

Brechas perceptuales en la Marca Territorial. Un análisis de la imagen turística de Marruecos en el mercado emisor español

Abdelhak Hiri¹

hiriest@hotmail.com

Fecha de recepción: 11 de febrero de 2026

Fecha de aceptación: 6 de abril de 2026

ARK CAICYT: <https://id.caicyt.gov.ar/ark:/3gr5r1lvr>

Resumen

Este artículo examina el proceso de construcción de la marca territorial de Marruecos como destino turístico y evalúa su eficacia en la configuración de la percepción internacional. Partiendo del marco teórico que sostiene que la notoriedad de un destino está determinada por las asociaciones espontáneas evocadas por su marca, la investigación aborda el creciente interés en la gestión estratégica basada en una sólida conciencia de marca. El objetivo central es analizar las imágenes mentales y percepciones generadas por el destino "Marruecos" entre turistas internacionales, tomando como caso de estudio el mercado emisor español. Metodológicamente, el estudio se fundamenta en un diseño cuantitativo basado en una encuesta de imagen administrada a una muestra representativa de turistas españoles. El núcleo del análisis consiste en una comparación sistemática entre la imagen proyectada (la marca intencional promovida por las autoridades y gestores del destino) y la imagen percibida (las asociaciones reales recogidas entre los turistas). Los resultados revelan la existencia de discrepancias significativas, así como de ciertas alineaciones, entre ambas dimensiones de la imagen. La identificación de estas brechas perceptuales proporciona *insights* estratégicos cruciales para la gestión de la marca territorial.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

¹ Instituto Superior Internacional de Turismo de Tanger, Marruecos
<https://orcid.org/0000-0003-1140-8514>

El artículo concluye que el cierre de estas brechas es imperativo para optimizar la comunicación del destino y fortalecer su posicionamiento competitivo en el panorama turístico internacional. Se enfatiza la necesidad de que las estrategias de marca se fundamenten en evidencias empíricas sobre la percepción real, permitiendo así una gestión más coherente y efectiva.

Palabras clave: Marca territorial, imagen de destino, gestión turística, percepción del turista, Marruecos, mercado español, brecha perceptual.

Abstract

This article examines the process of building Morocco's territorial brand as a tourist destination and evaluates its effectiveness in shaping international perception. Based on the theoretical framework that posits a destination's notoriety is determined by the spontaneous associations evoked by its brand, the research addresses the growing interest in strategic management grounded in solid brand awareness. The central objective is to analyze the mental images and perceptions generated by the "Morocco" destination among international tourists, using the Spanish outbound market as a case study. Methodologically, the study is based on a quantitative design using a destination image survey administered to a representative sample of Spanish tourists. The core of the analysis consists of a systematic comparison between the projected image (the intentional brand promoted by the destination's authorities and managers) and the perceived image (the actual associations gathered from the tourists). The results reveal the existence of significant discrepancies, as well as certain alignments, between these two dimensions of the image. The identification of these perceptual gaps provides crucial strategic insights for territorial brand management. The article concludes that closing these gaps is imperative to optimize destination communication and strengthen its competitive positioning in the international tourism landscape. It emphasizes the need for branding strategies to be grounded in empirical evidence about actual perception, thereby enabling more coherent and effective management.

Keywords: Place branding, destination image, tourism management, tourist perception, Morocco, Spanish market, perceptual gap.

Introducción

El turismo constituye uno de los sectores de mayor dinamismo en la economía global. Según el informe de perspectivas de ONU Turismo (2024), el sector ha recuperado el 96% de los niveles prepandemia a nivel mundial, con una proyección de crecimiento sostenido que apunta a los 1.800 millones de llegadas internacionales para 2030. En este escenario, la construcción de una marca territorial sólida se erige como un factor estratégico decisivo; como señalan expertos en *place branding*, "la competitividad de un destino ya no reside solo en sus recursos naturales, sino en su capacidad de gestionar una identidad única en un mercado saturado" (Anholt, 2023).

El año 2024 ha marcado un punto de inflexión histórico para el sector turístico marroquí. El Reino no solo ha superado sus propias expectativas, sino que ha redibujado el mapa de África al coronarse como el destino más visitado del continente, superando a competidores tradicionales como Egipto y Sudáfrica: "Marruecos ha demostrado una resiliencia excepcional, transformando los desafíos en oportunidades mediante una gobernanza ágil y una inversión pública-privada sin precedentes", afirma el último reporte de la Oficina Nacional Marroquí de Turismo (ONMT, 2025).

Este hito es el resultado de una estrategia agresiva y una visión de futuro que ha transformado sus activos tradicionales en una oferta diversificada, capaz de atraer a millones de viajeros internacionales. Las estadísticas de 2024 narran una historia de ambición cumplida. El país recibió la cifra récord de 17,4 millones de visitantes, lo que supone un incremento del 20% respecto a 2023. Este hito permitió alcanzar, con dos años de antelación, los objetivos de la "Hoja de Ruta 2023-2026".

Dicho flujo se sustenta en un equilibrio estratégico: por un lado, 8.8 millones de turistas internacionales y, por otro, 8.6 millones de Marroquíes Residentes en el Extranjero (MRE). Esta dualidad demuestra tanto el magnetismo del destino para el mercado foráneo como el sólido vínculo con su diáspora. Como consecuencia, el impacto económico ha sido contundente, con ingresos en divisas al alza y pernoctaciones que superan con creces los niveles prepandemia de 2019.

Sin embargo, este éxito no es fruto del azar, sino de una ejecución precisa basada en cuatro ejes fundamentales. Para empezar, se ha implementado una conectividad aérea ofensiva. Bajo la premisa "Aéreo x2", la Oficina Nacional de Turismo de Marruecos (ONMT) logró

aumentar un 25% la capacidad de asientos, apoyándose especialmente en aerolíneas *low-cost* como Ryanair para democratizar el acceso al país (ONMT, 2025).

En segundo lugar, la narrativa de marca ha sido clave. A través de la campaña "Marruecos, Tierra de Luz", se ha desplegado un marketing digital de precisión que conecta emocionalmente con los nuevos perfiles de viajeros. Asimismo, el país ha apostado por la diversificación, trascendiendo el modelo de sol y playa para ofrecer un caleidoscopio que incluye desde el turismo cultural en ciudades imperiales hasta el turismo de negocios y aventura en el Atlas o el Sáhara.

Por último, el horizonte se ve potenciado por la organización de grandes eventos. La Copa Africana de Naciones 2025 y el Mundial de la FIFA 2030 actúan como catalizadores de inversión en infraestructuras y garantizan una promoción global sin precedentes.

De esta manera, la comparativa entre 2019 y 2024 revela una transformación cualitativa profunda. Marruecos ha dejado de ser un destino pasivo para emerger como una potencia turística activa, estratégica e innovadora. Gracias a la combinación de una conectividad audaz y una oferta diversificada, la meta de alcanzar los 26 millones de turistas para 2030 se vislumbra hoy como una realidad tangible. Así, el Reino no solo ha recuperado su luz, sino que la ha intensificado, consolidándose como la "Tierra de Luz" que lidera el futuro del turismo en el continente africano.

La digitalización ha reconfigurado profundamente los hábitos de información, compra y experiencia del turista contemporáneo, "siempre conectado" (Buhalis & Law, 2008). Esto obliga a los gestores de destinos a replantear sus estrategias de promoción. Consciente de ello, la ONMT ha intensificado su presencia en redes sociales, lanzado campañas digitales y, significativamente, creando una página oficial en TripAdvisor en 2019. Estas acciones buscan mejorar la visibilidad, potenciar el boca a boca electrónico y gestionar activamente la reputación *online*, dado que la valoración pública por parte de los consumidores puede tanto consolidar como dañar la imagen de un destino.

En este contexto, el presente artículo explora las imágenes asociadas a Marruecos como destino turístico, contrastando las percepciones de no consumidores (visitantes potenciales) con las de consumidores (turistas que ya lo han visitado). La investigación se centra en el mercado español, incluyendo a los MRE, con un doble objetivo: medir el impacto de las acciones promocionales de la ONMT en la construcción de la marca territorial, e identificar posibles

déficits de imagen (Frochot & Legohérel, 2018). Asimismo, se analiza si el vínculo identitario de los MRE influye en su percepción del país como destino.

De ello se deriva la siguiente pregunta de investigación principal: ¿Cómo es percibido Marruecos como destino turístico por los turistas españoles? Esta cuestión se desglosa en tres interrogantes específicos: ¿Qué imágenes y asociaciones espontáneas evoca la marca "Marruecos"? ¿Existe correspondencia entre estas percepciones y la imagen proyectada oficialmente por los organismos de gestión del destino? ¿Se puede identificar la existencia de una marca territorial coherente y distintiva?

