para atraer a huéspedes de lujo. En este caso, nuestros intereses son mantener el hotel lo más lleno posible con precios altamente competitivos, y que los servicios exclusivos tengan un coste extra, y, que cada uno de los huéspedes pueda decidir lo que quiere para completar su estancia o no.

Los precios que contiene la tabla 5, están asignados considerando que en la habitación estándar y en la suite se hospedarían dos personas, en la familiar tres personas y en la comunicada cuatro personas, ya que, si se implementa una cama supletoria o una cuna tendría un coste extra, al igual que en la suite se pueden hospedar hasta 6 personas con las camas supletorias y el sofá-cama.

Tabla 5 Precios por tipo de habitación, temporada y días de la semana

		TEMPORADA BAJA (dic-feb) y (jul-sep)	TEMPORADA ALTA (oct-nov, mar-jun)
Habitación estándar (2 pax)	Dom-Vie	38,00 €	47,00 €
	Vie-Dom	45,00 €	55,00 €
Habitación familiar (3 pax, 1 cama supletoria)	Dom-Vie	48,00 €	57,00 €
	Vie-Dom	54,00 €	62,00 €
Habitación comunicada (3 pax)	Dom-Vie	67,00 €	75,00 €
	Vie-Dom	72,00 €	80,00 €
Suite (2 pax)	Dom-Vie	84,00 €	94,00 €
	Vie-Dom	90,00 €	99,00 €

Fuente: Elaboración propia

La tabla 6 muestra los costes extra por cada habitación.

Tabla 6 Costes extra por cada tipo de habitación

		Suplemento
Habitación familiar (3 pax, 1 cama supletoria)	Cama supletoria (hasta 2)	10,00 €
Habitación comunicada (3 pax)	Persona extra (hasta 4)	15,00 €
Suite (2 pax)	Persona extra (hasta 6)	12,00 €
Indiferente	Cuna	5,00 €

Fuente: Elaboración propia

En total, las suites comprenden 10 habitaciones en la tercera planta, y el resto, 50 divididas en las otras dos plantas. Las 50 habitaciones tienen el mismo tamaño, lo único que diferencia una habitación estándar a una familiar, es que éstas sirven para satisfacer las necesidades de familias o grupos que viajan juntos a nuestro hotel, ya que poseen comodidades extra que se equipan antes de la llegada de los huéspedes con camas supletorias, por lo que, al habilitarse para más personas tienen un coste extra.

Los baños árabes tendrán un coste de cinco euros por persona y día, un precio económico que, si se obtiene incluido con la habitación a la hora de reservar, el precio bajaría a cuatro euros por persona y día, esto crearía una estrategia de marketing de impulso, ya que el cliente observará que puede conseguirlo más económico de esa manera y es más probable que contrate el servicio en ese momento.

Tendremos instalaciones a las cuales puede acceder cualquier persona del exterior respetando el aforo, como a nuestro servicio de restauración, bar, cafetería/tetería y los baños árabes (que para los no huéspedes tendrán un coste de ocho euros el circuito).

El restaurante del hotel ofrecerá desayuno-buffet, media pensión y pensión completa con un coste extra. Todos estos paquetes los podrá obtener el huésped al momento de realizar la reserva o en la recepción del hotel cuando lo desee. El control se llevará gracias a los números de las habitaciones, en el momento que el cliente se dirija al restaurante deberá facilitar al personal de la entrada su número de habitación para poder llevar un control. Si el cliente no tiene habilitado alguno de los servicios, automáticamente se le cargará en la cuenta de la habitación y la deberá abonar a la hora de realizar el check-out. La tabla 7 muestra los precios del restaurante.

Tabla 7 Precios restaurante

Precio/día	Precio
Desayuno-Buffer	7,00 €
Menú del día (comidas)	9,95 €
Media pensión (desayuno y cena)	21,00 €
Pensión completa (desayuno, comida y cena)	31,95 €

Fuente: Elaboración propia

En la imagen 10 se ha realizado un ejemplo de menú del día en español (se tendrán cartas en francés, español, inglés, italiano y árabe) y los precios se mostrarán en la moneda marroquí (dírhams).

Imagen 14 Ejemplo de menú del día



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la cafetería/tetería, la imagen 11 muestra un ejemplo de las variedades que pueden pedir los clientes. Aquí se servirán almuerzos, bebidas de todo tipo y aperitivos.

Imagen 15 Ejemplo de carta de cafetería/tetería



Fuente: Elaboración propia

En el interior del Hammam, se dispone de un pequeño punto de venta de productos típicos para dichos baños, los productos se encontrarían en una vitrina hallada en la recepción de los baños y los productos serán ofrecidos a la entrada a los mismos. La tabla 8 indica los diferentes productos y precios.

