
Plan estratégico de turismo

Ciudad de Madrid 2012-2015



OFICINA DE TURISMO



MADRID
VISITORS &
CONVENTION
BUREAU

esmadrid.com

Carta de presentación del Plan Estratégico de Turismo 2012-2015

La ciudad de Madrid es el principal destino turístico urbano español y se ha situado entre las capitales europeas más visitadas. Nuestra ciudad ha duplicado en ocho años el número de personas que la visitan, batiendo el año pasado su récord con 8,3 millones de turistas. Madrid se ha situado en un puesto de privilegio entre las capitales más atractivas para el turismo de ocio y, en especial, del segmento de negocios. Todo ello, pese a la acuciante crisis económica que sacude al país.

Son muchas -y conocidas- las ventajas de nuestro destino frente a otros lugares extremadamente competitivos, pero no basta con atesorar una sólida oferta cultural, de entretenimiento, gastronómica, de compras... Ni tan siquiera basta con gozar de una excepcional infraestructura de transportes y una inigualable oferta hotelera. Las instituciones públicas debemos jugar el papel dinamizador que nos corresponde, las bases y las reglas del juego para que nuestros respectivos ámbitos de actuación -en nuestro caso la ciudad de Madrid- se conviertan en pujantes espacios de desarrollo económico, que deben tener como fin último un mayor bienestar y calidad de vida para nuestros ciudadanos.

Como no podía ser de otra manera, desde el Ayuntamiento de Madrid hemos querido seguir el camino que ya iniciamos con el Plan Estratégico de Turismo 2008-2011 que vio la luz hace cuatro años. Para ello, hemos confeccionado la que será la hoja de ruta en materia turística para la ciudad de Madrid durante los próximos años. Este nuevo Plan Estratégico de Turismo pretende consolidar el modelo turístico de la ciudad de Madrid bajo el paraguas de la competitividad, la participación y la innovación.

Las líneas estratégicas que nos hemos planteado -y que, no es casualidad, están reflejadas en la propia estructura y actividad de la nueva entidad que gestiona el fenómeno turístico en nuestra ciudad: la Oficina de Turismo Madrid Visitors & Convention Bureau- son promoción, comercialización y fidelización; atención, acogida e información; e innovación, cooperación profesional y coordinación institucional. Son estos los tres grandes ejes sobre los que girará nuestro modelo de desarrollo turístico, que abordamos ahora en este Plan Estratégico de Turismo 2012-2015 con una batería de acciones que nos tienen que llevar a la senda de crecimiento sostenible por la que quiere transitar Madrid con el turismo -motor económico de nuestra ciudad y de nuestro país- como gran impulsor de un liderazgo que Madrid quiere y debe seguir ejerciendo.

Ana Botella Serrano
Alcaldesa de Madrid

Índice de contenidos

1. INTRODUCCIÓN

Turismo en clave urbana

1.1. Ciudades hoy en día	pág 4
1.2. Importancia del turismo para la ciudad de Madrid	pág 5
1.3. La nueva Oficina de Turismo Madrid Visitors & Convention Bureau	pág 6

2. ELABORACIÓN E IMPLANTACIÓN

*Plan Estratégico de Turismo
Ciudad de Madrid 2012-2015*

2.1. Planificación estratégica en materia turística. Objetivos	pág 16
2.2. Proceso de elaboración	pág 17
2.3. Pasos a seguir para la implantación del Plan	pág 19

3. SITUACIÓN ACTUAL DE MADRID Y LOS MERCADOS

3.1. Evolución del turismo mundial y nacional	pág 22
3.2. Evolución del turismo en la ciudad de Madrid	pág 33
3.3. La realidad turística de la ciudad de Madrid	pág 40
3.4. Análisis de la oferta turística madrileña	pág 46
3.5. La demanda del destino Madrid	pág 68
3.6. Benchmarking: La ciudad de Madrid frente a destinos competidores	pág 102
3.7. Análisis DAFO	pág 104

4. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DESTINO MADRID

4.1. Segmentación de la demanda	pág 110
4.2. Definición de públicos objetivo	pág 115
4.3. Segmentación de la oferta	pág 116

5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

6. PLANIFICACIÓN DE LAS ACTUACIONES ESTRATÉGICAS

6.1. <i>Madrid. Un estilo de vida Madrid. Negocios que son un placer</i>	pág 134
6.2. <i>Madrid. Tourist friendly</i>	pág 135
6.3. Programas de actuación	pág 136
6.4. Actuaciones estatégicas	pág 139

RESUMEN EJECUTIVO



1. INTRODUCCIÓN

Turismo en clave urbana

1.1. Ciudades hoy en día

1.2. Importancia del turismo para la ciudad de Madrid

1.3. La nueva Oficina de Turismo
Madrid Visitors & Convention Bureau

1. INTRODUCCIÓN

Turismo en clave urbana

1.1 Ciudades hoy en día

La realidad de las ciudades en el mundo

Si atendemos a la definición que la Real Academia Española de la Lengua hace de la palabra "ciudad" entendemos que ésta es "un conjunto de edificios y calles, regido por un Ayuntamiento, cuya población densa y numerosa se dedica por lo común a actividades no agrícolas". O, lo que es lo mismo, lo urbano en oposición a lo rural. Esta afirmación, aparentemente sencilla, nos sirve como punto de partida para comenzar a formular las respuestas a una doble pregunta eterna, aplicada en este caso al ámbito geográfico: de dónde venimos y a dónde vamos. Si el origen de las ciudades aparece unido al proceso de urbanización e industrialización, resulta evidente que hacia ambos sectores hay que mirar para llegar a conocer la realidad actual del mundo que nos rodea.

A finales del siglo XVIII sólo tres de cada diez personas vivían en ciudades y únicamente

un 1% de la población mundial residía en núcleos con más de 100.000 habitantes. Ya en el último tercio del siglo XX estas cifras se habían disparado y una cuarta parte de la humanidad vivía en localidades de ese mismo tamaño. Para 2030, según estudios del Banco Mundial, se estima que la población urbana de todo el planeta superará el 60% del total. Este dato revela la importancia de las ciudades en el devenir del siglo XXI, no sólo entendidas en sí mismas como grandes contenedores, sino como dinamizadoras de la vida social y cultural, canales por los que circula y fluye la información y se desarrollan las personas.

Vivir pero también convivir. Éste bien podría ser el lema de las ciudades de hoy en día, más o menos pobladas según el continente en el que nos encontremos, aunque sea el modelo de Europa Occidental el que se tome siempre como referente. Un modelo en el que se aborda lo global desde lo local, de tal manera que, a pesar de interconexiones entre diferentes capitales -no sólo administrativas, también artísticas, tecnológicas o económi-

cas- la identidad específica de cada una de ellas aún prevalece, algo fundamental para un turismo cada vez más exigente. El poder de fascinación que emanan en la actualidad como lugares en los que se transforma la vida humana, donde evolucionan las artes y se establecen y tienden redes sociales y ejerce como auténtico imán.

Avanzar en el sentimiento de la ciudad como algo propio, donde la vida cotidiana de cada cual está en continua vinculación con la arquitectura, los espacios verdes y las zonas de ocio -con independencia de si es residente habitual o no- es la meta que hoy se persigue. También, la integración y fusión de culturas, la firme apuesta por la creación de eventos internacionales, la innovación constante y, sobre todo, la sostenibilidad a la hora de diseñar, con absoluto respeto del medio ambiente, nuevos edificios y barrios que hacen de las periferias verdaderos centros neurálgicos, extensiones metropolitanas que forman parte de un todo. Esta es la clave, el camino por el que Madrid también avanza.

1.2 Importancia del turismo para la ciudad de Madrid

El turismo, generador de empleo y riqueza

El turismo es uno de los sectores con mayor relevancia en la economía mundial, no sólo porque supone el 5% del PIB mundial y el 6% del total de las exportaciones, sino por su incidencia sobre el resto de sectores económicos. **La transversalidad de la actividad turística** hace que su comportamiento afecte a ámbitos como la redistribución de la renta, el nivel de empleo o el desarrollo de las ciudades.

En 2011, se registraron 939 millones de visitantes internacionales, lo que supuso un incremento del 4% con respecto al año anterior. Según las previsiones de la Organización Mundial del Turismo (OMT), en 2012 se alcanzarán 1.000 millones de movimientos de viajeros internacionales y, en 2030, esta cifra está previsto que se incremente hasta los 1.800 millones.

Dentro del panorama mundial, España es uno de los principales destinos turísticos internacionales. Según datos de 2010, el país ocupa el cuarto lugar en el ranking por llegada de visitantes internacionales después de potencias como Francia, Estados Unidos y China y el segundo puesto en el ranking de países en ingresos por turismo, a pesar de la disminución de dichos ingresos desde 2008.

Conscientes del peso de la industria turística, los gobiernos de todo el mundo vienen desarrollando estrategias y líneas de actuación dirigidas a impulsar el sector, consolidando la imagen de los destinos, atrayendo inversiones y fomentando los flujos de visitantes. Unas medidas que han logrado una mayor calidad y profesionalización del turismo.

El turismo, fenómeno económico para la ciudad de Madrid

El sector turístico, uno de los principales motores económicos de la ciudad de Madrid, aporta el 9% del Producto Interior Bruto y genera 190.000 empleos directos e indirectos. El ciudadano madrileño debe ser consciente de esta importancia y, por eso, el presente plan propone actuaciones para que se valore la contribución del turismo a la ciudad y la necesidad de que los propios ciudadanos se impliquen en mejorar la percepción que se llevan los visitantes de Madrid.

La ciudad de Madrid es el destino turístico más visitado de España y es la quinta ciudad más turística de Europa por volumen de pernoctaciones. Además en 2010, Madrid fue la urbe europea que presentó un mayor ritmo de crecimiento en pernoctaciones, un 11,4%, seguida de Berlín (10,2%) y Roma (9,1%).

En 2011, la ciudad de Madrid volvió a superar su propio récord de visitantes y también de pernoctaciones. Además, el gasto total de los visitantes aumentó un 6% con respecto a 2010.

La cifra de viajeros ascendió a un total de 8.328.953, lo que supuso un aumento del 13,82% respecto a 2007. La ciudad recibió 4.162.042 turistas residentes en España (un incremento del 6,35%) y 4.166.911 turistas residentes en el extranjero (un aumento del 22,40%). Es decir, de los visitantes que recibió la ciudad la mitad fue nacional y la otra mitad internacional. Además, Madrid tiene cada vez más importancia dada la centralidad económica y financiera respecto al conjunto de España. Todo ello, ha repercutido en un crecimiento de las actividades económicas relacionadas. El sector turístico-hotelerero de Madrid representa un 15% del total de España.

Madrid es también una de las puertas preferentes de entrada de Europa para los viajeros procedentes de América, y viceversa. Este liderazgo se plasma en el número de pasajeros que llegan al aeropuerto de Barajas, pero también en el número de conexiones aéreas y frecuencias.

1.3 La nueva Oficina de Turismo Madrid Visitors & Convention Bureau

La consolidación del modelo turístico de la ciudad de Madrid

Con el objetivo de optimizar recursos, impulsar la actividad turística de la ciudad y mejorar su posicionamiento tanto nacional como internacional, el Ayuntamiento de Madrid ha reorganizado las competencias en materia de promoción y atención turística en un único organismo, la Oficina de Turismo Madrid Visitors & Convention Bureau (MV&CB), empresa municipal de titularidad pública adscrita al Área de Vicealcaldía que concentra la totalidad de los servicios municipales en materia turística.

En su Consejo de Administración, se encuentran representados los distintos grupos políticos que componen el Pleno del Ayuntamiento de Madrid; la Comunidad de Madrid, y el sector turístico madrileño.

De acuerdo con su objeto social, la Oficina de Turismo Madrid Visitors & Convention Bureau tiene como objeto la prestación de todo tipo de servicios relacionados con la promoción y difusión turística, cultural, económica y empresarial de la ciudad, su imagen y proyección nacional e internacional, así como la gestión de la experiencia en destino.

Desde esta perspectiva, la actividad de Madrid Visitors & Convention Bureau se articula en torno a tres grandes ámbitos de actuación:

1. Promoción y comercialización del destino Madrid

Mediante la creación, puesta en marcha y desarrollo de estrategias de promoción y comunicación que mejoren el conocimiento y posicionamiento de Madrid como destino turístico.

2. Atención, acogida e información turística

Impulsando la calidad y excelencia de los servicios que la ciudad pone a disposición del visitante para incrementar la satisfacción de su experiencia en destino.

3. Innovación, cooperación profesional y coordinación institucional

Mediante el desarrollo de estrategias de colaboración público-privada y cooperación con otras instituciones y administraciones públicas; el establecimiento de alianzas estratégicas con los principales agentes del sector; y la financiación conjunta de programas tanto en el segmento del turismo de ocio como en el de negocio.

Con la creación de la nueva Oficina de Turismo Madrid Visitors & Convention Bureau, el Ayuntamiento de Madrid integra en un único organismo todas las competencias y servicios turísticos municipales.

Su carácter transversal a toda la actividad turística de la ciudad, la convierte en el referente principal en la gestión del destino Madrid.

En colaboración con el resto de administraciones, Madrid Visitors & Convention Bureau ha de ejercer una función de liderazgo en la agregación y ordenación de la oferta turística madrileña, con especial referencia a aquellos otros ámbitos de actividad de la ciudad de interés turístico:

1. Patrimonio histórico, artístico y cultural

El 'fenómeno cultural' de la ciudad debe orientarse hacia el turismo, mejorando la coordinación e integración de los recursos culturales de la ciudad y la oferta turística madrileña. Se trata de seguir avanzando en la consolidación del patrimonio histórico, artístico y cultural de la ciudad como uno de los principales atractivos turísticos del destino Madrid.

2. Oferta comercial y de compras

Integrando estrategias de promoción y venta del destino Madrid con las estrategias de dinamización comercial de la ciudad. Se trata de fomentar e impulsar el desarrollo de zonas comerciales con la vista puesta en el incremento del consumo turístico.

3. Eventos deportivos, cartelera de espectáculos y agenda de ciudad

Incorporando el calendario y programación de eventos de ciudad a la oferta turística madrileña. Se trata de convertir este tipo de eventos en acontecimientos de indudable interés turístico.

4. Seguridad, limpieza y movilidad

Coordinando e impulsando iniciativas de mejora en la gestión urbana, con el objetivo de garantizar la calidad de los servicios que la ciudad pone a disposición del visitante y asegurar el mayor confort de la visita.

La creación de un ente único que aglutina todas las competencias y servicios que la ciudad pone a disposición del sector turístico madrileño, permitirá consolidar aquellas iniciativas que el Ayuntamiento de Madrid viene desarrollando desde 2003 y que, en la actualidad, conforman el modelo turístico que identifica a la ciudad y que, como se ha dicho, se estructura en torno a tres grandes ámbitos de actuación que ahora se desarrollan:

1. Acciones de promoción, comercialización y fidelización

Acciones orientadas a mejorar el conocimiento y posicionamiento de Madrid como destino.

• Campañas *Madrid, un estilo de vida y Madrid, negocios que son un placer*

Bajo estos dos mensajes, se agrupan la totalidad de acciones de promoción, comunicación y venta del destino Madrid que la Oficina de Turismo de la ciudad desarrolla en el segmento de ocio y negocio, respectivamente. Estas dos campañas bajo el paraguas de la MARCA MADRID, integran un extenso catálogo de acciones publicitarias, viajes de familiarización y de prensa, presencia en ferias y salones profesionales, publicación de materiales, acciones cofinanciadas y todo tipo de iniciativas de comunicación en medios convencionales y *online*.

Campaña de Turismo de ocio 2011 *Madrid, un estilo de vida*

Ámbito	Inversión (Neto)	% Inversión
España	1.561.628€	41,9%
Reino Unido	251.374€	6,7%
EEUU	257.069€	6,9%
Alemania	214.066€	5,7%
Francia	232.316€	6,2%
Panuropeo	230.134€	6,2%
Italia	137.385€	3,7%

Campaña de Turismo de ocio 2011 En colaboración con Turespaña y Turismo Madrid

Campañas internacionales asociadas a patrocinios (Patrocinio del Real Madrid, World Gourmet SUMMIT)	380.469€	10,2%
Otras Campañas (Italia, Alemania, Israel)	466.988€	12,5%
Subtotal Campaña Turismo Ocio	3.731.430€	100%

TOTAL ANUAL
CAMPAÑA TURISMO

4.212.210€

Campaña de Turismo de negocio 2011 *Madrid, negocios que son un placer*

Ámbito	Inversión (Neto)	% Inversión
España	70.072,00 €	14,70%
USA	69.377,00 €	14,40%
Panuropeo	65.153,00 €	13,60%
Reino Unido	56.756,00 €	11,80%
Ferías	46.368,00 €	9,60%
Francia	40.664,00 €	8,50%
Asia	38.070,00 €	7,90%
Alemania	24.797,00 €	5,20%
Rusia	17.982,00 €	3,70%
México	14.619,00 €	3,00%
Benelux	12.681,00 €	2,60%
Italia	12.316,00 €	2,60%
Suecia - Suiza	6.899,00 €	1,40%
Austria	4.394,00 €	0,90%
Subtotal Campaña Turismo Negocio	480.780€	100%

Periodistas atendidos en viajes de prensa por Madrid Visitors & Convention Bureau 2011



Norteamérica

- EE UU (43)

Latinoamérica

- México (23)
- Brasil (9)
- Argentina (8)
- Colombia (6)
- Venezuela (2)

Europa

- Italia (37)
- Reino Unido (31)
- Alemania (29)
- Francia (22)
- España (20)
- Holanda (9)
- Irlanda (7)
- Portugal (7)
- Bélgica (6)
- Dinamarca (4)
- Suecia (4)
- Grecia (2)
- Suiza (2)

Asia

- China (15)
- Malasia (8)
- Singapur (8)
- Emiratos Árabes (3)
- Filipinas (2)
- Bombay (1)

Oceanía

- Australia (11)

- Portal esmadrid.com

Merece una mención especial en la estrategia de promoción desarrollada por la Oficina de Turismo de la ciudad de Madrid, su página web www.esmadrid.com que, desde 2004, es referencia en promoción e información sobre el destino Madrid, con la publicación de contenidos y servicios de interés y utilidad para los distintos públicos a los que se dirige la oferta turística de la ciudad.

- Acuerdos de colaboración con otros destinos

Programa de alianzas con otros destinos tanto nacionales como internacionales. Tienen como objetivo incrementar el número de visitantes al tiempo que se optimizan los recursos promocionales. Contemplan, entre otras, las siguientes acciones:

- Intercambio de soportes publicitarios en la vía pública.
- Desarrollo de acciones de promoción conjuntas.

- Colaboración en la creación de productos turísticos desarrollados y promocionados conjuntamente en mercados objetivos de mutuo interés.
- El intercambio de datos estadísticos y buenas prácticas.

Durante el último año se suscribieron o renovaron acuerdos con las ciudades de Nueva York, Tokio, Pekín, Buenos Aires, Sevilla y Valencia.

Ficha técnica del portal esmadrid.com

8 años en producción

esMADRID.com opera oficialmente desde el 11 de noviembre de 2004.

Media de visitas

5 millones anuales y más de 20 millones de páginas vistas con un crecimiento en los últimos 7 años de entre un 10 y un 12% anual.

Posicionamiento en buscadores

En España y otros países de referencia (Estados Unidos, Italia, Alemania, Japón, Francia o Portugal), esMADRID.com aparece en las primeras páginas de búsqueda por término "Madrid" en Google

Contenidos

esMADRID.com cuenta con una videoteca *online* de unos 2.400 vídeos sobre temáticas diversas acerca de Madrid (ocio, cultura, vida, noche, etc.) catalogados en español e inglés. La agenda de eventos de la ciudad de Madrid es muy detallada y completa, con una media de 900 eventos diarios. esMADRID.com contiene 16.615 fotografías en alta resolución catalogadas según lugares y temáticas. La nueva versión del portal contempla poner estos activos *online*. esMADRID.com cuenta con 15.600 contenidos editoriales.

Accesibilidad

- El portal es accesible AA con los tests oficiales pasados lo que nos da la posibilidad de usar oficialmente el logotipo de accesibilidad doble A.
- esMADRID.com cuenta con una completa guía de alojamientos con datos de accesibilidad.

Bases de datos

esMADRID.com dispone de una base de datos de elaboración propia que está georeferenciada y que cuenta con unos 4.000 recursos. Esta base de datos sirve para alimentar otros puntos de información en la ciudad como son:

- Sistema de información segmentada en el Centro de Información de la Plaza Mayor.
- Sistema de información desatendido del Barrio de las Letras que funciona las 24 horas.
- Sistema de información del punto de información situado al lado del Museo Reina Sofía.

En la agenda de la ciudad de Madrid se incorporan eventos de exposiciones, música, teatro y danza, musicales, ferias y congresos e infantil. Se publica en español, inglés y francés. Cada año se publican aproximadamente 9.000 eventos diferentes.

Redes sociales

- esMADRID.com contiene una web social propia (esMADRID.4u) que opera desde 2008, y tiene perfil en Facebook y Twitter.
- esMADRID.com es la web de referencia y oficial de eventos de la ciudad de Madrid como Veranos de la Villa, La Noche en Blanco, Navidad, Festival de Jazz, San Isidro, Carnaval, Semana Santa, etc.
- esMADRID.com tiene acuerdos de colaboración firmados con webs de referencia como 11870 o Tuenti para la puesta en valor de los contenidos de esMADRID.com.

Market Place

esMADRID.com comercializa:
 Las visitas guiadas oficiales de la ciudad de Madrid a través de entradas.com (www.esmadrid.com/visitasguiadas)
 Las entradas del bus turístico de la ciudad de Madrid (www.madridcitytour.es)
 MadridCard, la tarjeta de turismo de la ciudad de Madrid (www.madridcard.com)

Otros contenidos

- esMADRID.com/mcb es la web oficial de la oficina de captación de congresos Madrid Convention Bureau.

Programa “Recuerda Madrid”

Engloba la totalidad de acciones de fidelización a disposición del visitante, tiene por objeto mejorar la experiencia del turista en destino, su nivel de satisfacción, el aumento de la estancia, el fomento de la prescripción del destino y la repetición de Madrid como destino.

2. Servicios de Atención, acogida e información turística

Acciones orientadas a impulsar la calidad y excelencia de estos servicios.

Red de centros y puntos de información turística

La misión de los Servicios de Acogida de

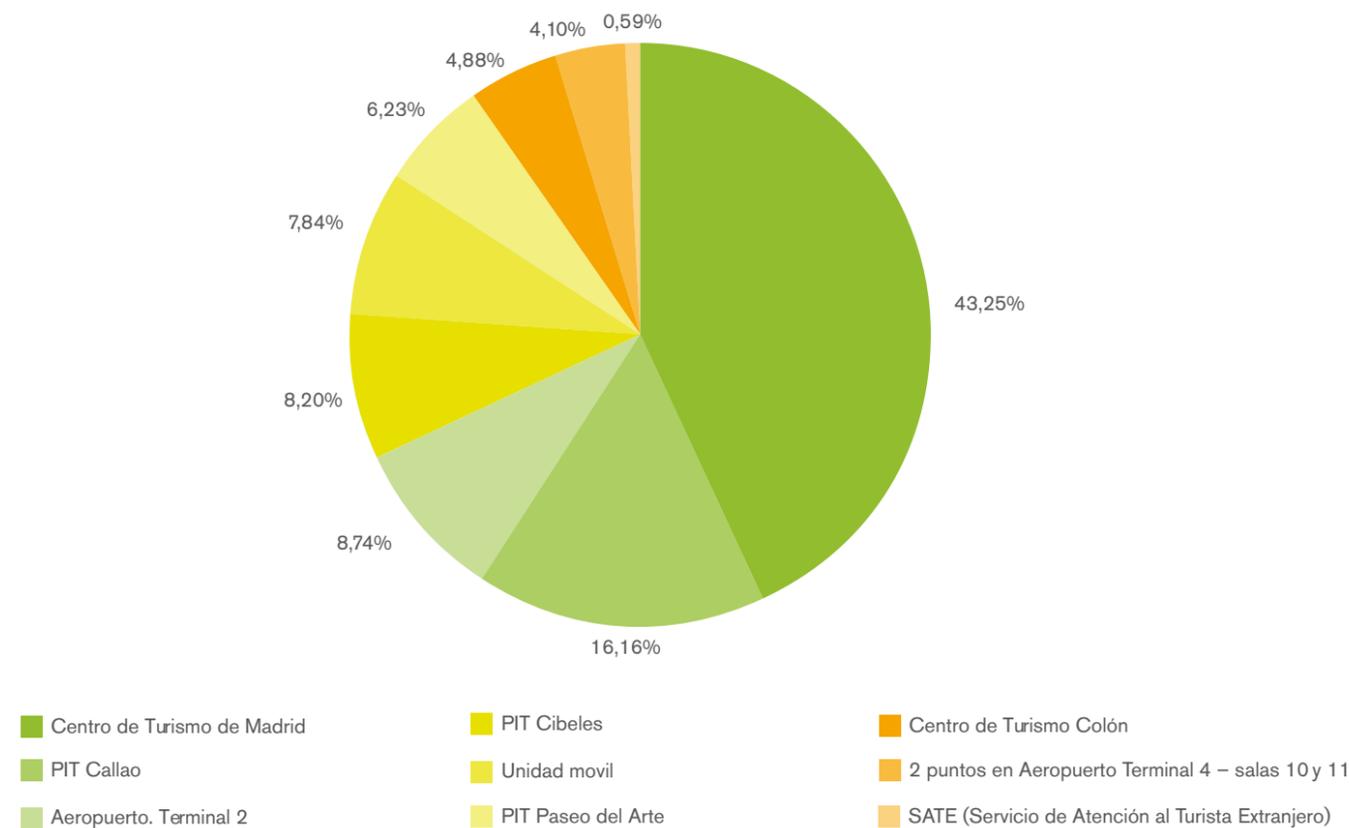
la ciudad de Madrid es la gestión de la experiencia turística a través de los Servicios de Atención e Información Turística. Dichos servicios disponen en este momento de 10 centros y puntos de información turística permanentes, cuya distribución se recoge en el siguiente cuadro:

Red de Servicios de Atención e Información Turística	Superficie total: 1.378 m ² aprox.	Servicios que ofrece	Informadores por turno Puntos de trabajo
Centro de Turismo Plaza Mayor: -Salón de Columnas -Sala Mesonero Romanos	287 165 122	-Presencial -Especializada -Autoconsulta -Visitas Guiadas Oficiales -Tienda de Madrid -Recuerda Madrid -No presencial -Accesibilidad: lengua de signos española, bucle magnético, encaminamientos podotáctiles, rótulos y folletos en braille, asientos ergonómicos, apoyos isquiáticos, mapas en 3D, mostradores adaptados, guía de turismo accesible -Área Tecnológica: audiovisuales, acceso gratuito a internet, wifi, descarga audioguías, folleto a medida, mapa virtual	1 Responsable de servicio 6 informadores 3 presencial (ruso, oriental y lengua de signos española) 1 no presencial 1 especializada 1 Recuerda Madrid
Centro de Turismo Colón	1.016	-Presencial -Área tecnológica: audiovisuales, acceso gratuito a internet, wifi -Especializada -Autoconsulta -Aprende Español -Recuerda Madrid -Accesibilidad: acceso adaptado, mapas 3D, mostradores adaptados	1 Responsable de servicio 3 informadores presenciales
Punto de Información Turística de Callao	5,6	-Presencial -Autoconsulta	2 informadores presenciales
Punto de Información Turística de Cibeles	2,492	-Presencial	1 informador presencial
Punto de Información Turística de Paseo del Arte	17,10	-Presencial -Audiovisuales -Autoconsulta -Pantalla 24 horas -Acceso adaptado	1 informador presencial
Punto de Información Turística del Aeropuerto de Barajas. Terminal 4. Salas 10 y 11	15,84	-Presencial -Audiovisuales -Autoconsulta -Acceso adaptado	2 informadores presenciales
Punto de Información Turística del Aeropuerto de Barajas. Terminal 2. Sala 6	9	-Presencial -Audiovisuales -Autoconsulta -Acceso adaptado	2 informadores presenciales
Servicio de Atención al Turista Extranjero (SATE). Comisaría de Centro	16,15	-Especializada	1 informador SATE + 1 informador SATE Estacional
Unidad Móvil de Información Turística	8,92	-Presencial -Autoconsulta -Bluetooth -Audiovisuales -Acceso adaptado -Bucle magnético	2 informadores presenciales

Los servicios de todos estos puntos se prestan los 365 días del año en horario ininterrumpido, con carácter general, de 9:30 a 20:30 horas.

Durante el año 2011 se atendieron en estos servicios un total de 2.195.144 personas, de las cuales un 77,88% acudieron a los Puntos de Información Permanentes y un 22,12% a puntos de información temporales en ferias, eventos y congresos.

El porcentaje de personas atendidas, sobre el total, en cada punto de información permanente se refleja en el siguiente gráfico:



Fuente: Servicios de Atención e Información Turística. Patronato de Turismo de Madrid.

Programa de Visitas Guiadas Oficiales

Esta iniciativa que viene desarrollándose desde 1981 es un éxito que cuenta con el apoyo de decenas de miles de visitantes cada año (69.965 personas durante 2011). MV&CB continuará con dicho servicio que sirve para mostrar la ciudad desde diferentes puntos de vista. Para ello se programan diferentes modalidades de visitas: históricas, familiares, costumbristas, en bicicleta y patines, teatralizadas o musicales, pero siempre teniendo en cuenta esa forma de vida peculiar de los madrileños y que es el punto fundamental de la campaña turística de ocio. Dichas visitas se ofrecen en los siguientes idiomas: español, inglés, alemán, francés, italiano, portugués, japonés y holandés

En el diseño de este programa se ha tenido en cuenta también a las personas con discapacidad física, sensorial o intelectual, para las cuales se realizan recorridos adaptados por la ciudad.

Bus Turístico

Madrid City Tour es la empresa que gestiona el bus turístico oficial de la ciudad de Madrid. El Ayuntamiento de Madrid adjudicó este servicio

mediante un concurso público a la UTE Madrid City Tour, por un periodo de concesión de 10 años. Se trata de una forma cómoda, rápida y amena de conocer la ciudad. Este autobús permite a sus usuarios tener una primera toma de contacto con los museos y monumentos de la ciudad, situarse en sus calles y avenidas, descubrir su historia a través de sus audioguías disponibles en 14 idiomas, divertir a los más pequeños con su canal infantil en castellano e inglés, mantenerse siempre conectado con wi-fi gratuito a bordo, moverse por toda la ciudad con sus dos rutas o conocer el Madrid iluminado en su ruta nocturna.

Un plano de la ciudad, una guía descriptiva y un talonario de descuentos para diversos establecimientos de ocio y restauración completan la oferta. La frecuencia de paso oscila entre 8 y 15 minutos y sus dos rutas abarcan todo el centro histórico y el Madrid más reciente, llegando en sus versiones ampliadas hasta las Cuatro Torres, la Plaza de Toros de las Ventas, el Faro de Moncloa y Madrid Río, el nuevo espacio verde de la ciudad. Y todo ello a bordo de sus autobuses descubiertos de dos pisos, subiendo y bajando

todo el día, cambiando de ruta y disfrutando de Madrid a su aire.

Desde el lanzamiento del servicio en septiembre de 2011 hasta marzo de 2012, el bus turístico Madrid City Tour ha alcanzado la cifra de 325.136 usuarios.

Tarjeta Turística MadridCard

MadridCard es la tarjeta turística oficial de la ciudad de Madrid, que integra la más completa oferta cultural y de ocio de la ciudad. Esta tarjeta incluye el acceso preferente a más de 50 museos e interesantes descuentos en tiendas y restaurantes. MadridCard puede utilizarse durante 24, 48, 72 y 120 horas, existiendo precios especiales para niños.

Servicio de Atención al Turista Extranjero. SATE

Tiene por finalidad ofrecer al turista extranjero que visita nuestra ciudad una asistencia personalizada en el caso de que sufran algún tipo de percance que precise ayuda policial. Dicha asistencia se presta en un horario extendido, a través de personal especializado de los Servicios

de Atención e Información Turística de Madrid Visitors & Convention Bureau y del Cuerpo Nacional de Policía en la Comisaría del Distrito Centro (calle Leganitos, 19). Durante 2011 el SATE atendió a 10.085 personas. Según las encuestas realizadas, el servicio prestado por el SATE ha sido valorado con una puntuación media de 4,81 sobre 5.