Para responder a estas preguntas, la estructura del artículo se organiza en cuatro secciones. En primer lugar, se revisa el marco teórico sobre la medición de la imagen y la marca territorial. En segundo lugar, se analiza el contexto de la comunicación digital implementada por la ONMT. La tercera parte detalla la metodología de la encuesta realizada. Finalmente, se presentan y discuten los principales resultados obtenidos.

La Imagen del Destino: Un Constructo Multidimensional en la Era Digital

La medición del impacto de las estrategias oficiales de comunicación turística plantea una complejidad inherente, ya que su efectividad última no reside en el mensaje emitido, sino en las percepciones subjetivas e imágenes mentales que los individuos construyen de manera singular. Este proceso, inicialmente identificado por Miossec (1977) como un mecanismo interpretativo intrincado, se ha visto amplificado exponencialmente en la era digital. Como indican investigaciones recientes (Azevedo & Moraes, 2024), la interacción constante y el flujo multifacético de información han transformado al turista en un "prosumidor" que valida la comunicación oficial a través del contenido generado por otros usuarios (UGC).

En consecuencia, la imagen de un destino se erige hoy como un constructo psicológico dinámico —lejos de ser un reflejo estático— que engloba creencias, impresiones y sentimientos resultantes de la interacción entre estímulos externos y procesos internos de decodificación (Gatica Santamaría et al., 2025). Para desentrañar esta complejidad, la teoría contemporánea ha consolidado un modelo estructural basado en tres pilares fundamentales que permiten operacionalizar la medición del éxito comunicativo (Gartner, 1994; Baloglu & McCleary, 1999).

En primer lugar, se identifica el Componente Cognitivo (el "Saber"), el cual abarca las creencias y el conocimiento sobre los atributos tanto tangibles como intangibles del destino. Al respecto, estudios recientes desarrollados por Stylos et al. (2024) subrayan que este componente integra factores críticos como la infraestructura, la seguridad percibida y el patrimonio cultural, funcionando, en última instancia, como la base racional sobre la que se asienta la imagen mental del viajero.

En segundo término, y de manera complementaria, surge el Componente Afectivo (el "Sentir"). Este eje se encarga de capturar la dimensión emocional; es decir, el conjunto de sentimientos —tales como relajación, aventura o fascinación— que el destino logra evocar en el individuo. De hecho, en el entorno altamente competitivo actual, este vínculo emocional se ha revelado como el principal predictor de la lealtad hacia la marca territorial (Kim & Stepchenkova, 2023), superando en ocasiones a la valoración puramente técnica.

Finalmente, como resultado de la interacción sinérgica entre los dos anteriores, se configura el Componente Conativo o Global (el "Hacer"). Esta dimensión representa la evaluación general que guía directamente la intención de conducta del sujeto. Por consiguiente, se define como la fase culminante donde el deseo y la percepción se traducen en una acción concreta: ya sea la decisión de visita, la voluntad de re-visita o la recomendación activa a otros potenciales turistas.

La importancia de esta triple distinción radica en que permite a los gestores de destinos superar visiones unitarias simplistas. Investigaciones publicadas en 2025 destacan que la imagen de marca ya no se evalúa únicamente *a priori*, sino mediante el balance entre la imagen proyectada por las instituciones y la percepción *in situ* del viajero (Lee & Bai, 2016; RICSH, 2025). Bajo esta premisa, la intangibilidad del servicio cobra una relevancia estratégica, pues como bien señala Escudero (2025):

"La imagen que un turista construye es, en última instancia, el propio producto turístico; no se puede probar antes de la compra, por lo que la gestión de estas imágenes mentales es la gestión misma de la competitividad del destino" (p. 91). Partiendo de esta base, un aporte teórico clave radica en la distinción crítica entre la imagen proyectada y la imagen percibida. Mientras la primera es la que los gestores del destino intentan comunicar estratégicamente a través de campañas y narrativas oficiales, la segunda es la que efectivamente se asienta en la mente del turista tras su interacción con el entorno.

La evaluación de la brecha entre ambas constituye, por tanto, el núcleo del análisis de impacto. Una divergencia significativa entre lo que se promete y lo que se experimenta no solo revela una falla comunicativa, sino que puede mermar seriamente la competitividad del destino al generar una disonancia que afecta la lealtad del visitante y la reputación orgánica del lugar.

Es precisamente en este contexto donde el *branding* territorial emerge como el marco estratégico idóneo para gestionar dicha complejidad. Definido por Anholt (2007) como el proceso de creación y gestión de una marca para un lugar geográfico. Su éxito no depende únicamente de la promoción, sino fundamentalmente de la capacidad para alinear la identidad única del territorio con la imagen percibida por sus audiencias objetivo (Kavaratzis, 2004).

Para abordar este reto, la investigación ha desarrollado enfoques metodológicos robustos. Un ejemplo paradigmático es el procedimiento de cinco fases propuesto por Batista-Sánchez et al. (2017), el cual integra desde el diagnóstico del destino hasta la propuesta de soluciones para cerrar las brechas identificadas, subrayando así que la medición es un insumo para la mejora continua. En consonancia con esta tradición teórica y metodológica, el presente estudio se enmarca con el objetivo de analizar y comparar la imagen proyectada de Marruecos —transmitida por la Oficina Nacional de Turismo (ONMT)— con la imagen percibida por un segmento clave: los turistas españoles, incluida la comunidad de Marroquíes Residentes en el Extranjero (MRE).

La Medición de la Imagen del Destino: Un Enfoque Atributivo y su Necesaria Complementariedad

La complejidad intrínseca de los destinos turísticos y la diversidad de sus productos resultantes determinan que la valoración de sus atributos por parte de los visitantes no sea un proceso universal, sino que está fuertemente mediado por la naturaleza específica del destino (Echtner & Ritchie, 1993), el motivo del viaje (Baloglu & McCleary, 1999) y las características sociodemográficas del turista. En consecuencia, como ilustran Hu y Ritchie (1993), mientras un turista de sol y playa priorizará atributos funcionales como el clima o la calidad del alojamiento, un viajero cultural otorgará un peso decisivo al patrimonio histórico o a la autenticidad de las experiencias.

Precisamente por esta variabilidad, la evaluación mediante listas de atributos predefinidos se erige como una metodología diagnóstica esencial, ya que permite cuantificar y comparar sistemáticamente las percepciones, estableciendo un inventario objetivo de las fortalezas y debilidades percibidas (Frochot & Legohérel, 2018). Esta técnica, al operacionalizar la imagen cognitiva del destino, proporciona datos manejables y fundamentales para la gestión estratégica.

Sin embargo, este enfoque atributivo presenta una limitación conceptual fundamental, pues presupone que la imagen total de un destino es simplemente la suma algebraica de sus partes. La investigación contemporánea demuestra que la imagen es un constructo psicológico superior (Tasci & Gartner, 2007), donde la interacción entre atributos y el significado emocional que el individuo les asigna genera una impresión global o *gestalt* que trasciende los componentes individuales (Echtner & Ritchie, 1993). En otras palabras, una evaluación centrada exclusivamente en atributos puede pasar por alto dimensiones cruciales: la dimensión afectiva y atmosférica (los sentimientos y el "ambiente" del lugar), los símbolos y rasgos únicos que definen su identidad central, y las asociaciones holísticas o narrativas personales que el turista proyecta.

Con el propósito de superar esta limitación conceptual, Echtner y Ritchie (1993) propusieron un modelo tridimensional diseñado para ampliar y enriquecer el paradigma de medición tradicional. Esta propuesta teórica se estructura a través de tres ejes complementarios: Primero, se establece la Dimensión Atributiva-Funcional, la cual se centra en el análisis de los atributos tangibles y directamente medibles del destino. En segundo término, y de manera complementaria, el modelo incorpora la Dimensión Atributiva-Psicológica; esta vertiente permite integrar aquellas cualidades intangibles y atmosféricas que definen la experiencia del visitante. Finalmente, la estructura se completa con la Dimensión Holística, la cual captura un continuo que transita desde las características comunes hasta los rasgos únicos y simbólicos que distinguen al territorio de forma definitiva frente a sus competidores.

La Evolución de la Estrategia Digital de la ONMT: De la Presencia a la Personalización Estratégica

La Oficina Nacional de Turismo de Marruecos (ONMT), en su papel de organismo rector de la promoción turística, ha forjado una presencia digital fundamental en la última década. No

obstante, su estrategia ha experimentado una evolución significativa, transitando desde una fase inicial de mero establecimiento de canales hacia un enfoque contemporáneo, sofisticado y proactivo. Este nuevo paradigma se centra en el posicionamiento estratégico de la marca "Marruecos" en mercados globales específicos, alineándose con las tendencias de "marketing de precisión" (Precision Marketing) descritas por Kotler y Keller (2024).