Tabla 8 Lista de precios Hammam

Producto	Precio
Jabón negro	4,50 €
Agua de rosas	2,50 €
Guantes de kessa	4,50 €
Exfoliante corporal	6,50 €
Ghassoul	3,00 €
Aceite de argán	5,50 €
Crema facial hidratante	5,00 €
Crema hidratante	6,00 €
Body mist	7,00 €

Fuente: Elaboración propia

Las instalaciones disponen de parking, el cual tiene un coste extra de cuatro euros al día, un módico precio, ya que si fuese más elevado los huéspedes se plantearían aparcar el coche cerca del hotel, pues se encuentra rodeado de fincas vacías y caminos. Los que les va a llevar a interesarse por el ticket de parking es la vigilancia 24 horas y el acceso directo al hotel.

Todos los precios que se muestren en el interior del hotel van a encontrarse en dirhams, ya que es la moneda oficial del país, y, para los pagos, serán en efectivo exclusivamente en dirhams, o, si es con tarjeta, el TPV dará opción a pagar en la moneda oficial del titular de la cuenta o en dirhams.

Para finalizar, dentro de los gastos involucrados en el negocio, se pueden encontrar los siguientes: gastos de personal, gastos en suministros, gastos en la infraestructura, mantenimiento, marketing y publicidad, licencias e impuestos, seguros, comisiones, consultorías, software de gestión, eventos...

5.2.- Estrategia de producto. Actividades clave para el negocio.

Para llevar a cabo la puesta en marcha del hotel hay que realizar una serie de actividades que resultarán claves, como una estrategia de marketing que ayudará a promocionar en hotel de manera local y en línea, la elección de un buen CRM para que ayude a una buena gestión de nuestra página web, utilización de herramientas de gestión financiera para administrar los ingresos y gastos del hotel o realizar presupuestos, una buena organización de eventos y excursiones, realizar una correcta gestión de los recursos

humanos con personas altamente capacitadas para el puesto y que evalúen si se están cumpliendo los estándares de calidad y por último proporcionar asistencia y una atención personalizada a los huéspedes.

Programa de viajes sostenibles

El medio ambiente es una gran preocupación actual, por lo que hay muchos viajeros que se preocupan por la sostenibilidad de los alojamientos en los que se van a hospedar. En el hotel se va a brindar por garantizar la sostenibilidad y poseer un título de viajes sostenibles para atraer a los huéspedes que más les importa el medio ambiente. Hay plataformas de metabúsqueda como Booking, que cuando una persona realiza una búsqueda en su plataforma, al lado del nombre del alojamiento aparece una etiqueta en forma de hoja, esto quiere decir que ha recibido un nivel (del 1 al 3) de sostenibilidad por parte de la plataforma, y con ello, el cliente puede filtrar sus búsquedas. Estudios por parte de Booking han demostrado que un 73% de la comunidad viajera prefiere reservar un alojamiento que implemente prácticas sostenibles. (Booking, 2021) y (BBVA Noticias, 2022)

Las medidas que tomaremos para llevar el programa de sostenibilidad a cabo serán las siguientes:

- Proteger la naturaleza: el hotel está construido en el palmeral de Marrakech, por lo que se va a conservar totalmente el entorno, y, además los jardineros se encargarán de plantar nuevas especies de plantas y árboles para que haya un ambiente natural.
- Alimentos sostenibles: el hotel contará con alimentos locales, de temporada, orgánicos y de comercio justo.
- Apoyar a la comunidad local: promocionar empresas de la zona que promuevan el comercio justo, alimentos naturales y turismo sostenible (viajes en bicicleta, camello...).
- Reciclaje: se garantizará el reciclaje en su mayor medida posible.
- Eficiencia energética: en el techo de los baños Hammam se van a instalar placas solares para abastecer en mayor parte la electricidad del hotel,

además, Marrakech posee muy buena luz solar durante todo el día. También, se implementarán sensores de movimiento para luces en las áreas comunes.

- Gestión del agua: se implementarán cabezales para todos los grifos del hotel de ahorro de agua.
- Vehículos eléctricos: el bus lanzadera del que dispone el hotel para ir hasta el centro de la ciudad, será eléctrico.

Bus lanzadera

Como se ha comentado anteriormente, el hotel dispondrá de un minibús lanzadera eléctrico para acercar a los huéspedes a los sitios de interés de la ciudad. Es totalmente gratuito para los huéspedes y efectúa su salida cada media hora, desde las 9:00 hasta las 00:00 sin descanso, realizando 4 paradas en total. Los huéspedes podrán acceder al minibús a través de un lector por el que tendrán que pasar su tarjeta de habitación. Las personas que no son huéspedes y deseen visitar las instalaciones podrán acceder abonando 5 dirhams por viaje. La imagen 11 muestra su recorrido.