• Programa de turismo accesible
Turismo para todos

Este programa pretende facilitar el acceso de los viajeros con discapacidad a todos los recursos turísticos de la ciudad. Como acciones principales destacan:

- Programa de visitas turísticas adaptadas y normalizadas para personas con discapacidad física, auditiva, visual e intelectual durante todo el año y con temáticas variadas (citadas anteriormente).

- Realización de publicaciones adaptadas, como la Guía de Turismo Accesible (5ª edición en español y 1ª en inglés) disponible en CD y también a través del portal www.esmadrid.com.

- Eliminación de barreras en la Red de Servicios de Atención e Información Turística lo que permite mantener la Norma UNE 170001-2 de Accesibilidad Universal para el Centro de Turismo de Madrid.

• Campañas de sensibilización
Sonríe, eres Madrid

Esta campaña de sensibilización tiene como objetivo concienciar, tanto a los trabajadores del sector turístico madrileño como a la ciudadanía en general, sobre la importancia del turismo para la ciudad de Madrid.

• Programa Cuidando la cantera

Con el objetivo de dar apoyo a la formación de los futuros profesionales del turismo, el programa *Cuidando la cantera* recibe a grupos de diferentes escuelas y universidades, españolas y extranjeras, en las que se imparten masters, grados, ciclos formativos y cursos de certificación profesional de turismo. Se ofrece formación práctica sobre los diferentes aspectos operativos de un centro de turismo. En ejecución de este programa, durante 2011 se atendió a 27 grupos.

3. Programas de innovación, y cooperación profesional

Orientadas al desarrollo de estrategias de colaboración público-privada y de cooperación institucional.

• Madrid Convention Bureau

Departamento especializado en la promoción de Madrid como destino de turismo congresual y de reuniones que, en la actualidad, cuenta con más de 200 socios que representan la práctica totalidad de los agentes del sector MICE madrileño. Su estructura se corresponde con un modelo de colaboración público-privada que desarrolla estrategias para la captación y celebración de este tipo de eventos en Madrid.

Entre sus iniciativas destacan la presentación de candidaturas para la designación de Madrid como sede de grandes congresos a nivel nacional e internacional; la elaboración del Manual de Reuniones y Guía de Sedes Especiales; o la celebración anual del Recognition Night, acto homenaje, creado en 2008 con el que se reconoce a aquellas personalidades que han aportado contactos e información para captar grandes eventos y congresos para la ciudad de Madrid.

Candidaturas	Total
Candidaturas presentadas durante 2011	68
Candidaturas ganadas en 2011	41
Candidaturas presentadas en años anteriores y ganadas en 2011	15
Candidaturas presentadas en 2011 y ganadas en 2011	26
Candidaturas perdidas	15
Candidaturas sin decisión tomada	27

• Clubes de Producto

Están concebidos como foros de participación empresarial para la promoción sectorial de aquellos servicios que, formando parte de la oferta turística madrileña, se orientan a determinados públicos y segmentos de mercado. En la actualidad MV&CB gestiona, en diferentes fases de desarrollo, tres clubes de producto:

- Club de Turismo Idiomático: dirigido a la promoción de la ciudad de Madrid como destino para estudiantes del idioma español.
- Club de producto LGTB: su fin es ayudar en la potenciación de la imagen de la ciudad como destino *gay-friendly*.
- Club Madrid Premium: dirigido a fomentar la oferta especialmente concebida para los turistas con alto poder adquisitivo.

• Centro de Inteligencia Turística de Madrid (CIT)

El proyecto CIT nace con el objetivo de aplicar a la gestión de Madrid como destino turístico las más avanzadas técnicas de inteligencia de mercados. CIT integra bajo un único cuadro de mando datos provenientes (entre otros) de las encuestas realizadas por el Instituto de Estudios Turísticos, así como del Instituto Nacional de Estadística (INE). También incluye datos derivados de fuentes propias, principalmente de los Servicios de Atención e Información al Turista (SAIT), así como una gran pluralidad de datos derivados de otras fuentes públicas y privadas. El CIT es un sistema que se compone de varios módulos. Así, mientras durante 2010 se concluyó el módulo SIT (Sistema de Indicadores Turísticos Tradicionales: viajeros, pernoctaciones, gasto turístico, datos sobre atención al turista...), actualmente se está concluyendo el desarrollo de dos nuevos módulos:

- Módulo SITTA. Sistema de Indicadores Telemático Turísticos Avanzados. Con información derivada de la interacción del turista con medios electrónicos e Internet (uso de tarjeta de crédito, datos derivados de los comentarios vertidos en foros y redes sociales...)

- Módulo SART. Sistema de Análisis y Reporting Turístico. Donde se podrá cruzar los indicadores contenidos tanto en el módulo SIT como en el SITTA. Además se procederá al envío de informes periódicos al sector donde se analizará la información contenida en todos los indicadores que componen CIT.

El desarrollo de estos nuevos módulos está en una fase avanzada. Su puesta en funcionamiento esta programada durante los próximos meses. El CIT es un proyecto cofinanciado con fondos FEDER.

• Iniciativas para la dinamización de otros sectores productivos de la ciudad

Consiste en el desarrollo de fórmulas de cooperación profesional con los principales agentes del sector que tiene como objetivo el fomento del turismo en determinadas zonas de la ciudad y sectores. Dentro de este grupo se encuentra el apoyo y la participación en campañas y eventos de ciudad como *Estrena Serrano*, *Shopping Vip Day*, *Decoración* y *Vogue Fashion's Night Out*.





2. ELABORACIÓN E IMPLANTACIÓN

*Plan Estratégico de Turismo
Ciudad de Madrid 2012-2015*

2.1. Planificación estratégica en materia turística. Objetivos

2.2. Proceso de elaboración

2.3. Pasos a seguir para la implantación del Plan

2. ELABORACIÓN E IMPLANTACIÓN

Plan Estratégico de Turismo Ciudad de Madrid 2012-2015

2.1 Planificación estratégica en materia turística. Objetivos

Oportunidad de la elaboración del Plan Estratégico de Turismo de la Ciudad de Madrid 2012-2015

Como ya se ha mencionado, la ciudad de Madrid es uno de los principales destinos turísticos europeos, tanto a nivel nacional como internacional. El turismo es por tanto un sector clave para el desarrollo social y económico, así como para la generación de empleo en nuestra ciudad.

El Plan Estratégico de Turismo de la Ciudad de Madrid 2012-2015 continúa la senda iniciada por el anterior Plan 2008-2011 y constituye una hoja de ruta que, alineada con los objetivos estratégicos de la empresa y el Ayuntamiento de Madrid, pretende identificar y priorizar las acciones que se deben desarrollar en materia turística durante los próximos años.

En definitiva, se trata de elaborar una estrategia coordinada sobre la que se establezca la

operativa y planes de acción que contribuyan a la consolidación del modelo turístico de la ciudad de Madrid, dando continuidad a los objetivos establecidos en el Plan Estratégico de Turismo 2008-2011. Para ello, el modelo planteado en este plan sigue tres grandes conceptos fundamentales para nuestra diferenciación y el éxito del destino Madrid: la innovación, la participación de todos los agentes implicados y la competitividad.

Diagnóstico de la situación actual

El plan parte de un diagnóstico de situación que explica detalladamente la realidad del sector turístico madrileño en su relación con los principales mercados y las principales ciudades de referencia. Para ello se analizan las principales causas que han generado dicha realidad, su tendencia futura y los instrumentos y oportunidades disponibles para optimizarla.

Formulación estratégica

A partir de los resultados obtenidos se formula la dimensión estratégica del programa mediante la definición de un objetivo final y un conjunto de objetivos específicos, ordenados en líneas estratégicas de actuación, sobre las que se dirigirá la ejecución del Plan.

Planificación estratégica

La dimensión operativa del plan constituye su nivel máximo de concreción e incluye diferentes ámbitos y programas de actuación y acciones definidas para el cumplimiento de los objetivos marcados.

La elaboración del Plan Estratégico de Turismo se ha articulado desde el enfoque de una propuesta abierta y participativa que comprende las siguientes fases

2.2 Proceso de elaboración

Partir de una propuesta abierta y participativa, con la intervención de todos los agentes clave en el desarrollo turístico de la ciudad, ha sido un planteamiento prioritario en el proceso de elaboración del Plan Estratégico de Turismo de la Ciudad de Madrid 2012-2015. La obtención de un diagnóstico lo más acertado posible sobre la realidad actual del sector permite valorar con mayor fiabilidad los objetivos a conseguir y los medios para alcanzarlos.

Con esta premisa, se han recopilado opiniones y se han identificado las necesidades de actuación pública que reclaman tanto los turistas que visitan nuestra ciudad como los profesionales del sector turístico madrileño. Es finalidad esencial de este plan conseguir que su formulación estratégica y, en consecuencia, las acciones que de él se deriven, proporcionen una respuesta adecuada a las peticiones del visitante y de los agentes turísticos.

En consecuencia, el trabajo de elaboración del Plan Estratégico de Turismo de la Ciudad de Madrid 2012-2015 se ha dividido en cinco fases diferenciadas:

Fase I Recopilación de información mediante la identificación del calendario de eventos de ciudad y la toma en consideración de la opinión de técnicos y expertos.

Fase II Estudio sobre la percepción del destino Madrid y convocatoria de paneles de expertos.

Fase III Presentación del Plan Estratégico de Turismo de la Ciudad de Madrid 2012-2015 en el que se detallan las conclusiones extraídas de las encuestas y paneles de expertos realizadas.

Fase IV Desarrollo del Plan de Acción de las actividades que se deriven.

Metodología de los paneles de expertos y mesa sectorial

En el marco de la Fase II de elaboración del plan fueron convocados cuatro paneles de expertos, cada uno de ellos con una propuesta de debate diferente y centrados en alguno de los temas clave que afectan al sector turístico de la ciudad. Estos han sido:

PANEL 1 Competitividad de la oferta turística de Madrid

En este panel participaron 15 expertos de diferentes áreas del sector turístico - alojamiento, restauración, ocio, transporte aéreo y productos turísticos-, además de miembros del Consejo de Administración de Madrid Visitors & Convention Bureau y representantes de los grupos políticos PSOE e IU. Se plantearon cuestiones relativas a la oferta de Madrid como destino turístico urbano.

PANEL 2 Estacionalidad de la oferta turística madrileña

Se contó con la participación de 22 representantes del sector turístico madrileño -comercio, cultura, educación, promotores de eventos de ciudad...- así como de miembros del Consejo de Administración de Madrid Visitors & Convention Bureau y de grupos políticos. El objetivo de esta mesa fue analizar la estacionalidad del destino, es decir, el comportamiento de la afluencia de visitantes en función de la época del año (por ejemplo, descenso de viajeros en meses como enero, febrero y agosto).

PANEL 3 Mercados consolidados versus emergentes

En un contexto de fuerte competencia internacional y de coyuntura económica restrictiva en toda Europa, ¿debe un destino definir cuidadosamente en qué mercados tiene que concentrar su actividad promocional? Esta pregunta fue planteada a 13 expertos de sectores clave de la promoción turística de nuestra ciudad en un panel que también contó con las aportaciones de miembros del

Consejo de Administración de Madrid Visitors & Convention Bureau y de grupos políticos. A todos ellos se solicitó una evaluación del posicionamiento del destino Madrid en los principales mercados emisores de turistas -grandes economías europeas y Estados Unidos, que aportan el 50% de nuestros turistas internacionales- y en los mercados emergentes, que están generando nuevos flujos de turistas hacia Europa.

PANEL 4 Herramientas para incentivar la demanda turística

En los últimos años, el sector turístico ha venido experimentando cambios drásticos en relación al uso de la tecnología, tanto en el área de intermediación turística (agencias de viaje y touroperadores) como en los hábitos de consumo de los turistas. Por ello, se solicitó a 15 conocedores de esta "revolución tecnológica" su ayuda para definir cuáles son los nuevos canales de comunicación y las herramientas de promoción que nos permitirán incrementar el número de turistas que visitan nuestra ciudad.

Toda la información recogida en estas mesas -en las que participaron en total 65 profesionales del sector- fue completada con la celebración de una mesa sectorial, presidida por el Vicealcalde de Madrid. Esta mesa contó con la presencia de destacados miembros del sector. En ella se abordaron, con una visión global, los temas generales ya analizados en los anteriores paneles de expertos.

Métodos de los estudios de percepción y valoración

Objeto de los estudios

Realizar un análisis sobre la percepción que de la ciudad de Madrid tienen los profesionales del turismo y los turistas, tanto nacionales como extranjeros.

Alcance

El alcance de los estudios incluyó los siguientes trabajos:

1. Estudio de percepción del destino Madrid

a) Recopilación de información relativa a la situación actual sobre el turismo.

Se ha llevado a cabo un inventario de fuentes de consulta disponibles referentes a los diferentes ámbitos del proyecto. Dicho inventario permite obtener información detallada sobre los distintos aspectos que puedan ser de utilidad en el desarrollo del Plan Estratégico de Turismo de la Ciudad de Madrid. Esta información se complementa con las bases de datos y recursos de investigación internos de la empresa de consultoría PwC de carácter nacional e internacional así como con las bases de datos de los organismos oficiales del sector turístico.

b) Estudio sociológico de opinión

(elaboración y envío de las encuestas)

Los cuestionarios abordaron contenidos tales como destinos turísticos prioritarios, principal motivación a la hora de seleccionar un destino, percepción de la ciudad de Madrid respecto a sus competidoras y percepción de nuevos hábitos de compra y consumo.

Se han realizado un total de cuatro modelos de encuesta en función de los siguientes destinatarios:

- Españoles no residentes en la ciudad de Madrid
- Extranjeros residentes en la ciudad de Madrid
- Red de oficinas españolas en el extranjero
- Extranjeros que visitan la ciudad de Madrid

La encuesta "Extranjeros que visitan la ciudad de Madrid" se realizó de forma presencial en el aeropuerto de Madrid-Barajas. El resto de encuestas, por vía telemática.

c) Celebración de entrevistas con expertos nacionales y extranjeros del sector

Para la celebración de las entrevistas se elaboró un guión con información acerca del sector a nivel internacional en aspectos tales como la percepción de las tendencias de los usuarios, la configuración del mapa presente y futuro del turismo mundial (movimientos, estancias, tipologías), las nuevas tendencias identificadas y los principales datos y políticas de las capitales culturales competencia de la ciudad de Madrid. Se elaboró, además, un listado de agentes clave nacionales e internacionales y, sobre él, se desarrollaron al menos un total de ocho entrevistas.

2. Estudio de percepción del destino Madrid por los organizadores de congresos

Para este estudio se realizó una encuesta en inglés, consistente en 15/20 preguntas, cursada electrónicamente a una base de datos con un mínimo 200 contactos de empresas de organización de reuniones, asociativas y corporativas de 13 países de la Unión Europea.

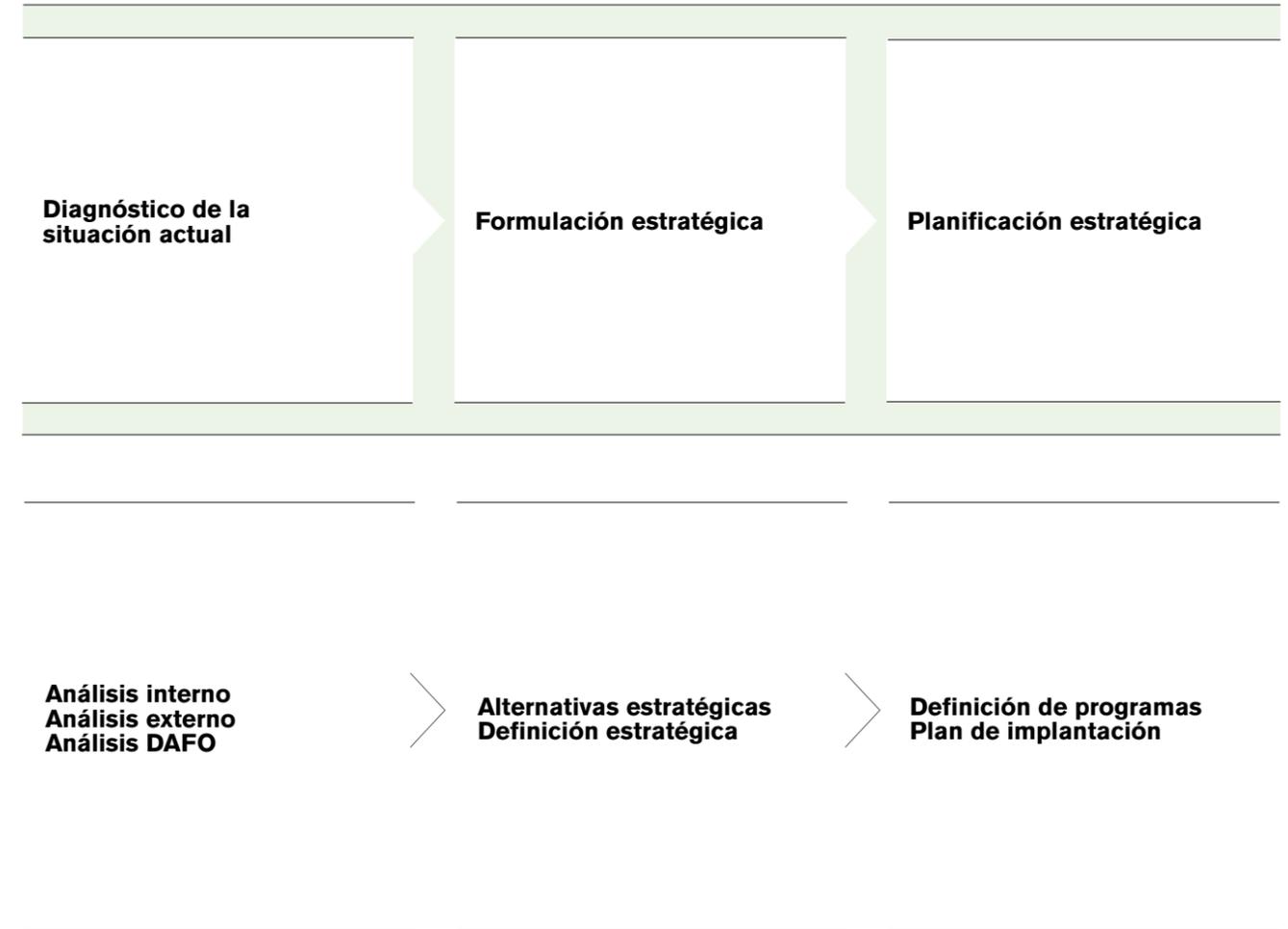
El marco referencial que se utilizó para el envío de esta encuesta fue el de los miembros de las asociaciones nacionales pertenecientes a la Federación Europea de Asociaciones de Empresas Organizadoras Profesionales de Congresos (EFAPCO).

Adicionalmente, se realizó una versión de esta encuesta en español, que fue remitida por correo electrónico a un mínimo de 100 empresas de organización profesional de congresos radicadas en comunidades autónomas diferentes de Madrid, tanto miembros de las Asociaciones OPC federadas a OPC España, como otras empresas que actúan en ese mercado sin ser miembros de esa Federación.

También se enviaron, por correo electrónico, las encuestas en español a empresas de organización de congresos radicadas en países como Argentina, Uruguay, Chile, Perú, Colombia, Venezuela o Paraguay, miembros de la Confederación de Organizadores de Congresos de América Latina (COCAL).

Asimismo, se enviaron encuestas tanto en inglés como en español a agencias de viajes especializadas en congresos, convenciones e incentivos de todos los estados miembros de la Unión Europea, Rusia, Estados Unidos, Sudáfrica, India, Brasil y China.

2.3 Pasos a seguir para la implantación del Plan





3. SITUACIÓN ACTUAL DE MADRID Y LOS MERCADOS

- 3.1. Evolucion del turismo mundial y nacional
- 3.2. Evolución del turismo en la ciudad de Madrid
- 3.3. La realidad turística de la ciudad de Madrid
- 3.4. Análisis de la oferta turística madrileña
- 3.5. La demanda del destino Madrid
- 3.6. Benchmarking. La ciudad de Madrid frente a destinos competidores
- 3.7. Análisis DAFO

3. SITUACIÓN ACTUAL DE MADRID Y LOS MERCADOS

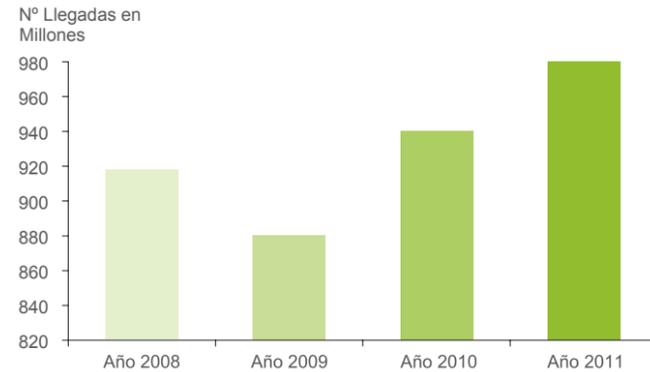
3.1 Evolución del turismo mundial y nacional

Evolución del turismo mundial

Durante el año 2011, la llegada de turistas internacionales se incrementó en un 4,26% con respecto al año anterior.

Evolución de llegadas de turistas internacionales	
	Nº de llegadas (en millones)
Año 2011	980
Año 2010	940
Año 2009	880
Año 2008	919

Fuente: Organización Mundial del Turismo

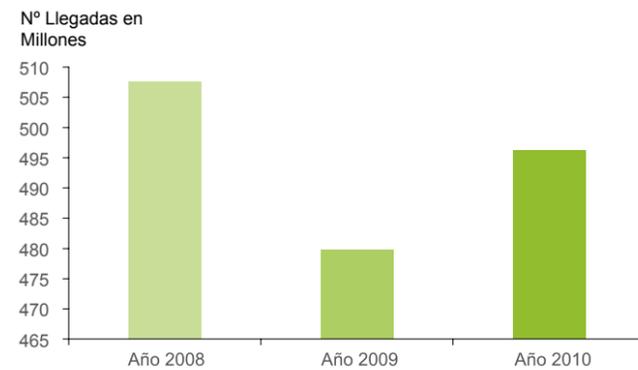


Europa

En el año 2010, el 52,8% del total de turistas mundiales procedían de Europa.

Evolución del turismo emisor en Europa		
	Europa (millones de turistas)	Variación respecto al año anterior
Año 2010	496,1	3,42%
Año 2009	479,7	-5,48%
Año 2008	507,5	

Fuente: Organización Mundial del Turismo

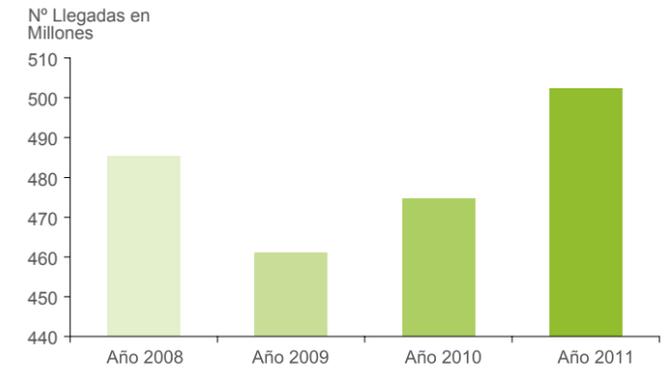


Además del turismo emisor, en Europa también analizamos la evolución del turismo receptor.

Evolución del turismo receptor en Europa

	Nº de llegadas (en millones)
Año 2011	502,3
Año 2010	474,6
Año 2009	461,1
Año 2008	485,2

Fuente: Organización Mundial del Turismo



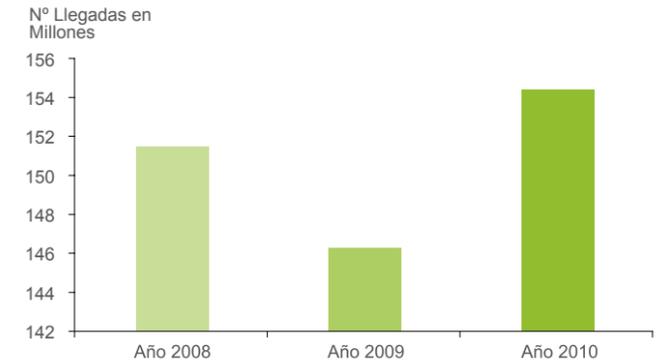
América

En el año 2010, el 16,4% del total de turistas internacionales procedían de América, incrementándose con respecto al año 2009 en un 5,54%.

Evolución del turismo emisor en América

	América (millones de turistas)	Variación respecto al año anterior
Año 2010	154,4	5,54%
Año 2009	146,3	-3,43%
Año 2008	151,5	

Fuente: Organización Mundial del Turismo



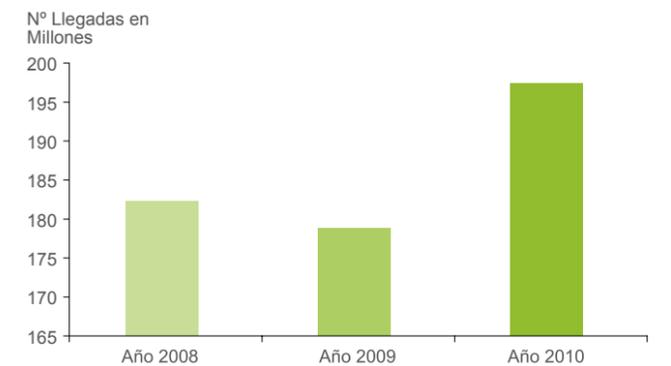
Asia

En el año 2010, el 21% del total de turistas internacionales procedían de Asia y Pacífico, incrementándose con respecto al año 2009 en un 10,4%.

Evolución del turismo emisor en Asia

	Asia y Pacífico (millones de turistas)	Variación respecto año anterior
Año 2010	197,4	10,40%
Año 2009	178,8	-1,92%
Año 2008	182,3	

Fuente: Organización Mundial del Turismo

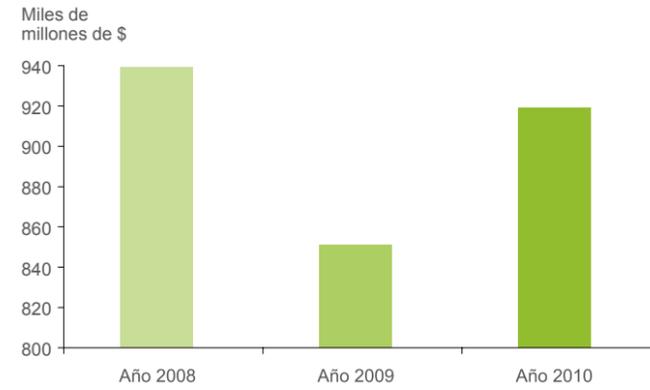


Ingresos por turismo

Los ingresos por turismo en el año 2010 aumentaron un 8% con respecto al 2009.

Ingresos mundiales por turismo		
	Miles de millones de \$	Variación respecto año anterior
Año 2010	919	7,99%
Año 2009	851	-9,37%
Año 2008	939	9,57%

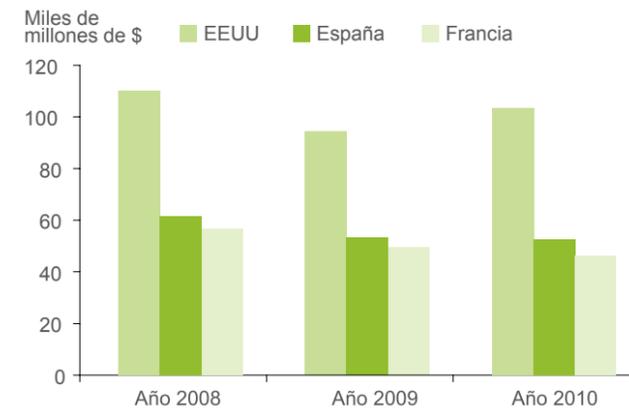
Fuente: Organización Mundial del Turismo



España ocupa el 2º lugar en el ranking de países en ingresos por turismo, a pesar de la disminución respecto al año 2008.

Países por ingresos generados			
	EEUU	España	Francia
Año 2010	103,5	52,5	46,3
Año 2009	94,2	53,2	49,4
Año 2008	110	61,6	56,6

Fuente: Organización Mundial del Turismo

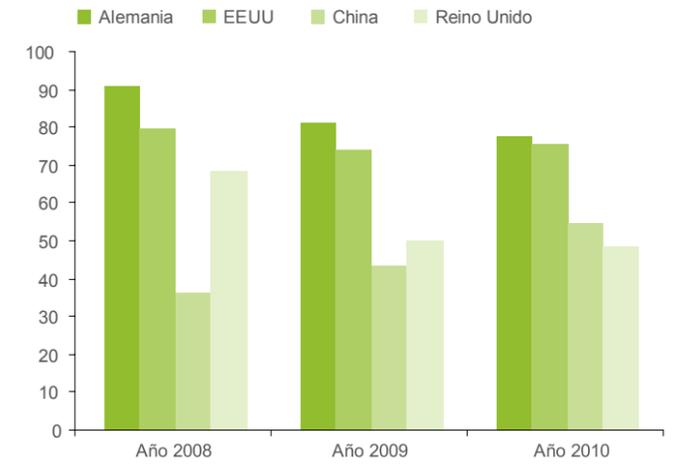


Gasto turístico

En el año 2010 China desbancó a Reino Unido en el tercer puesto en el ranking de países por gasto turístico, situándose por detrás de Alemania y Estados Unidos.

Países gasto por turismo				
	Alemania	EEUU	China	R. Unido
Año 2010	77,7	75,5	54,9	48,6
Año 2009	81,2	74,1	43,7	50,1
Año 2008	91	79,7	36,2	68,5

Fuente: Organización Mundial del Turismo

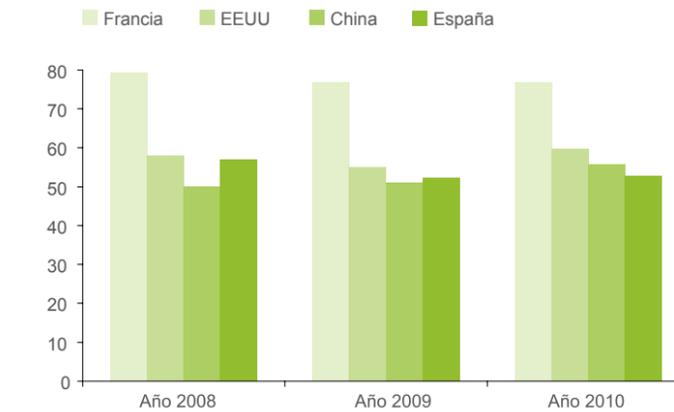


Ranking de países por llegadas internacionales

En el año 2010, España descendió al cuarto lugar en el ranking de países por llegadas de turistas internacionales, tras Francia, Estados Unidos y China.

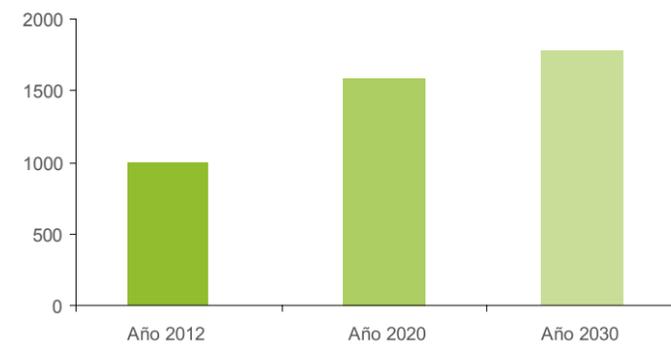
Ranking de países por llegadas de turistas internacionales				
	Francia	EEUU	China	España
Año 2010	76,8	59,7	55,7	52,7
Año 2009	76,8	55,0	50,9	52,2
Año 2008	79,2	57,9	50	57,1

Fuente: Organización Mundial del Turismo



Previsión de llegadas internacionales 2030

Millones de turistas



Fuente: Organización Mundial del Turismo.

Evolución del turismo en España

España ha experimentado un incremento gradual de viajeros desde 2002 hasta 2007, registrándose en 2008 un descenso del 2% respecto al año precedente. El crecimiento de viajeros a España cambia de tendencia a partir de 2009 y hasta 2011, año en el que España recibió un total de 85.198.131 viajeros y supuso un incremento del 4,04% respecto a 2010.