En una primera etapa, la ONMT consolidó su identidad digital bajo el paraguas unificador de #VisitMorocco, a través de una web multilingüe y perfiles en las principales redes sociales. Si bien este despliegue fue necesario para generar una base en línea, su naturaleza era frecuentemente reactiva. Como señala Buhalis (2023) en sus estudios sobre *e-Tourism*, la presencia digital básica sin una estrategia de contenido dinámico limita la capacidad de influir en el proceso de toma de decisiones del viajero moderno. Asimismo, a nivel de *branding*, las campañas históricas carecían de una arquitectura de marca territorial compleja que integrara de forma efectiva las submarcas regionales.

Recientemente, sin embargo, la ONMT ha dado un salto cualitativo en su enfoque. En diciembre de 2025, anunció una nueva y ambiciosa estrategia de comunicación digital internacional, desarrollada en colaboración con un consorcio de agencias especializadas. Este cambio, que representa una profesionalización y focalización sin precedentes, se sustenta en tres pilares clave. En primer lugar, la estrategia se despliega en 16 mercados internacionales clave—tanto tradicionales como emergentes—, reconociendo así la necesidad de adaptar el mensaje a las particularidades de cada audiencia. En segundo lugar, se prioriza la creación de contenido visual inmersivo de alta calidad y se integran de forma central las campañas con influenciadores y el contenido generado por usuarios (UGC), con el objetivo de generar narrativas auténticas. Finalmente, la narrativa busca posicionar a Marruecos más allá de sus atributos estáticos, atrayendo a buscadores de aventura y viajeros en busca de intercambios significativos.

Esta estrategia integral se materializa en iniciativas concretas que ilustran claramente la nueva dirección. Por un lado, la vinculación con grandes eventos culturales y deportivos, como la campaña "*Marruecos, tierra de fútbol*" lanzada con motivo de la Copa Africana de Naciones 2025, demuestra un enfoque moderno que aprovecha momentos de alta visibilidad para proyectar una imagen de país dinámico y conectado. Por otro lado, la colaboración estratégica

con el sector privado, tanto en conectividad aérea como con operadores turísticos internacionales, facilita el acceso y canaliza la demanda desde mercados clave.

Cabe destacar que esta ofensiva comunicacional se desarrolla en un contexto de sólido crecimiento sectorial. Tras recibir 17.4 millones de visitantes en 2024 —un récord histórico—, los datos preliminares de 2025 confirman una tendencia positiva, con un 16% más de turistas en el primer semestre respecto al mismo periodo del año anterior. Es significativo que más de la mitad de estas llegadas correspondan a Marroquíes Residentes en el Extranjero (MRE), un segmento de alto valor estratégico para la ONMT.

Así, la estrategia de la ONMT ha evolucionado hacia una arquitectura de marca proactiva y segmentada. Si bien persisten desafíos, como la necesidad de desarrollar submarcas territoriales más potentes (como Dajla o Tánger), el camino es claro. El éxito final dependerá, como sugiere Gartner (2024), de la capacidad para cerrar la brecha de percepción: asegurar que la imagen proyectada (dinámica y auténtica) coincida plenamente con la experiencia percibida in situ. Esto subraya la pertinencia de realizar diagnósticos de percepción continuos en mercados clave como el francés para ajustar el rumbo de la comunicación en tiempo real.

Metodología de la Investigación

Esta investigación adopta un enfoque empírico de carácter cuantitativo-cualitativo (mixto) para analizar las imágenes asociadas al destino Marruecos. Su objetivo principal es diagnosticar y comparar la percepción del destino entre dos grupos estratégicos: los consumidores (turistas españoles que ya han visitado Marruecos) y los no consumidores (turistas españoles potenciales, incluyendo a la comunidad de Marroquíes Residentes en el Extranjero, MRE). Esta distinción es fundamental, ya que permite identificar posibles "déficits de imagen" (Frochot & Legohérel, 2018), definidos como discrepancias significativas entre la imagen ideal proyectada por los gestores del destino y la imagen realmente percibida por los turistas, ya sea antes o después de la experiencia.

Con el fin de verificar la hipótesis planteada, la investigación se ha articulado en torno a tres objetivos específicos fundamentales. En primer lugar, se ha buscado identificar las características y especificidades de la imagen percibida de Marruecos entre los turistas españoles, considerando que este constituye su mercado emisor principal. En segundo término, el estudio se ha propuesto evaluar el impacto de las estrategias oficiales de comunicación en

línea. Para ello, se ha realizado un ejercicio comparativo entre los objetivos de marca proyectados por la ONMT y las percepciones reales recogidas en la audiencia objetivo.

Finalmente, y como resultado de los análisis anteriores, se pretende calcular el grado de "déficit de imagen" existente entre consumidores y no consumidores. El propósito último de este análisis es proporcionar un indicador clave que sirva de base para la gestión estratégica y el fortalecimiento de la marca territorial en el entorno digital.

El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario autoadministrado en línea, estructurado en tres bloques temáticos que seguían una progresión lógica de lo general a lo específico. En primer lugar, el Bloque 1: Perfil del Encuestado recogía variables sociodemográficas y de comportamiento turístico, con especial atención a identificar el estatus de "consumidor" o "no consumidor". A continuación, el Bloque 2: Conocimiento y Fuentes de Información evaluaba el nivel de familiaridad con el destino y las fuentes primarias de información, permitiendo vincular percepciones con canales de comunicación. Finalmente, el Bloque 3: Imagen y Marca del Destino constituía el núcleo del cuestionario, diseñado para operacionalizar el constructo multidimensional de "imagen del destino".

Con el objetivo de capturar la complejidad del constructo mental del turista, la investigación se articuló mediante la combinación sinérgica de dos tipologías de instrumentos: Por un lado, se emplearon preguntas cerradas basadas en atributos, las cuales se estructuraron bajo una escala tipo Likert de 5 puntos. Este formato permitió cuantificar la percepción sobre una lista de atributos específicos adaptada de la propuesta de Gallarza et al. (2002), facilitando así la medición precisa de las dimensiones tanto cognitivas como afectivas del destino.

Por otro lado, y de manera complementaria, se integraron preguntas abiertas y proyectivas con el fin de capturar la dimensión holística y simbólica del territorio (Echtner & Ritchie, 1993). Un ejemplo de ello fue la solicitud de describir la atmósfera del destino mediante tres palabras clave, técnica que permite aflorar las asociaciones mentales espontáneas y los significados profundos que las métricas cuantitativas no logran registrar por sí solas. Esta triangulación metodológica (datos cuantitativos + cualitativos) fue diseñada para permitir una comprensión rica y matizada de la imagen percibida.

El universo de estudio estuvo compuesto por turistas españoles, incluyendo de forma específica a los MRE como subgrupo de alto interés. Dada la dificultad de acceder a un marco muestral completo de esta población, el muestreo fue no probabilístico por conveniencia y bola

de nieve. La encuesta se implementó entre el 30 de septiembre y el 30 de octubre de 2024 mediante la plataforma Google Forms, distribuyéndose el enlace a través de publicaciones en grupos de Facebook temáticos y correo electrónico a redes profesionales y personales. Se obtuvieron un total de 86 respuestas completas válidas, que constituyen la base del análisis. Cabe señalar como limitación que, al no ser una muestra probabilística, los resultados no son generalizables estadísticamente a toda la población, aunque sí ofrecen tendencias indicativas y *insights* cualitativos valiosos.

El análisis de los datos se ha realizado de forma diferenciada para cada tipo de pregunta, siguiendo un procedimiento integrado. Por un lado, para el análisis cuantitativo de las preguntas cerradas, los datos de la escala Likert se han procesado con el software estadístico IBM SPSS Statistics (versión 29), lo que ha permitido realizar un análisis descriptivo (cálculo de frecuencias, medias y desviaciones estándar) y un análisis comparativo. Este último se ha llevado a cabo mediante pruebas de inferencia como la *t* de Student para muestras independientes o ANOVA de un factor, lo cual ha facilitado la cuantificación objetiva del "déficit de imagen" entre los grupos de consumidores y no consumidores. Por otro lado, para el análisis cualitativo, las respuestas textuales de las preguntas abiertas se han sometido a un análisis de contenido temático. En esta fase, se han codificado las respuestas para identificar categorías emergentes, palabras clave y narrativas comunes que han enriquecido la interpretación de los datos numéricos.

La integración sistemática de ambos análisis—el cuantitativo y el cualitativo—permitió contrastar de manera robusta la imagen proyectada por la ONMT (extraída de un análisis de contenido de sus canales digitales) con la imagen percibida diagnosticada en la encuesta. De este modo, se cumplió con el objetivo central de evaluar el impacto de la comunicación oficial y diagnosticar el estado de la marca territorial de Marruecos en un segmento clave de su mercado emisor.