Imagen 16 Ruta del minibús lanzadera



Fuente: Elaboración propia

La primera parada que realizará el minibús será en la letra “B”, cercana al Jardín Majorelle (lugar turístico muy popular que se encuentra a las afueras de la ciudad), en el punto “C” la parada se encontraría próxima a la plaza Jemaa el-Fna, el “D” cercano al Palacio de la Bahía y por último el “E”, que se encuentra en la medina y cercano a las tenerías. Por último, en el punto “F” finalizaría y comenzaría su recorrido.

Piscina de agua salada

Las ventajas de tener una piscina de agua salada son múltiples, el cloro utilizado en piscinas tradicionales tiene muchos efectos secundarios sobre la piel, los ojos y el cabello, así como que requiere un mayor mantenimiento. (Leroy Merlín, 2022)

Se ha elegido esta opción ya que se ha considerado que tener una piscina de agua salada tiene una mayor durabilidad, contiene beneficios terapéuticos y aporta una mayor sensación de suavidad. Además, esta medida también podría entrar en el programa de sostenibilidad que se ha realizado anteriormente, ya que poseer una piscina sin cloro conlleva que haya menos productos químicos y contaminación del agua.

Hamman

Los baños árabes son un atractivo turístico clave en Marruecos, son grandes cantidades de visitantes los que buscan una experiencia única y relajante en uno de ellos, además, son una manera de sumergirte plenamente en la cultura local.

El Hamman del hotel va a disponer de una entrada donde se encuentra la recepción, en esta parte el recepcionista se va a encargar de informar al huésped de todos los servicios que pueden ofrecer los baños y los masajistas, los beneficios terapéuticos que tiene y los productos típicos utilizados. Una vez informado, se le suministrará al cliente los artículos necesarios para disfrutar de la experiencia al máximo (albornoz, guantes exfoliantes, toalla, chanclas y artículos de aseo), y, si lo desea, como hemos comentado anteriormente, el cliente puede comprar los productos que más se utilizan en este tipo de baños por un módico precio, como jabón negro, agua de rosas, guantes de kessa exfoliantes, ghassoul (que es un tipo de arcilla marroquí) o aceite de argán.

Zona de restauración

Esta zona está dividida en tres partes, el restaurante interior, la terraza exterior y la cafetería/tetería.

El restaurante efectúa su apertura a las 8:00, comenzará ofreciendo los desayunos buffet hasta las 11:00, para llevar un mayor control el desayuno será obligatorio consumirlo en el interior del restaurante. Después, la apertura para las comidas empieza a las 12:00 hasta las 16:00, y, por último, para las cenas de 19:00 a 23:00. Tanto las comidas como las cenas pueden consumirse en la terraza.

Seguidamente, la cafetería/tetería estará abierta desde las 11:00 (cuando finalicen los desayunos) hasta las 23:00. Aquí se servirán almuerzos, meriendas, aperitivos y todo tipo de bebidas.

Respecto a la carta, los desayunos serán buffet, si se quiere tomar otro tipo de desayuno se puede acudir a la cafetería/tetería a partir de las 11:00 cuando finalicen los desayunos. En las comidas habrá dos opciones, pedir a la carta o el menú del día con un precio más asequible; en cambio, para las cenas solo se podrá pedir a la carta, que para los huéspedes que dispongan de media pensión o pensión completa solo podrán elegir de la carta un entrante, plato principal y postre, menos ciertas excepciones.

El equipo de cocina estará operativo durante todo el día para atender a los clientes, se garantiza a todos ellos que tendrán acceso a una variedad de platos en cualquier momento que lo deseen para que no tengan que recurrir a otras opciones.

Por último, el hotel garantiza sumergirse culturalmente al cien por cien, por lo que en la carta primarán platos y gastronomía árabe, por lo que tampoco ofreceremos carne de cerdo ya que en la cultura islámica no se puede consumir y toda la carta será “halal” (carne que haya sido sacrificada siguiendo el método de sacrificio islámico).

5.3.- Política de comunicación y elección de canales.

La selección del canal se basa en la búsqueda del medio del proceso de comunicación entre el cliente y la empresa, ya sea medio físico o material. En resumen, herramientas para facilitar la comunicación entre la empresa y el cliente.

Se utilizarán tanto canales personales (el receptor es una sola persona) como canales masivos (se alcanza a un número elevado de personas a la vez). Elegir un buen canal nos sirve para incrementar las ventas y mejorar nuestra imagen de marca, así como obtener contenido impartido por el cliente que nos va a ayudar en el lead nurturing. Estos

canales también nos van a ayudar a que los clientes estén informados constantemente de nuestras novedades y lanzamientos, gracias a esto se consolida una buena gestión en las relaciones con los posibles futuros huéspedes.