Estacionalidad de la demanda en España

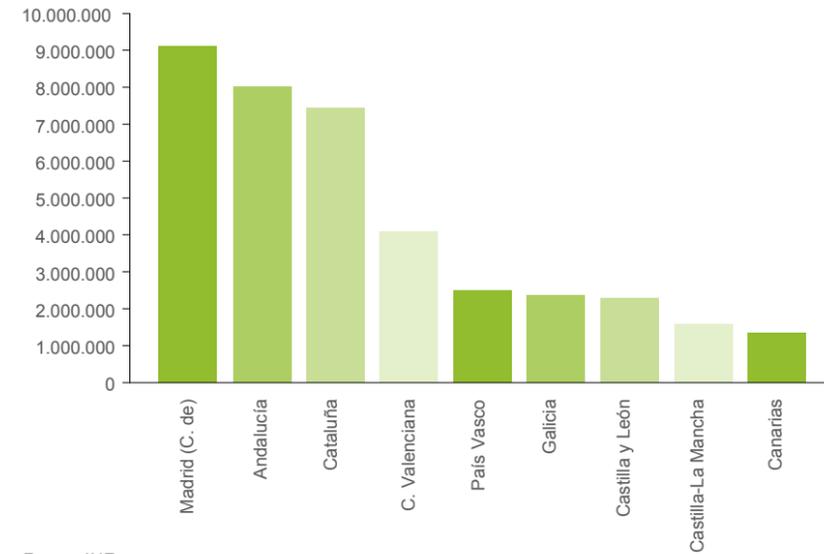
Según el gráfico, los meses del periodo estival (junio, julio y agosto) son los que registran un mayor número de viajeros en España.



Fuente: Encuesta de Ocupación Hotelera realizada por el INE.
Los datos desde marzo del 2011 son provisionales, el resto son definitivos

Principales CC.AA. emisoras de viajeros en 2011

La Comunidad de Madrid es la comunidad que mayor número de viajeros emitió a España durante 2011, seguida de Andalucía, Cataluña y Comunidad Valenciana.



Fuente: INE

Pais Vasco es la comunidad que más ha crecido durante 2011 en cuanto a emisión de viajeros a España (+8,93%), seguida de Navarra y Canarias. El resto de comunidades autónomas presentan crecimientos negativos.

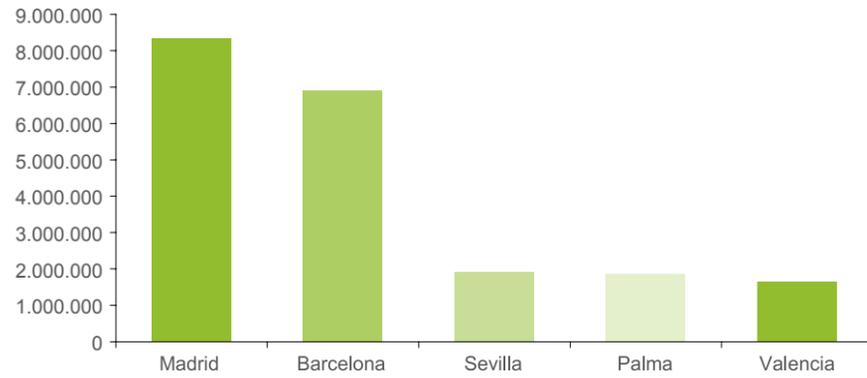
Ranking del mercado emisor 2007-2011

Pais Vasco	8,93%
Navarra (C. Foral de)	4,44%
Canarias	-1,77%
Balears (Illes)	-2,42%
Extremadura	-2,68%
Cataluña	-3,97%
Rioja (La)	-4,42%
Asturias (P. de)	-4,47%
Aragón	-5,49%
Murcia (Región de)	-6,69%
Andalucía	-6,71%
Castilla y León	-7,28%
Madrid (C. de)	-8,16%
Castilla-La Mancha	-8,77%
Galicia	-10,26%
Cantabria	-10,76%
C. Valenciana	-10,96%

Fuente: INE

Ranking 2011 de los principales destinos urbanos

Madrid es la ciudad española que más viajeros ha recibido en 2011, un total de 8.329.314, seguida de Barcelona con 6.909.868 viajeros y Sevilla con 1.910.671.



Fuente: INE

La ciudad de Barcelona ocupa el primer puesto en el ranking en cuanto a tasa de crecimiento de viajeros en 2011 respecto a 2007, siendo Madrid la segunda ciudad que más ha crecido.

Variación interanual 2007-2011

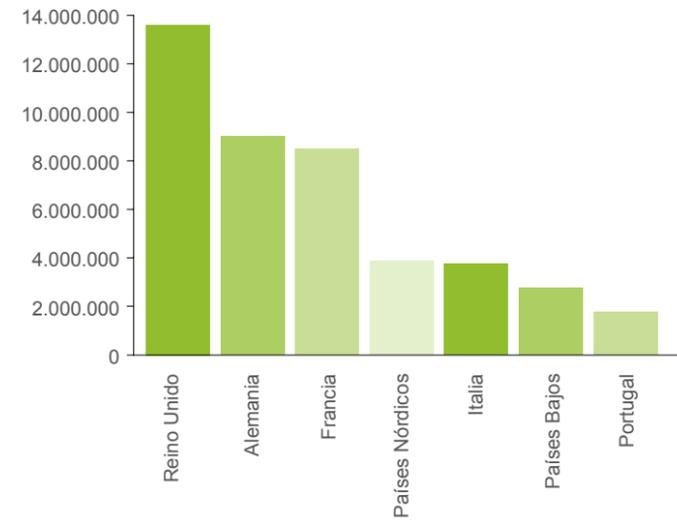
Barcelona	24,97%
Madrid	13,82%
Palma	16,09%
Sevilla	3,83%
Valencia	-2,99%

Fuente: INE

Evolución del turismo internacional a España

Principales mercados emisores de turistas. Año 2011

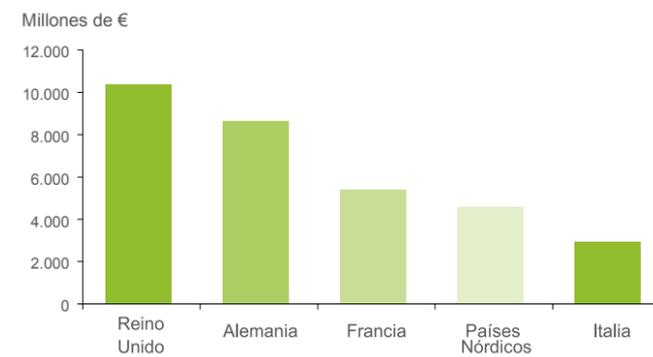
Por países, Reino Unido es el principal mercado emisor de turistas a España durante 2011, seguido de Alemania y Francia.



Fte: FRONTUR

Principales mercados por gasto turístico

En 2011, Reino Unido fue el mercado que más gasto realizó en España, seguido de Alemania y Francia.



Fuente.: EGATUR

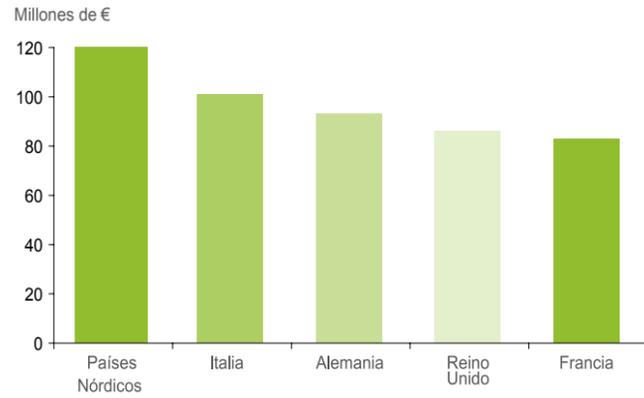
En 2011 y respecto a 2010, los Países Nórdicos fueron el mercado que más ha crecido en gasto total, ocupando Francia el segundo puesto.

Variación interanual gasto total (11/10)	
Reino Unido	2,10%
Alemania	2,10%
Francia	10,10%
Países Nórdicos	12,80%
Italia	2,40%

Fuente.: EGATUR

Principales mercados por gasto medio diario. Año 2011

En 2011, los Países Nórdicos realizaron un gasto medio diario en España superior al resto de mercados (120 €).



Fuente.: EGATUR

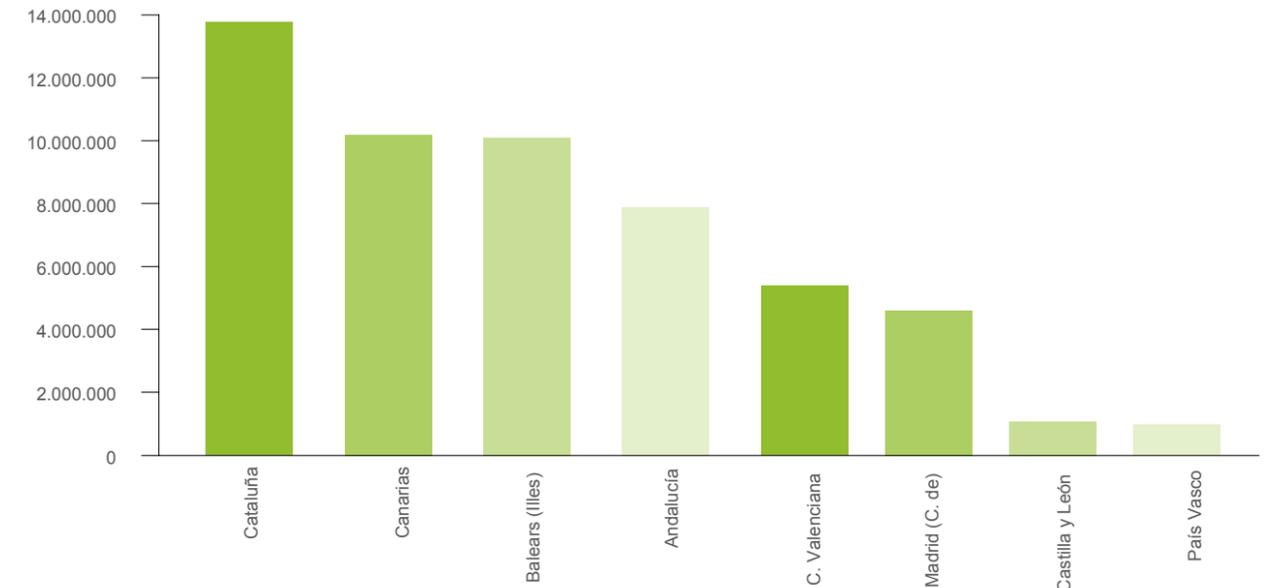
Francia es el país europeo que más ha crecido en cuanto a gasto medio diario (+8,10%), seguido de Países Nórdicos (+5,90%),

Variación interanual gasto medio diario (2010/2011)	
Reino Unido	-1,80
Alemania	1,30
Francia	8,10
Países Nórdicos	5,90
Italia	2,60

Fuente.: EGATUR

Ranking CCAA por turistas extranjeros

Cataluña lidera el ranking como principal comunidad autónoma receptora de turistas extranjeros seguida de Canarias e Islas Baleares.



Fuente.: FRONTUR

Canarias es la comunidad que más ha crecido en 2011 (18,3%). Le siguen Asturias, Baleares y Cantabria.

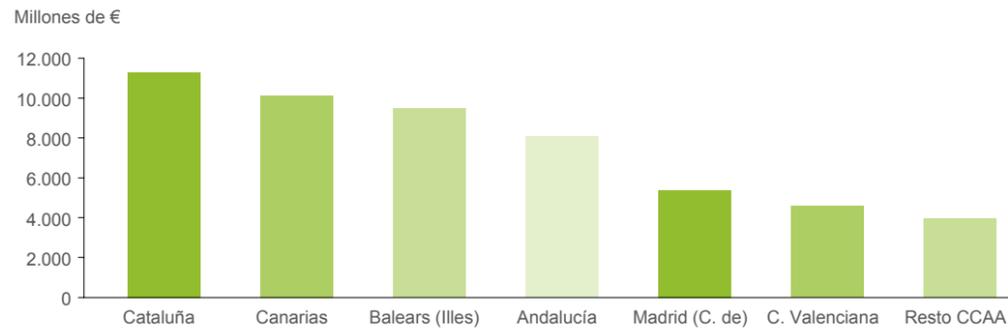
Ranking crecimiento 2011

Canarias	18,3
Asturias (Pr. de)	10,5
Balears (Illes)	9,8
Cantabria	9,7
Castilla y León	9,5
País Vasco	7,4
C. Valenciana	7,2
Navarra (C. Foral de)	6,8
Andalucía	6,0
Cataluña	4,7
Castilla - La Mancha	0,6
Galicia	-0,5
Madrid (C. de)	-0,6
Extremadura	-3,8
Murcia (Región de)	-4,6
Aragón	-5,9
Rioja (La)	-13,4

Fuente.: FRONTUR

Ranking CC.AA. por gasto turístico

Cataluña es la comunidad donde mayor gasto han realizado los turistas extranjeros, seguida de Canarias, Islas Baleares, Andalucía y Madrid.



Fuente: EGATUR

Canarias es la comunidad de destino que más ha crecido en cuanto a gasto realizado por parte del turista no residente. Le siguen la Comunidad Valenciana, Baleares, Cataluña y Madrid.

Variación interanual gasto total (2010/2011)	
Total	7,9
Canarias	13,1
C. Valenciana	8,6
Resto CCAA	8,6
Balears (Illes)	7,9
Cataluña	7,4
Madrid (C. de)	6,3
Andalucía	3,1

Fuente.: EGATUR

3.2 Evolución del turismo en la ciudad de Madrid

Madrid, gran destino urbano de España

Las estadísticas avalan a Madrid como principal destino turístico urbano en España, con más de ocho millones de viajeros recibidos en 2011. Durante los últimos cuatro años su crecimiento en este sentido ha sido constante. Como podemos observar en la siguiente tabla, el peso de los viajeros de Madrid sobre el total de España (cuota de mercado) no ha dejado de crecer en los últimos años, pasando de ser un 8,67% en 2007 a un 9,78% en 2011.

Evolución de la cuota de mercado de Madrid sobre el conjunto de España

Año 2011	9,78%
Año 2010	9,61%
Año 2009	9,29%
Año 2008	8,77%
Año 2007	8,67%

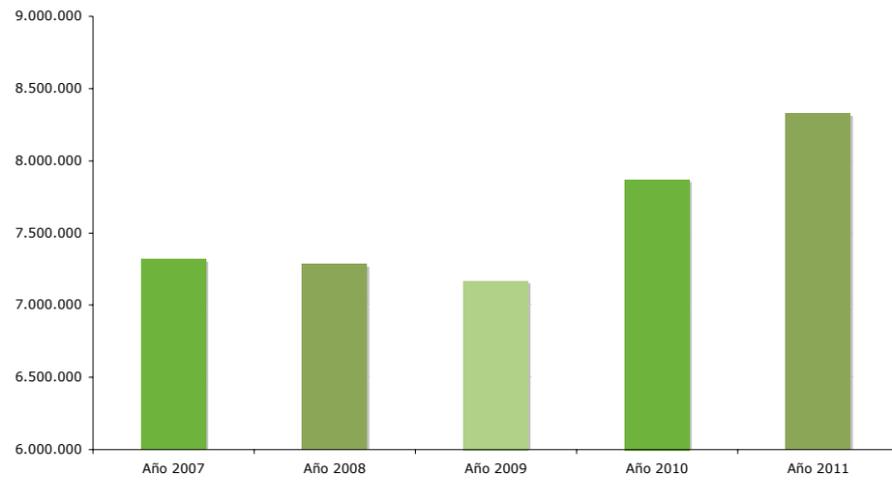
Fuente: INE



Evolución de las cifras de viajeros y pernoctaciones en la ciudad de Madrid

Madrid ha alcanzado la cifra de 8.328.953 en el año 2011.

Viajeros



Fuente: Encuesta de Ocupación Hotelera realizada por el INE. Los datos del 2011 son provisionales.

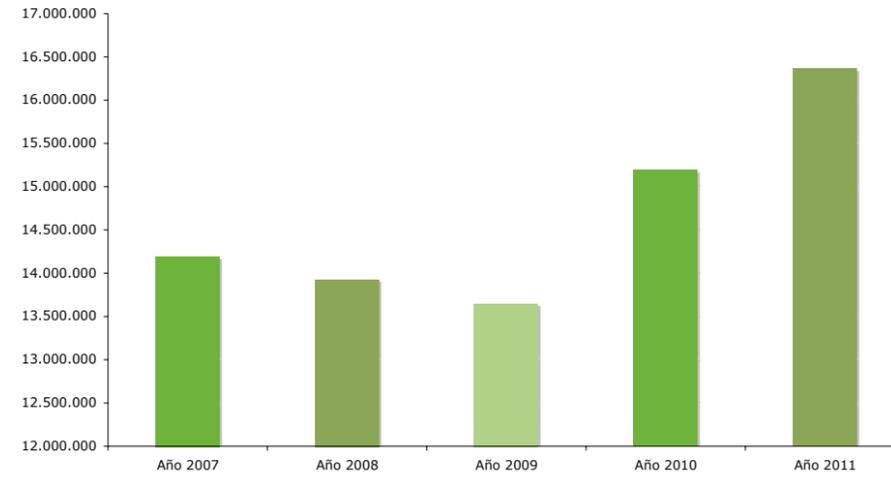
Crecimiento de los viajeros a la ciudad de Madrid

Año 2011	5,81%
Año 2010	9,84%
Año 2009	-1,60%
Año 2008	-0,48%
Año 2007	8,57%

Fuente: Encuesta de Ocupación Hotelera realizada por el INE. Los datos del 2011 son provisionales, el resto son definitivos

Pernoctaciones

Madrid ha alcanzado la cifra de 16.366.928 de pernoctaciones en el año 2011.



Fuente: Encuesta de Ocupación Hotelera realizada por el INE. Los datos del 2011 son provisionales.

Variación respecto al año anterior

Año 2011	7,73%
Año 2010	11,27%
Año 2009	-1,96%
Año 2008	-1,89%
Año 2007	7,31%

Fuente: Encuesta de Ocupación Hotelera realizada por el INE. Los datos del 2011 son provisionales.

Comparativa del crecimiento Madrid-España-Mundo 2009-2010-2011

Teniendo en cuenta los destinos de Madrid, España y Mundo, Madrid es el que registra un mayor crecimiento de viajeros durante los últimos años.

	Madrid	España	Mundo
Año 2011	5,81%	4,04%	4,26%
Año 2010	9,84%	6,16%	6,82%
Año 2009	-1,60%	-7,06%	-4,24%

Fuente: INE y OMT

Evolución de viajeros y pernoctaciones 2008-2009-2010-2011, división entre nacional e internacional

Destacamos el buen comportamiento que ha experimentado el turismo internacional en la Ciudad de Madrid durante los últimos 4 años.

Evolución de viajeros a la ciudad de Madrid				
	2008	2009	2010	2011
Nacional	-1,57%	-1,33%	5,85%	3,44%
Internacional	0,79%	-1,91%	14,35%	8,29%

Fuente: INE

Evolución de pernoctaciones en la ciudad de Madrid				
	2008	2009	2010	2011
Nacional	-4,26%	-1,78%	7,37%	3,43%
Internacional	0,33%	-2,11%	14,77%	11,42%

Fuente: INE

División entre nacional e internacional

En el año 2011 por primera vez, el porcentaje de viajeros extranjeros fue ligeramente superior al de españoles.

Distribución de los viajeros		
	% Viajeros Españoles	% Viajeros Extranjeros
Año 2011	49,97%	50,03%
Año 2010	51,11%	48,89%
Año 2009	53,04%	46,96%
Año 2008	52,89%	47,11%
Año 2007	53,48%	46,52%

Fuente: Encuesta de Ocupación Hotelera elaborada por el INE.
Los datos del 2011 son provisionales.

Evolución estancia media

Estancia media	
Año 2011	1,97 días
Año 2010	1,93 días
Año 2009	1,91 días
Año 2008	1,91 días
Año 2007	1,94 días

Fuente: Encuesta de Ocupación Hotelera elaborada por el INE.
Los datos del 2011 son provisionales y el resto son definitivos

Evolución del gasto turístico (Comunidad de Madrid)

Gasto total

	Euros *
Año 2011	5.378
Año 2010	5.062
Año 2008	4.770
Año 2007	4.693

* Millones de euros.
Fuente: Encuesta de Gasto Turístico (EGATUR).

Crecimiento del gasto total

Año 2011	6,30%
Año 2010	-0,50%
Año 2008	1,60%
Año 2007	12,40%

Fuente: Encuesta de Gasto Turístico (EGATUR) elaborada por el Instituto de Estudios Turísticos.

El gasto total de turistas que vinieron a la Comunidad de Madrid, ha aumentado progresivamente hasta los 158€ en 2011.

Gasto medio diario por persona

	Euros
Año 2011	158
Año 2010	150
Año 2008	133
Año 2007	144

Fuente: Encuesta de Gasto Turístico (EGATUR) elaborada por el Instituto de Estudios Turísticos.
Los datos del año 2011 son provisionales el resto son definitivos.

Crecimiento del gasto medio diario por persona

	% Variación con respecto al año anterior
Año 2011	5,40%
Año 2010	7,40%
Año 2008	-8,00%
Año 2007	-6,10%

Fuente: Encuesta de Gasto Turístico (EGATUR) elaborada por el Instituto de Estudios Turísticos.
Los datos del año 2011 son provisionales el resto son definitivos.



3.3. La realidad turística de la ciudad de Madrid

1. Madrid en los rankings

Madrid es una ciudad que ha cambiado, se ha transformado y se ha vuelto más competitiva, algo de lo que da buena prueba su creciente escalada de posiciones en los rankings internacionales. Por ejemplo, en sólo tres años, Madrid ha pasado del puesto número 22 (2008) al puesto número 6 (2010) en el ranking mundial del ICCA (International Congress and Convention Association) y ha superado, por primera vez en su historia, la barrera de los 100 congresos validados. En esta clasificación, Madrid ha adelantado a ciudades especializadas en turismo congresual como Ámsterdam y Copenhague y a importantes metrópolis y centros de negocio, políticos y turísticos mundiales como Londres, Bruselas, Sao Paulo, Pekín o Roma.

A Madrid no sólo se le ha reconocido su fortaleza en el turismo de negocios, sino que también ha logrado un gran posicionamiento internacional en otras categorías y, muy especialmente, en la que se refiere a calidad de vida. La ciudad es la séptima del mundo más competitiva a la hora de hacer negocios y la cuarta mejor de Europa para vivir y trabajar, según el estudio Global Cities 2011 de la revista **Euromoney**. Por su calidad de vida también ha sido incluida en el top ten de 2010 de la prestigiosa revista *Monocle*.

Igualmente, Madrid figura entre las cinco ciudades con más influencia económica en el mundo (después de Londres, París, Nueva York y Hong Kong), según el índice 2011 elaborado por la consultora **PriceWaterhouseCoopers**. Este informe analiza 66 indicadores y cita a Madrid como “el competidor silencioso” por su “fortaleza” en el ámbito económico y calidad de vida. Además, Madrid es considerada la segunda mejor ciudad de

Europa para ir de compras, según el ranking elaborado por Globe Shopper Index (The Economist Intelligence Unit y Global Blue).

2. Destino Madrid y turismo de ocio

Madrid se ha consolidado en los últimos años como uno de los principales destinos urbanos de Europa, con un sólido y continuo crecimiento de visitantes procedentes tanto del mercado nacional como del internacional.

La urbe destaca a nivel internacional como un destino eminentemente cultural, aunque se ha ido posicionando cada vez más como un importante destino de ocio y de compras. Sin embargo, muchos viajeros, agentes de viaje y touroperadores siguen sin conocer gran parte de su oferta y sus atractivos, y son pocos los elementos que el público general reconoce de Madrid: Museo del Prado, Palacio Real y Real Madrid. La ciudad aún carece de un icono representativo que la identifique.

Por ello Madrid sigue siendo percibida por muchos viajeros como una simple escala para visitar otros destinos en España o como un destino donde pasar uno o dos días, lo que hace que la estancia media y el gasto total no sean muy elevados. No obstante, por regla general, los viajeros que visitan la ciudad ven superadas sus expectativas sobre el destino y destacan de él, sobre todo, su oferta cultural, la infraestructura de transportes así como la limpieza, seguridad y estilo de vida de sus gentes.

Sin embargo, la ratio de repetición es bajo, sobre todo en relación al conjunto de España, que tiene una importante fidelización de sus visitantes.

3. Destino Madrid y turismo de negocios

Como se puede deducir de los informes existentes sobre turismo de reuniones en Madrid, el turismo de negocios (sin ferias, incentivos y viajes individuales) ha supuesto una importante contribución al sector turístico de la capital.

Número total de reuniones y delegados

2008
14.818 reuniones y 1.217.000 participantes (5.470 reuniones con más de 50 participantes).

2009
11.434 reuniones y 1.033.000 participantes (3.594 reuniones con más de 50 participantes).

2010
14.095 reuniones y 1.290.000 participantes (4.278 reuniones con más de 50 participantes).

2011
11.276 reuniones y 1.264.000 participantes (5.142 reuniones con más de 50 participantes).

Desde la Oficina de Turismo de Madrid se observa la necesidad de reforzar el conocimiento del segmento del turismo ferial por el importante impacto que genera en la actividad turística y económica de la ciudad.

El comportamiento positivo del turismo de reuniones se ha visto confirmado en los últimos años tanto con los resultados de la clasificación que anualmente elabora la asociación internacional ICCA sobre las ciudades con mayor número de congresos internacionales, como con los de la clasificación de las reuniones internacionales de la UIA (Unión Internacional de Asociaciones).

4. Territorialidad del destino turístico. El destino Gran Madrid

¿Qué es Madrid para un madrileño? ¿Qué es pasar unas vacaciones en Madrid para un asturiano? ¿Y para un catalán? ¿Qué lugares visita un británico cuando viene a pasar unos días a Madrid? ¿Y un brasileño?

Los límites territoriales de Madrid, entendido como destino turístico, son subjetivos y no atienden a la demarcación administrativa municipal. Un español que visita por primera vez la ciudad de Madrid, probablemente visite también El Escorial u otros atractivos turísticos que se distribuyen a lo largo y ancho de la Comunidad Autónoma de Madrid.

Gran Madrid, entendiendo como tal el destino turístico que está en la mente del visitante, no solo se resiste a las demarcaciones municipales, tampoco gusta de la distribución provincial realizada en España durante el siglo XIX. Si hacemos un breve paralelismo entre las dos mayores ciudades de España, observamos como, al igual que alrededor del Barrio Gótico de Barcelona floreció una de las grandes capitales mundiales del turismo, sin embargo con Madrid la historia tejó otros telares, convirtiendo, por Real Decreto de Felipe II en 1561, la Villa de Madrid en capital del Reino y despojando, simultáneamente, a Toledo de su corte y reino y a Madrid, de la magia y belleza de la cuna de las civilizaciones peninsulares.

Una ojeada al pasado Carpetania, primera demarcación histórica del destino Gran Madrid

Carpetania fue una antigua región de Hispania. Estuvo habitada por el pueblo celta de los carpetanos, establecido entre el Guadarrama, los montes de Toledo, el río Guadiana y la Sierra de Alcaraz, abarcando aproximadamente algunas zonas de las actuales comunidades autónomas de Madrid y Castilla-La Mancha. No llegaron a consolidar una unidad política y su integración en la órbita romana debió de ser rápida, lo que explica la ausencia de una literatura de la conquista. Sus principales núcleos urbanos, Toletum (la actual Toledo), Complutum (la actual Alcalá de Henares), Consabura (la actual Consuegra), Segóbriga (cerca de la actual Saelices, poblada por carpetanos u olcades) y Laminio (de localización por determinar) adquirieron pronto estatutos jurídicos municipales.

Vemos así como los visigodos siguieron un criterio territorial distinto al de nuestros días y la capital de su reino la fijarían en Toledo y no Madrid. Sus límites trascienden en aquellos tiempos el ámbito territorial de la Comunidad Autónoma actual.

Un vistazo al presente Madrid y el Catchment Area de Barajas

Dentro de la terminología aeroportuaria, es común emplear el concepto *Catchment Area* o Área de Alcance para referirse al territorio que se encuentra a una determinada distancia en tiempo del aeropuerto (calculada en tiempo en coche).

Así, en el mapa 2 observamos el *catchment area* para el aeropuerto de Madrid-Barajas, siendo el color rojo el que indica una zona donde el trayecto se realiza hasta en 30 minutos, el área en naranja hasta en 60 minutos y el color ámbar de 60 a 120 minutos del aeropuerto.

Un guiño al futuro El destino Gran Madrid

En respuesta a las preguntas que realizábamos al principio, ¿cuál es la territorialidad del destino Gran Madrid desde el punto de vista subjetivo del visitante a la ciudad? La respuesta empieza a ser más clara:

- Gran Madrid no atiende a demarcaciones municipales.
- Gran Madrid no atiende a demarcaciones provinciales/autonómicas.
- Gran Madrid está formado por todos aquellos lugares que el viajero visita durante su estancia en el destino.

Dado el amplio abanico de posibles lugares a visitar por los viajeros en función de sus inquietudes y anhelos de conocer, necesitamos utilizar un criterio objetivo... no vamos a seguir el criterio histórico de los romanos o visigodos... pero si pensamos que es el criterio aeroportuario el que más se acerca a la cuestión de la territorialidad del destino turístico Gran Madrid: todo aquel territorio que se encuentre a menos de 120 minutos en coche (yendo a 90 km/h de velocidad media).

El destino turístico Gran Madrid se convertiría así en uno de los que contienen la mayor concentración de Ciudades Patrimonio de la Humanidad (nada menos que cinco: Ávila, Alcalá, Cuenca, Segovia y Toledo), lagos y montañas, parques naturales, estaciones de

esquí, palacios reales... y todo interconectado por una fantástica red de transporte público. Incluso podemos ir más allá, si además tenemos en cuenta las conexiones AVE y seguimos el criterio de las 2 horas del área de alcance aeroportuaria, se combinan destinos tan atractivos como Valencia, Zaragoza, Valladolid o Córdoba.

La Oficina de Turismo de Madrid, como responsable de liderar el fenómeno turístico en la ciudad, debe interiorizar el concepto de destino turístico Gran Madrid, con dos objetivos:

- Enriquecer la comunicación y promoción del destino, ofreciendo al visitante un amplísimo abanico de posibilidades durante cualquier época del año, lo que nos permitirá tanto reducir la estacionalidad como aumentar la estancia media.
- Cumplir su misión de tomar cuantas iniciativas de cooperación institucional sean necesarias para que se beneficie la red de destinos de las sinergias que se generarán en materia de promoción conjunta.

Podemos concluir diciendo que, si Serrano, Malasaña o el Bernabéu están en el destino Gran Madrid, también la Sierra se encuentra en este mismo destino Gran Madrid. También Toledo o Segovia son esencia de este destino, entendiendo el Gran Madrid no como aquello que rodea a la ciudad, sino como aquello que la trasciende y que, al otorgarle sustantividad como marca, permitirá que seamos identificados cuando recorramos el mundo pregonando las bondades de nuestro territorio y también nos ayudará a nosotros mismos a asumir una realidad ya existente en las mentes de quienes nos visitan desde tierras lejanas.

Clasificación MICE	
ICCA ranking	<p>2008: puesto 22 = 65 congresos internacionales confirmados</p> <p>2009: puesto 13 = 87 congresos internacionales confirmados</p> <p>2010: puesto 6 = 114 congresos internacionales confirmados</p> <p>2011: los datos se publican en la primera semana de mayo de 2012</p>
UIA ranking	<p>2008: puesto 16 = 79 reuniones de organismos internacionales</p> <p>2009: puesto 26 = 60 reuniones de organismos internacionales</p> <p>2010: puesto 9 = 152 reuniones de organismos internacionales</p> <p>2011: los datos se publican en la primera semana de mayo de 2012</p>



Catchment área del Aeropuerto de Barajas
■ 30 minutos ■ 60 minutos ■ 120 minutos

5. Principales agentes públicos y privados en la gestión del destino turístico Madrid

Como ya se recogió en el Plan Estratégico de Turismo 2008-2011 de la ciudad de Madrid, el turismo es "más que una rama de actividad, un sector económico transversal, ya que abarca un amplio conjunto de productos y servicios heterogéneos ofrecidos por multitud de agentes privados y públicos de diversos sectores".

Existen, por tanto, distintos tipos de agentes que participan en la construcción y definición de Madrid como destino turístico: agentes dinamizadores, canales y agentes comerciales, agentes del entorno, productos y servicios o sectores implicados.