Resultados de la Encuesta:

Caracterización de la Muestra y Análisis de la Imagen Percibida

La encuesta diseñada para esta investigación fue completada por un total de 86 participantes, cuya caracterización sociodemográfica permite contextualizar adecuadamente los hallazgos. La distribución de género fue equilibrada (51.2% mujeres, 48.8% hombres), lo que minimiza un

posible sesgo de análisis derivado de esta variable. Por otra parte, la muestra presentó un marcado perfil joven y económicamente activo, dado que el 50.4% de los encuestados pertenece al grupo de edad de 26 a 40 años. La distribución socio profesional, diversa y con predominio de empleados (37.2%), directivos (23.3%) y estudiantes (22%), resulta particularmente relevante, ya que representa segmentos poblacionales con poder adquisitivo y una alta propensión a viajar, constituyendo así un público objetivo clave para el turismo internacional.

El principal criterio de segmentación para el análisis fue la experiencia previa con el destino. Los resultados confirman una alta penetración de Marruecos en la muestra, ya que el 88.4% (n=76) de los participantes ya lo ha visitado. De este grupo, el 60.5% declaró que su principal motivación fue el turismo. Dentro de este colectivo de visitantes, destaca una subpoblación de alto interés: los Marroquíes Residentes en el Extranjero (MRE), quienes representan el 34.2% (n=26) de quienes han visitado el país y, como era de esperar, difieren significativamente en su motivación principal, que es en su mayoría por razones familiares. Esta segmentación permitió llevar a cabo el análisis comparativo central del estudio, contrastando la percepción entre "consumidores" (n=76, con experiencia directa) y "no consumidores" (n=10, sin experiencia directa). Cabe señalar que, aunque el reducido tamaño del grupo de no consumidores (11.6%) puede limitar la robustez estadística de algunas comparaciones, sus respuestas ofrecen indicios cualitativos valiosos sobre las expectativas previas al viaje.

Análisis Descriptivo de los Componentes de la Imagen

A continuación, se presenta un resumen estructurado de los hallazgos clave respecto a los componentes cognitivo y afectivo de la imagen de Marruecos, medidos mediante una escala Likert de 5 puntos.

Tabla 1: Hallazgos respecto a componentes cognitivo y afectivo de la imagen:

Dimensión de Imagen	Atributos Más Positivamente Percibidos (Nota Media ≥ 4.0)	Atributos con Percepción Neutral o Mixta (Nota Media 3.0 - 3.9)	Atributos Críticos o Débiles (Nota Media ≤ 2.9)
Cognitiva (Atributos Tangibles)	- Riqueza patrimonial/cultural (4.5) - Autenticidad y artesanía	- Relación calidad-precio alojamiento (3.7)	- Movilidad y transporte interno (2.8)

	(4.3) - Belleza paisajística (4.2) - Diversidad gastronómica (4.1)	- Limpieza y mantenimiento urbano (3.5) - Variedad de ocio (3.4)	- Señalización e información turística (2.7)
Afectiva (Atributos Psicológicos)	- Sensación de autenticidad y escape (4.4) - Calidez y hospitalidad percibida (4.2)	- Sensación de seguridad general (3.6) - Nivel de aventura (3.3)	- Sensación de relajación y descanso (2.9)

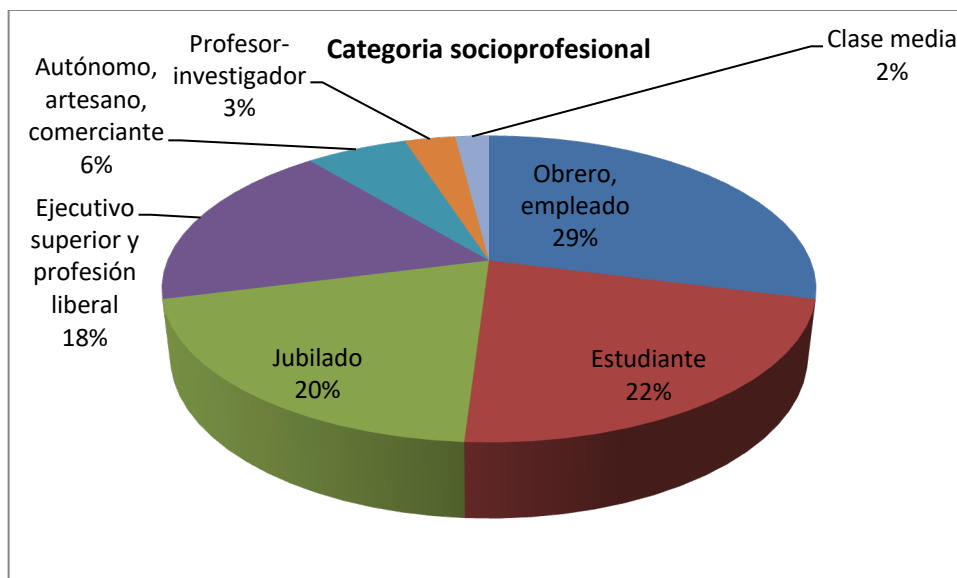
Fuente: Elaboración propia

En términos generales, la imagen de Marruecos se sustenta en fortalezas muy sólidas en sus dimensiones centrales (patrimonio, autenticidad, paisaje, hospitalidad). Sin embargo, se identifican áreas de mejora críticas, especialmente en atributos funcionales relacionados con la infraestructura de soporte al turista (transporte, señalización) y, en menor medida, en la percepción de una experiencia orientada al descanso profundo.

Análisis Comparativo e Identificación de Déficits de Imagen

El análisis comparativo entre consumidores y no consumidores reveló "déficits de imagen" clave, es decir, discrepancias significativas entre la percepción post-experiencia y las expectativas previas. En líneas generales, los consumidores evaluaron de forma significativamente más positiva los atributos afectivos, especialmente la hospitalidad. Por el contrario, los no consumidores mostraron una percepción más idealizada y abstracta de los paisajes y la cultura, pero manifestaron mayores reservas sobre aspectos prácticos como la seguridad y la higiene.

Gráfico 1: Categoría socioprofesional de encuestados



Fuente: elaboración propia

Un hallazgo ilustrativo de esta brecha es particularmente revelador: mientras que el 82% de los consumidores describió la "hospitalidad de la población local" como un punto fuerte tras su visita, solo el 35% de los no consumidores la mencionó espontáneamente como una expectativa clave antes de viajar. Esta divergencia sugiere la existencia de un importante déficit de comunicación en la estrategia oficial de la ONMT, la cual no estaría transmitiendo con la suficiente eficacia este atributo experiencial clave, que sin embargo se erige como uno de los más valorados tras la vivencia en el destino. Este resultado subraya la necesidad de realinear la imagen proyectada con la imagen percibida, potenciando en la comunicación los aspectos que realmente configuran una experiencia satisfactoria y memorable.

El análisis cualitativo de las respuestas abiertas permitió acceder al núcleo simbólico y holístico de la marca "Marruecos". Las tres palabras más recurrentes para describir su atmósfera revelan una imagen potente y coherente: "Auténtico" (68% de las menciones), "Colorido" (55%) y "Acogedor".

No obstante, es crucial destacar una divergencia significativa en este último atributo, ya que mientras es mencionado por el 42% de los consumidores (turistas con experiencia), solo lo es por un 15% de los no consumidores. De manera complementaria, cuando se preguntó por el elemento que mejor representa la "esencia del destino", las respuestas convergieron en iconos tradicionales: el zoco o mercado tradicional y el desierto del Sáhara. Es notable, en contraste,

la ausencia casi total de referencias a las ciudades costeras modernas (como Casablanca) o a infraestructuras de ocio contemporáneo. Este patrón de asociaciones indica de manera contundente que la marca Marruecos se ancla, en el imaginario colectivo, fuertemente en el patrimonio, la tradición y la autenticidad percibida.

En consecuencia, los resultados obtenidos confirman la hipótesis central del estudio: la notoriedad de Marruecos se sustenta en una marca territorial potente, aunque con el riesgo crítico de resultar excesivamente unidimensional. Si bien la identidad percibida se concentra en los valores de autenticidad y patrimonio —activos claramente diferenciadores—, esta focalización podría estar limitando la percepción de su diversidad y modernidad. Bajo este diagnóstico, se identifican tres déficits estratégicos que condicionan el posicionamiento actual del destino:

En primer lugar, se observa una brecha crítica entre la vivencia real y la expectativa generada. A pesar de que la calidez y la hospitalidad son los atributos mejor valorados por los visitantes —según confirman tanto los datos cualitativos como las escalas cuantitativas—, estos elementos no logran erigirse como mensajes centrales en la comunicación percibida por los turistas potenciales. Este hallazgo evidencia, por tanto, una falla en la transmisión efectiva de la promesa experiencial que más valor aporta a la marca.

Paralelamente a las fortalezas simbólicas mencionadas, Marruecos arrastra una percepción negativa en dimensiones operativas clave, tales como el transporte interno y la señalización turística. Estas debilidades funcionales, validadas mediante el análisis cuantitativo, representan una amenaza latente para la calidad de la experiencia global, ya que tienen el potencial de empañar la valoración positiva de los activos históricos y culturales del país.