Los canales de comunicación que se van a utilizar para poder alcanzar nuestro público objetivo son los siguientes:

1. Redes sociales: es donde mayoritariamente actúan nuestros clientes potenciales, ya que actualmente el poderío que existe en las redes sociales es desorbitado. Utilizaremos redes sociales populares para promocionar nuestro hotel (como Facebook, Instagram, Twitter o TikTok) compartiendo imágenes del mismo, ofreciendo promociones, eventos, sorteos de una noche gratuita y contenido de interés. Las redes sociales también nos permiten comunicarnos con los clientes respondiendo a sus preguntas y contestando a sus comentarios y valoraciones. Para nuestro negocio esta será el mejor canal de comunicación, ya que la mayor parte de nuestro público objetivo está registrado en algunas de las redes mencionadas anteriormente, y, con ayuda de otras cuentas de Instagram que pueden dar a conocer nuestro perfil vamos a poder llegar a más posibles futuros clientes (como agencias de viajes, influencers o centros de información turística).
2. Publicidad en línea: cuando una persona hace una búsqueda en internet, espera encontrar lo que busca en los primeros resultados, por ello vamos a implementar estrategias de SEO para que nuestra página web aparezca en los resultados de búsqueda relevantes.
3. Página web: una página web muy bien diseñada donde aparezca detalladamente todos nuestros servicios, tarifas, ubicación, cómo llegar, apartado de reseñas de clientes, imágenes del hotel y de los clientes, álbum con las actividades que realizan los guías turísticos y un gestor de reservas en línea.
4. Email marketing: nuestros clientes se podrán registrar a través de la página web o nuestras redes sociales en nuestro boletín informativo, donde, cada cierto

periodo de tiempo, ellos podrán consultar las novedades, ofertas especiales o consejos de viaje.

5. Aplicaciones en línea: actualmente los clientes tienen un papel muy importante en la elección de los posibles futuros huéspedes, ya que a partir de aplicaciones como Google Maps, TripAdvisor, Booking o nuestra propia página web pueden dejar comentarios o reseñas que puede leer todo el mundo, y eso puede influir mucho a la hora de que una persona tome la decisión de reservar o no en nuestras instalaciones. Esto es importante ya que nos da la capacidad de aprender de los errores, de mejorar y de mostrar una actitud receptiva frente tanto a los comentarios positivos como a los negativos.

5.4.- Análisis de la distribución.

Para poder llegar al máximo público objetivo se han realizado múltiples alianzas con agencias de viaje, empresas locales y metabuscadores online.

- Agencias de viaje: se realizarán convenios con múltiples agencias de viaje de los países que más turismo vaya a Marruecos, como indicamos anteriormente, los mayores visitantes son España, Francia y Reino Unido. Se encargarán de ofrecer paquetes de viaje ofreciendo vuelos, taxi de recogida en el aeropuerto, nuestro alojamiento y pueden incluir extras con las excursiones que se pueden realizar.
- Metabuscadores: se trabajará con Booking, TripAdvisor, Trivago, Google Hotel Ads, WeGo, Skyscanner, Kayak, Expedia, Hotelbeds y Momondo. A partir de ellos, cada vez que se realice una reserva, la página web se lleva un porcentaje del total de la reserva como comisión. Estos mismos buscadores también realizan ofertas y promociones que incentiven la llegada de huéspedes al hotel.
- Empresas locales: se establecerá una red de contactos con las mejores empresas de guías turísticos de la ciudad, encargadas de realizar visitas en grupo o individuales a las zonas de interés o excursiones a los alrededores de Marrakech (desierto de Agafay, desierto de Merzouga, cascadas de Ouzoud, valle de Ourika...) y también tours en quad o camello por la zona

del palmeral de Marrakech. Todos estos servicios se podrán reservar en la recepción del hotel, en los cuales, por cada reserva, el hotel se llevará una comisión, ya que nosotros mismos nos encargaremos de ofrecer la publicidad de dichas empresas.

5.5.- Marketing mix.

El marketing mix es un análisis empresarial en el que se encuentran variables que una empresa puede controlar para influir en la demanda de sus productos o servicios. (ILERNA, 2023). El marketing mix se rige por “las cuatro p” del marketing (producto, precio, plaza y promoción). La imagen 17 muestra un esquema de las cuatro p.

Imagen 17 Las cuatro P de marketing del hotel



Fuente: Elaboración propia

Plan de contingencia

Según IFRC (s.f), un plan de contingencia se podría definir como la preparación de una organización para que esté lista para responder de manera efectiva en caso de una emergencia.

Para realizarlo, primeramente, se debería de realizar un informe con todas las situaciones críticas por las que puede pasar el hotel, como un incendio, cortes de luz, disturbios civiles etc. Evaluando las posibilidades que hay de que ocurra cada suceso. Después, formar un equipo con los altos cargos y seguridad del hotel evaluando qué responsabilidades tendría cada uno y, por último, crear un plan de respuesta y protocolo que se deben llevar acabo en caso de emergencia. Dentro del hotel se deben de tomar medidas exhaustivas para prevenir cualquier suceso, se colocarán varios extintores por cada planta del hotel, detectores de humo en todas las salas y habitaciones, escaleras de emergencia y puntos de encuentro de seguridad y alarmas; todo esto contando con revisiones periódicas de seguridad y formación previa a todos los empleados.