Por lo que respecta a las administraciones públicas, en los últimos cuatro años se han producido cambios sustanciales en la gestión del turismo y se han racionalizado las estructuras al servicio de este sector. Por otro lado, se han seguido desarrollando iniciativas con participación público-privada como el Madrid Convention Bureau o puesto en marcha algunas nuevas como los clubes de producto idiomático, LGTB y premium.

También se han producido cambios en los actores de la iniciativa privada. La reforma de la financiación de las Cámaras de Comercio ha repercutido en los fondos disponibles por la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid para la promoción de este sector sin embargo, en el lado positivo, se han creado o afianzado iniciativas dirigidas a mejorar la promoción de zonas o productos para incrementar su participación en la cadena de valor del turismo.

Sector público

Éste es el grupo que ha experimentado mayores cambios desde la elaboración del anterior Plan Estratégico 2008-2011. Si el inicio del anterior cuatrienio se caracterizó por la creación y/o ampliación de los organismos públicos dedicados a la gestión turística, el final del periodo y el comienzo del actual 2012-2015 está marcado por una racionalización de estas estructuras, de manera que se han adecuado al contexto financiero actual.

a) Agentes dinamizadores

· **Ámbito estatal**

Existe una Secretaría de Estado dentro del Ministerio de Industria, Energía y Turismo con competencias sobre la promoción y comercialización turística internacional. El turismo ha recuperado el rango de Secretaría de Estado en la actual estructura del Gobierno después de haber sido Secretaría General durante la última etapa del anterior gobierno de la nación. Los órganos directamente implicados en la gestión de la promoción turística son:

- **Turespaña:** El Instituto de Turismo de España (Turespaña) es el organismo autónomo de la Administración General del Estado (dependiente de la Secretaría de Estado de Turismo del Ministerio de Industria, Energía y Turismo) encargado de la promoción en el exterior de España como destino turístico. De Turespaña depende la red de 33 **Oficinas Españolas de Turismo** en el extranjero.

- **Segittur:** La Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A. es una entidad pública dependiente del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, adscrita a la Secretaría de Estado de Turismo, que nació con el propósito de convertirse en un nexo de unión entre las nuevas tecnologías y el sector turístico. En este sentido, tiene como objetivos apoyar la promoción turística y la comercialización de los productos y servicios mediante el uso de las nuevas tecnologías, haciendo especial hincapié en Internet.

· **Ámbito autonómico**

Está marcado por la desaparición de la sociedad pública Turismo Madrid y, por tanto, por la recuperación de las competencias de promoción turística por parte de la **Dirección General de Turismo**.

- Dirección General de Turismo de la Comunidad de Madrid: integrada en la Viceconsejería de Economía, Comercio y Consumo de la Consejería de Economía y Hacienda. Entre sus competencias están la ordenación del sector turístico y de su infraestructura, la coordinación con otros órganos de la Administración de la Comunidad de Madrid en cuantas actuaciones con incidencia en el sector turístico realicen en el ejercicio de sus respectivas competencias, el ejercicio de las competencias administrativas y el fomento de

las profesiones turísticas, la declaración de Fiestas de Interés Turístico, Municipio Turístico y Premios de Turismo, el control de calidad e inspección de las instalaciones y el ejercicio de la potestad sancionadora en materia turística.

- **Cluster de Turismo:** constituido como asociación en 2009 como la Asociación Plataforma Turística de Madrid, es uno de los doce *clusters* que forman parte de Madrid Network, red de *clusters* y Parques Tecnológicos. Se trata de una asociación público-privada que quiere tener representados a todos los subsectores del sector de turismo de la Comunidad de Madrid y cuyo objetivo principal es aportar valor añadido a sus socios y al sector turístico.

· **Ámbito municipal**

Se ha producido, dentro de las medidas para la reestructuración del sector público, la fusión entre los dos organismos responsables de la gestión de Madrid como destino turístico, es decir, el antiguo Patronato de Turismo y la Empresa Municipal Promoción de Madrid. Esta fusión permite la gestión integral del destino Madrid desde un único organismo, la **Oficina de Turismo Madrid Visitors & Convention Bureau**, nace con la vocación de coordinar la acción pública y privada que en materia de turismo se defina para Madrid.

La nueva entidad, integrada dentro del **Área de Gobierno de Vicealcaldía**, se encarga de la promoción de la ciudad de Madrid en todo el mundo, tanto en lo que se refiere a turismo de ocio y de negocio como a la atención a los viajeros en destino.

Pero también son relevantes otros actores públicos que, si bien su participación en la gestión turística no es directa, su actividad resulta vital a la hora de la promoción turística.

Cabe destacar en este sentido a:

- **IFEMA:** entidad consorciada y participada accionarialmente por la Comunidad de Madrid, el Ayuntamiento de Madrid, la Cámara de Comercio e Industria y Caja Madrid.

- **Madrid Espacios y Congresos:** sociedad municipal que tienen una relevancia singular en la gestión de espacios orientados al turismo de negocios y profesional.

- **Sociedad Madrid 2020:** la oficina que impulsa la candidatura de Madrid para ser sede de los Juegos Olímpicos de 2020.

b) Otros agentes

Además de estos actores principales (a los que hemos dado en denominar agentes dinamizadores) que tienen una incidencia directa en la gestión de Madrid como destino turístico, son también relevantes, desde el ámbito público, por sus competencias reguladoras o por sus áreas de actividad íntimamente ligadas a la oferta de Madrid como destino turístico, las siguientes áreas, organismos e instituciones:

· **Municipales**

- **Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana**, por sus competencias sobre el comercio, licencias y el Observatorio Económico.

- **Área de Gobierno de Las Artes**, por su gestión de los espacios y programación cultural. En este sentido, el Área de las Artes pretende programar grandes eventos de repercusión internacional para intentar atraer a un turismo motivado por las iniciativas culturales de calado.

- **Área de Gobierno de Medio Ambiente, Seguridad y Movilidad**, por sus competencias en limpieza, zonas verdes y seguridad.

- **Empresa Municipal de Transporte (EMT)**, por ser un activo básico para la movilidad en la ciudad y su conexión con el aeropuerto.

· **Autonómicas**

- **Dirección General de Comercio**, por sus competencias en ordenación, promoción, fomento y desarrollo del sector comercial y servicios.

- **Vicepresidencia, Consejería de Cultura y Deporte y Portavocía del Gobierno**, por sus competencias en la gestión de las instituciones culturales (archivos, bibliotecas, museos, hemerotecas, centros dramáticos y de bellas artes) y la protección del patrimonio histórico, artístico, monumental, arqueológico, arquitectónico y científico de la Comunidad.

- **PromoMadrid:** empresa pública, cuya finalidad es la de promocionar y desarrollar internacionalmente la Comunidad de Madrid desde el punto de vista económico. Está adscrita a la Consejería de Economía y Hacienda de la Comunidad de Madrid.

- **Metro Madrid**, por ser un activo fundamental para la movilidad en la ciudad y su conexión con el aeropuerto y las principales estaciones de ferrocarril.

· **Estatales**

- Secretaría de Estado de Cultura, dentro del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Gestiona gran parte de los espacios culturales que se encuentran en la ciudad de Madrid:
· El Museo Nacional del **Prado**, el Museo Nacional Centro de Arte **Reina Sofía** y de forma parcial el Museo **Thyssen-Bornemisza**;
· Los teatros que pertenecen al **Centro Dramático Nacional** (María Guerrero y Valle-Inclán);
· Otras instituciones tan destacadas como la **Biblioteca Nacional** o el **Teatro Real**.

- **Patrimonio Nacional**, dentro del Ministerio de la Presidencia. Organismo público que custodia los bienes de titularidad del Estado afectados al uso y servicio del Rey y los miembros de la Real Familia, como por ejemplo el **Palacio Real** o los Monasterios de la Encarnación y de las Descalzas Reales.

- Grupo de **Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España**, entidad que engloba a Alcalá de Henares, Ávila, Cáceres, Córdoba, Cuenca, Ibiza, Mérida, Salamanca, San Cristóbal de La Laguna, Santiago de Compostela, Segovia, Tarragona y Toledo. Actúa de manera conjunta en la defensa del patrimonio histórico y cultural de las ciudades que lo componen y promueven un turismo cultural y de calidad histórica y artística a través de sus ciudades.

- **Spain Convention Bureau**, asociación de ciudades y provincias sin ánimo de lucro creada en 1984, en el seno de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP).

- **Sociedad Estatal Acción Cultural Española**. Su principal objetivo es proyectar la imagen de España como país moderno e innovador, diverso y plural en su cultura, dinámico en la producción artística y orgulloso de su legado histórico.

- **Oficina para la Promoción del Cine Español** (perteneciente al Instituto de la Cinematografía y la Artes Audiovisuales, ICAA).

- **Red de consulados y agregados culturales** de los ministerios de Asuntos Exteriores y Cooperación y de Educación y Cultura.

- **Instituto Cervantes**, dentro del Ministerio de Asuntos Exteriores. Promociona el idioma español en todo el mundo y tiene su sede principal en Madrid.

- **Delegación del Gobierno**, por sus competencias sobre seguridad.

- **Aeropuerto de Madrid-Barajas**, dependiente de **AENA**, principal puerta de entrada del turismo internacional.

- **RENFE**, al ser Madrid la capital europea con más conexiones de trenes de Alta Velocidad.

· **Internacionales**

- **Organización Mundial de Turismo (OMT)**: organismo internacional perteneciente a las Naciones Unidas, creado en 1925, que tiene como propósito promover el turismo y que tiene su sede en Madrid.

- **European City Marketing (ECM)**, asociación que engloba a más de 100 de las principales ciudades europeas con el objetivo de intercambiar ideas y buenas prácticas en la promoción turística.

- **International Congress and Convention Association (ICCA)**, organización que busca el intercambio de información sobre congresos y convenciones a nivel mundial.

Sector privado

Dentro de esta categoría distinguimos dos tipos de actores diferenciados. Por un lado, las **asociaciones empresariales** y, por otro, aquellas **empresas de gran trascendencia turística** que, por sus características, son estratégicas para la gestión del destino Madrid.

Asociaciones empresariales

Dentro de las asociaciones empresariales hay que destacar en primer lugar a la **Cámara de Comercio e Industria de Madrid**, entidad que agrupa a todo el tejido productivo de Madrid.

Por otro lado, está la **Confederación Empresarial de Madrid-CEOE** que, junto con la Cámara de Comercio, compone la **Comisión Conjunta de Turismo, Ferias y Congresos** que trabaja para la promoción y el desarrollo del sector turístico.

Además tampoco se puede olvidar el importante papel que otras asociaciones juegan en la promoción turística de la ciudad:

- **Exceltur**, asociación sin ánimo de lucro formada en la actualidad por 24 de los más relevantes grupos empresariales turísticos españoles.

- **Asociación Empresarial Hotelera de Madrid (AEHM)**.

- **Asociación Madrileña de Empresas de Restauración (AMER)**.

- **La Viña**, asociación empresarial de la hostelería de la Comunidad de Madrid.

- **Confederación de Comercio de Madrid (COCEM)**.

- **Asociación Empresarial de Agencias de Viaje de Madrid (AEDAVE)**.

- **Asociación Profesional de Guías de Turismo (APIT)**.

- **Asociación de Empresas y Profesionales para gays y lesbianas de Madrid y su Comunidad (AEGAL)**.

- **Asociación de Líneas Aéreas (ALA)**.

- **Asociación de Empresas de Organización Profesional de Congresos de Madrid y Centro (OPC Madrid)**.

- **Asociación de Comerciantes Triball**.

- **Asociación de comerciantes Jorge Juan**.

- **Asociación de comerciantes Barrio de Las Letras**.

- **Asociación Fuencarral Activa**.

- **Asociación de Galerías de Arte de Madrid (ArteMadrid)**.

- **Asociación de Empresarios de Ocio nocturno de Madrid (Noche Madrid)**.

- **Asociación La Noche en Vivo** (asociación de salas de música en directo).

- **Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos (ACOTEX)**.

- **Asociación de Productores y Teatros de Madrid (APTEM)**.

Empresas de gran trascendencia turística

Además de las asociaciones citadas existen empresas que, por sus características, tienen una incidencia sustancial en el destino turístico Madrid. Ocurre así con las aerolíneas, siendo **Iberia** la única compañía de red con sede en Madrid y una de las principales del mundo tras su fusión con **British Airways**. Al igual que ella, otras compañías aéreas como **Air Europa** (hay que reseñar aquí la desaparición de Spanair) o las **aerolíneas de bajo coste** (como Ryanair, Vueling, EasyJet o la nueva Iberia Express) también son actores claves en la actividad turística de la ciudad.

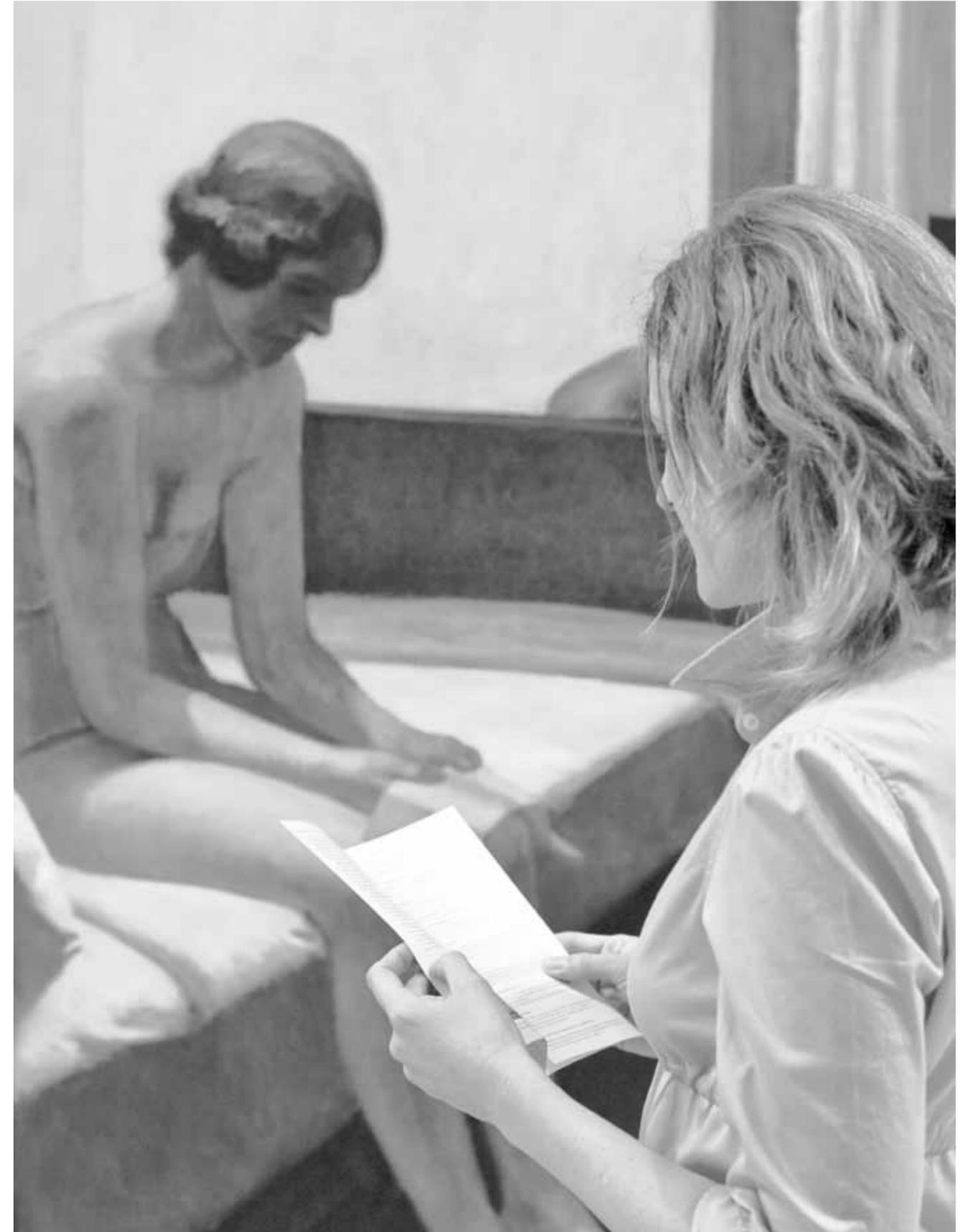
Tampoco podemos olvidar al resto de operadores turísticos, como las **cadena hoteleras** (como pueden ser NH, Hoteles Meliá, Husa, AC Hoteles...) y a los principales **grupos de intermediación turística: agencias de viajes y touroperadores** (Orizonia, Barceló Viajes, Iberia Viajes, SolTour Viajes, Viajes El Corte Inglés, Viajes Politur, Condor Vacaciones, Trapsatur, Pullmantur, Catai, Turavia Club, Carlson Wagonlits Travel, Lastminute.com, Expedia.com, muchoviaje.com, logitravel.com...) por su aportación vital al sector turístico de la ciudad.

En el aspecto comercial, hay que destacar a **El Corte Inglés** y su amplia red de centros comerciales, muchos de ellos con una clara vocación turística, así como a **Las Rozas Village**, otro importante elemento dinamizador del turismo de compras.

Por otro lado, iniciativas empresariales como las de **Stage Entertainment Holding, Drive Entertainment, Cirque du Soleil, Pentación Espectáculos** o **Grupo Smedia**, promotoras de musicales y espectáculos escénicos tan exitosos como *El Rey León* o *Más de 100 mentiras*, han contribuido a la creación de una pujante oferta que ha situado a Madrid como referente de turismo de ocio a escala nacional e internacional.

Otra institución privada que lleva la imagen de Madrid por todo el mundo es el **Real Madrid**. Este club está considerado el mejor club del siglo XX, lo que hace del estadio Santiago Bernabéu uno de los lugares más visitados por los turistas en Madrid. En este apartado también hay que citar al otro equipo histórico de la ciudad, el **Atlético de Madrid**.

Por último, tanto las **universidades públicas y privadas** de Madrid así como las prestigiosas **escuelas de negocios** con sede en nuestra ciudad, juegan un destacado papel en la realidad del sector turístico madrileño.



3.4 Análisis de la oferta turística madrileña

Datos económicos del turismo en la ciudad

La Ciudad de Madrid tiene cada vez más importancia dada la centralidad económica y financiera respecto al conjunto de España. Todo ello, ha repercutido en un crecimiento de las actividades económicas relacionadas con el turismo. El sector turístico-hotelerero de Madrid representa el 15% del total de España.

El 58% de los viajeros internacionales que la Comunidad de Madrid recibió en 2010 vinieron por motivos de ocio y aproximadamente el 27% lo hizo por motivos de trabajo. En la Comunidad de Madrid, el 70,1% de los turistas recibidos declararon haber realizado actividades culturales.

En lo referente al gasto realizado, el volumen de gasto efectuado fue de 5.061,6 millones de euros, lo que refleja un peso sobre el total de gasto de un 10,3%. En términos evolutivos, en 2010 el gasto total disminuyó ligeramente (un 0,5%), mientras que el gasto por persona

fue de media el más alto de todas las comunidades de España, alcanzando 1.103,6 euros y una estancia de 7,4 noches.

En el *ranking* de los diez aeropuertos más grandes de Europa en cuanto a volumen de pasajeros, Madrid ocupa el cuarto lugar. Sus casi 50 millones de pasajeros aproximan a nuestra ciudad al tercer aeropuerto, Frankfurt. Las ciudades de Londres y París aventajan claramente a Madrid si se tienen en cuenta todos sus aeropuertos en términos agregados (66 millones y 58 millones de pasajeros, respectivamente).

Al analizar los datos de empleo en el sector turístico se observa una clara tendencia creciente en la última década, alcanzando en 2011 un total de 12.170 personas empleadas únicamente en actividades hoteleras. Sin embargo, desde 2008 esta tendencia ascendente se ha visto interrumpida por la recesión económica.

Por otro lado, el número de establecimientos hoteleros abiertos ha alcanzado los 863 en 2011. La apertura de nuevos establecimientos de alta capacidad y elevada categoría ha compensado la disminución de hostales, mayor en número pero de menor capacidad y de baja categoría, lo que ha redundado en un aumento de la calidad hotelera.

Tanto la oferta hotelera como las pernoctaciones han experimentado un notable crecimiento en esta última década. Este aumento de la oferta hotelera ha posibilitado un mayor dinamismo de las pernoctaciones, que se han incrementado de forma considerable adaptándose a la evolución de las plazas hoteleras.

Ingresos por turismo en Madrid ciudad. Año 2009	
Actividad	Millones de €
Alojamiento	570,72
Restauración y similares	2.128,20
Transporte terrestre	1.979,60
Transporte aéreo	1.609,60
Agencias de viaje	890,90
Alquiler inmobiliario por cuenta propia	1.710,70
Actividades artísticas y de espectáculos	159,04
Actividades deportivas y otras recreativas	1.083,67
Alquiler de automóviles y otros transportes	215,53
Total ingresos turismo en Madrid	10.348,10

Fuente: Dirección General de Estadística: Contabilidad municipal de la ciudad de Madrid. Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid

Los ingresos por turismo en el año 2009 fueron 10.348 millones de euros. Los sectores que propiciaron más ingresos fueron restauración, transporte y alquiler inmobiliario por cuenta propia.

Peso del turismo en la economía y el empleo de la ciudad de Madrid. Año 2009	
Peso del turismo en VAB*	9,2%
Total del número de ocupados en turismo	192.910
Peso del turismo en ocupados incluido peso financiero	10,1%

*VAB (Valor Agregado Bruto)

Fuente: Dirección General de Estadística: Contabilidad municipal de la ciudad de Madrid. Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid

Activos turísticos

A. ARTE Y CULTURA

Madrid cuenta con 2.293 monumentos, 105 centros culturales, 21 salas de exposiciones y 90 museos, entre los que se encuentran tres de las pinacotecas más importantes de Europa, que forman el llamado Paseo del Arte:

- Museo Nacional del Prado
- Museo Thyssen-Bornemisza
- Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía

Junto a ellos, destacan otros muchos museos con encanto, centros expositivos y galerías de arte, que programan exposiciones de interés durante todo el año, como es el caso de:

- CaixaForum Madrid
- Fundación Mapfre (salas Azca y Recoletos)
- La Casa Encendida

A lo largo de 2011 se ha concluido la renovación de varios edificios municipales de gran valor histórico y que se utilizan para dar cabida a nuevos espacios para la cultura. Entre ellos:

- **CentroCentro.** En el Palacio de Cibeles. Para exposiciones, conferencias, conciertos, talleres, seminarios y todo tipo de actividades.

- **Conde Duque.** En el antiguo cuartel de la Guardia de Corps, en el barrio del mismo nombre. Para exposiciones y conciertos, con nuevas salas y auditorio.

- **Matadero Madrid.** En Madrid Río, en la renacida ribera del Manzanares. Una pequeña ciudad dedicada a la cultura, donde hay sitio para la reflexión en **Intermediae** y **El Rancho**, para exposiciones en **La Central de Diseño**, el teatro en las **Naves del Español** y el cine en la **Cineteca**.

B. GASTRONOMÍA

La gastronomía es otro de los atractivos de Madrid, que cuenta con una gran variedad de restaurantes, para todos los gustos y públicos. Entre ellos:

- **Restaurantes centenarios**
- **Bares de tapas**
- **Gastrobares y neotabernas**
- **Cafés con historia**

- **Restaurantes de cocina nacional**

- **Restaurantes de cocina internacional.** Últimamente, con gran representación de restaurantes de cocina latinoamericana y también de cocina asiática.

Madrid capital cuenta con nueve **restaurantes galardonados con estrella Michelin**, seis de los cuales ostentan dos de los codiciados macarrones. En la **Comunidad de Madrid** hay otros tres restaurantes con estrellas Michelin.

Mercados con solera se han transformado en auténticos templos culinarios, a los que se va no sólo a llenar la cesta de la compra, sino también a comer, tomar un café o quedar con los amigos antes de disfrutar de la innumerable oferta de ocio nocturno de Madrid. Estos son:

- **Mercado de San Miguel**
- **Mercado de San Antón**

C. COMPRAS

Madrid cuenta en total con más de 48.000 comercios, con un estilo diferente según el barrio en el que se ubiquen. En la ciudad encontramos las siguientes zonas de especial

interés turístico desde el punto de vista de las compras, los cuales pueden además abrir los siete días de la semana:

- **Barrio de Salamanca.** Las grandes firmas de moda, nacionales y extranjeras, se dan cita en este barrio, un escaparate continuo que tiene como arteria principal la calle de Serrano, totalmente renovada, con aceras más amplias para disfrutar de una jornada de *shopping*.

- **Madrid de los Austrias**, con la Plaza Mayor como principal referente, donde conviven las tabernas de siempre con comercios centenarios y talleres de oficios lejanos.

- **Gran Vía-Puerta del Sol**, un kilómetro y medio con escaparates de moda, cines y teatros que prestan especial atención a los musicales.

- **La Latina**, el barrio más castizo, perfecto para degustar unas tapas después de una mañana de domingo en el Rastro, en torno al que abren sus puertas anticuarios durante el resto de la semana.

- **Barrio de las Letras**, de espíritu bohemio, cuna de los más grandes escritores del Siglo de Oro, con librerías de viejo y talleres artesanos, junto con modernos comercios de artículos de diseño y antigüedades.

- **Malasaña y Triball**, un barrio efervescente, moderno y atrevido, con sorprendentes tiendas de autor y restaurantes creativos.

- **Chueca-Salesas**, símbolo indiscutible de diversidad, uno de los barrios más *gay friendly* de Europa, repleto de tiendas de autor. Una zona que es pura tendencia.

D. OCIO

Madrid cuenta con una red de:

- 62 teatros**

- 47 cines**

- 50 salas de música y conciertos**

Destaca la inabarcable oferta de ocio nocturno de la ciudad, con locales que se adaptan a los gustos de todos los públicos:

- Discotecas**

- Terrazas**

- Terrazas en azoteas** (hoteles y edificios con historia)

- Coctelerías**

Madrid cuenta con una gran oferta de ocio nocturno, con locales que se adaptan a los gustos de todos los públicos:

Principales eventos de ciudad

La agenda cultural y de ocio de Madrid incluye un amplio número de eventos que se repiten anualmente (en algún caso excepcional cada dos años). Divididos por categorías, estos son los principales:

FERIAS PROFESIONALES Y ABIERTAS AL PÚBLICO GENERAL

- Fitur. Feria Internacional de Turismo** (enero): profesionales del sector turístico llegados de todo el mundo presentan su oferta en una de las ferias más importantes del circuito internacional.

- Madrid Fusión** (enero): gran congreso de la cocina de vanguardia que reúne a grandes chefs de todo el mundo para ofrecer a profesionales y amantes de la nueva cocina demostraciones, clases magistrales y conferencias.

- ARCOmadrid** (febrero): galerías y coleccionistas se reúnen en una de las ferias de arte contemporáneo más importantes del mundo.

- Mercedes-Benz Fashion Week Madrid** (febrero y septiembre): principal pasarela española donde se presentan las propuestas de los principales diseñadores de moda y nuevos valores de nuestro país.

- Salón de Gourmets** (marzo): encuentro de referencia en Europa entre productores y consumidores de productos *delicatessen*, con degustaciones, demostraciones y concursos.

- Almoneda** (abril): feria de antigüedades, galerías de arte y coleccionismo, con una oferta de aproximadamente 25.000 objetos de al menos 50 años de antigüedad.

E. TURISMO FAMILIAR

Madrid es un perfecto destino de turismo familiar, con reclamos de gran interés para los más pequeños, como son:

- Parque de Atracciones**

- Zoo-Aquarium Madrid**

- Faunia**

- Parque Warner**

- Teatro de Títeres de El Retiro**

F. PARQUES Y JARDINES

Madrid es una ciudad verde, una de las primeras del mundo por árboles de alineación y una de las ciudades de Europa con mayor proporción de zonas verdes por habitante.

- Parque de El Retiro**

- Parque de Casa de Campo**

- Parque de Arco de la Victoria**

- Parque de Getafe**

- Parque de Vallecas**

- Parque de San Sebastián**

- Parque de la Vía Verde**

- Parque de la Alfranca**

ESCENARIOS

- Escena Contemporánea** (enero/febrero): festival centrado en la creación escénica contemporánea en diferentes disciplinas, desde teatro y danza hasta *performance* y cine.

- La Noche de los Teatros** (marzo): ensayos abiertos al público y descuentos en diferentes teatros y salas de espectáculos en vivo hasta la medianoche forman parte de un programa que sirve para celebrar cada año el Día Mundial del Teatro.

- Festival de Otoño en Primavera** (mayo/junio): el principal festival teatral de Madrid llena estos meses la cartelera con las propuestas de compañías nacionales e internacionales.

Entre sus **parques y jardines históricos** destacan:

- El Retiro**

- Casa de Campo**

- El Capricho**

- Campo del Moro**

- Jardines de Sabatini**

Entre sus **parques y jardines modernos, de nueva generación**, destacan:

- Madrid Río**

- Parque Juan Carlos I**

- Parque Lineal del Manzanares**

Entre sus **parques y jardines modernos, de nueva generación**, destacan:

- Madrid Río**

- Parque Juan Carlos I**

Entre sus **parques y jardines modernos, de nueva generación**, destacan:

Entre sus **parques y jardines modernos, de nueva generación**, destacan:

Entre sus **parques y jardines modernos, de nueva generación**, destacan:

Entre sus **parques y jardines modernos, de nueva generación**, destacan:

- Suma Flamenca** (junio): las grandes figuras del flamenco en todas sus disciplinas se dan cita en uno de los festivales del género con más prestigio internacional.

Entre sus **parques y jardines modernos, de nueva generación**, destacan:

Entre sus **parques y jardines modernos, de nueva generación**, destacan:

- Klubbers' Day** (marzo): tres días de la mejor música electrónica en un programa que cuenta con los artistas más aclamados del panorama internacional.

- Día de la Música** (en torno al 21 de junio): Matadero Madrid acoge una selección de grupos emergentes del rock y el pop internacional en un festival que cuenta también con mercados, conferencias, cine...

- Rock in Rio Madrid** (junio/julio, cada dos años): la Ciudad del Rock acoge este gran festival de música pop, rock y electrónica que, a lo largo de varias jornadas, cuenta con la actuación de artistas de primer orden del panorama internacional.

- Festival de Jazz** (noviembre): a lo largo de todo el mes, este festival realiza un recorrido por el género jazzístico en todas sus vertientes con artistas de todo el mundo.

- Festival de Gospel & Negro Spirituals** (diciembre): grandes voces del gospel se reúnen en el Teatro Fernán Gómez en las fechas previas a la Navidad.

- Festival Via Magna** (diciembre): festival en torno a la voz humana que cuenta cada año con decenas de solistas, grupos vocales y coros.

ARTE

- PHotoEspaña** (junio/julio): amplísimo festival fotográfico que, durante dos meses, programa por toda la ciudad decenas de exposiciones en las que muestra la obra de artistas de todo el mundo.

- Apertura 2012** (septiembre): cerca de 50 espacios pertenecientes a la asociación de galerías ArteMadrid inauguran el inicio del nuevo curso con horarios especiales y numerosas actividades.

- Semana de la Arquitectura** (octubre): homenaje a la arquitectura de la ciudad mediante un completo programa de visitas guiadas por los edificios más emblemáticos de Madrid.

DEPORTE

- Rock'n'Roll Maratón de Madrid** (abril): el maratón de Madrid ofrece un recorrido totalmente urbano que pasa por los principales atractivos turísticos de la ciudad y que está amenizado con diferentes escenarios de música en directo.

- Mutua Madrid Open de Tenis** (mayo): las mejores raquetas del mundo compiten por el gran premio del tenis español, uno de los pocos de Europa con cuadro masculino y femenino.

Percepción cualitativa del destino

RESULTADOS PANELES DE EXPERTOS

Para la definición de la situación turística de la ciudad de Madrid y su relación con el mercado turístico, tanto nacional como internacional, ha sido de especial importancia el análisis de las conclusiones obtenidas en los paneles de expertos convocados para la elaboración de este Plan.

A continuación se exponen las conclusiones más importantes obtenidas de cada uno de ellos:

Panel 1 Competitividad de la oferta turística de Madrid

Las conclusiones más destacadas de este panel fueron:

- Meeting Madrid** (julio): celebrado en el marco del IAAF World Challenge, este encuentro de atletismo en pista reúne a los mejores atletas del mundo.

- Bankia Madrid Masters Golf** (octubre): torneo valedero para el circuito europeo que cuenta con las principales figuras del golf actual.

- San Silvestre Vallecana** (31 de diciembre): la ciudad despide el año con esta carrera popular, una de las de mayor participación del mundo.