Por último, se constata una marcada desalineación entre la imagen proyectada y la imagen percibida. Mientras que la narrativa institucional suele priorizar una estética espectacular y monumental, la percepción post-visita otorga un valor intenso e inesperado a la interacción humana y a la autenticidad de lo cotidiano. Esta desconexión sugiere que el verdadero diferencial competitivo del territorio reside en lo intangible, un aspecto que la estrategia de marca actual parece no estar capitalizando plenamente.

De esta manera, estos hallazgos implican que la estrategia de la Oficina Nacional de Turismo de Marruecos (ONMT) requiere un reequilibrio narrativo fundamental. Para construir una marca territorial competitiva y sostenible, es imperativo reposicionar la hospitalidad como

un pilar central de su comunicación, dando mayor peso a testimonios experienciales auténticos que la transmitan. Al mismo tiempo, y con igual urgencia, debe abordar de manera tangible las debilidades en la infraestructura turística percibida. Solo mediante esta doble vía de acción —potenciar la comunicación del alma del destino y mejorar sus cimientos operativos— Marruecos podrá cerrar las brechas identificadas y consolidar una imagen tan rica, diversa y acogedora como la experiencia que ofrece.

Fuentes de Inspiración y Atracciones Distintivas Reconocidas

El análisis de las fuentes de inspiración para considerar Marruecos como destino revela dinámicas cruciales en el proceso de decisión del turista. En primer lugar, los resultados confirman la persistente y abrumadora primacía del boca a boca tradicional, mencionado por el 41% de los encuestados como el canal de influencia más potente. Este hallazgo subraya que, a pesar de la profunda digitalización del sector, la confianza interpersonal y la recomendación directa siguen siendo el motor fundamental que genera deseo y legitimidad en el turista potencial. Le sigue de cerca, en segundo lugar, Internet y las redes sociales, consolidándose como la fuente de información y validación secundaria más importante, lo que refleja el paradigma contemporáneo donde el viajero recurre de forma masiva a las plataformas digitales.

No obstante, un hallazgo especialmente revelador es la débil influencia atribuida directamente a las organizaciones turísticas oficiales, como la ONMT. Este resultado sugiere que, si bien estas entidades mantienen una presencia en línea, su capacidad para actuar como fuente primaria de inspiración es limitada. En la percepción del consumidor, parecen estar más asociadas a una fase posterior de consulta y transacción (para comparar ofertas o formalizar reservas), en lugar de a la fase inicial de inspiración y creación de deseo, dominada por el contenido orgánico y las recomendaciones personales.

De manera paralela, al explorar el reconocimiento geográfico del destino, los resultados exponen una marcada concentración en la percepción. La ciudad de Marrakech emerge con un dominio abrumador, siendo mencionada por 73 de los 86 encuestados (84.9%). Esta cifra no solo confirma su estatus de "producto estrella" indiscutible, sino que ilustra un fenómeno de hiper-notoriedad, donde un único icono eclipsa en la mente del turista potencial la diversidad de un país entero. En un segundo plano, pero con un reconocimiento aún significativo, se sitúa Fez, mencionada por el 65.1% de los participantes.

En primer lugar, la prominencia de estas dos ciudades imperiales refuerza la conclusión de que la imagen de Marruecos está, hoy por hoy, profundamente anclada en el turismo cultural y patrimonial. No obstante, la combinación de estos hallazgos —es decir, la primacía del boca a boca frente a la debilidad de la comunicación oficial y la extrema concentración geográfica— conlleva implicaciones estratégicas cruciales que deben abordarse:

Por un lado, la extrema centralización de la notoriedad en Marrakech y Fez evidencia un importante déficit de conocimiento sobre la diversidad regional del país. En consecuencia, destinos con gran potencial como el desierto, la costa atlántica o las montañas del Atlas no emergen de forma espontánea en el imaginario colectivo. Esto, a su vez, no solo limita la distribución territorial de los beneficios económicos, sino que también amenaza con saturar los polos principales.

Por otro lado, la debilidad de la ONMT como fuente de inspiración constituye, en realidad, una oportunidad desaprovechada. Ante esta situación, la institución podría reposicionar sus esfuerzos digitales para catalizar y amplificar estratégicamente el boca a boca positivo. Para ello, sería clave utilizar testimonios reales y colaboraciones con influenciadores, con el fin de construir una narrativa de inspiración que resulte más creíble, emocional y, sobre todo, diversificada.

Finalmente, los resultados abogan imperativamente por el desarrollo de una arquitectura de marca territorial más sofisticada. De este modo, junto a la marca país "Marruecos", resultaría estratégico desarrollar submarcas regionales o temáticas (como "Marruecos Imperial" o "Marruecos Desierto y Oasis"). Gracias a este enfoque, sería posible descentralizar la notoriedad, aliviar la presión sobre los destinos saturados y ofrecer itinerarios más ricos que estimulen las visitas repetidas.

De esta manera, estos resultados indican que la imagen percibida de Marruecos es a la vez potente y potencialmente restrictiva. Es potente por su asociación inmediata con iconos culturales de gran magnetismo, pero restrictiva porque oculta la vasta amplitud y diversidad de la oferta turística real. Por lo tanto, cerrar la brecha entre esta imagen concentrada y la realidad diversa del país se erige como uno de los principales retos para el diseño de una estrategia de *branding* territorial verdaderamente sostenible, competitiva y resiliente.

Análisis de la Imagen y la Marca Territorial de Marruecos: Entre el Reconocimiento Orgánico y el Vacío Estratégico

El objetivo de esta sección del cuestionario fue diagnosticar con precisión la imagen holística del destino, para lo cual se implementó una metodología mixta diseñada para capturar tanto asociaciones espontáneas como asistidas. Este enfoque dual, combinado con la distinción crítica entre consumidores (con experiencia) y no consumidores (potenciales), permite identificar con mayor claridad el "déficit de imagen": es decir, la brecha entre las expectativas preconcebidas y la realidad vivida, así como la distancia entre la identidad de marca gestionada institucionalmente y la percepción pública efectiva.

En primer lugar, una pregunta directa evaluó el conocimiento sobre la existencia de una marca territorial oficial para Marruecos, tomando como referentes ejemplos internacionales reconocidos. El resultado fue concluyente y revelador: el 97.7% de los encuestados respondió negativamente. Solo dos personas mencionaron espontáneamente una iniciativa de marca, refiriéndose a "Casablanca", una marca de carácter económico-local. Este hallazgo revela dos implicaciones fundamentales que comprometen la competitividad del destino. En primera instancia, se observa un marcado anonimato en la gestión de marca, evidenciando que la estrategia de *branding* territorial liderada por la ONMT no ha logrado penetrar en la conciencia del público general. Este vacío de impacto alcanza incluso a segmentos tan vinculados al país como los Marroquíes Residentes en el Extranjero (MRE), lo que sugiere, por un lado, una comunicación ineficaz y, por otro, una propuesta de valor poco distintiva y difícil de memorizar.

Como consecuencia directa de lo anterior, se identifica una preocupante ausencia de una marca país diferenciada. A diferencia de sus principales competidores internacionales, Marruecos no es percibido actualmente como un destino dotado de una identidad estratégica unificadora y reconocible. Esta carencia constituye una desventaja competitiva crítica, especialmente en un mercado global donde una identidad de marca sólida y coherente actúa como el factor decisivo en el proceso de elección del viajero.

Para acceder al núcleo de la imagen percibida más allá de la marca gestionada, se solicitó a los encuestados que describieran el destino con sus propias palabras. Las respuestas espontáneas revelaron los atributos centrales que definen la imagen de Marruecos, permitiendo un análisis comparativo entre grupos mediante la siguiente síntesis:

Tabla 2: Atributos descriptivos mencionados

Atributo Descriptivo	Menciones Totales (n=86)	Frecuencia Relativa	Mención por Consumidores (n=76)	Mención por No Consumidores (n=10)
Sol / Clima Cálido	68	79.1%	Alta	Alta
Cultura / Tradición / Autenticidad	62	72.1%	Muy Alta	Media-Alta
Paisajes	58	67.4%	Alta	Muy Alta
Gastronomía	49	57.0%	Alta	Media
Hospitalidad / Acogida	31	36.0%	Alta (41%)	Baja (10%)
Aventura / Exotismo	25	29.1%	Media	Alta

Fuente: Elaboración propia

El análisis de los atributos mencionados permite extraer tres conclusiones fundamentales sobre el estado actual de la imagen de Marruecos:

En primer lugar, se observa una imagen potente pero predominantemente funcional. Si bien el destino goza de una percepción sólida, esta se encuentra anclada en atributos cognitivos y sensoriales predecibles, tales como el clima, la cultura y la gastronomía. En este sentido, Marruecos es percibido como un "producto turístico" con características claramente definidas, pero carece todavía de la profundidad necesaria para ser considerado una marca experiencial distintiva que trascienda lo puramente visual o geográfico.