5.7.- Diseño de la estrategia.

El diseño de una estrategia de marketing implica un enfoque creativo para satisfacer las necesidades de los clientes, cuanto más fácil y llamativo sea realizar una reserva o ver todas las zonas del hotel con lo que ofrece cada una, más posibilidades tenemos de realizar más ventas.

Marketing de contenidos

Para comenzar, en el sitio web del hotel se dividirá en varias categorías en forma de menú de navegación, primero, habrá un apartado en el que se encuentre el gestor de reservas en línea, donde se informará a los huéspedes de nuestras tarifas con un calendario, disponibilidad, tipo de habitación y suplementos por persona.

Seguidamente, habrá un álbum profesional con fotos y vídeos de todos los tipos de habitaciones que se disponen, el restaurante, jardín, los Hammam, la piscina...y acto seguido un apartado de los Hammam informando de las salas que dispone, lo que se proporciona al cliente para acceder a ellos y los productos que se pueden comprar dentro de ellos.

En otro apartado se podrá acceder a un blog de viajes donde se va a compartir todo tipo de información turística de la ciudad, consejos de viaje, recomendaciones gastronómicas, lugares poco conocidos que se pueden visitar y actividades al aire libre. Dentro de este blog habrá contenido de influencers con los que colaborará el hotel para que enseñen nuestras instalaciones, la ciudad y todas las actividades que se ofrecen.

En el quinto apartado habrá información acerca de las actividades exteriores que se pueden realizar fuera del hotel con los nombres de las empresas que lo gestionan (paseos en camello, visitas guiadas etc.) con los precios y un recuadro para poder solicitarlo de manera online.

Por último, existirán otros apartados básicos que existen en una página web, como un mapa indicando cómo llegar, el contacto y testimonios de clientes satisfechos.

A través del e-mail, la página web o telefónicamente, los clientes pueden darse de alta en un programa de fidelización del hotel, en el que, si se suscriben, pueden obtener un descuento directo del 10% para su primera reserva, y una vez se haya completado su estancia, invitar a sus amigos los cuales obtendrían un 15% de descuento en su primera visita.

E-mail marketing y publicidad

Existe un boletín informativo, a través del cual los clientes se pueden suscribir a él a través de la página web. Gracias a él, los clientes aceptan unas condiciones por las que se le podrá enviar a través del correo electrónico publicidad informativa, novedades, ofertas especiales, consejos de viaje u otra información de interés. Para impulsar a los clientes que se suscriban, por cada suscripción se bonificará con un bono por un té gratis en la cafetería/tetería del hotel.

Para poder personalizar cada mensaje utilizaremos el anteriormente mencionado “lead nurturing” que nos ayudará a saber cuáles son los intereses y preferencias de cada cliente, por ejemplo, un cliente que ha reservado en nuestro hotel le interesará un mensaje indicando consejos de viaje y diferentes rutas turísticas, o, en cambio, un cliente que está interesado en hospedarse preferirá un mensaje con una oferta especial o informándole de las actividades que podrá realizar.

Respecto a la publicidad, se implementarán estrategias de SEO para que nuestra página web aparezca en los resultados de búsqueda relevantes y anuncios o “banners” pagados en sitios web de viajes, agencias, comparadores de viajes y turismo.

También se realizarán acciones con influencers, blogueros, páginas de viajes, informadores turísticos etc. Se les invitará a estancias completamente gratuitas y a que realicen todas las actividades que se puedan hacer en el hotel, todo ello mientras informan a sus seguidores a través de imágenes y fotografías donde se encuentran y qué poder hacer para reservar en el hotel. También se les habilitarán códigos de descuento para que los huéspedes lo introduzcan a la hora de realizar una reserva en la página web y reciban un descuento, por lo que, el influencer en cuestión se llevará una pequeña comisión y el hotel más ventas.

Por último, se llevarán a cabo diferentes campañas de marketing cada cierto tiempo para aumentar las ventas en la temporada baja. Una de ellas será una estrategia de street marketing que se basa en implementar una carpa en el centro de diferentes capitales de países (de los que más provengan turistas a Marrakech), realizando sorteos de un circuito gratis en los Hammam, una noche gratuita, un menú de degustación etc. Para participar habrá que poner los datos de los participantes, incluyendo su e-mail, con el cual aceptarán suscribirse al boletín informativo y en el cual recibirán el premio los ganadores de los diferentes sorteos que se realicen. En caso de resultar ganador, el premio se podrá canjear desde la fecha hasta después de un año y con las condiciones pactadas en el sorteo.

Presupuesto

Para realizar la estimación del presupuesto se parte de la base de la compra de la construcción, por un total de 2.754.504€.