OTROS

- Gastrofestival** (enero/febrero): coincidiendo con Madrid Fusión, restaurantes y bares de Madrid acercan la alta gastronomía al gran público con menús y tapas especiales a precios populares. Catas o cursos de cocina completan el programa.

- Restaurant Week** (marzo y noviembre): Madrid se suma a esta iniciativa internacional y celebra su semana de los restaurantes con menús especiales a precios populares en algunos de sus mejores establecimientos.

- Semana Santa** (abril): las hermandades madrileñas celebran la pasión de Cristo con distintas procesiones que llenan la ciudad de música sacra, coloridos palios y delicadas tallas.

- Casa Decor** (mayo/junio): cita anual que convierte el interior de un edificio de la ciudad en un enorme espacio de exposición de las propuestas de diferentes decoradores.

- Fiestas de San Isidro** (15 de mayo). Patrón de la ciudad. Las fiestas se prolongan durante varios días en los que se combinan tradiciones centenarias como la Romería a la Ermita del Santo con conciertos y otro tipo de actividades.

- Toros. Ferias de Primavera (San Isidro y Feria del Arte y la Cultura Taurina)** (mayo/junio): la Plaza Monumental de las Ventas, meca de los amantes de la tauromaquia, acoge tres de las principales citas del calendario taurino.

- Fiestas del Orgullo Gay** (semana del 28 de junio): Madrid se suma a las celebraciones de la comunidad LGTB, que tienen su epicentro en el barrio de Chueca y viven su apogeo durante la realización de un multitudinario desfile por las calles de la ciudad.

- Fiestas populares** (7-15 agosto): los Barrios de Lavapiés y La Latina celebran las Fiestas de San Cayetano (7 Ago), San Lorenzo (10 ago) y la Virgen de la Paloma (15 Ago), tres de las más castizas del año.

- Fashion's Night Out** (septiembre): decenas de tiendas madrileñas amplían horarios y ofrecen descuentos, además de muchas actividades, en la celebración simultánea en varios países de este día dedicado a la moda.

- Decoración** (septiembre/octubre): las tiendas del céntrico Barrio de las Letras lucen decoraciones especiales mientras sus calles acogen mercadillos de muebles e instalaciones artísticas.

- Festival Vivamérica** (octubre): conciertos, cine, debates y actividades infantiles sirven para rendir homenaje a Latinoamérica en un festival que culmina con una gran marcha festiva por las calles de Madrid.

- Navidad** (diciembre/enero): mercadillos, alumbrado de diseño, exposiciones de belenes y espectáculos temáticos llenan Madrid cada año con la llegada de la Navidad.

Entre sus **parques y jardines modernos, de nueva generación**, destacan:

Entre sus **parques y jardines modernos, de nueva generación**, destacan:

Entre sus **parques y jardines modernos, de nueva generación**, destacan:

Entre sus **parques y jardines modernos, de nueva generación**, destacan:

Entre sus **parques y jardines modernos, de nueva generación**, destacan:

Entre sus **parques y jardines modernos, de nueva generación**, destacan:

4) Conocer la oferta pormenorizadamente permitiría poner en valor los grandes atractivos de la ciudad para el gran público, que a su vez ayudaría a construir un **mensaje claro y potente** para el turista y los mercados. Esto debería hacerse sin detrimento de trabajar en la segmentación y búsqueda de nuevos nichos de mercado, potenciando la variedad de ofertas diferenciadas que la ciudad posee y aquella que en cada momento interese más, en función de las características y vicisitudes del mercado. Para ello, se hace necesaria una labor de liderazgo en la coordinación por parte de la Oficina de Turismo Madrid Visitors & Convention Bureau.

5) Para la creación de una estrategia de promoción y un mensaje diferenciador que mejore la posición de Madrid frente a sus destinos competidores se debe **subrayar la riqueza cultural de Madrid y los elementos diferenciadores** y llamativos que la componen, convirtiéndolos o ampliando su atractivo turístico. Para mejorar esta estrategia se necesita más imaginación y potenciar dentro del sector la imagen de gran destino turístico. ¿Qué es lo que nos hace diferentes de otras capitales europeas y españolas y a la vez motiva el viaje a la ciudad por parte de todo tipo de turistas? Se pueden potenciar las singularidades de Madrid **sin miedo a apoyarse en estereotipos o tópicos**, y continuar, por otro lado, mostrando la imagen real de ciudad moderna y de servicios. Por ejemplo, no hay que temer el uso del flamenco, los toros o el patrimonio en la promoción de la ciudad.

En este sentido es necesario poner en valor algunos de los elementos o características diferenciadoras de nuestra situación, como, por ejemplo, el clima, nuestra cercanía a varias ciudades patrimonio de la humanidad, la moderna red de comunicaciones con otros destinos turísticos del país (especialmente gracias a la red de ferrocarriles de alta velocidad) o la llegada de estudiantes de otras nacionalidades.

6) Hay que identificar las **nuevas tecnologías** y fomentar su uso por parte del sector turístico como aliadas para mejorar nuestra competitividad e interactuar con el turista final.

7) La liberalización en las empresas y operadores no debe ser una vía para fomentar el intruismo, algo que conllevaría a una bajada de la calidad en la **profesionalización y formación de los trabajadores del sector turístico**.

8) Se debe potenciar el conocimiento por parte del **ciudadano** de la propia oferta de la ciudad para que se pueda convertir en auténtico **prescriptor del destino**.

Panel 2 Estacionalidad de la oferta turística madrileña

Las conclusiones más importantes extraídas de este panel fueron:

1) El atractivo y la oferta que ofrece la ciudad al turista en temporadas de menor ocupación es actualmente completa y variada, aunque

podría mejorarse y tiene un desarrollo importante de cara al futuro. Se han destacado en este segundo panel algunos cambios importantes y **mejoras del panorama general de la ciudad durante el verano**, una de las etapas clásicas de desestacionalización, y que ya han generado resultados. Podemos mencionar algunos de los aspectos más significativos, ahora en fase de consolidación:

▪ El índice de comercios abiertos en el mes de agosto es cada vez mayor. Actualmente se trata de un mes con buenos resultados para los comerciantes.

▪ En los últimos años, aproximadamente un 80% de la red de teatros de la ciudad, sobre todo los de propiedad privada, han ampliado su programación durante toda o buena parte del verano, circunstancia que antes no se daba.

▪ La oferta museística y la programación temporal de exposiciones de los más importantes espacios culturales de la ciudad ofrece durante el verano atractivos interesantes en su oferta para el turista y, en buena medida, ha ampliado sus horarios y reducido sus jornadas de descanso.

▪ Aunque es muy fuerte la asociación de Madrid en verano a la idea de ‘calor excesivo’, se destaca la buena preparación de la ciudad en general, frente a otros destinos competidores como Roma en cuanto a climatización en todo tipo de servicios (alojamiento, hostelería y restauración, espectáculos y transportes) y a la oferta alternativa al calor -especialmente durante la noche y las agradables temperaturas que desde el final del día permiten realizar cualquier tipo de actividad, además de las áreas de descanso y práctica de deportes acuáticos-.

▪ La oferta en cuanto a precios es muy competitiva tanto en agosto como en enero y febrero, lo que supone otro gran atractivo.

2) Los aspectos en los que más se ha insistido que sería necesario trabajar y que ayudarían a obtener unos mejores resultados son los siguientes:

▪ Se considera que la promoción y comunicación en general es mejorable, ya que es, por un lado, incompleta o insuficiente y, en algunos casos, errónea. **No se comunican bien los activos de la oferta**. En lo que se refiere a la agenda de grandes eventos, la información no es buena, pues al no programarse con la suficiente antelación o por estar sujetos a otros imperativos del sector de la cultura y la crisis económica, es difícil planificar con tiempo suficiente y dar a conocer dichos eventos bien al sector turístico o al gran público, incluyendo en éste a los propios residentes. Se citan varios ejemplos de comunicación mejorable y mal aprovechamiento para el turismo: los Veranos de la Villa y el Orgullo Gay. También se insiste en que es necesario mejorar la comunicación sobre Matadero Madrid e incluso dar a conocer mejor la web turística de la ciudad. Según se señala, realizar una buena comunicación no sólo consiste en editar o presentar un folleto.

▪ Se aboga por la coordinación del Ayuntamiento para generar una **agenda temática potente durante todo el año** que recoja iniciativas de todo tipo (tanto públicas como privadas; deportivas, culturales y lúdicas) y de diferente magnitud, que mejoren la imagen de la ciudad como destino turístico y ayuden a atraer más visitantes. Más creatividad y menos complejos para dar a conocer todo el potencial de la oferta.

▪ Que en la medida de lo posible los eventos se programen teniendo en cuenta los flujos de visitantes, intentando **no saturar algunas fechas** como los puentes de diciembre y octubre y potenciar la llegada de más visitantes en agosto, enero y febrero.

3) Además, se sugirieron muchas ideas para aumentar la llegada de visitantes.

▪ Intentar prolongar el turismo de fin de semana **ampliando los horarios** de productos y servicios turísticos los **domingos y los lunes**.

▪ Programar **actividades especiales** y/o hacer una promoción segmentada teniendo en cuenta los periodos vacacionales cortos de los países de nuestro entorno.

▪ Dar **mayor visibilidad a museos y centros culturales de menor envergadura** y otro tipo de eventos que presentan un valor añadido para la oferta (p.e., la creación de la red de casas-museo).

▪ **Adelantar los grandes estrenos de espectáculos** o comienzos de nuevas exposiciones a mediados de agosto, para descongestionar septiembre, un mes con gran concentración de citas, y así atraer a más turistas en agosto.

▪ Apostar por otros **ejes lúdico-culturales**, creando e identificando tejido y aportando producto turístico para mejorar su atractivo de cara a los visitantes. Ejemplos: Madrid Río, Off Paseo del Arte, Off Gran Vía...

▪ Potenciar, con **actividades especiales deportivas y culturales**, la llegada de los turistas más jóvenes, atrayéndolos para convertirlos en prescriptores de la oferta. Ejemplos: Olimpiadas Culturales, Interrail...

▪ Fomentar la promoción del **turismo idiomático** en Madrid, que cuenta con un gran potencial de crecimiento, y hacer del español un icono turístico, dando más visibilidad al patrimonio material e inmaterial que tiene la ciudad en este sentido (Barrio de las Letras, Casa-Museo Lope de Vega, la iglesia de las Trinitarias Descalzas, donde se encuentran los restos de Cervantes...).

▪ Poner en valor el **patrimonio histórico-artístico** de la ciudad, entre otros el arte sacro, que hoy en día es muy poco conocido y menos explotado a pesar de tener una gran calidad.

▪ Promover la utilización de los **espacios naturales y/o patrimoniales** de la ciudad durante los meses estivales asociándolos

a espectáculos de ocio. Por ejemplo: el parque de El Retiro, el Campo del Moro, la Plaza Mayor...

▪ Mejorar la **seguridad, limpieza, señalización turística y el conocimiento de la lengua inglesa** por medio de los profesionales en contacto con el turista.

▪ Idear **grandes eventos deportivos** de masas para evitar la desestacionalización y asociarlo con las nuevas áreas que necesitan promoción como Madrid Río, así como combinar actividades deportivas con otras lúdicas, gastronómicas o de ocio.

▪ Mejorar la **coordinación con el resto de entidades públicas** involucradas en el sector turístico como la Cámara de Comercio, Turespaña o la Dirección General de Turismo de la Comunidad de Madrid.

Panel 3 Mercados consolidados frente a mercados emergentes

El turismo es un sector muy sensible a todo tipo de variables y la situación en la que se ve inmersa, no sólo España, sino gran parte de los países que podemos situar como nuestros mercados emisores potenciales, condiciona nuestra estrategia de promoción. La **situación económica** afecta a un gran número de países en el entorno europeo y algunas consecuencias de la crisis económica se materializan en la merma del presupuesto que los ciudadanos dedican a sus vacaciones, lo que lleva a muchas personas a realizar viajes de estancia más corta, de menor desplazamiento o que impliquen un coste menor.

Teniendo en cuenta estas variables, lo que en un primer análisis puede suponer un factor negativo se puede transformar en oportunidades dirigiendo **más acciones a los países de nuestro entorno** y ofertando un producto atractivo, competitivo y asequible a todo tipo de bolsillos.

Dos de los pilares de nuestro destino son la gastronomía y la completa oferta comercial. Varios participantes en el panel 3, identificados en estos subsectores, aportaron datos concretos que revelan el ascenso de los resultados positivos obtenidos con los turistas procedentes de los calificados como **mercados emergentes**, es decir, Rusia, los países asiáticos, Iberoamérica y Oriente Próximo, y señalan la necesidad de aumentar la inversión en promoción, mediante acciones directas, orientada a estos mercados.

También queda patente, gracias a la opinión de otros participantes, que, a pesar de esta tendencia de aumento continuado en los mercados emergentes, el volumen más importante, tanto de ocupación en hoteles como en resultados comerciales y otros aspectos, corresponde a nuestros mercados consolidados, sobre todo el europeo y el de Estados Unidos, además del nacional. Esta dualidad entre la importancia y la dedicación de más o menos inversión en unos u otros marcó todo el debate en el panel.

Las propuestas que obtuvieron mayor aceptación entre los convocados al panel 3 fueron las siguientes:

▪ No concentrar la promoción solamente en los mercados asiáticos tradicionales, ya que hay otros países de su entorno (Corea, Singapur, Malasia o India, entre otros) que se erigen como potenciales mercados interesantes para Madrid. Se necesitan más vuelos directos a Madrid desde Asia.

▪ Reforzar la promoción en Rusia. Los datos obtenidos en la mesa nos llevan a la conclusión de que el turista ruso, cuya media de gasto es superior a la del turista europeo, prefiere antes España que otros destinos en Italia, Francia y Gran Bretaña. En esta línea, se debe tomar en consideración otros mercados similares como el chino, donde nuestros competidores (Londres, París y Nueva York) ya se están posicionando.

▪ Es importante reforzar la promoción de nuestro destino en Iberoamérica. A pesar de que este mercado tenga a Madrid como vía de entrada a Europa, existe el peligro de que se considere a la ciudad únicamente un destino de paso. Para ello es importante aprovechar el Aeropuerto de Madrid-Barajas como activo de distribución de turistas que se dirigen a Europa, no sólo los procedentes de Iberoamérica, y aprovechar esta circunstancia para atraer posibles visitantes a Madrid.

▪ Para aprovechar mejor el esfuerzo y los recursos económicos disponibles, se propone idear soluciones más imaginativas y menos costosas para la promoción. Por ejemplo, en referencia a nuestros emisores consolidados, especialmente nuestros vecinos europeos y el mercado estadounidense, se propone utilizar, una vez que están en el destino, herramientas de fidelización. Se trata de procurar una muy buena acogida de manera que se logre consolidar la relación con esos turistas fidelizados y buenos prescriptores de Madrid en sus países de origen. Se sugiere también a los países escandinavos como objetivo interesante en cuanto a promoción llevada a cabo en Europa en los próximos años, debido a su mejor situación económica, alto nivel de gasto y fidelidad.

▪ Además de la elección de los mercados en los que hay que trabajar, es muy importante escoger los mensajes más adecuados según cada mercado y segmento al que nos dirigimos. Para ello es necesario, en primer lugar, tener bien definida y ordenada la oferta del destino. En esta línea, también es recomendable que los operadores de servicios turísticos en el destino se adapten a los nuevos mercados cada vez más presentes, pues las diferencias culturales con España son fuertes. Reforzando la acogida también se favorece la fidelización y la atracción de nuevos visitantes.

▪ Desarrollar e intensificar, entre los mercados emergentes principalmente, la promoción del turismo para segmentos de alto poder adquisitivo e idiomático, para los cuales Madrid tiene potencial suficiente.

▪ Valorar más la oferta cultural de la ciudad como uno de los principales y especiales atractivos del destino frente a nuestros competidores, así como destacar a modo de icono y reconocimiento de marca uno de los valores de la ciudad más representativos: su estilo de vida.

Panel 4 Herramientas para incentivar la demanda turística

Durante el debate se introdujo la cuestión de si, hasta ahora, las **tradicionales herramientas de promoción**, como son las **ferias y salones profesionales** o la **publicidad**, resultan el modo ideal de seguir dando a conocer el destino, si están en vías de extinción o si suponen o no todavía un canal apropiado para incentivar la demanda. Esta disyuntiva generó muchas intervenciones y derivó en otras discusiones sobre los nuevos canales de comunicación, qué tipo de mensajes se deben emitir o la selección de los segmentos que más interesan.

▪ Las **ferias**, hasta la fecha, han sido la herramienta principal de promoción y, aunque es cierto que se están notando cambios en lo que refiere al auge de las nuevas tecnologías y las redes sociales, y a la coyuntura económica, todavía son el canal fundamental, sin menosprecio de otros, por el que promocionar y comercializar el destino. En Estados Unidos, que se podría calificar como el país tecnológicamente más activo, tuvieron lugar 9.000 ferias profesionales durante el año 2010. El contacto personal y la confianza siguen siendo fundamentales para las relaciones de negocios, pero la clave está en **incorporar las nuevas tecnologías** al desarrollo de este tipo de eventos como complemento para comunicar mejor el mensaje que Madrid quiere transmitir, a través del canal adecuado. En el mismo sentido y con respecto a los **congresos**, las nuevas tecnologías presentan novedades que nos facilitan el trabajo y son democratizadoras, ya que una mayoría cada vez más numerosa las incorpora a su rutina, pero se insiste en la idea de que no son alternativas al encuentro presencial, próximo y cercano, mucho más fructífero que otros.

▪ Es necesario hacer un examen interno y plantearse si estamos dejando de utilizar algún canal, sobre todo los más novedosos, que nos puedan servir para darnos a conocer.

▪ En este momento, teniendo en cuenta la situación económica y de cambio, y el momento de crecimiento del número de visitantes, una opción acertada podría ser la de equilibrar las fuerzas. El formato tradicional, teniendo en cuenta opiniones anteriores, continúa vigente y conviene consensuarlo. En esta tesitura y manteniendo nuestra presencia en las grandes citas internacionales, hay que estudiar un crecimiento sostenido de la presencia de Madrid a través de otros canales que cada vez están más en alza. Es necesario plantearse cómo y de qué forma podemos controlar o influir en la información sobre Madrid que se maneja en las **redes sociales**.

El mensaje

▪ Abundando en el punto anterior, las opinio- nes se generalizan en cuanto a la necesidad de ser exigentes y seleccionar muy bien dónde y de qué manera se canalizan los esfuerzos y trabajos promocionales. Teniendo en cuenta que **la publicidad tiene un coste muy alto**, es necesario estudiar qué mercados son más rentables y así ser más efectivos en el gasto. Para ello, una de las propuestas sugeridas en el panel es la de contar con expertos en los destinos que orienten y ayuden a seleccionar los segmen- tos más interesantes para Madrid, junto al **tipo de mensaje** y el formato en el que se han de transmitir, ya sea online, publicidad tradicional, radio, televisión...

▪ A la hora de seguir acudiendo a ferias y sa- lones profesionales es necesario equilibrar el presupuesto y reducir costes innecesarios, así como estudiar y proponer herramientas para introducir o aunar la promoción a la **comercialización del destino**, es decir, acudir de la mano de los operadores y pres- tadores de servicios turísticos en el destino.

El destino y el producto

ANÁLISIS DE LA OFERTA PARA CONGRESOS

Como hemos comentado anteriormente, el turismo de negocios (sin ferias, incentivos y viajes individuales) ha experimentado una importante contribución al sector turístico de la capital.

Según la experiencia de Madrid Visitors & Convention Bureau y para evitar adentrarnos en la complejidad del mundo del turismo de reuniones, destacaríamos que cualquier destino cuenta con aspectos tangibles (**instalaciones**) y otros intangibles (**servicios**). El funciona- miento de estas dos patas y su ágil integración e interacción serán lo que determine el mayor o menos éxito de un destino MICE (Turismo de Reuniones, Incentivos y Congresos).

Entre los **aspectos tangibles** necesarios para ganar cuotas de mercado en el sector MICE consideraremos las infraestructuras necesarias para desarrollar este tipo de reu- niones y sus actividades relacionadas:

- Alojamiento
- Infraestructuras de transporte (metro, aero- puerto, carreteras...)

▪ Centros de reuniones (palacios de con- gresos, salas de reuniones de hoteles, recintos feriales)

▪ Instalaciones complementarias (restaurantes, sedes especiales, teatros, museos...)

Entre los **aspectos intangibles** necesarios para desarrollar la actividad de promoción MICE consideraremos la utilización que se hace de los tangibles, incluyendo asimis- mo cuestiones relacionadas con la imagen percibida y el atractivo de ciudad que han de considerarse fundamentales como valores

▪ Los mensajes corporativos, **mensajes publicitarios** y habituales a los que estamos acostumbrados, cada vez son **menos efectivos**. Nosotros mismos, como usuarios, creemos menos en estos mensajes e incluso los evitamos en muchos casos. En este sentido, es cada vez más importante la priorización de mensajes y escoger los pro- ductos e información clave, además de los mercados a los que nos interesa dirigirnos para potenciar el crecimiento. Equilibrar la **mezcla de medios, canales y mensajes** para hacer de Madrid un destino deseable. En este sentido, hay que hacer lo posible para generar información o noticias que nos interesen, promuevan el destino y hagan conocer la experiencia positiva que puede suponer la visita a Madrid.

▪ Es necesario valorar los mensajes y controlar o influir de alguna forma en la información que en los **foros de turismo online y por- tales de viaje** se vierte sobre la ciudad. Lo más aconsejable es utilizar una estrategia de recomendación, pero sin un tono publicitario.

El producto y el destino

▪ El producto turístico de una ciudad debe ser capaz de atraer a los visitantes, pero también de proporcionarles una experiencia positiva que puede suponer la visita a Madrid.

▪ Los productos turísticos de una ciudad deben ser capaces de atraer a los visitantes, pero también de proporcionarles una experiencia positiva que puede suponer la visita a Madrid.

▪ Gestión de los servicios

▪ Prestación de servicios y políticas de las admi- nistraciones públicas, relación público-privado

▪ Costes asociados

▪ Imagen y atractivo del destino (ocio)

Aplicación práctica y conclusiones del MCB

El funcionamiento del **sistema ciudad** depen- derá en mayor medida de una alta calidad de los elementos tangibles por un lado y una ade- cuada utilización (profesionalidad de los servi- cios y sinergias) de los mismos que permitirán una ágil respuesta en el mercado de turismo de reuniones y aportarán una cohesión.

Para un camino seguro, recto, continuo y equilibrado lo óptimo sería que la ciudad pudiese contar con dos pilares (instalaciones y servicios) de la misma dimensión y fortaleza.

INSTALACIONES

Alojamiento

Entendemos que el volumen de la oferta de Madrid es altamente competitivo para el seg- mento ferial y congresual. En el segmento de 3, 4 y 5 estrellas la ciudad cuenta con 59.675 plazas hoteleras que llegan hasta las 74.829 si se toma en consideración toda la Comunidad. La distribución de hoteles en el entorno de los centros de reuniones y feriales no es óptima,

En esta dirección, la manera de influir en redes sociales como Twitter, por ejemplo, es **incorporando contenidos que des- piernten la curiosidad de los usuarios** (vídeos, fotografías, información interesante o novedosa...). Las redes sociales, a corto plazo y en los mercados en los que nos conocen bien, pueden suponer una inversión que obtenga un gran retorno. Otra de las he- rramientas por las que dar a conocer nuestra imagen y a la que es necesario recurrir es la del cine. Es necesario ordenar y pensar en cómo mostrar el capital que ya tiene Madrid en este ámbito y potenciar nuestra aparición en este medio.

▪ Como conclusión, a la hora de planificar la estrategia turística se trata de utilizar todas las herramientas, canales y mensajes, mez- clándolos de una manera efectiva que nos ayude a conseguir los objetivos marcados.

El destino y el producto

▪ El producto turístico de una ciudad debe ser capaz de atraer a los visitantes, pero también de proporcionarles una experiencia positiva que puede suponer la visita a Madrid.

▪ Los productos turísticos de una ciudad deben ser capaces de atraer a los visitantes, pero también de proporcionarles una experiencia positiva que puede suponer la visita a Madrid.

pero sí muy buena considerando la fácil accesibilidad desde el aeropuerto y hacia los grandes centros a través de la red de metro o por carretera.

Para satisfacer al sector corporativo habría que destacar la falta de algunas de las grandes marcas que influyen, de forma intangible en la imagen percibida y en la elección de un destino. Faltan algunos *flagships* que hagan que determinados clientes se identifiquen con el destino y lo reconozcan y perciban como “cosmopolita e internacional” (Four Seasons Sheraton, Hyatt, W, Mandarin Oriental etc.). Se observa igualmente una falta de hoteles bou- tique con grandes capacidades para acoger importantes grupos de viajeros corporativos.

Infraestructura de transporte (metro, aeropuerto, carreteras...)

Madrid es una ciudad que cuenta sin duda con una de las mejores infraestructuras de transporte entre los más importantes destinos de turismo de reuniones a nivel mundial, aunque habría que destacar la falta de uni- formidad en la imagen que pueda percibir un visitante que utilice aerolíneas pertenecientes a las alianzas Star Alliance y Sky Team, en comparación con One World. El aeropuer- to y red de metro encabezan la lista de los argumentos que más se utilizan para vender el destino, y que son muy bien valorados por parte de la clientela internacional.

Aun siendo una ciudad verde, Madrid no se vive de esta forma. Es difícil moverse en bicicleta y hay pocos hoteles que propongan esta forma alternativa de desplazarse (véase alquileres de bicicleta en los hoteles de Áms- terdam, Berlín, Copenhague, totalmente inte- grados en la oferta de los establecimientos).

Centros de reuniones (palacios de congre- sos, sala de reuniones, recintos feriales)

La ciudad cuenta -en general- con una amplia variedad de centros de reuniones y espacios adaptados a las necesidades de clientes con diferentes perfiles del sector MICE.

Cabe destacar por otro lado la falta de un bu- que insignia para la celebración de congresos y convenciones. Las instalaciones existentes para congresos (Palacio de Congresos de Madrid, Palacio Municipal de Congresos, IFE- MA, entre otras) no son de última generación y la tecnología existente no se ha puesto al día con las tendencias y las dinámicas de la era Web 2.0; es muy difícil competir con destinos que cuentan con centros nuevos y/o renova- dos con los últimos avances.

Instalaciones y actividades complemen- tarias (restaurantes, sedes especiales, teatros, museos...)

Madrid cuenta con una amplia oferta de instalaciones y actividades que incrementan el atractivo del destino (*shopping*, sedes especiales para eventos, museos, restauran- tes, musicales, flamenco, etc.) completando el abanico de oportunidades y servicios que considerará la demanda a la hora de comparar el producto MICE.

Si por un lado es evidente la variedad en la oferta, habría que matizar la falta de espacios disponibles realmente sobresalientes e impactantes, excepción hecha del estadio Santiago Bernabéu (ejemplo: Kensington Palace, St Paul's Cathedral o Central Hall Westminster en Londres, palacio de Schön- brunn o la Biblioteca Nacional en Viena). A la capital le hacen falta ofertas/espacios emblemáticos y de renombre internacional gestionados profesionalmente y según están- dares internacionales.

SERVICIOS

Gestión de los servicios

No hay uniformidad en la calidad de los servi- cios prestados, lo que supone incertidumbre a la hora de gestionar procesos de promoción del destino y captación de negocio. Este desequilibrio sugiere que existe una falta de consolidación, sistematización y estandari- zación de los procesos de formación en el sector turístico madrileño.

Hemos identificado muchas deficiencias a la hora del seguimiento y de la comunica- ción con clientes internacionales. Muchas gestiones no se hacen de forma sistemática, siguiendo estándares habituales del sector. Se supone que trabajando en un sector que depende mayoritariamente de clientes inter- nacionales, el nivel de inglés tendría que ser superior a otros sectores de la economía, pero no es el caso en Madrid. Los clientes lo notan.

Existen sedes que no disponen de la do- cumentación mínima requerida para poder

ofrecer servicios y competir en el mercado: falta de documentación promocional en inglés, disponibilidad de tarifarios de las instalaciones, incapacidad de elaborar presupuestos deta- llados, o la inexistencia de esquemas de los espacios y servicios en las webs corporativas.

Costes asociados

Según un análisis genérico de los datos dispo- nibles, Madrid compite hoy especialmente bien gracias a la excelente relación calidad precio de sus valores tangibles. Son competitivas las tarifas de los transportes, de los hoteles, y se pueden aplicar descuentos en determinados recintos congresuales y feriales. Los costes de los servicios profesionales también son competitivos comparándolos con las agencias y proveedores de servicios internacionales en otros mercados maduros.

Hemos identificado algunos casos de costes escondidos/ocultos para servicios comple- mentarios que han dificultado las negociacio- nes con los clientes finales.

Imagen y atractivo del destino

Si por un lado la competitividad en precios facilita la labor de venta del destino y la captación de clientes, por otro lado hay que comentar que esta competitividad (algunos la definen como deslealtad) deteriora de raíz cualquier tipo de estabilidad, unidad y cohe- sión de los sectores para establecer objetivos comunes entre los cuales parece ser deman- dado un aumento de los precios medios de los alojamientos.

Imagen y atractivo del destino (ocio)

Madrid convence a los que han venido, es una ciudad “experiencial”, la mayoría de los visitantes se convierten en embajadores y catalizadores de la demanda.

Es una ciudad en la que el cliente se siente seguro, bien acogido, con un buen clima y gente alegre, y sorprende la eficiencia de la infraestructura de transportes.

No tiene una imagen definida, un *unique sales proposal* tan importante a la hora de centrar los esfuerzos en un mensaje claro e uniforme que pueda añadir valor y sostener la actividad de venta MICE. Se puede hacer *shopping*, pero no es reconocida como una ciudad en la cual se hacen mejores compras que en Lon- dres, París o Roma. Su oferta museística es sobresaliente, aunque quizás menos conocida popularmente que la de otras ciudades. Su patrimonio arquitectónico es sobresaliente, pero no se posiciona antes que Viena o Roma. Ámsterdam es la ciudad de los canales y de la libertad; Roma de la *Dolce Vita*, del Vaticano y del Coliseo; París de la *Haute Couture* y alta cocina; Londres es una ciudad cosmopolita y capital del Imperio; Berlín, la ciudad reunifi- cada y culturalmente innovadora de una gran potencia industrial, y Madrid, ¿que es?

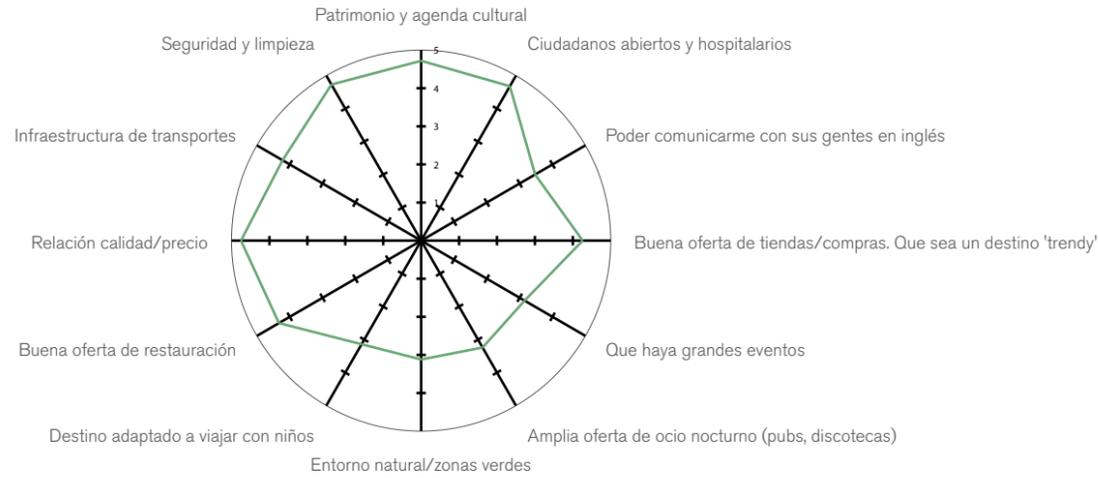
Madrid sigue sin tener un posicionamiento claro en el ideario colectivo. Parece acertado hablar de “Madrid, un estilo de vida” y “Madrid, negocios que son un placer” aunque todavía

no se ha conseguido trasladar esta imagen dentro de un marco de acciones y eventos que refuercen dichos lemas. Según nuestro análisis interno se trata de una ciudad que propone una oferta complementaria de ocio atractiva y variada, no obstante en el imagina- rio y la percepción colectiva internacional no consigue liderar ninguno de los “segmentos” generalistas que se consideran habitualmente (tipo *shopping*, patrimonio cultural, gastronó- mia, vida nocturna, oferta teatral, deporte...).