Sin duda, el hallazgo más crítico es el gran déficit afectivo en torno a la hospitalidad. Existe una brecha estratégica preocupante: mientras que el trato humano es uno de los valores más elogiados *post-visita* (destacado por el 41% de los consumidores), este resulta prácticamente irrelevante en las expectativas previas (con apenas un 10% de menciones). Este contraste revela un fallo estructural en la comunicación, pues el principal activo diferencial del país —el factor humano— no ha sido integrado con éxito en la narrativa de marca que se proyecta al turista potencial.

Finalmente, el análisis evidencia una desconexión total entre la marca oficial y la imagen orgánica. Se manifiesta una dicotomía pronunciada en la que, por un lado, la gestión institucional es invisible para el público y, por otro, el destino proyecta una imagen rica en atributos pero con notables lagunas afectivas. En definitiva, aunque Marruecos posee una imagen turística nítida, carece de una marca territorial reconocida que sea capaz de articular, gestionar y potenciar estratégicamente dicha percepción en el mercado global.

En consecuencia, este diagnóstico apunta a una necesidad estratégica imperativa. La ONMT debe emprender la construcción de una marca territorial emocional y auténtica. Dicha marca debe partir de los atributos ya reconocidos (cultura, autenticidad) para comunicar de forma central y creíble los valores afectivos y experienciales —especialmente la hospitalidad—. Solo mediante esta evolución podrá cerrarse el déficit identificado, transformando así la percepción de Marruecos de un mero producto con atributos, en una promesa auténtica de relación y experiencia humana memorable.

Tabla 3: Lista de atributos de destino citados por los encuestados

Total de encuestados (86)		
Marroquíes (26)	Turistas españoles (60)	
Atributos	Consumidores (50)	No consumidores (10)
	Atributos	Atributos
Familia	Calor/clima/sol	Sol/calor
Vacaciones	Hogar/hostelería	desorientador
Tajine/	Proximidad/cerca	Viaje
Cocina	Costo/barato	Magia
Sol	Cultura	Cocinar/especias
Cálida .	Desiertos/naturaleza	Vacaciones
Bienvenida	Gastronomía/cocina/Tagine	Asequible
Mal servicio	Belleza	Desierto
Ciudades	Típico	Misterioso
Sucias/no	Viaje	Atractivo
limpias	Playas	Proximidad
	Vacaciones	Típico
	Agradable	oriental
	Calma	Descubrimiento
	Exótico/cambio de escenario	Amabilidad
	Radiante	Sueño
	Original	
	Magia	
	Ocre	
	Descubrimiento	
	mal organizado	

Fuente: Elaboración propia

Análisis Comparativo de Atributos Clave y Brechas de Percepción

El análisis de los resultados permite identificar claramente el núcleo de percepciones positivas que comparten los turistas tras visitar Marruecos (consumidores), configurando lo que puede denominarse un "inconsciente colectivo experiencial". Este núcleo se compone de cinco

atributos fundamentales: el clima, la acogida y hospitalidad, la proximidad geográfica, la positiva relación calidad/precio, y la riqueza de la cultura y autenticidad. En conjunto, este conjunto de atributos constituye el pilar central de la imagen post-visita, representando los principales motores (*drivers*) de satisfacción y, en consecuencia, los argumentos más sólidos para una futura re-visita o una recomendación positiva a terceros.

Por el contrario, entre los no consumidores (visitantes potenciales), la imagen previa al viaje también es predominantemente positiva, pero se construye sobre una base cualitativamente diferente, más abstracta y mediada por fuentes externas. Para este grupo, el clima se erige como el atributo líder indiscutible —mencionado por 6 de cada 10 personas—, confirmando su papel de atractor universal primario. Esta imagen se completa con asociaciones genéricas como "exotismo", "paisajes" y "cultura", las cuales, sin embargo, carecen de la densidad emocional y el matiz que aporta la experiencia directa. Cabe destacar un perfil particular dentro de este grupo: para los Marroquíes Residentes en el Extranjero (MRE), la connotación del destino es primariamente afectivo-familiar ("visitas familiares y vacaciones"), lo que configura un perfil motivacional y evaluativo claramente distinto del turista internacional típico.

Sin embargo, un análisis más profundo —que contrasta las respuestas espontáneas con las obtenidas mediante listas de atributos predefinidos— revela déficits de imagen críticos que, de no abordarse, podrían erosionar la competitividad del destino a medio y largo plazo. Fundamentalmente, estas carencias se manifiestan en dos frentes principales:

Un hallazgo de gran relevancia estratégica es que la seguridad no fue mencionada de forma espontánea por prácticamente ningún encuestado. No obstante, cuando este atributo se presentó de manera asistida, fue ampliamente reconocido y valorado, especialmente por quienes ya han visitado el país. Esta disparidad indica dos aspectos clave: **por** un lado, la seguridad funciona como un atributo "higiénico" o básico; es decir, se da por sentado cuando está presente, pero cualquier percepción negativa tendría un impacto gravemente perjudicial. Por otro lado, y más importante aún, existe una clara brecha de comunicación estratégica. La ONMT no está comunicando proactivamente la seguridad como un activo de marca, lo que representa una oportunidad perdida. En efecto, esta omisión impide mitigar percepciones de riesgo en mercados sensibles como el europeo y, sobre todo, bloquea la posibilidad de convertir este atributo "invisible" en un argumento diferenciador explícito y potente.

En contraste directo con lo anterior, la calidad de los servicios y la limpieza emergió consistentemente como un foco de insatisfacción claramente identificado por los consumidores. La naturaleza de este déficit es particularmente problemática debido a una dinámica que podríamos calificar de "perversa":

En primera instancia, no actúa como un criterio de atracción inicial, ya que los consumidores no lo priorizan al elegir el destino. Sin embargo, se convierte en un factor crítico durante la estancia, puesto que su deficiencia impacta negativa y directamente en la satisfacción global y en la fidelización del turista.

En última instancia, este déficit revela una peligrosa desconexión operativa. Mientras la marca promete autenticidad y acogida, la realidad en sectores como la hostelería o el mantenimiento no siempre está a la altura. Como consecuencia, esta incongruencia genera una disonancia cognitiva en el visitante que puede dañar severamente la credibilidad del destino, socavando incluso sus atributos más positivos.

La combinación de estos hallazgos pinta un cuadro complejo y con importantes implicaciones para la estrategia de la ONMT

Tabla 4: Atributo e implicación estratégica

Atributo / Hallazgo	Estado en Consumidores	Estado en No Consumidores	Implicación Estratégica para la ONMT
Acogida / Hospitalidad	Fortaleza Central Experiencial	Déficit de Comunicación (Poco conocido)	Prioridad de Comunicación: Convertir la experiencia en promesa. Narrativizar testimonios reales.
Clima y Proximidad	Atributos Base Consolidados	Atractivos Primarios de Elección	Mantener y racionalizar: Son el "umbral de entrada", pero no son diferenciadores sostenibles.
Seguridad	Atributo Latente, Valorado	No considerado espontáneamente	Comunicación Proactiva: Hacer visible lo invisible. Incluir en mensajes clave para mitigar riesgos percibidos.
Calidad de Servicio/Limpieza	Punto Débil Crítico (Insatisfacción)	No es driver de elección	Prioridad Operativa Interna: Inversión en formación y estándares. Es un "asesino silencioso" de la re-visita.
Relación Coste-Calidad	Fortaleza Percibida	Atractivo Importante	Vigilar y proteger: Evitar la percepción de encarecimiento sin mejora de valor.

Fuente: Elaboración propia

Marruecos posee una imagen de destino sólida y atractiva anclada en atributos "duros" (clima, proximidad, precio) y "blandos" experienciales (cultura, acogida). Sin embargo, la gestión de su marca territorial adolece de dos fallas: 1) No comunica efectivamente sus fortalezas emocionales diferenciales (hospitalidad, seguridad), y 2) No aborda con suficiente prioridad sus debilidades operativas críticas (calidad de servicio). Para construir una marca competitiva y sostenible, la ONMT debe actuar en ambos frentes: externalizar y emocionalizar sus fortalezas ocultas, e internalizar y resolver sus puntos débiles manifiestos.

Evaluación Cualitativa de la Experiencia: Fortalezas, Debilidades y la Reputación del Destino

Para profundizar en el diagnóstico más allá de los datos cuantificables, se solicitó a los turistas con experiencia directa (tanto españoles como MRE) que se expresaran de forma libre sobre los puntos fuertes y débiles percibidos en su viaje. Este enfoque cualitativo es fundamental, ya que permite capturar dimensiones inesperadas, matices emocionales y narrativas personales que enriquecen y contextualizan los hallazgos cuantitativos, ofreciendo así una visión holística de los factores que realmente impactan en la reputación del destino.

Tras someter las respuestas textuales a un análisis de contenido temático, ha sido posible mapear el estado actual del destino a través de categorías recurrentes que oscilan entre el reconocimiento y la crítica. En primera instancia, las fortalezas detectadas ratifican y dotan de contenido a los pilares estratégicos de Marruecos; en concreto, la autenticidad cultural, la hospitalidad excepcional y la diversidad paisajística emergen como activos consolidados que, respaldados por una competitiva relación calidad-precio, sostienen el atractivo del país.