Para continuar, existen más gastos previos a la apertura del hotel, como los costos de la reforma según los materiales utilizados y los permisos, el mobiliario (para amueblar las salas comunes, oficinas, habitaciones, zona de hostelería...), los servicios adicionales, en este caso el Hammam o el aparcamiento, y por último los gastos operativos, refiriéndose a los gastos de personal, mantenimiento, publicidad, seguros, marketing, entre otros.

Para los gastos de personal se realizaría un estudio profundo teniendo en cuenta el salario mínimo interprofesional (que en Marruecos es de 288,55€ (Siente Marruecos, 2022)) y el rango del puesto de trabajo de cada empleado.

CONCLUSIONES.

En conclusión, se ha estudiado que este hotel en Marrakech es una inversión viable por múltiples razones. Marrakech es una ciudad turística que atrae a millones de visitantes cada año. La ciudad ofrece una combinación única de historia, cultura, arquitectura, gastronomía y belleza histórica. La demanda de alojamiento en Marrakech sigue creciendo constantemente, tanto por parte de turistas internacionales como de turistas locales. Los turistas buscan una amplia gama de opciones de alojamiento, pero suelen decantarse más por hoteles económicos, lo que nos brinda una gran oportunidad.

Además, Marrakech cuenta con una excelente infraestructura, que incluye aeropuertos con múltiples destinos, carreteras modernas, transporte público, servicio de taxis y una amplia oferta de servicios turísticos. Esto facilita el acceso de los visitantes y les da comodidad durante su estancia. La cultura marroquí y la hospitalidad de Marrakech atraen mucho a los turistas y los invitan a explorar la ciudad y disfrutar de sus numerosas actividades, como los zocos, los palacios históricos, la vida nocturna etc. Estos factores contribuyen a una alta tasa de ocupación hotelera y a la posibilidad de mantener un flujo constante de clientes durante todo el año.

Por último, el gobierno de Marruecos muestra un gran apoyo al turismo y ha implementado políticas y programas para promover la inversión y el crecimiento en el sector. Esto crea un entorno favorable para establecer el hotel en Marrakech. Gracias al estudio de mercado y al plan de marketing exhaustivo que se ha realizado en este trabajo se puede asegurar el éxito y la rentabilidad a largo plazo del hotel.

BIBLIOGRAFÍA.

- Africa Infomarket. (2013). *Marruecos: Aduanas y barreras comerciales*. Africainfomarket.org. Recuperado el 23 de abril de 2023, de <https://www.africainfomarket.org/paises/aduanas-barreras-comerciales/marruecos/135>
- Alsaden, A. (2012). Dissipating dissent: Morocco's stabilizing spatial tactics. Jadaliyya.com. Recuperado el 20 de abril de 2023, de <https://www.jadaliyya.com/Details/27129/Dissipating-Dissent-Morocco%60s-Stabilizing-Spatial-Tactics>
- BBC News Mundo. (2020). Sahara Occidental: 5 claves para entender este conflicto olvidado. BBC. Recuperado el 8 de abril de 2023, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-55350989>
- BBVA Noticias. (2022). *¿Cómo es un hotel sostenible? El compromiso de un alojamiento*. Bbva.com. Recuperado el 2 de junio de 2023, de <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/como-es-un-hotel-sostenible/>
- Booking. (2021). *Soluciones de sostenibilidad*. Booking.com. Recuperado el 2 de junio de 2023, de <https://partner.booking.com/es/soluciones/consejos/soluciones-de-sostenibilidad>
- Ceupe Magazine. (2019). Objetivos de la empresa hotelera. Ceupe.com. Recuperado el 24 de abril de 2023, de <https://www.ceupe.com/blog/objetivos-de-la-empresa-hotelera.html>
- Citrix Virtual Apps and Desktops. (s.f). *Información técnica general*. Citrix.com. Recuperado el 21 de mayo de 2023, de <https://docs.citrix.com/es-es/citrix-virtual-apps-desktops/technicaloverview.html#:~:text=Citrix%20Virtual%20Apps%20and%20Desktops%20son%20soluciones%20de%20virtualizaci%C3%B3n%20que,cualquier%20lugar%20y%20cualquier%20dispositivo.>