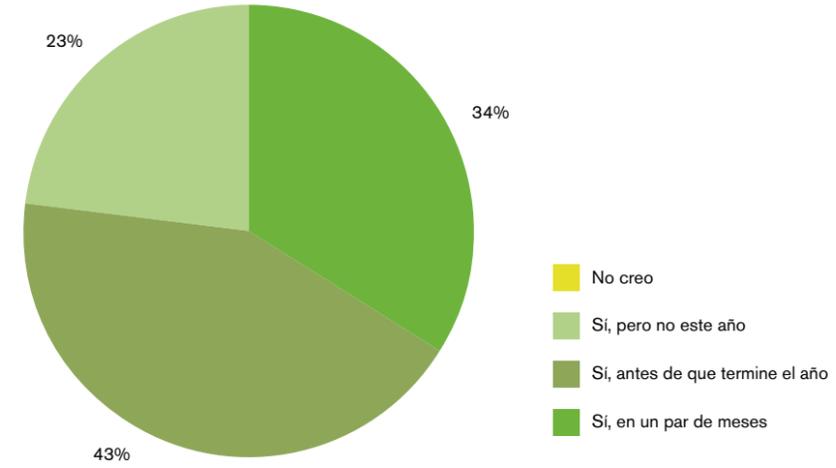
Percepción de la ciudad por los visitantes

VISITANTES NACIONALES

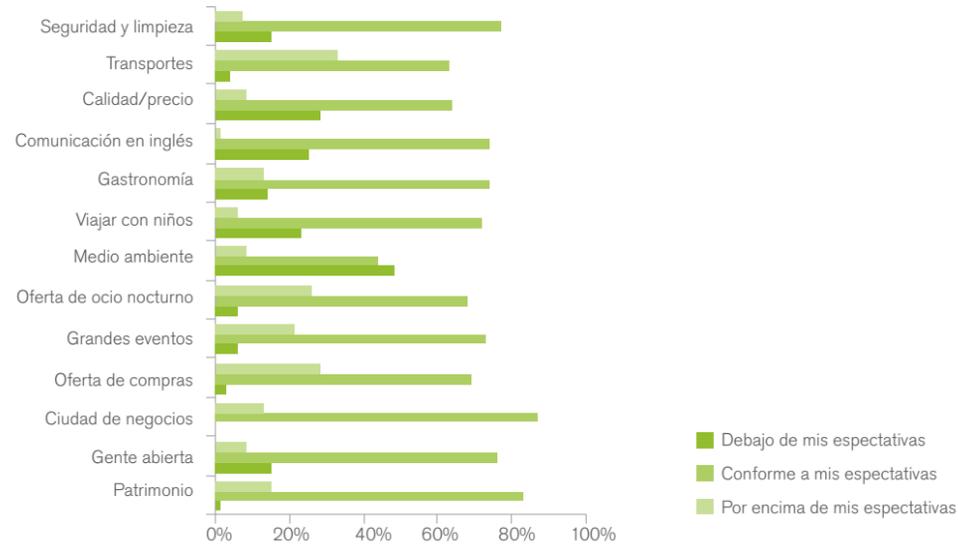
Los viajeros españoles no residentes en Madrid apenas ven alteradas sus expectativas sobre la ciudad cuando la visitan. Los productos o servicios que destacan por obtener un mayor nivel de satisfacción por parte de los encuestados son las infraestructuras de transportes, la oferta de compras y la de ocio nocturno. Si muestran cierta decepción con respecto a la preocupación de Madrid por el medio ambiente, lo que acarrea que no se perciba a urbe como una ciudad de bienestar y alta calidad de vida.



Intención de volver: El total de los encuestados tiene la intención de volver a visitar Madrid y más del 70% lo hará antes de que acabe el año.

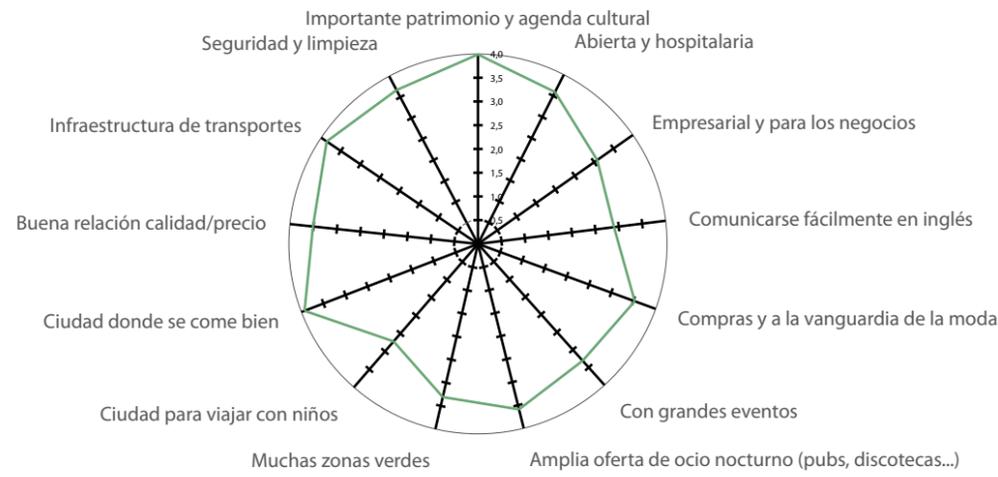


Nivel de satisfacción

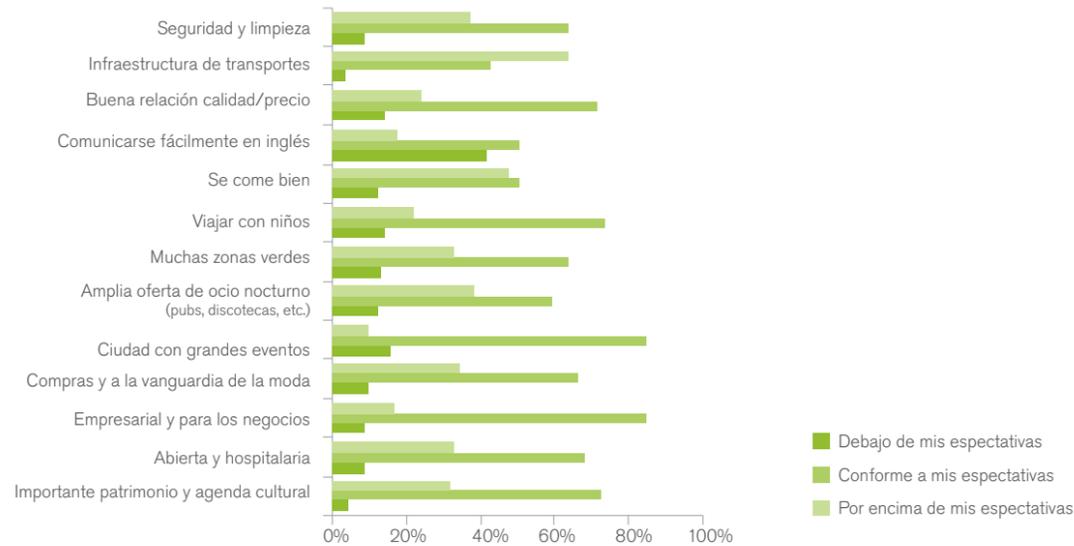


VISITANTES EXTRANJEROS

Los viajeros internacionales prácticamente no ven alteradas sus expectativas sobre la ciudad de Madrid. Les llama especialmente la atención las infraestructuras de transportes de la ciudad así como su gastronomía. Sin embargo, no consideran que Madrid sea una ciudad donde puedan comunicarse fácilmente en inglés.



Nivel de satisfacción



Europa

Al analizar los resultados obtenidos según el país de origen de los encuestados, se observa que dentro del mercado europeo Rusia, Portugal, Italia y Alemania son los países que mejor imagen tienen de la ciudad de Madrid.

Francia, Holanda y los países nórdicos son los que muestran un mayor desconocimiento de la ciudad. La mayor parte de los países europeos valoran por debajo de la media su patrimonio cultural y que sea una ciudad donde se domine el inglés.

Mercado europeo	Media	Alemania	Francia	Holanda	Italia	Portugal	Reino Unido	Rusia	Países Nórdicos	Suiza
Una ciudad con un importante patrimonio y agenda cultural	3,84	4	3,14	3,5	3,78	4	4	4	4	4
Una ciudad abierta y hospitalaria	3,83	4,33	4	3,5	4,11	3	2,67	4,5	4	3,5
Una ciudad empresarial y para los negocios	3,25	2,67	2,71	4	3,44	4	3,33	1,5	3,5	3,5
Una ciudad de compras y a la vanguardia de la moda	3,27	4	2,86	3,5	3,11	4	3,67	2,5	4	3,5
Una ciudad con grandes eventos	3,37	3,33	3,14	3	3,33	3	3	3	3,5	4
Una ciudad con una amplia oferta de ocio nocturno	4,31	5	4,14	4	4,67	4	4,67	5	5	3,5
Una ciudad con muchas zonas verdes	3,02	2,67	2,86	3	2,89	2	3	4	2	3
Una ciudad para viajar con niños	2,79	2,33	2,29	2,5	2,89	3	2,67	3,5	3,5	2
Una ciudad donde se come bien	4,02	4,33	3,71	4,5	3,78	4	3,67	4,5	4,5	4
Una ciudad donde es posible comunicarse fácilmente en inglés	2,55	1,67	2,43	2,5	2,44	1	3	3,5	2	2,5
Una ciudad con una buena relación calidad/precio	3,61	3	3,57	3	3,67	2	4	4,5	3,5	3,5
Buena infraestructura de transportes	4,2	3,67	4,29	4,5	4,11	4	5	5	4	3,5
Buena seguridad y limpieza	3,98	3,67	3,86	3,5	4,22	4	4,33	2	3,5	3,5

América

Los productos y servicios mejor valorados por los americanos son el patrimonio cultural y las infraestructuras de transporte. Por el contrario, valoran por debajo de la media la hospitalidad y la percepción de Madrid como ciudad empresarial y para hacer negocios.

Mercado americano	Media	Argentina	Brasil	Estados Unidos	México
Una ciudad con un importante patrimonio y agenda cultural	3,84	4,50	4,67	4,33	3,75
Una ciudad abierta y hospitalaria	3,83	3,50	3,67	4,33	2,50
Una ciudad empresarial y para los negocios	3,25	3,00	3,67	3,17	2,75
Una ciudad de compras y a la vanguardia de la moda	3,27	2,00	3,67	2,67	3,25
Una ciudad con grandes eventos	3,37	3,00	3,67	3,83	3,25
Una ciudad con una amplia oferta de ocio nocturno	4,31	2,50	3,00	4,67	4,75
Una ciudad con muchas zonas verdes	3,02	4,00	3,67	2,67	3,00
Una ciudad para viajar con niños	2,79	2,00	2,33	2,67	2,50
Una ciudad donde se come bien	4,02	4,00	4,67	4,00	3,75
Una ciudad donde es posible comunicarse fácilmente en inglés	2,55	3,50	3,67	2,67	2,00
Una ciudad con una buena relación calidad/precio	3,61	4,50	4,33	3,83	3,00
Buena infraestructura de transportes	4,20	3,50	4,00	4,33	5,00
Buena seguridad y limpieza	3,98	4,00	4,00	3,83	4,50

Asia

Donde existe un mayor desconocimiento de la ciudad de Madrid es en el mercado asiático, ya que únicamente se valoran por encima de la media tres de 13 productos o servicios.

Mercado asiático	Media	China	Japón
Una ciudad con un importante patrimonio y agenda cultural	3,84	2,50	4,00
Una ciudad abierta y hospitalaria	3,83	3,00	4,00
Una ciudad empresarial y para los negocios	3,25	4,00	4,00
Una ciudad de compras y a la vanguardia de la moda	3,27	4,00	3,00
Una ciudad con grandes eventos	3,37	4,00	3,00
Una ciudad con una amplia oferta de ocio nocturno	4,31	3,00	5,00
Una ciudad con muchas zonas verdes	3,02	4,00	3,00
Una ciudad para viajar con niños	2,79	4,00	3,00
Una ciudad donde se come bien	4,02	4,50	4,00
Una ciudad donde es posible comunicarse fácilmente en inglés	2,55	3,00	2,00
Una ciudad con una buena relación calidad/precio	3,61	3,50	3,00
Buena infraestructura de transportes	4,20	3,00	4,00
Buena seguridad y limpieza	3,98	4,00	4,00

Percepción de la ciudad por los profesionales del turismo

EMPLEADOS DE LAS OFICINAS ESPAÑOLAS DE TURISMO EN EL EXTRANJERO

En general, los encuestados de las oficinas españolas de turismo en el extranjero consideran positiva la imagen que se tiene de Madrid en el país en el que se localiza su institución. Los productos/servicios con mejor imagen son la consideración de Madrid como una ciudad abierta y hospitalaria (4,40), la gastronomía (4,37) y el patrimonio y agenda cultural que ofrece (4,35). La imagen más negativa, con diferencia, la tiene la dificultad que observan para comunicarse en inglés (2,80).

Imagen sobre la ciudad de Madrid



Resultados de los mercados europeos

Al analizar los resultados obtenidos según el país donde se localiza la institución del encuestado, encontramos que en el mercado europeo son Alemania, Portugal e Italia los países que mejor imagen tienen de Madrid.

Mercado europeo	Media	Alemania	Francia	Holanda	Italia	Portugal	Reino Unido	Rusia	Países Nórdicos	Suiza
Una ciudad con un importante patrimonio y agenda cultural	3,99	4,10	3,40	3,87	3,70	4,10	4,30	3,90	4,5	3,88
Una ciudad abierta y hospitalaria	3,59	4,20	3,70	3,40	4,10	4,00	3,00	3,40	3,5	3,88
Una ciudad empresarial y para negocios	3,08	3,70	2,90	2,80	3,20	3,50	3,00	2,80	2,9	3,38
Una ciudad de compras y a la vanguardia de la moda	3,53	4,10	3,40	3,53	3,80	3,20	3,80	3,70	2,8	2,88
Una ciudad con grandes eventos	3,31	3,90	3,00	3,07	3,50	4,00	3,50	3,60	2,8	3,38
Una ciudad con una amplia oferta de ocio nocturno	3,59	4,30	3,20	3,13	4,30	3,80	3,50	4,00	3,5	4,38
Una ciudad con muchas zonas verdes	3,31	2,90	3,10	2,87	3,60	3,70	3,30	3,90	3,3	2,88
Una ciudad para viajar con niños	2,72	2,50	2,20	2,27	3,80	3,60	2,40	2,80	2,1	2,25
Una ciudad donde se come bien	3,93	4,30	3,40	3,80	4,30	4,40	3,70	4,20	3,5	3,63
Una ciudad donde es posible comunicarse fácilmente en inglés	2,90	3,30	2,80	3,33	3,20	2,60	3,40	3,00	2,8	2,88
Una ciudad con una buena relación calidad/precio	3,51	3,10	3,50	3,80	3,70	3,60	3,20	3,60	3,5	3,75
Buena infraestructura de transportes	3,86	3,60	3,70	3,87	3,90	4,10	4,00	3,90	3,4	4,00
Buena seguridad y limpieza	3,67	3,30	3,70	3,40	3,90	4,00	3,80	3,70	3,5	3,50

Resultados de los mercados americanos

Los productos y servicios mejor valorados por las oficinas extranjeras de turismo en el mercado americano son el patrimonio cultural y las infraestructuras de transporte. Por el contrario, las peor valoradas son la facilidad para comunicarse en inglés y la percepción de ciudad con muchas zonas verdes.

Mercado americano	Media	Argentina	Brasil	Estados Unidos	México
Una ciudad con un importante patrimonio y agenda cultural	3,99	4,00	4,50	4,00	4,10
Una ciudad abierta y hospitalaria	3,59	3,45	3,40	3,27	3,50
Una ciudad empresarial y para negocios	3,08	2,91	2,30	2,73	3,50
Una ciudad de compras y a la vanguardia de la moda	3,53	3,73	3,50	3,82	3,70
Una ciudad con grandes eventos	3,31	2,73	3,50	2,82	3,70
Una ciudad con una amplia oferta de ocio nocturno	3,59	2,91	2,60	4,09	4,10
Una ciudad con muchas zonas verdes	3,31	2,64	4,00	2,64	3,30
Una ciudad para viajar con niños	2,72	2,64	3,30	2,55	2,50
Una ciudad donde se come bien	3,93	4,73	3,80	4,27	3,70
Una ciudad donde es posible comunicarse fácilmente en inglés	2,90	1,64	3,00	2,27	2,90
Una ciudad con una buena relación calidad/precio	3,51	3,36	3,40	3,64	3,50
Buena infraestructura de transportes	3,86	3,36	4,00	4,18	4,30
Buena seguridad y limpieza	3,67	3,64	3,70	3,64	4,00

Resultados de los mercados asiáticos

Según los datos proporcionados por las oficinas extranjeras de turismo, en el mercado asiático es donde se percibe una mejor imagen sobre la ciudad de Madrid, valorando todos los productos y servicios por encima de la media.

Mercado asiático	Media	China	Japón
Una ciudad con un importante patrimonio y agenda cultural	3,99	3,50	3,90
Una ciudad abierta y hospitalaria	3,59	3,00	3,60
Una ciudad empresarial y para negocios	3,08	4,00	3,00
Una ciudad de compras y a la vanguardia de la moda	3,53	3,00	3,50
Una ciudad con grandes eventos	3,31	2,50	3,10
Una ciudad con una amplia oferta de ocio nocturno	3,59	1,00	3,30
Una ciudad con muchas zonas verdes	3,31	3,50	3,50
Una ciudad para viajar con niños	2,72	1,50	2,70
Una ciudad donde se come bien	3,93	2,00	3,40
Una ciudad donde es posible comunicarse fácilmente en inglés	2,90	1,00	2,90
Una ciudad con una buena relación calidad/precio	3,51	3,50	3,60
Buena infraestructura de transportes	3,86	3,00	3,60
Buena seguridad y limpieza	3,67	3,00	3,40

PERCEPCIÓN POR LOS ORGANIZADORES DE CONGRESOS

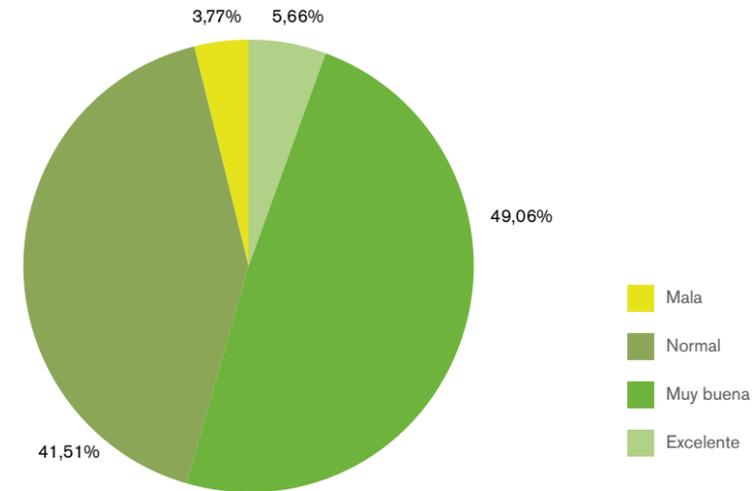
Mediante este estudio de percepción realizado entre operadores profesionales de congresos se ha obtenido una radiografía clara sobre la imagen que los profesionales del turismo MICE (Meetings, Incentives Congresses and Events) tienen sobre la Ciudad de Madrid

Percepción de la ciudad

Activos para la celebración de congresos:

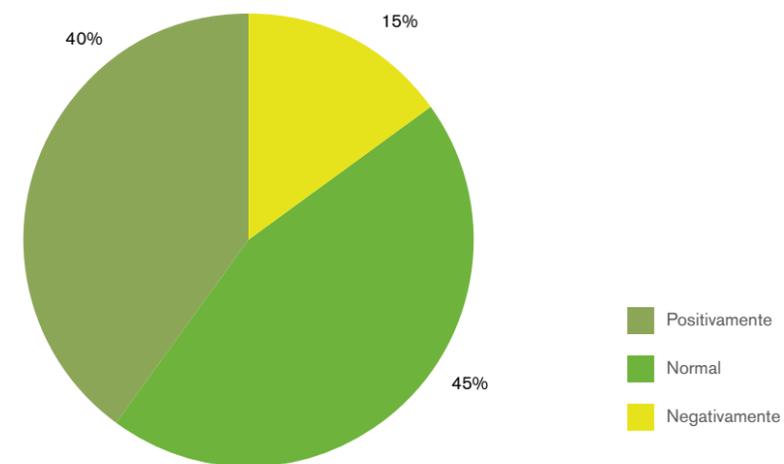
Valoración de las salas de reunión en palacios de congresos, centros de convenciones y sedes singulares

El 90,57% de los encuestados valora la oferta de Salas de reunión en Palacios de Congresos, Centros de Convenciones y Sedes Singulares de la ciudad de Madrid como muy buena (49,06%) o buena (41,51%). Tan sólo un 3,77% la valora como mala.



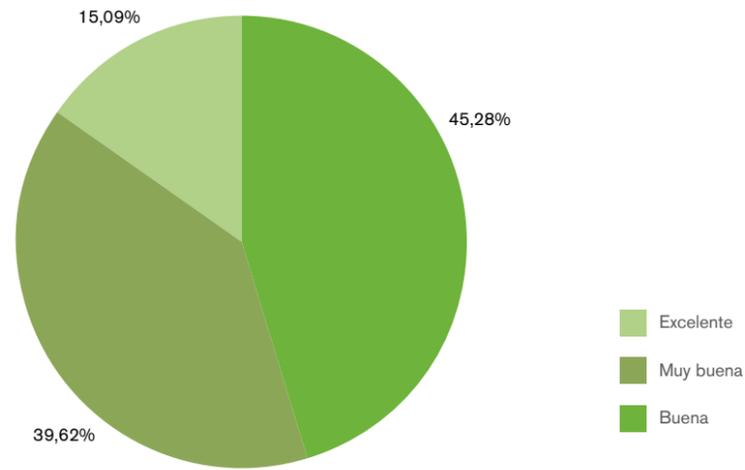
Valoración de las salas de reunión en hoteles de la ciudad

En cuanto a la valoración de la oferta de salas de reunión en hoteles de la ciudad de Madrid el 45% de los encuestados la califica de normal mientras que un 40% la considera positivamente.



Valoración de la oferta complementaria de servicios para reuniones

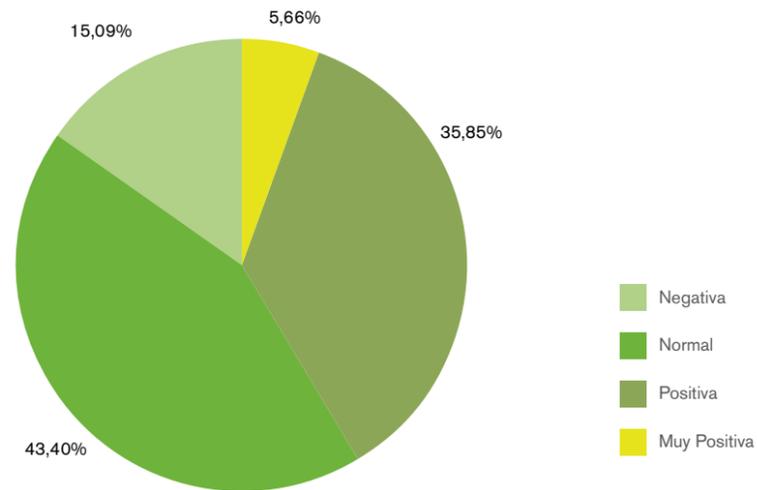
En cuanto a la oferta complementaria de servicios para reuniones (OPCs, empresas audiovisuales, intérpretes, azafatas, catering, transportes, montaje de exposiciones, etc) casi la mitad de los encuestados (45,28%) la considera buena y un 15,09% excelente.



Valoración atractivos turísticos

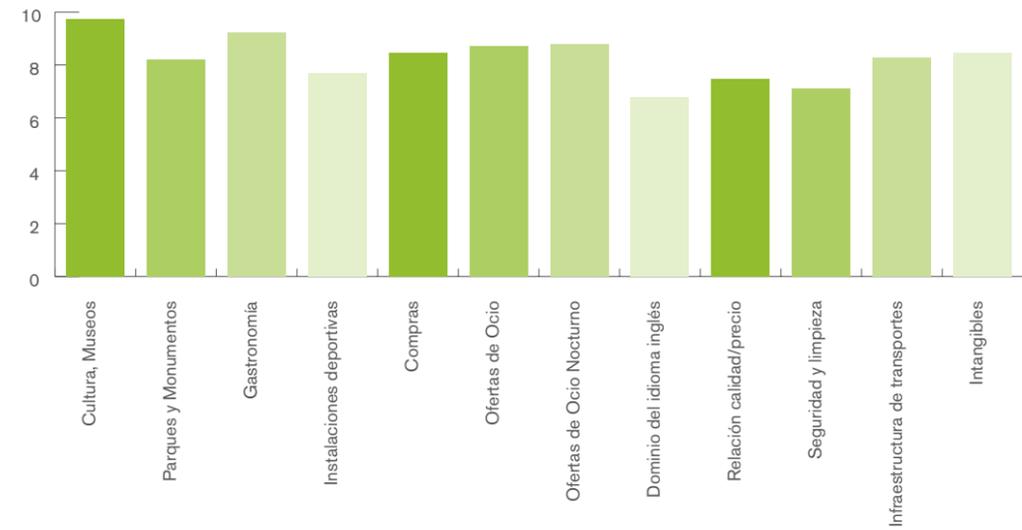
Valoración de la relación calidad-precio de la ciudad de Madrid

La relación calidad-precio de la ciudad de Madrid en su conjunto como destino de reuniones, convenciones y congresos se valora normal (43,40%) o positivamente (35,85%) en 79,25% de los casos.



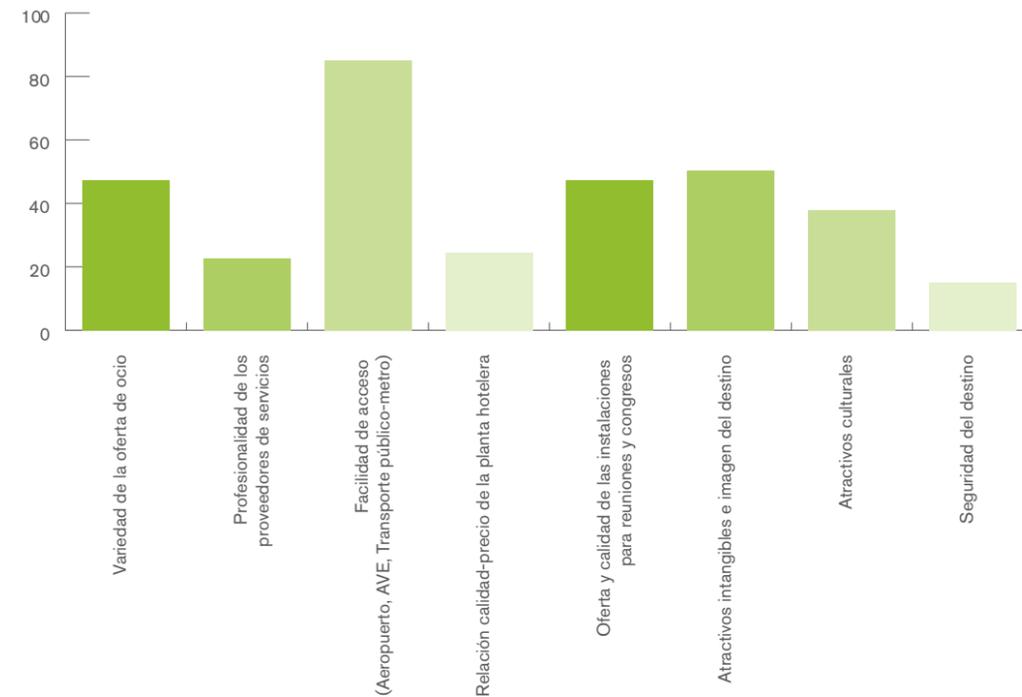
Valoración de los principales atractivos turísticos

Los atractivos de Madrid más valorados son, por este orden, la cultura y los museos, la gastronomía y la oferta de ocio nocturno. Por el contrario, el aspecto menos valorado es el dominio del idioma inglés.



Principales motivos de elección del destino Madrid

A la pregunta sobre los motivos principales por los cuales consideraría a Madrid como próximo destino para una reunión, convención o congreso los tres motivos más valorados son la facilidad de acceso (84,91%), los atractivos intangibles y la imagen del destino (50,94%) y la calidad y la oferta de las instalaciones para reuniones y congresos (47,17%).



Conclusiones

La encuesta realizada a organizadores de congresos tanto nacionales como internacionales refleja un buen posicionamiento de Madrid como destino para la celebración de congresos, convenciones o cualquier otro tipo de reuniones. Como puntos fuertes de Madrid los encuestados destacan, entre otros aspectos, la facilidad de accesos, la seguridad del destino, la variada oferta de salas de reunión en palacios de congresos, centros de convenciones y sedes singulares o el coste de los servicios profesionales que prestan los DMC y los centros de convenciones de Madrid.

Por otro lado los aspectos en los que el destino debe mejorar son el dominio del idioma inglés por parte de los profesionales del sector y la aplicación de soluciones para las buenas prácticas medioambientales en el desarrollo de eventos de reuniones. A la hora de valorar los servicios complementarios del destino en el proceso de selección para un evento MICE, se prioriza las infraestructuras de transporte, seguidos por la gastronomía, la cultura y los museos.



3.5 La demanda del destino Madrid

Análisis cuantitativo

Segmentación de la demanda por mercados

El turismo nacional

Viajeros de la ciudad de Madrid por agrupaciones de Comunidades Autónomas

España Verde

El crecimiento de los viajeros procedentes de la España Verde en el año 2011 con respecto al año 2007 fue del 5,57%, destacando que el crecimiento de los procedentes del País Vasco durante dicho periodo fue del 10,02%, frente al crecimiento del 2,19% de los navarros.

Viajeros datos absolutos	2011	Variación Interanual 2007-2011
Galicia	209.338	2,54%
Asturias	135.652	6,34%
Cantabria	90.095	3,39%
País Vasco	245.430	10,02%
Navarra	84.587	2,19%
TOTAL ESPAÑA VERDE	765.102	5,57%

Fuente: INE

Fuente: INE

España Central

El número de viajeros procedentes de la España Central se incrementó en el año 2011 un 7,55% con respecto al año 2007, siendo dicho incremento entre los procedentes de la Comunidad de Madrid notablemente superior a los procedentes de otras regiones.

Viajeros datos absolutos	2011	Variación Interanual 2007-2011
Aragón	120.356	-1,95%
Rioja	53.145	3,15%
Castilla-La Mancha	131.080	3,28%
Extremadura	106.042	-1,78%
Castilla y León	207.106	0,95%
Comunidad de Madrid	606.433	15,75%
España Central	1.224.162	7,55%

Fuente: INE

Fuente: INE

Cuenca Mediterránea

El incremento de viajeros procedentes de Baleares y Cataluña entre los años 2007 y 2011 fue superior al 3,30%. Sin embargo, en dicho periodo se ha producido un descenso entre los procedentes de Murcia del 0,22%.

Viajeros datos absolutos	2011	Variación Interanual viajeros 2007-2011
Cataluña	604.264	3,30%
C.Valenciana	392.223	2,16%
Murcia	125.239	-0,22%
Baleares	104.569	3,45%
Cuenca Mediterránea	1.226.295	2,58%

Fuente: INE

Fuente: INE

Andalucía

El incremento de viajeros y pernoctaciones entre los residentes en Andalucía fue del 10,16 y 12,15% respectivamente.

Viajeros datos absolutos	
Andalucía	726.810

Fuente: INE

Canarias

Los viajeros y pernoctaciones entre los procedentes de Canarias subieron más de un 5% en el año 2011 con respecto al año 2007.

Viajeros datos absolutos	
Canarias	181.198

Fuente: INE

Variación Interanual viajeros 2007-2011

Andalucía	10,16%
-----------	--------

Fuente: INE

Variación Interanual viajeros 2007-2011

Canarias	5,23%
----------	-------

Fuente: INE

Resumen de viajeros por zonas

El incremento del número de viajeros en este periodo fue mayor entre los procedentes de Andalucía. El menor crecimiento corresponde a los viajeros procedentes de la Cuenca Mediterránea.