No obstante, y de manera más reveladora, el análisis de las debilidades evidencia una convergencia en tres ejes problemáticos cuyas implicaciones trascienden la mera opinión individual para convertirse en retos objetivos de gestión. En primer lugar, se identifica una marcada inconsistencia en los estándares de servicio derivada de una falta de profesionalización y regulación técnica. Este fenómeno no solo empaña la experiencia del cliente, sino que genera una frustración que compromete la percepción de seguridad. A esto se suma, de forma paralela, un déficit en infraestructuras básicas y mantenimiento que pone de manifiesto una brecha preocupante entre el brillo de los atractivos icónicos y el soporte logístico fundamental que requiere el viajero.

Finalmente, el diagnóstico advierte sobre un proceso de desgaste de la autenticidad debido a la sobreexplotación comercial. Especialmente en los entornos masificados, la excesiva presión sobre el turista erosiona la experiencia genuina, la cual constituye, precisamente, el núcleo y la promesa de valor de la marca Marruecos. En definitiva, estos hallazgos sugieren que, para preservar su competitividad, el destino debe equilibrar su innegable potencial cultural con una mejora urgente en la calidad operativa y la sostenibilidad de su oferta.

Lejos de ser meras opiniones aisladas, estas evaluaciones cualitativas constituyen indicadores críticos de la salud reputacional del destino. En efecto, confirman y dotan de mayor profundidad a los déficits cuantitativos previamente identificados, como la calidad de servicio o la limpieza, al aportarles un contexto narrativo y emocional. Más aún, la convergencia de comentarios en estos tres ejes sugiere la existencia de problemas operativos estructurales que, de no abordarse, pueden desencadenar un peligroso círculo vicioso reputacional: las experiencias negativas generan insatisfacción, la cual se traduce en reseñas desfavorables online y en un boca a boca negativo, dañando progresivamente la imagen de marca y disuadiendo a los segmentos turísticos más exigentes.

En consecuencia, estos testimonios ofrecen el insight más valioso para la acción correctiva. Señalan que la ONMT y los gestores locales deben trascender las meras campañas de marketing para emprender reformas operativas profundas. En primer lugar, se requiere una inversión estratégica en capital humano, mediante programas masivos de formación y certificación profesional. En segundo lugar, es necesaria una planificación integral de infraestructura que priorice el mantenimiento sistemático junto al desarrollo de nuevos atractivos. Finalmente, se impone una regulación y gestión activa de la experiencia comercial para mitigar el acoso al turista y preservar la autenticidad.

De esta manera, para consolidar una marca territorial de alto valor, Marruecos debe cerrar una doble brecha: no solo la existente entre la imagen proyectada y la percibida, sino también, y de manera crucial, la brecha entre la promesa de marca (autenticidad, acogida) y la realidad operativa sobre el terreno. La sostenibilidad a largo plazo de su sector turístico dependerá, en gran medida, de la capacidad institucional para escuchar estas voces, diagnosticar estos fallos sistémicos y traducirlos en mejoras concretas y sostenidas.

La Imagen de Marruecos en el Contexto Competitivo: Posicionamiento, Atributos y el Vacío de la Marca Territorial

El análisis del posicionamiento relativo de Marruecos y la evaluación de sus atributos clave revelan una paradoja fundamental: una imagen turística potente y positiva, pero a la vez potencialmente estereotipada y poco diferenciada, que coexiste con una ausencia total de conciencia sobre cualquier marca territorial gestionada. Esta combinación señala una evidente oportunidad estratégica desaprovechada.

En primer lugar, el posicionamiento en el imaginario turístico queda claramente definido cuando se consulta sobre comparaciones. Así, ante la pregunta "¿Con qué otro(s) destino(s) compararías Marruecos?", la respuesta fue abrumadoramente unidireccional: el 60.4% de los encuestados lo asimiló directamente con Túnez. Este hallazgo es crucial, ya que indica que ambas naciones comparten en la mente del viajero una proximidad geográfica, una oferta percibida como similar (sol y playa, cultura magrebí) y un posicionamiento de precio asequible. Si bien esto confirma a Marruecos como un destino emblemático del Magreb, también supone un riesgo significativo de indiferenciación. Para un segmento del turismo potencial, Marruecos y Túnez pueden aparecer como opciones intercambiables, lo que desplaza la competencia al terreno de las promociones de precio y aleja la posibilidad de competir en base a valores de marca únicos y emocionales.

En segundo lugar, y en relación con lo anterior, la base de atributos percibidos resulta sorprendentemente estrecha. Aunque la imagen global es positiva (acogedora, escapista, multicultural), la priorización espontánea por parte de los turistas se concentra en solo cuatro pilares funcionales: el clima, la proximidad, la hospitalidad y la relación calidad/precio. Resulta significativo que atributos fundamentales para la narrativa oficial, como la cultura y la historia, solo ocuparan el séptimo lugar. Esta disparidad sugiere una brecha clara entre la rica y multifacética oferta real que el destino promueve y la percepción simplificada y básica que retiene el turista, aún anclada en beneficios inmediatos y tangibles.

No obstante, el hallazgo más crítico y revelador es la absoluta ausencia de reconocimiento de una marca territorial gestionada. Ninguno de los participantes mencionó espontáneamente iniciativas como "I Love Rabat", lo que evidencia el anonimato total de estas estrategias de branding. Este vacío es particularmente elocuente entre los MRE, un segmento de alto valor estratégico que, a pesar de su vínculo identitario, tampoco identificó ninguna

marca, señalando una falta de comunicación dirigida a esta diáspora con potencial de ser "embajadora".

Frente a este panorama, el estudio exploró los cimientos para una futura marca preguntando a los propios marroquíes y MRE qué valores transmitirían. Sus respuestas priorizaron, por orden de importancia: hospitalidad, amabilidad, paisajes y tradiciones culturales. Esta lista proporciona un mandato claro desde la base, señalando que la futura marca debe construirse no sobre monumentos abstractos, sino sobre cualidades humanas y experienciales (hospitalidad, amabilidad) complementadas con los activos tangibles del país.

De esta manera, la combinación de estos hallazgos pinta un panorama estratégico nítido: Marruecos tiene una imagen genérica positiva, pero carece de una marca distintiva y reconocible que lo diferencie y capitalice su diversidad. La oportunidad estratégica, por tanto, reside en cerrar la brecha de percepción actual mediante un proceso integral de co-construcción de marca. Inspirándose en modelos de éxito internacional, las autoridades marroquíes podrían articular esta transformación a través de tres pilares fundamentales:

En primer lugar, resultaría imperativo movilizar a la diáspora (MRE) y a las comunidades locales, posicionándolas no solo como receptores, sino como co-creadores y prescriptores orgánicos de la identidad nacional. Al mismo tiempo, es necesario anclar la narrativa de la nueva marca en los valores humanos detectados en este estudio —tales como la hospitalidad y la amabilidad—, elevándolos a eje diferenciador principal frente a sus competidores directos. Finalmente, se requiere comunicar de forma masiva y consistente esta identidad unificada, trascendiendo la promoción aislada de polos saturados como Marrakech para proyectar una promesa holística basada en una experiencia auténtica y acogedora.

Mediante este proceso, Marruecos podría evolucionar estratégicamente desde su actual estatus de "destino de reemplazo" —percibido dentro de una categoría genérica de sol y cultura— hacia la consolidación como un "destino de elección". El resultado final sería una marca dotada de una identidad propia, memorable y sostenible, pero, sobre todo, profundamente humana.

Conclusión

Esta investigación ha implementado una metodología mixta para diagnosticar la imagen percibida de Marruecos como destino turístico entre turistas españoles, segmentando la

audiencia entre consumidores y no consumidores e incluyendo el análisis específico de la comunidad Marroquí Residente en el Extranjero (MRE). Los hallazgos permiten establecer un diagnóstico integral que trasciende la mera descripción, identificando núcleos de percepción, déficits críticos y brechas estratégicas con consecuencias directas para la gestión del destino.

En primer lugar, los resultados confirman que Marruecos posee una imagen turística consolidada y positivamente valorada, anclada en un conjunto estable de atributos. Para el segmento estudiado, el destino se percibe fundamentalmente por su clima favorable, proximidad geográfica y elevada hospitalidad, un trípode que constituye su atractivo inmediato. Esta base se complementa con un reconocimiento robusto de su riqueza patrimonial y diversidad paisajística, con ciudades como Marrakech operando como iconos de notoriedad internacional.