- Clavijo, C. (2022). ¿Qué es un modelo de negocios? Definición, tipos y cómo crearlo. Hubspot.es. Recuperado el 5 de mayo de 2023, de <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-negocio>
- Datos mundial. (2023). Los 14 aeropuertos y aerolíneas más grandes en Marruecos. Recuperado el 11 de mayo de 2023, de <https://www.datosmundial.com/africa/marruecos/aeropuertos.php>
- Datosmacro. (2021). Marruecos: Economía y demografía. Datosmacro.com. Recuperado el 20 de abril de 2023, de <https://datosmacro.expansion.com/paises/marruecos>
- Datosmacro. (2023). PIB de España - Producto Interior Bruto. Datosmacro.com. Recuperado el 8 de abril de 2023, de <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>
- Datosmacro. (2023). Tipos del Banco Central de Marruecos. Datosmacro.com. Recuperado el 10 de abril de 2023, de <https://datosmacro.expansion.com/tipo-interes/marruecos>
- Enciclopedia Económica. (2018). Macroentorno. Enciclopediaeconomica.com. Recuperado el 8 de abril de 2023, de <https://enciclopediaeconomica.com/macroentorno/>
- Falloul, M. E. (2019). *La regionalizzazione avanzata in Marocco*. Milano, Italia: FrancoAngeli.
- Granados, A. (2016). *Partes de un edificio termal de época islámica*. Wordpress.com. Recuperado el 31 de mayo de 2023, de <https://albertogranados.files.wordpress.com/2011/02/el-bac3b1uelo-esquema.jpg>
- Hostelería Ecuador. (2016). Proveedores por Categorías. <https://hosteleriaecuador.com>. Recuperado el 17 de abril de 2023, de <https://hosteleriaecuador.com/proveedores-por-categorias/>
- ILERNA. (2023). *El marketing mix: las 4 P's y otras variables importantes*. Ilerna.es. Recuperado el 1 de junio de 2023, de <https://www.ilerma.es/blog/fp-online/marketing-mix-variables/#:~:text=El%20marketing%20mix%20es%20un,y%20conseguir%20los%20objetivos%20comerciales>.

- INFINITIA Industrial Consulting. (2022). Mercado potencial: ¿Qué es y cómo se calcula? www.infinitiaresearch.com. Recuperado el 23 de abril de 2023, de <https://www.infinitiaresearch.com/noticias/mercado-potencial-que-es-y-como-se-calcula/>
- Infoautonomos. (2015). Guía fundamental del Análisis DAFO. Infoautonomos.com. Recuperado el 1 de mayo de 2023, de <https://www.infoautonomos.com/plan-de-negocio/analisis-dafo/>
- Leroy Merlín. (2022). *¿Qué ventajas y desventajas tienen las piscinas de agua salada?* Leroymerlin.es. Recuperado el 6 de junio de 2023, de <https://www.leroymerlin.es/ideas-y-consejos/consejos/que-ventajas-y-desventajas-tienen-las-piscinas-de-agua-salada.html>
- Lisboa, R. (2019). ¿Qué son los valores de una empresa y cuáles son los principales? RockContent.com. Recuperado el 27 de marzo de 2023, de <https://rockcontent.com/es/blog/valores-de-una-empresa/>
- Lonelyplanet.es. (2017). Cuándo ir a Marruecos. Lonelyplanet.es. Recuperado el 11 de mayo de 2023, de <https://www.lonelyplanet.es/africa/marruecos/clima>
- Manzebo, J (2022). Marruecos, uno de los países más competitivos del mundo en nuevas tecnologías. Atalayar.com. Recuperado el 13 de abril de 2023, de <https://atalayar.com/content/marruecos-uno-de-los-paises-mas-competitivos-del-mundo-en-nuevas-tecnologias>
- Mapa Del Mundo. (s.f). Mapa Marruecos, Mapa de Estados Marruecos. mapa-del-mundo.es. Recuperado el 8 de mayo de 2023, de <http://www.mapa-del-mundo.es/pais/marrucos/>
- Moneda Única. (2021). Situación político-económica de Marruecos, principal socio comercial español en África. www.monedaunica.net. Recuperado el 8 de abril de 2023, de <https://www.monedaunica.net/2021/11/analisis-de-la-situacion-politico-economica-de-marruecos/>
- Morales, F. C. (2020). Política cambiaria. Economipedia.com. Recuperado el 25 de abril de 2023, de <https://economipedia.com/definiciones/politica-cambiaria.html>

Mubawab. (s.f). *Encuentra el riad de tus sueños en Ennakhil (Palmeraie). Gran superficie 12430 m2. Excepcional vista a la montaña, aire acondicionado central.* mubawab.ma. Recuperado el 5 de junio de 2023, de <https://www.mubawab.ma/es/a/7571789/encuentra-el-riad-de-tus-sue%C3%B1os-en-ennakhil-palmeraie-gran-superficie-12430-m%C2%B2-excepcional-vista-a-la-monta%C3%B1a-aire-condicionado-central->

Oficina de información diplomática del ministerio de asuntos exteriores. (2022). Reino de Marruecos. Gob.es. Recuperado el 11 de mayo de 2023, de https://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/marruecos_ficha%20pais.pdf

Oficina económica y comercial de España en Rabat. (2022). Informe económico y comercial de Marruecos. Ices.es. Recuperado el 21 de marzo de 2023, de <https://www.ices.es/content/dam/es/ices/oficinas/097/documentos/2022/09/documentos-anexos/iec-marruecos-sept-2022.pdf>