Zona	Viajeros año 2011
España Verde	765.102
España Central	1.224.162
Cuenca Mediterránea	1.226.295
Andalucía	726.810
Canarias	181.198

Fuente: INE

Zona	Variación respecto al año 2007
España Verde	5,57%
España Central	7,55%
Cuenca Mediterránea	2,58%
Andalucía	10,16%
Canarias	5,23%

Fuente: INE

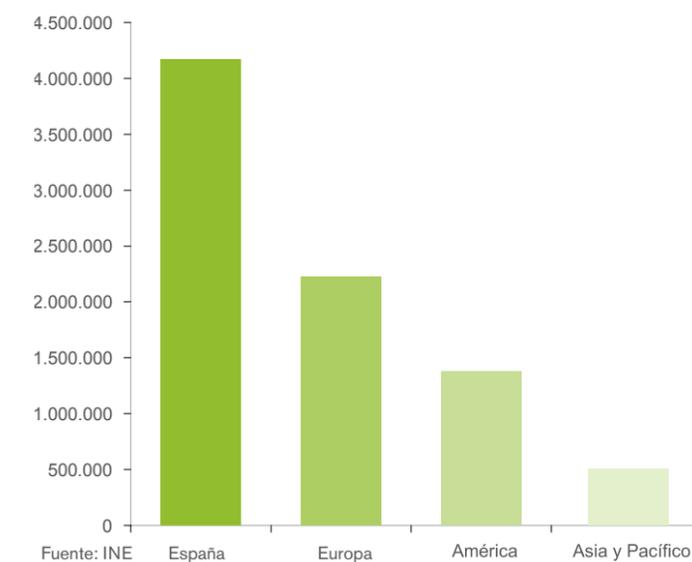
El turismo internacional

Vision General

El 49,97% de los viajeros que vinieron a Madrid procedían de España, el 26,88% de otros países de Europa, el 16,59% de América y el 6,12% de Asia y Pacífico.

Viajeros llegados a la Ciudad de Madrid (2011)	
	Nº Viajeros
España	4.171.399
Europa	2.224.690
América	1.372.676
Asia y Pacífico	506.776

Fuente: INE

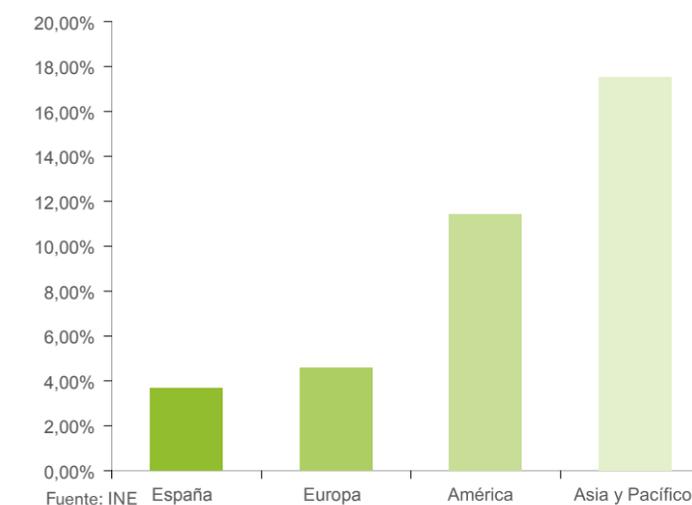


Fuente: INE

El mayor porcentaje de incremento de viajeros fue entre los procedentes de Asia y Pacífico (17,54%), frente al incremento del 3,68% registrado entre los procedentes de España.

Crecimiento de viajeros 2010/2011	
	Variación 2011/2010
España	3,68%
Europa	4,58%
América	11,41%
Asia y Pacífico	17,54%

Fuente: INE



Fuente: INE

Ranking de países emisores con destino Madrid 2011

EEUU	519.518
Italia	465.516
Reino Unido	306.783
Francia	291.689
Alemania	218.378
Benelux	178.073
Portugal	172.882
Brasil	165.931
Argentina	131.843
Japón	125.702
Países Nórdicos	110.246
México	108.081
Rusia	93.630
China	52.170

Fuente: INE

Division por bloques: Europa, América y Asia

Europa

En los cinco últimos años el incremento de los viajeros procedentes de Rusia fue del 146%. También se han registrado fuertes incrementos entre los procedentes de Italia y Benelux. Por otro lado, en dicho periodo de tiempo se ha registrado un descenso de viajeros entre los procedentes de Reino Unido y Países Nórdicos.

Ranking de viajeros 2011

Italia	466.344
Reino Unido	307.025
Francia	291.713
Alemania	218.369
Benelux	178.469
Portugal	172.871
Países Nórdicos	110.203
Rusia	93.591

Fuente: INE

Ranking del crecimiento de viajeros 2007-2011

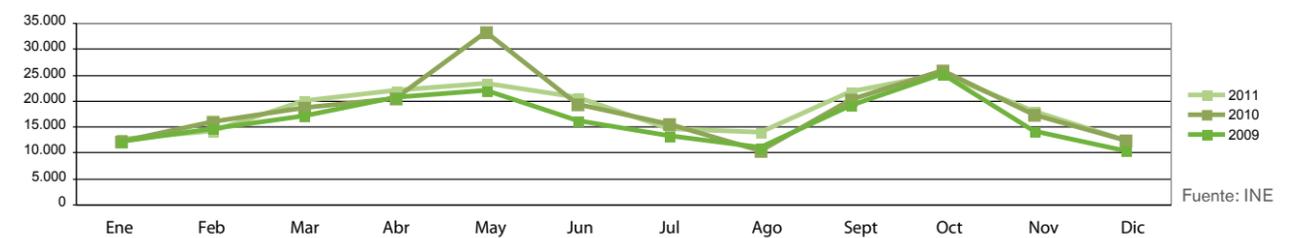
Rusia	145,73%
Italia	46,63%
Benelux	25,38%
Francia	18,44%
Portugal	12,44%
Alemania	3,84%
Reino Unido	-4,50%
Países Nórdicos	-10,06%

Fuente: INE

Estacionalidad de la demanda por mercados

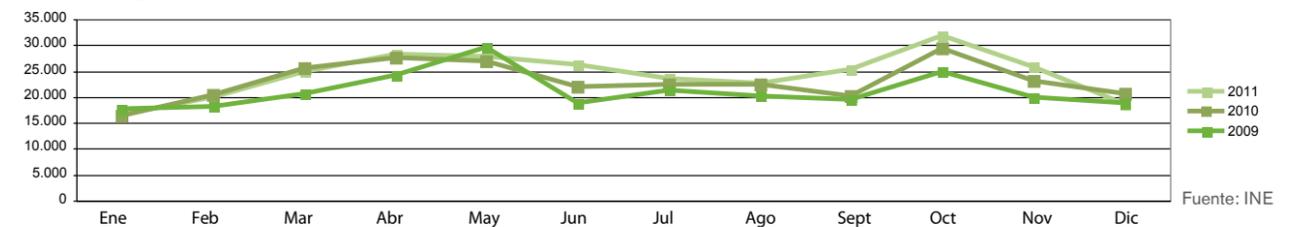
Alemania

Viajeros llegados a la ciudad de Madrid



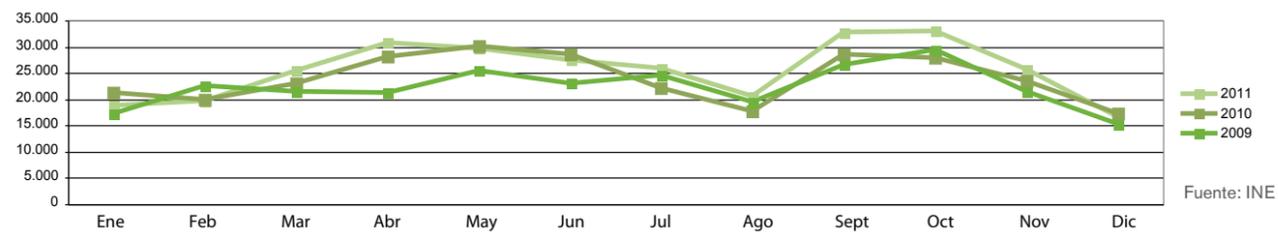
Francia

Viajeros llegados a la ciudad de Madrid



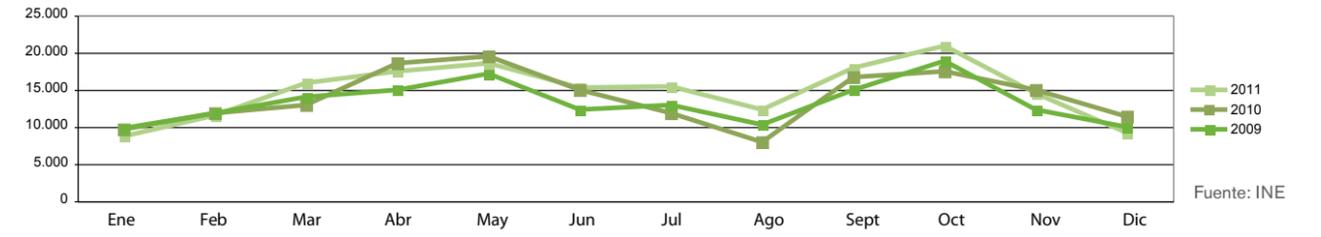
Reino Unido

Viajeros llegados a la ciudad de Madrid



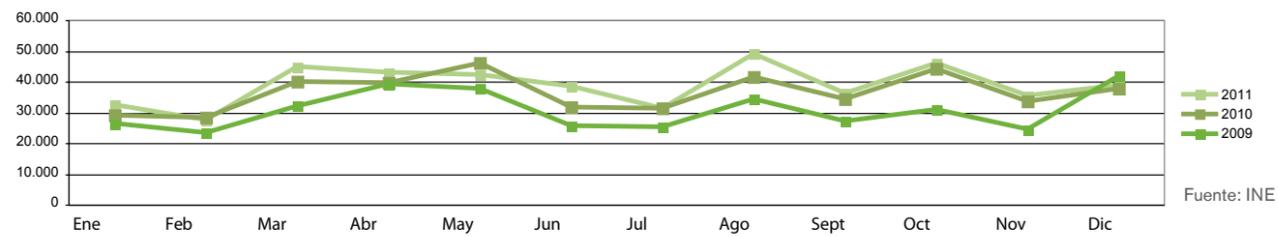
Benelux

Viajeros llegados a la ciudad de Madrid



Italia

Viajeros llegados a la ciudad de Madrid



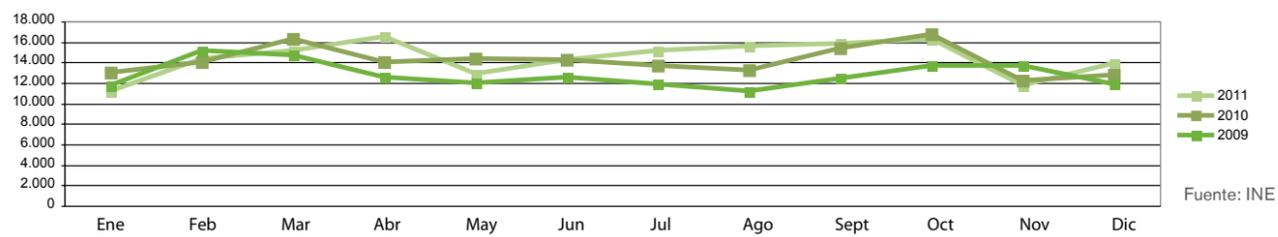
Países Nórdicos

Viajeros llegados a la ciudad de Madrid



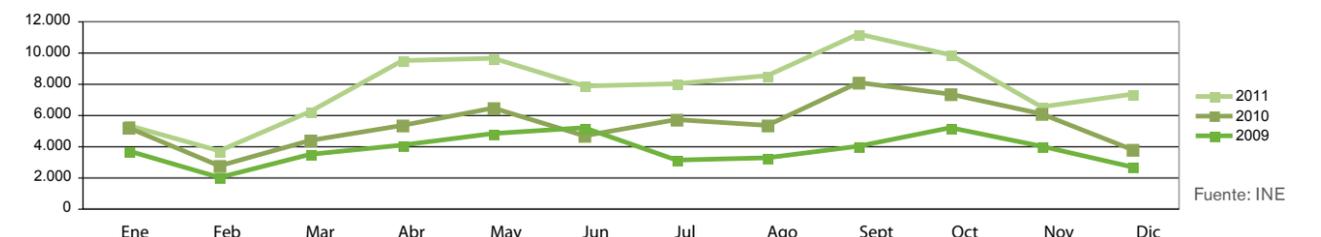
Portugal

Viajeros llegados a la ciudad de Madrid



Rusia

Viajeros llegados a la ciudad de Madrid



América

Los viajeros procedentes de Brasil aumentaron más del 70% en los últimos cuatro años. También se registró un incremento importante de viajeros entre los procedentes de Argentina y Estados Unidos. No obstante, entre los procedentes de México se ha registrado un descenso superior al 4%.

Ranking de viajeros 2011

USA	519.182
Brasil	165.931
Argentina	131.843
Mexico	108.081

Fuente: INE

Ranking del crecimiento de viajeros 2007-2011

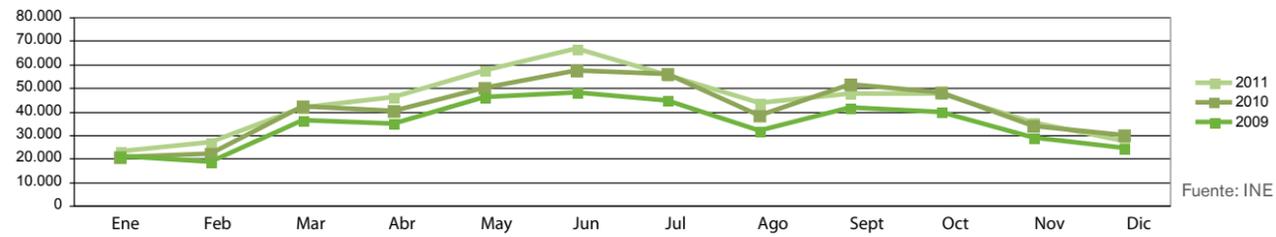
Brasil	70,49%
Argentina	28,15%
USA	15,73%
Mexico	-4,42%

Fuente: INE

Estacionalidad de la demanda por mercados

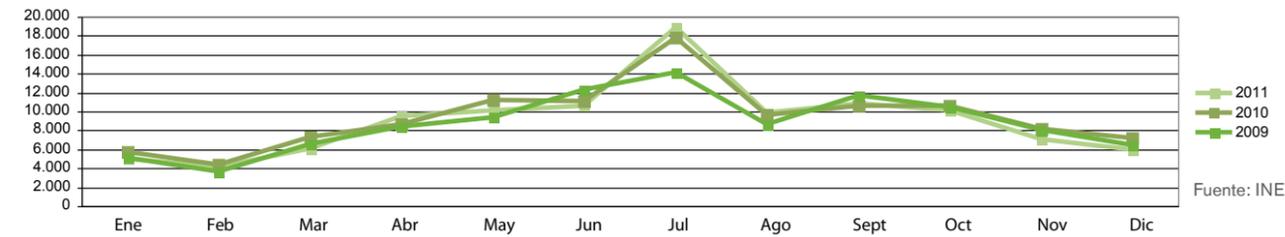
EEUU

Viajeros llegados a la ciudad de Madrid



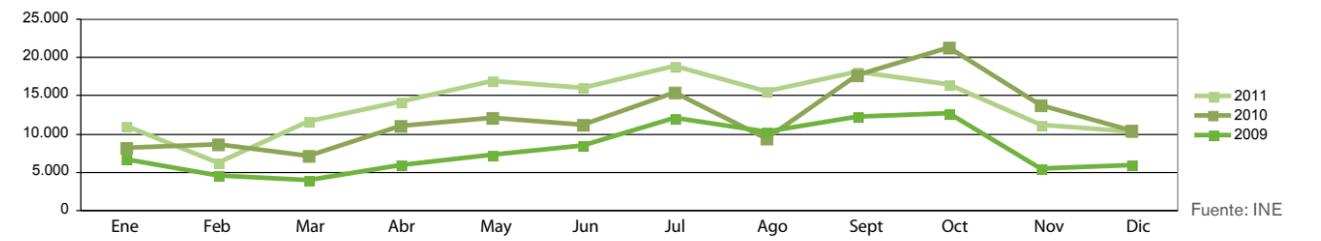
México

Viajeros llegados a la ciudad de Madrid



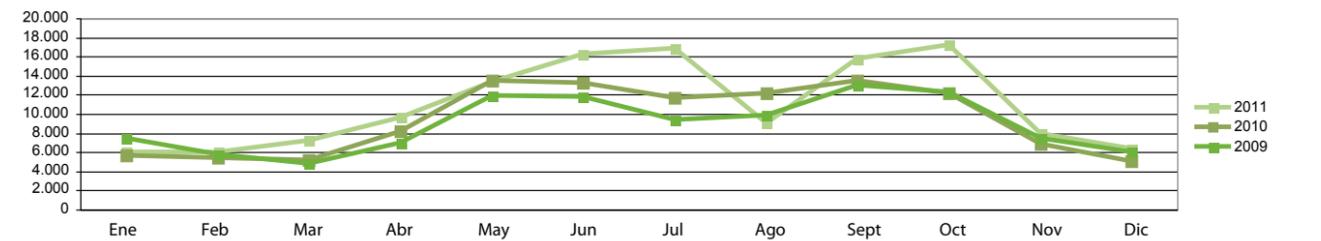
Brasil

Viajeros llegados a la ciudad de Madrid



Argentina

Viajeros llegados a la ciudad de Madrid



Asia

En los últimos cuatro años el incremento de viajeros chinos fue del 40,68%. Sin embargo, en dicho periodo de tiempo ha habido un descenso de viajeros japoneses del 20%.

Ranking de viajeros 2011

Japón	125.552
China	52.170

Fuente: INE

Ranking viajeros crecimiento 2007-2011

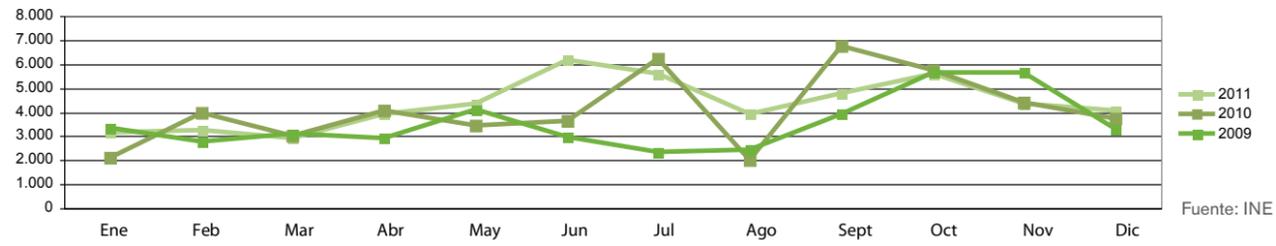
China	40,68%
Japón	-20,06%

Fuente: INE

Estacionalidad de la demanda por mercados

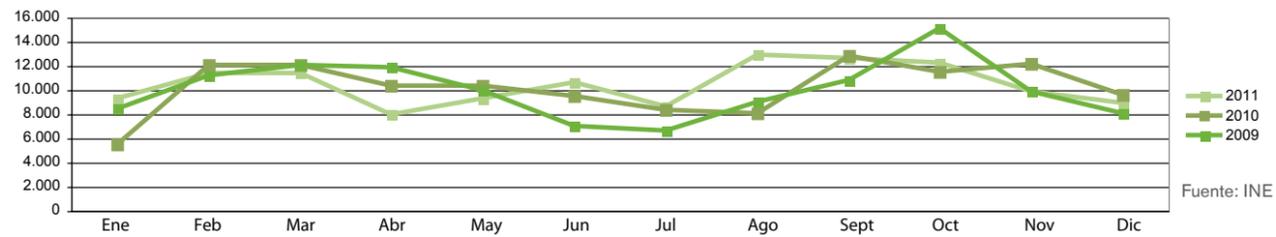
China

Viajeros llegados a la ciudad de Madrid



Japón

Viajeros llegados a la ciudad de Madrid



Gasto turístico

En 2011, Japón fue el país que realizó un mayor gasto diario en la Comunidad de Madrid. Le siguen en el ranking los mercados de Grecia, Luxemburgo y América Latina.

Gasto total en la Comunidad de Madrid 2011(€)

América Latina	1.333.411.691
EE.UU.	788.288.750
Resto mundo	663.302.708
Francia	394.502.328
Italia	375.491.611
Reino Unido	305.984.290
Japón	271.244.488
Resto Europa	263.569.786
Alemania	231.049.706
Bélgica	142.192.321
Portugal	117.118.295
Países Nórdicos	117.045.911
Países Bajos	101.277.976
Suiza	79.545.509
Canada	79.258.518
Irlanda	38.956.675
Austria	38.758.709
Grecia	25.961.524
Luxemburgo	5.135.329

Fuente.: Egatur

Gasto medio diario en Comunidad de Madrid 2011(€)

Japón	342,01
Grecia	205,79
Luxemburgo	205,68
América Latina	202,54
Resto mundo	185,39
EE.UU.	164,83
Países Nórdicos	161,94
Suiza	161,47
Países Bajos	147,49
Canada	138,48
Reino Unido	135,66
Austria	132,41
Resto Europa	129,14
Alemania	128,77
Italia	120,84
Bélgica	120,06
Irlanda	117,08
Francia	111,46

Datos macroeconómicos de los principales mercados emisores

En las siguientes tablas se recogen las previsiones del FMI para los principales mercados emisores

Europa

El país donde se prevé que haya un mayor crecimiento del PIB en los dos próximos años es Rusia con una perspectiva de crecimiento superior al 4%. Por otro lado, Portugal es el país de Europa donde hay una perspectiva de crecimiento del PIB más baja, motivado porque dicho país se ha visto más afectado por la crisis económica que el resto de países analizados.

Alemania					
	Población	PIB (miles de millones de USD)	PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	Renta per capita actual	Desempleo
2011	81.702.329	3.628,62	2,7	44.556	6,00
2012		3.707,79	1,3	45.619	6,20
2013		3.758,61	1,5	46.337	6,40

Fuente.: FMI

Francia					
	Población	PIB (miles de millones de USD)	PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	Renta per capita actual	Desempleo
2011	64.876.618	2.808,27	1,7	44.401	9,5
2012		2.888,91	1,4	45.468	9,2
2013		2.970,27	1,9	46.535	9

Fuente.: FMI

Italia					
	Población	PIB (miles de millones de USD)	PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	Renta per capita actual	Desempleo
2011	60.483.521	2.245,71	0,6	37.046	8,2
2012		2.287,70	0,3	37.577	8,5
2013		2.322,41	0,5	37.994	8,6

Fuente.: FMI

Reino Unido					
	Población	PIB (miles de millones de USD)	PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	Renta per capita actual	Desempleo
2011	62.218.761	2.480,98	1,1	39.604	7,8
2012		2.603,88	1,6	41.289	7,8
2013		2.742,86	2,4	43.204	7,8

Fuente.: FMI

Bélgica					
	Población	PIB (miles de millones de USD)	PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	Renta per capita actual	Desempleo
2011	10.879.159	529,05	2,4	48.110	7,9
2012		549,68	1,5	49.630	8,1
2013		567,24	1,7	50.849	8,2

Fuente.: FMI

Holanda					
	Población	PIB (miles de millones de USD)	PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	Renta per capita actual	Desempleo
2011	16.612.213	858,28	1,6	51.410	4,2
2012		881,8	1,3	52.582	4,2
2013		900,55	1,5	53.558	4,1

Fuente.: FMI

Suecia					
	Población	PIB (miles de millones de USD)	PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	Renta per capita actual	Desempleo
2011	9.379.116	571,57	4,4	61.098	7,4
2012		629,69	3,8	67.110	6,6
2013		671,22	3,5	71.322	5,8

Fuente.: FMI

Noruega					
	Población	PIB (miles de millones de USD)	PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	Renta per capita actual	Desempleo
2011	4.885.240	479,30	1,7	96.591	3,6
2012		495,55	2,5	98.683	3,5
2013		508,89	2,2	100.236	3,5

Fuente.: FMI

Portugal					
	Población	PIB (miles de millones de USD)	PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	Renta per capita actual	Desempleo
2011	10.642.841	241,92	-2,2	22.699	12,2
2012		240,63	-1,8	22.540	13,4
2013		244,82	1,2	22.901	13,4

Fuente.: FMI

Rusia					
	Población	PIB (miles de millones de USD)	PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	Renta per capita actual	Desempleo
2011	141.750.000	1.884,90	4,3	13.236	7,3
2012		2.117,25	4,1	14.918	7,1
2013		2.342,14	4,1	16.559	7

Fuente.: FMI

Suiza					
	Población	PIB (miles de millones de USD)	PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	Renta per capita actual	Desempleo
2011	7.825.243	665,90	2,1	84.983	3,4
2012		726,52	1,4	92.167	3,4
2013		735,87	1,8	92.796	3,1

Fuente.: FMI

América

México y Brasil son los dos países con unas mejores previsiones económicas.

EEUU					
	Población	PIB (miles de millones de USD)	PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	Renta per capita actual	Desempleo
2011	309.050.816	15.064,82	1,5	48.147	9,1
2012		15.495,39	1,8	49.055	9
2013		15.990,78	2,5	50.144	8,5

Fuente.: FMI

Canadá					
	Población	PIB (miles de millones de USD)	PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	Renta per capita actual	Desempleo
2011	34.108.752	1.758,68	2,1	51.147	7,6
2012		1.826,24	1,9	52.681	7,7
2013		1.894,89	2,5	54.225	7,2

Fuente.: FMI

Argentina					
	Población	PIB (miles de millones de USD)	PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	Renta per capita actual	Desempleo
2011	40.412.376	435,18	8,0	10.640	7,3
2012		468,89	4,6	11.358	6,9
2013		492,98	4,2	11.833	6,7

Fuente.: FMI

México					
	Población	PIB (miles de millones de USD)	PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	Renta per capita actual	Desempleo
2011	113.423.047	1.185,21	3,8	10.803	4,5
2012		1.242,22	3,6	11.210	3,9
2013		1.305,33	3,7	11.663	3,5

Fuente.: FMI

Brasil					
	Población	PIB (miles de millones de USD)	PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	Renta per capita actual	Desempleo
2011	194.946.470	2.517,93	3,8	12.917	6,7
2012		2.616,99	3,6	13.316	7,5
2013		2.788,95	4,2	14.083	7

Fuente.: FMI

Asia-Pacífico

Entre todas las economías analizadas, será la economía china la que experimente un crecimiento más espectacular, con tasas de crecimiento cercanas a los dos dígitos

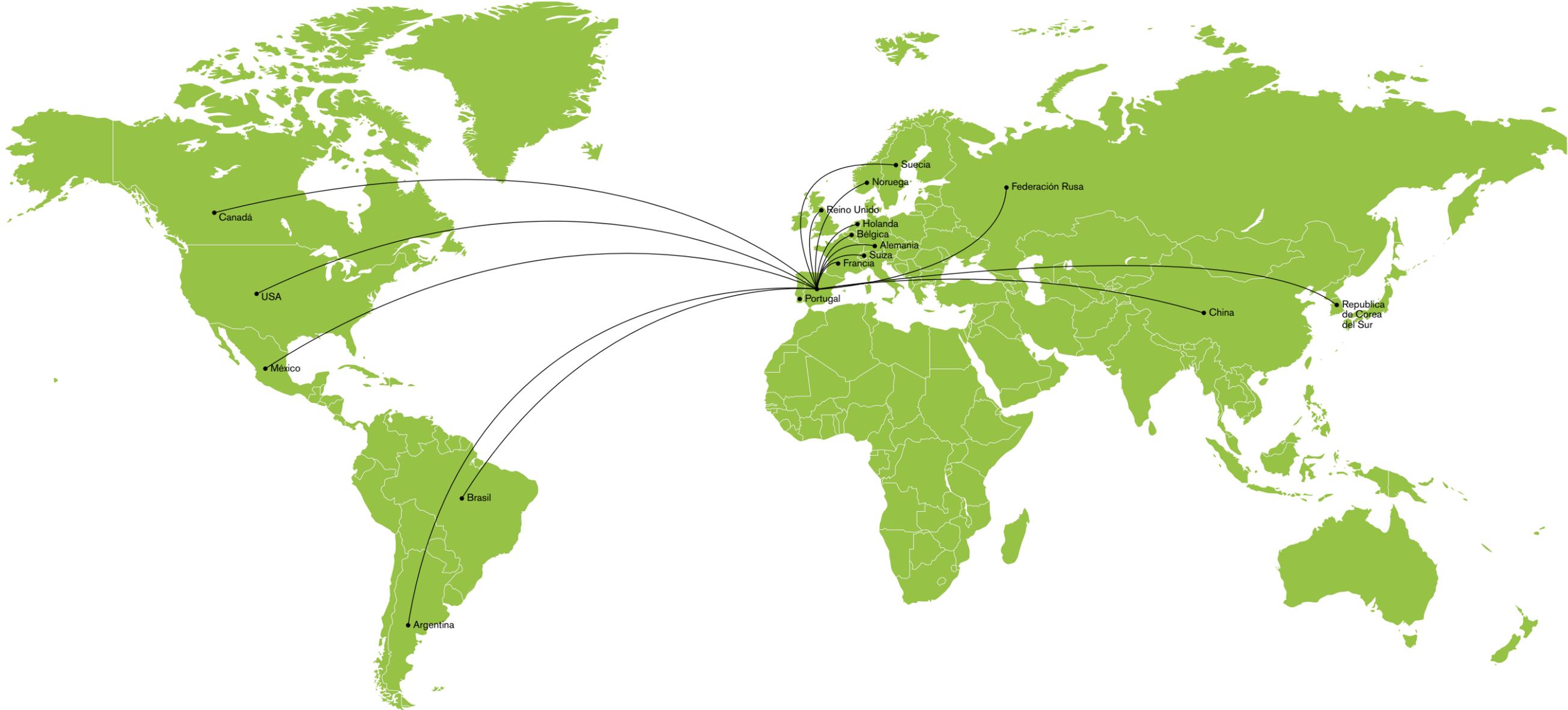
Japón					
	Población	PIB (miles de millones de USD)	PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	Renta per capita actual	Desempleo
2011	127.450.459	5.855,38	-0,5	45.774	4,9
2012		6.125,84	2,3	47.960	4,8
2013		6.248,78	2	49.014	4,6

Fuente.: FMI

China					
	Población	PIB (miles de millones de USD)	PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	Renta per capita actual	Desempleo
2011	1.338.299.511	6.988,47	9,5	5.184	4
2012		7.744,13	9	5.716	4
2013		8.609,31	9,5	6.323	4

Fuente.: FMI

Conexiones aéreas con los principales mercados emisores*



*Solo se recogen las ciudades comentadas con Madrid de los principales mercados emisores.

Europa

Alemania
Frankfurt
Munich
Berlín
Dusseldorf
Stuttgart
Hamburgo
Bonn

Francia
París
Toulouse
Lyon
Marsella
Niza
Burdeos
Nantes
Estrasburgo
Montpellier

Italia
Roma
Milán
Venecia
Bolonia
Turín
Pisa
Trapani
Florencia
Verona
Cagliari
Bari
Ancona

Nápoles
Alghero
Génova
Palermo

Reino Unido
Londres
Liverpool
Edimburgo
Manchester

Bélgica
Bruselas

Holanda
Amsterdam
Eindhoven
Rotterdam

Suecia
Estocolmo

Noruega
Oslo

Portugal
Lisboa
Oporto
Faro

Federación Rusa
Moscú

Suiza
Ginebra
Zurich
Basel-Mulhouse

América

Argentina
Buenos Aires
Córdoba

EEUU
Nueva York
Filadelfia
Chicago
Washington
Newark
Atlanta

Dallas
Boston
Charlotte
Los Ángeles
Miami

Canadá
Montreal
Toronto

México
Cancún
México D.F.

Brasil
Rio De Janeiro
Salvador de Bahía
Sao Paulo

Asia-Pacífico

China
Pekín

Republica de Corea del Sur
Seul

Fuente: Aena

Análisis cualitativo

Análisis por áreas geopolíticas

Bajo este epígrafe vamos a analizar el perfil de las personas atendidas en los Servicios de Atención e Información al Turista durante el año 2010.