No obstante, más allá de los activos evidentes, la investigación revela tres déficits estructurales que limitan el potencial competitivo de Marruecos y frenan la evolución de su marca hacia un modelo de mayor valor añadido. En primera instancia, se identifica un marcado déficit de comunicación estratégica, caracterizado por una profunda discrepancia entre las fortalezas de la experiencia real y su proyección en el mercado. Es el caso de la hospitalidad, que pese a ser un valor diferencial *post-visita*, permanece como un atributo secundario en el imaginario previo del turista. Aún más crítico resulta el manejo de la seguridad; al ser un atributo "higiénico" fundamental, su falta de comunicación proactiva representa una oportunidad desaprovechada para mitigar percepciones de riesgo y consolidar la confianza en mercados emisores clave.

En segundo lugar, emerge un déficit operativo-reputacional derivado de una percepción negativa persistente sobre la calidad de los servicios y el mantenimiento de infraestructuras básicas. Este hallazgo es particularmente preocupante, ya que señala una peligrosa brecha entre la promesa de marca y la realidad operativa. Como consecuencia, esta inconsistencia no solo erosiona la satisfacción del visitante, sino que perjudica gravemente la tasa de repetición y alimenta un "boca a boca" negativo que neutraliza los esfuerzos promocionales.

Finalmente, el estudio evidencia un déficit de identidad de marca y posicionamiento diferenciado. Se observa un vacío absoluto en el reconocimiento de marcas territoriales gestionadas, lo que deriva en un riesgo de indiferenciación frente a competidores directos, como Túnez. En definitiva, esta falta de singularidad sugiere que Marruecos aún compite en una

categoría genérica donde el precio suele primar sobre valores de marca únicos, lo que subraya la necesidad urgente de una arquitectura de marca más robusta y reconocible.

Los déficits identificados —la imagen percibida como genérica, la desconexión entre la promesa y la experiencia, y la ausencia total de una marca reconocible— no son simples observaciones aisladas. Son, en realidad, los síntomas de una necesidad estratégica mayor y urgente: la transición desde una imagen turística reactiva, construida sobre productos (como Marrakech) y atributos funcionales (sol, precio), hacia una marca territorial proactiva, cohesionada y emocionalmente resonante.

Este salto cualitativo no representa una mera opción, sino un imperativo ineludible para la competitividad futura del país. Con el fin de guiar esta transformación esencial, se propone un modelo integral basado en tres pilares estratégicos interdependientes, los cuales actúan como los cimientos de un Marruecos más auténtico, resiliente y deseable:

En primer lugar, el Reposicionamiento Narrativo constituye el paso inicial para reescribir la historia que Marruecos proyecta al mundo. En lugar de competir exclusivamente en el saturado terreno de los atributos funcionales, la comunicación debe pivotar hacia los valores experienciales y humanos. Esto implica centralizar la hospitalidad y la seguridad como ejes narrativos principales, transformando atributos básicos en argumentos diferenciadores de confianza. A su vez, resulta crucial desarrollar una arquitectura de marca clara donde la marca país funcione como paraguas de submarcas temáticas, diversificando el discurso para revelar una pluralidad que trascienda al "producto estrella". El objetivo último es lograr una diferenciación cualitativa que compita por la promesa de una conexión humana profunda y no simplemente por precio.

En segundo lugar, el Empoderamiento y la Co-Creación reconocen que una marca impuesta de forma vertical carece de alma en la era digital. Dado que la autenticidad es el activo más valioso, este pilar propone movilizar a la diáspora (MRE) y a las comunidades locales como embajadores oficiales de la marca. Al establecer plataformas de participación ciudadana y capitalizar el poder de las redes sociales para una promoción orgánica, se genera un nivel de *advocacy* (defensa de marca) que ningún presupuesto publicitario puede igualar. De este modo, se construye una red de prescripción creíble que mitiga el déficit de "boca a oreja" y dota a la marca de una legitimidad incuestionable.

Finalmente, la Gobernanza y la Alineación Operativa aseguran que la narrativa no se desmorone ante la realidad del terreno. Este tercer pilar aborda la brecha más crítica: garantizar que la promesa de marca se cumpla en cada interacción. Para ello, la ONMT debe asumir el rol de orquestador y garante de la coherencia entre lo que se promete y lo que se entrega. Esto exige, necesariamente, inversiones prioritarias en formación profesional y en el mantenimiento meticuloso de la infraestructura básica. Complementariamente, la implementación de mecanismos de retroalimentación en tiempo real permitirá monitorear la calidad percibida, asegurando que la reputación positiva se consolide en una lealtad duradera, transformando — en última instancia— a los visitantes en fervientes defensores del destino.

En conjunto, estos tres pilares forman un sistema sinérgico. La narrativa atrae con una promesa emocional, la co-creación le da autenticidad y credibilidad, y la gobernanza operativa garantiza su cumplimiento, creando un círculo virtuoso de confianza y satisfacción. Implementar este modelo no es un ajuste cosmético; es la hoja de ruta para una transformación estructural. Es el camino para que Marruecos deje de ser un "destino de reemplazo" dentro de una categoría genérica y se consolide, definitivamente, como un "destino de elección" con una identidad propia, memorable y profundamente humana en el panorama turístico global.

En definitiva, el principal desafío para Marruecos no radica en su atractivo intrínseco — que es incuestionable—, sino en evolucionar sistemáticamente desde una notoriedad basada en productos y atributos hacia una notoriedad basada en una marca territorial integral, emocional y co-creada. La implementación de un modelo que combine un reposicionamiento narrativo claro, el empoderamiento de sus comunidades y una gobernanza operativa rigurosa, permitirá transformar a Marruecos de un "destino de sustitución" dentro de una categoría genérica, en un "destino de elección" con una identidad propia, memorable y sostenible en el panorama turístico global del siglo XXI.

Bibliografía

- Anholt, S. (2007). *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Palgrave Macmillan.
- Azevedo, J., & Moraes, M. (2024). *Investigación sobre el flujo multifacético de información y el papel del turista como "prosumidor" de Contenido Generado por el Usuario (UGC)*.

- Baloglu, S., & McCleary, K. W. (1999). A model of destination image formation. *Annals of Tourism Research*, 26(4), 868-897.
- Batista-Sánchez, E., et al. (2017). *Procedimiento de cinco fases para el diagnóstico y gestión de brechas en destinos turísticos*.
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609-623.
- Echtner, C. M., & Ritchie, J. B. (1993). The measurement of destination image: An empirical assessment. *Journal of Travel Research*, 31(4), 3-13.
- Escudero, J. L. (2025). *Gestión de la competitividad y productos turísticos mentales*. (p. 91).
- Frochot, I., & Legohérel, P. (2018). *Marketing de destinos turísticos: Estrategias de imagen y posicionamiento*.
- Gallarza, M. G., Saura, I. G., & García, H. C. (2002). Destination image: Towards a conceptual framework. *Annals of Tourism Research*, 29(1), 56-78.
- Gartner, W. C. (1994). Image formation process. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2(2-3), 191-216.
- Gartner, W. C. (2024). *Advances in Destination Image Research and Management*.
- Gatica Santamaría, et al. (2025). *Estudio sobre el constructo psicológico dinámico y la decodificación de estímulos en la imagen de destino*.
- Hu, Y., & Ritchie, J. B. (1993). Measuring destination attractiveness: A contextual approach. *Journal of Travel Research*, 32(2), 25-34.
- Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding and Public Diplomacy*, 1(1), 58-73.
- Kim, H., & Stepchenkova, S. (2023). *El vínculo emocional como predictor de la lealtad hacia la marca territorial*.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2024). *Marketing Management* (16th global ed.). Pearson.
- Lee, S., & Bai, B. (2016). Influence of destination image on tourist loyalty: A meta-analysis. *Journal of Hospitality and Tourism Management*.

- Miossec, J. M. (1977). Un modèle de l'espace touristique. *L'Espace géographique*, 6(1), 41-48.
- Oficina Nacional Marroquí de Turismo (ONMT). (2023). *Hoja de Ruta 2023-2026: Objetivos y resultados estratégicos del sector turístico*.
- Oficina Nacional Marroquí de Turismo (ONMT). (2024). *Informe anual de resultados: Récord histórico de 17.4 millones de visitantes*.
- Oficina Nacional Marroquí de Turismo (ONMT). (2024). *Reporte anual sobre resiliencia, gobernanza e inversión pública-privada en el sector turístico*.
- Oficina Nacional Marroquí de Turismo (ONMT). (2025). *Nueva estrategia de comunicación digital internacional: Despliegue en 16 mercados clave*.
- ONU Turismo (2024). *Informe de perspectivas y barómetro del turismo mundial: Recuperación y proyecciones 2030*.
- RICSH (2025). *Publicación sobre la evaluación de la imagen proyectada institucional versus la percepción in situ*.
- Stylos, N., et al. (2024). *Análisis del componente cognitivo y factores críticos (infraestructura y seguridad) en la formación de la imagen mental*.
- Tasci, A. D., & Gartner, W. C. (2007). Destination image and its functional relationships. *Journal of Travel Research*, 45(4), 413-425.