Organización Mundial del Comercio. (2003). Examen de las Políticas Comerciales; Reino de Marruecos; Informe de la secretaría. Recuperado el 2 de mayo de 2023, de <https://acortar.link/ZoCM8Y>

Otelms (2021). Clientes de un hotel. ¿Quién es su público objetivo? Otelms.com. Recuperado el 11 de mayo de 2023, de <https://wiki.otelms.com/es/post/hotel-customers/>

Oxford Languages and Google. (2020). Definición de PIB. Oup.com. Recuperado el 22 de abril de 2023, de <https://languages.oup.com/google-dictionary-es/>

Pinterest. (s.f). *Modern courtyard, Moroccan architecture, House design.* Pinterest.com. Recuperado el 21 de mayo de 2023, de <https://pin.it/1SVaJeY>

Pinterest. (s.f). *Outdoor restaurant design, Coffee shop interior design, Coffee shops interior.* Pinterest.com. Recuperado el 21 de mayo de 2023, de <https://pin.it/7zqOjiN>

QuickBooks. (2023). Ingreso per cápita definición - Article. Intuit.com. Recuperado el 20 de abril de 2023, de <https://quickbooks.intuit.com/global/resources/es/finanzas/ingreso-per-capita/>

- Redondo, R. (2021). Marrakech albergará la primera oficina regional para África de la Organización Mundial del Turismo. Atalayar.com. Recuperado el 13 de abril de 2023, de <https://atalayar.com/content/marrakech-albergará-la-primera-oficina-regional-para-áfrica-de-la-organización-mundial-del>
- Retos directivos. (2021). Microentorno de una empresa: definición y factores - EAE Business School. retos-directivos.eae.es. Recuperado el 27 de marzo de 2023, de <https://retos-directivos.eae.es/microentorno-de-una-empresa-definicion-y-factores/>
- Romo, J. (2019). Marruecos se sube al tren de la alta velocidad. elpueblodeceuta.es. Recuperado el 25 de mayo de 2023, de <https://elpueblodeceuta.es/art/42920/marruecos-se-sube-al-tren-de-la-alta-velocidad>
- Salesforce Latinoamérica. (2021). Benchmarking: ¿Qué es y cómo aplicarlo? Salesforce.com. Recuperado el 20 de abril de 2023, de <https://www.salesforce.com/mx/blog/2021/08/que-es-benchmarking-y-como-aplicarlo.html>
- SeaRates. (2023). Puertos Marítimos de Morocco. SeaRates.com. Recuperado el 8 de abril de 2023, de <https://www.searates.com/es/maritime/morocco>
- Servicios consulares. (2023). Documentos personales. <https://www.consulat.ma/es>. Recuperado el 11 de mayo de 2023, de <https://www.consulat.ma/es/documentos-personales>
- Siente Marruecos. (2022). *Marruecos en cifras: 20 datos que definen su realidad*. sientemarruecos.viajes.com. Recuperado el 10 de junio de 2023, de <https://www.sientemarruecos.viajes/magazine/marruecos-en-cifras/#:~:text=El%20salario%20medio%20en%20Marruecos%20es%20de%20288%2C35%20euros.&text=En%20Espa%C3%B1a%2C%20el%20salario%20medio,en%201.050%20euros%20al%20mes>.
- Siente Marruecos. (2023). *AnaYela: un riad de leyenda en Marrakech*. Sientemarruecos.viajes. Recuperado el 31 de mayo de 2023, de <https://www.sientemarruecos.viajes/magazine/anayela-riad/>

- Sihoteles. (2015). Las necesidades de tu hotel en vista al futuro. Sihoteles.com. Recuperado el 20 de abril de 2023, de <https://blog.sihoteles.com/2018/02/las-necesidades-de-tu-hotel-en-vista-al-futuro.html>
- Terreros, D. (2023). 23 ejemplos inspiradores de misión, visión y valores de empresas. Hubspot.es. Recuperado el 27 de marzo de 2023, de <https://blog.hubspot.es/marketing/mision-vision-valores-ejemplos>
- The world bank. (2021). PIB de Marruecos. worldbank.org. Recuperado el 23 de abril de 2023, de <https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/>
- Troin, J.-F., & Berriane, M. (2002). Maroc: Régions, pays, territoires. Florence Troin: Maisonneuve et Larose.
- Weathers Spark. (2023). El clima y el tiempo promedio en todo el año en Marrakech. Weatherspark.com. Recuperado el 27 de marzo de 2023, de <https://es.weatherspark.com/y/32742/Clima-promedio-en-Marrakech-Marruecos-durante-todo-el-año>
- Xhanta, K. (s.f). *Análisis de Recursos Propios y Disponibles*. Scribd.com. Recuperado el 20 de mayo de 2023, de <https://es.scribd.com/document/383970910/Analisis-de-Recursos-Propios-y-Disponibles>