Edad

Por edades destacan las edades intermedias (el 77% está dentro del amplio grupo que va de los 25 a los 65 años).

	Asia Pacífico	Europa Oriental	Europa Occidental	Norteamérica	Iberoamérica	Nacional
Promedio de 65 y más	6,10%	3,16%	8,76%	8,76%	9,02%	5,15%
Promedio de 45-64	20,34%	22,37%	28,43%	28,43%	29,90%	28,45%
Promedio de 25-44	58,85%	62,60%	52,67%	52,67%	50,98%	59,72%
promedio de 15-24	14,71%	11,80%	10,10%	10,10%	10,05%	6,59%
Promedio de 0-14	0,00%	0,07%	0,06%	0,06%	0,06%	0,09%

Grupo de viaje

	Asia Pacífico	Europa Oriental	Europa Occidental	Norteamérica	Iberoamérica	Nacional
Promedio de Grupo Organizado	2,63%	3,44%	2,48%	3,50%	1,92%	1,60%
Promedio con Amigos	21,16%	25,35%	22,46%	20,82%	20,22%	18,74%
Promedio en Familia	10,83%	18,56%	16,67%	19,65%	24,30%	24,29%
Promedio solo	35,44%	21,91%	18,91%	17,35%	19,24%	19,55%
Promedio en Pareja	29,94%	30,82%	39,47%	38,67%	31,34%	35,80%

Estancia y duración de la visita

	Asia Pacífico	Europa Oriental	Europa Occidental	Norteamérica	Iberoamérica	Nacional
Promedio de 92 a 365 noches	1,24%	1,90%	0,94%	1,16%	1,00%	0,72%
Promedio de 29 a 91 noches	1,34%	1,26%	0,88%	1,40%	1,02%	0,47%
Proedio de 8 a 28 noches	6,12%	4,55%	2,75%	5,44%	6,57%	1,97%
promedio de 4 a 7 noches	49,66%	41,67%	40,10%	51,58%	48,59%	29,55%
Promedio de 3 noches	31,81%	35,22%	39,02%	27,15%	27,34%	39,09%
Promedio de 2 noches	6,21%	7,74%	9,59%	6,22%	6,96%	16,23%
Promedio de 1 noche	2,30%	3,62%	3,60%	3,53%	3,33%	5,29%
Promedio de excursionista	1,34%	4,04%	3,11%	3,50%	5,17%	6,67%

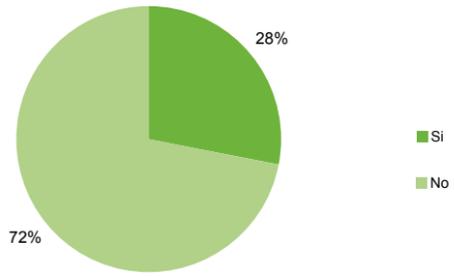
Motivo de la visita

	Asia Pacífico	Europa Oriental	Europa Occidental	Norteamérica	Iberoamérica	Nacional
Promedio de en tránsito	2,27%	4,07%	3,60%	5,05%	6,17%	3,28%
Promedio de Religión	0,00%	0,02%	0,08%	0,08%	0,08%	0,24%
Promedio de ver un espectáculo	0,25%	0,18%	0,33%	0,09%	0,12%	0,49%
Promedio de Compras	0,45%	0,35%	0,30%	0,31%	0,43%	0,55%
Promedio de Congresos,						
Convenciones e incentivos	0,45%	0,45%	0,82%	0,28%	0,34%	0,75%
Promedio de Gastronomía	0,70%	0,35%	0,89%	0,76%	0,65%	0,96%
Promedio de Negocios	1,96%	1,80%	2,77%	2,04%	1,64%	3,18%
Promedio de Estudios	1,78%	2,08%	1,50%	2,24%	1,07%	0,96%
Promedio de Otros	0,19%	0,43%	0,65%	0,40%	0,49%	1,33%
Promedio de Cultura	16,89%	16,38%	16,54%	16,59%	16,07%	17,46%
Promedio de Familia/ Amigos	1,01%	2,87%	1,78%	1,79%	3,56%	4,12%
Promedio de Ocio, recreo y vacaciones	72,74%	69,71%	69,42%	69,23%	69,00%	66,06%

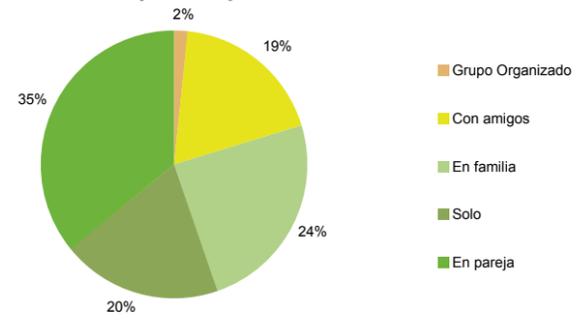
Fichas por área geopolítica

Nacional

Primera visita

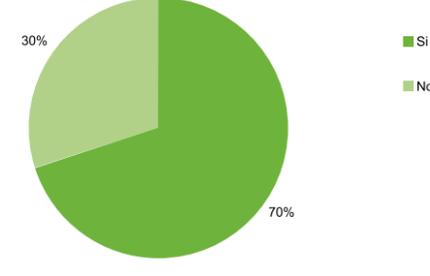


Grupo de viaje

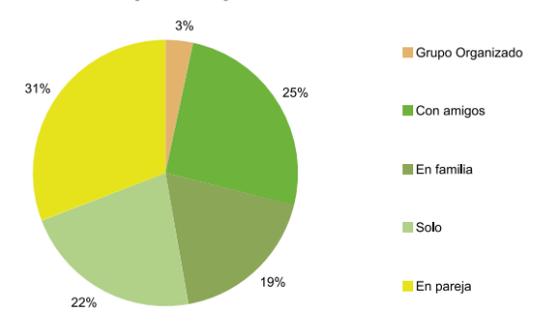


Europeo del Este

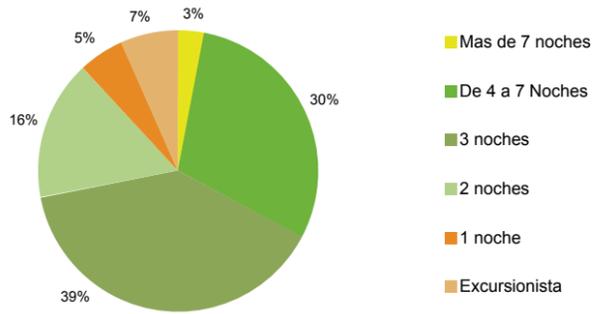
Primera visita



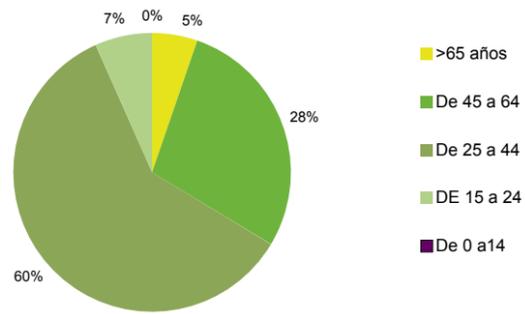
Grupo de viaje



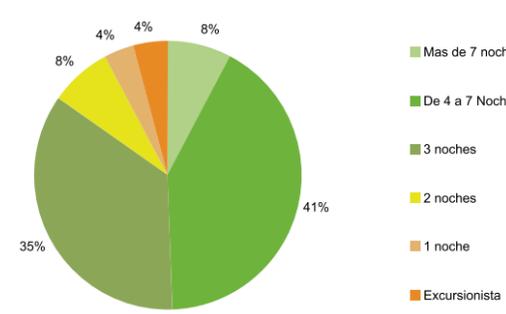
Duración de la estancia



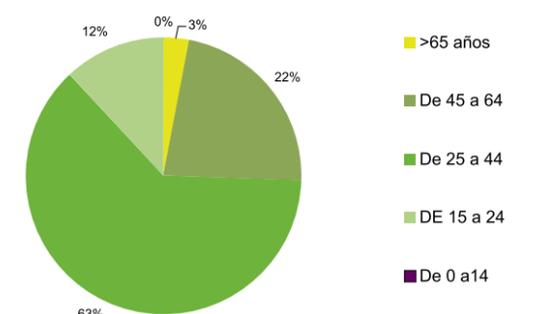
Edad



Duración de la estancia

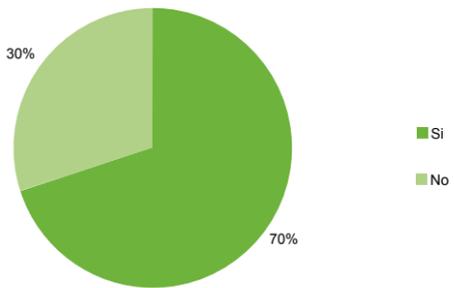


Edad

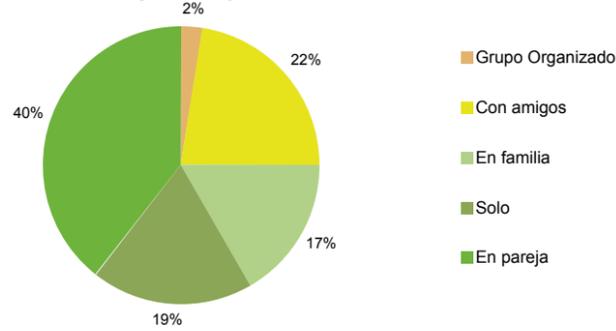


Europeo Occidental

Primera visita

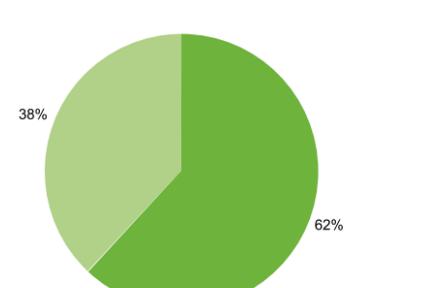


Grupo de viaje

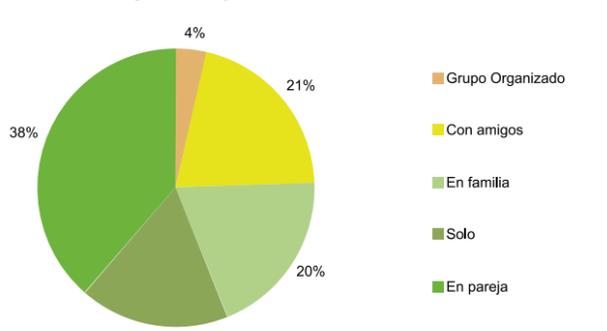


Norteamericano

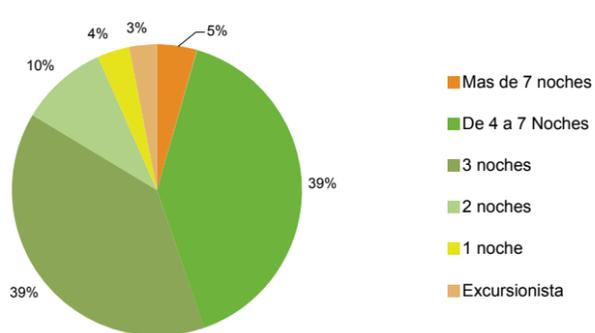
Primera visita



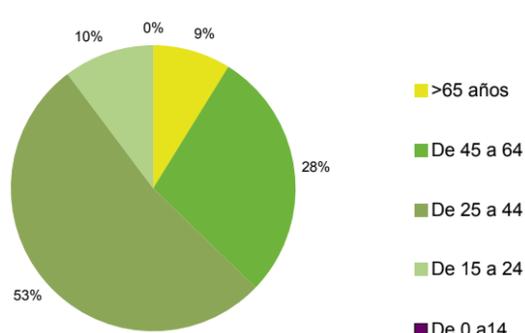
Grupo de viaje



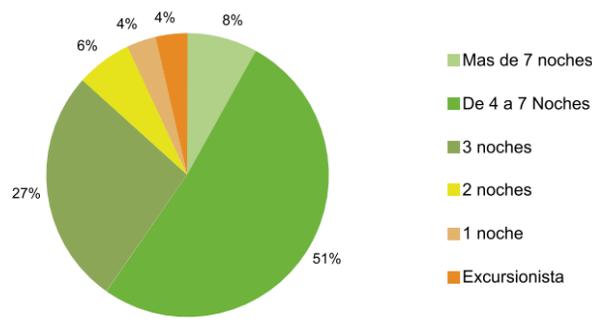
Duración de la estancia



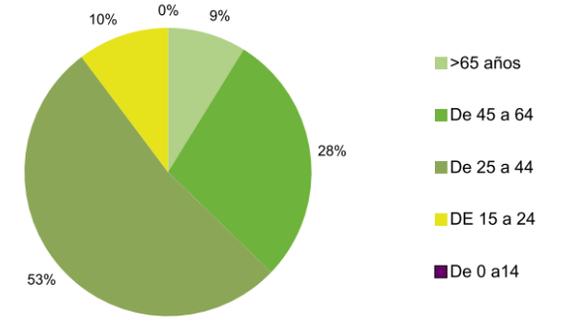
Edad



Duración de la estancia

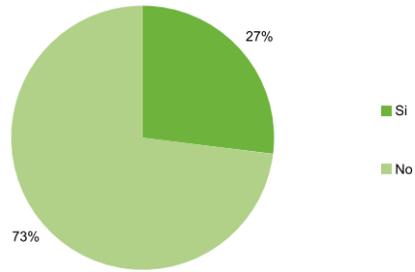


Edad

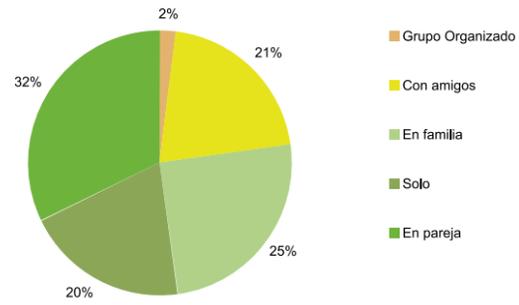


Iberoamericano

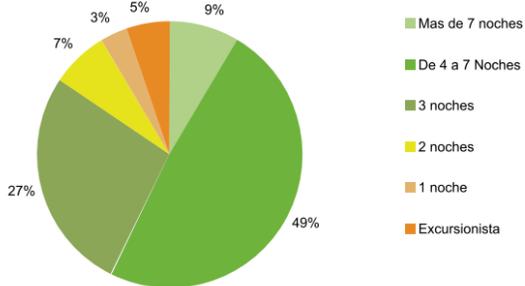
Primera visita



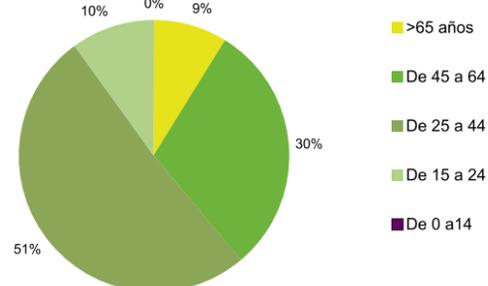
Grupo de viaje



Duración de la estancia

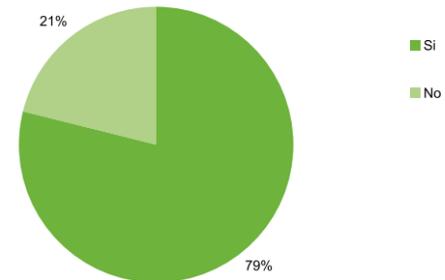


Edad

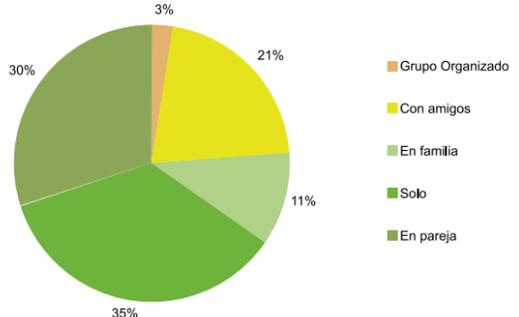


Asiático

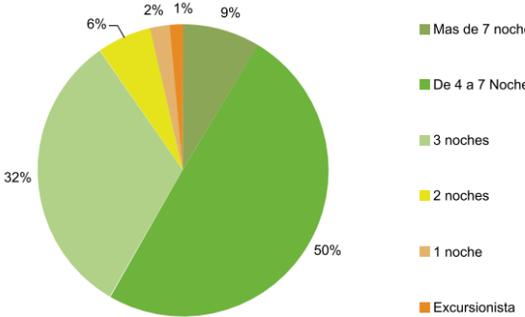
Primera visita



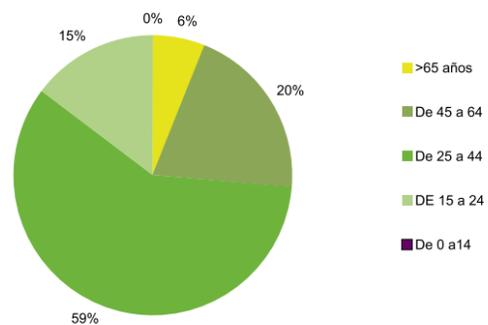
Grupo de viaje



Duración de la estancia



Edad



Datos derivados del estudio de percepción

Visitantes nacionales

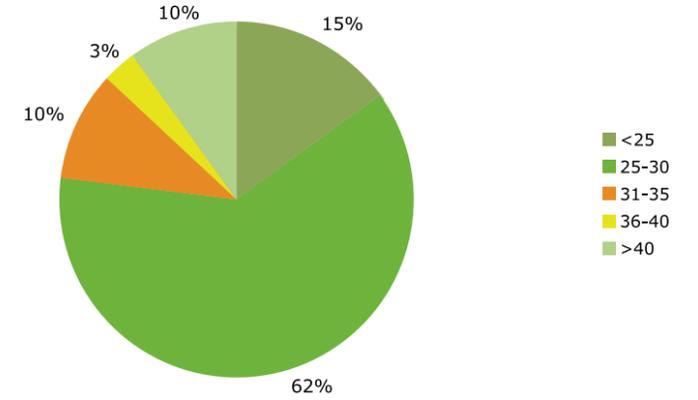
CARACTERÍSTICAS DEL VIAJERO

Género

El 44% de la población encuestada se corresponde con personas de género masculino. El 56%, con personas de género femenino.

Edad

Está comprendida en el intervalo de 20-61 años. La media de edad es de 29 años (para los hombres de 30 y para las mujeres de 28). Predomina una muestra de la población encuestada bastante joven.



PERFIL SOCIOECONÓMICO

Ocio / Negocio

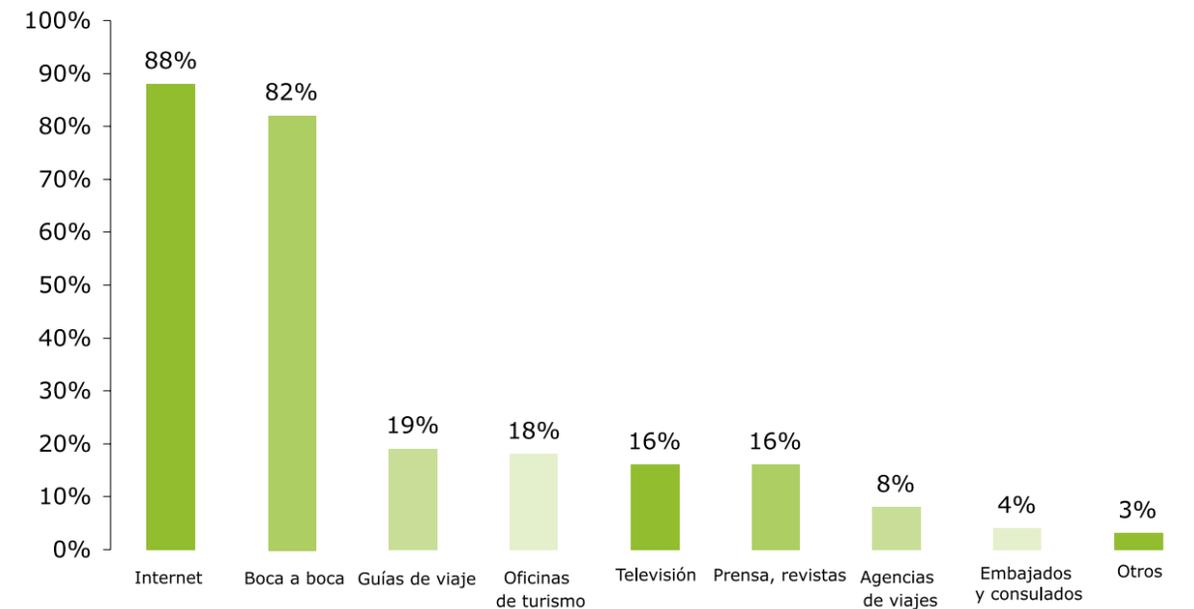
El 76% de la población encuestada se considera turista de ocio mientras que sólo el 6% asegura que viaja por motivos de negocio. Un 18% considera que es, a la vez, turista de ocio y de negocio.

Nivel de ingresos

La mitad de los españoles no residentes en Madrid que visitan la ciudad se decantan más por el precio, mientras que un 12% de los encuestados prefiere la exclusividad (entendemos por tanto un mayor nivel adquisitivo)

Canales de información empleados

Se ha preguntado a los encuestados acerca de los canales que utilizaron para informarse de los servicios disponibles en Madrid, para ello se les ha dado la oportunidad de elegir entre más de una opción. El canal de información más utilizado es Internet, elegido por un 88% de los encuestados. En segundo lugar se sitúa el "boca a boca" (82%) mientras que en tercero más votado, con mucha diferencia respecto a los dos primeros, son las guías de viaje (10%). Las embajadas o consulados y las agencias de viaje son los canales de información menos utilizados por los encuestados para preparar sus viajes.



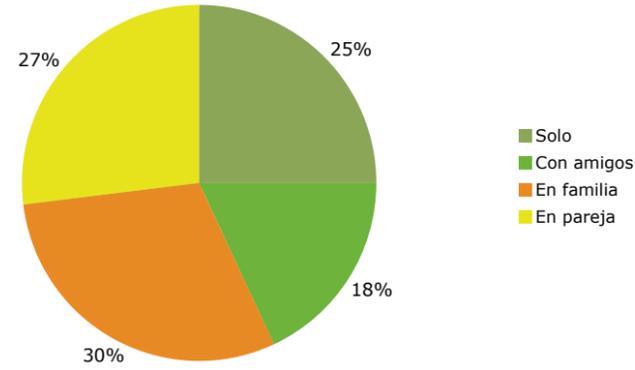
CARACTERÍSTICAS DE LA VISITA

Frecuencia de visita

En general, la mayor parte de los encuestados ha visitado la ciudad de Madrid en alguna ocasión (98%), con un alto porcentaje de turistas nacionales que han venido a Madrid en más de cinco ocasiones.

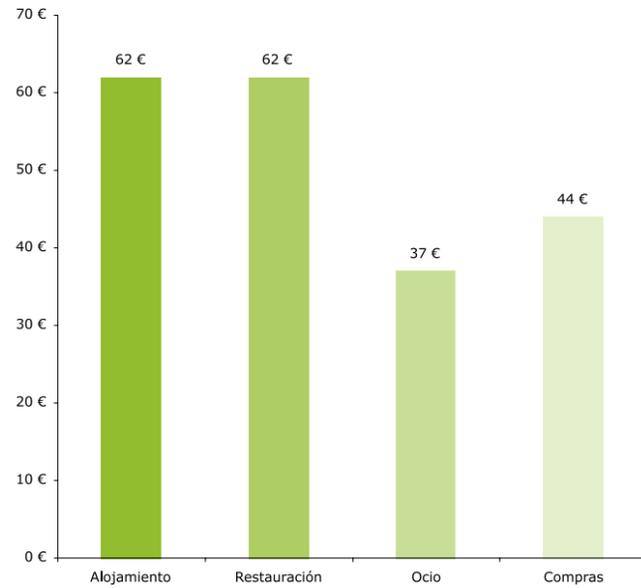
Grupo de viaje

El 25% de los encuestados declara que su última visita a Madrid la hizo solo, mientras que el 75% lo hizo acompañado (con amigos un 18%, en familia un 30% y en pareja un 27%).



GASTO

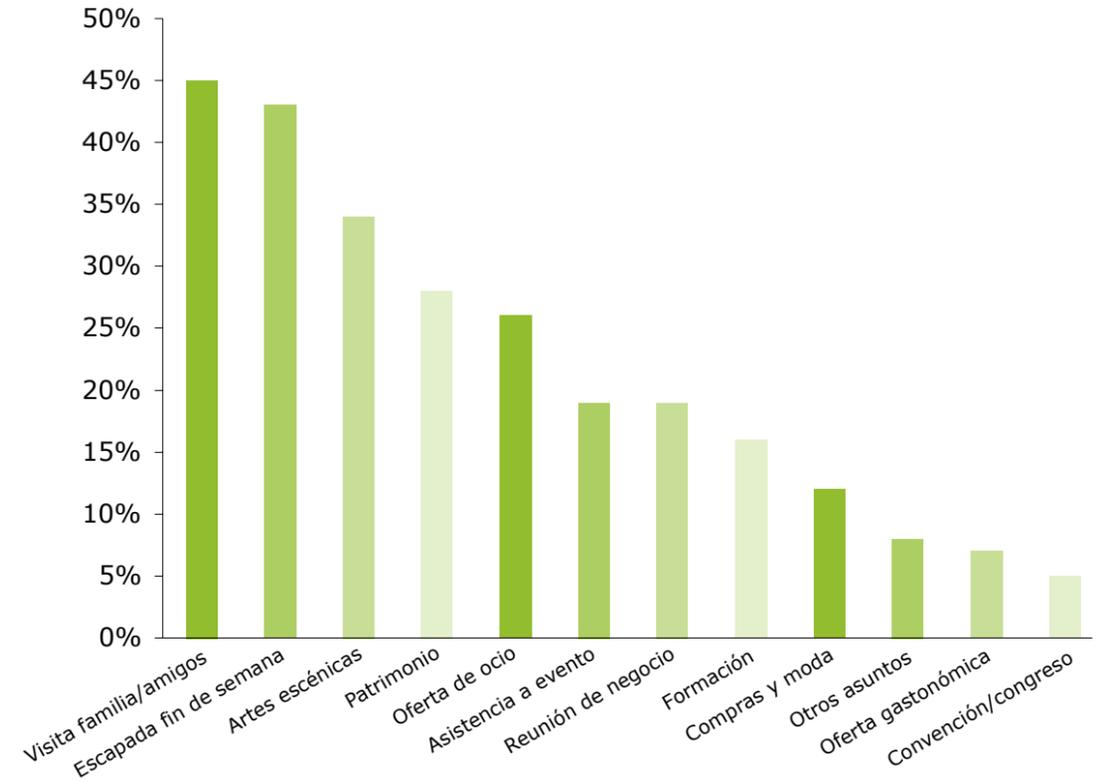
Gasto medio estimado de la visita. Al preguntar a los encuestados sobre el gasto medio diario por concepto, se observa que la partidas para las que destinan unos mayores importes son alojamiento y restauración, con 62 € de media en ambos casos. Le siguen las compras con 44 € de media y el ocio con 37 € de media.



MOTIVO DE LA VISITA

Los principales motivos de visita a la ciudad de Madrid son las visitas a familiares/amigos (45%), seguido de las escapadas de fin de semana (43%) y la amplia agenda de artes escénicas que ofrece la ciudad (34%).

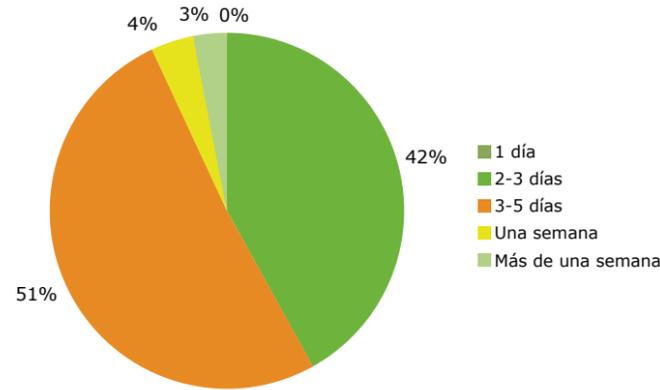
Por otro lado, los motivos con los que menos relacionan los encuestados la finalidad de su viaje son la asistencia a convenciones, congresos o ferias (5%), y la oferta gastronómica/ restauración (7%).



TEMPORALIDAD DE LA VISITA A MADRID

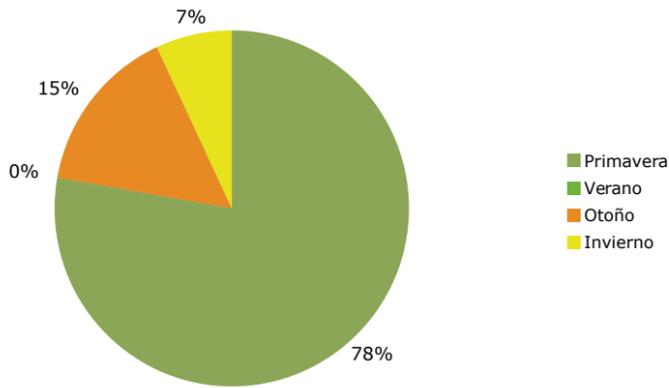
Duración de la visita

Con respecto a cuál es el tiempo óptimo de estancia en la ciudad de Madrid, el 51% de los encuestados considera que es de 3 a 5 días, mientras que el 42% de los encuestados considera que el tiempo óptimo para visitar la ciudad es de 2 a 3 días. Ninguno de los encuestados opina que es suficiente con 1 día para visitar la ciudad.



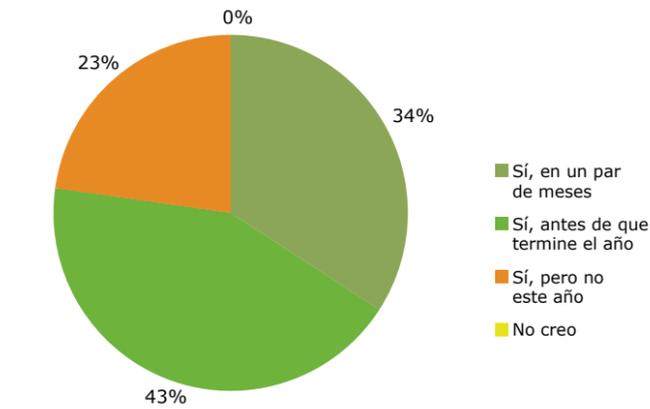
Época recomendada para visitar la ciudad

El 78% de los encuestados recomendarían realizar la visita durante la primavera. Ninguno de los encuestados recomendaría visitarla en invierno.



Frecuencia de visita: intención de repetir

El total de los encuestados tiene la intención de volver a visitar Madrid. Es interesante destacar que más del 70 por ciento desearía repetir antes de que termine el año.



Visitantes internacionales

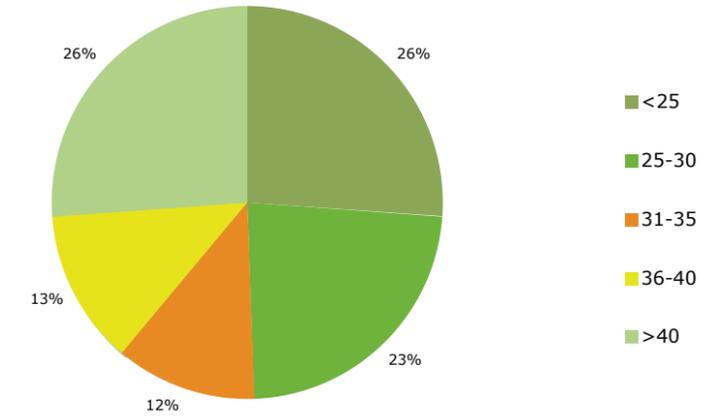
CARACTERÍSTICAS DEL VIAJERO

Género

El 57% de la población encuestada se corresponde con personas de género masculino. El 43% con personas de género femenino.

Edad

Está comprendida en el intervalo de 17 a 72 años. La media de edad es de 35 años. La edad más frecuente de los encuestados se sitúa entre menos de 25 años y mayores de 40 años, con un 26% de la participación en ambos casos. La media de edad para los hombres es de 36 años mientras que la de las mujeres es de 33.



Perfil socioeconómico

Ocio/Negocio

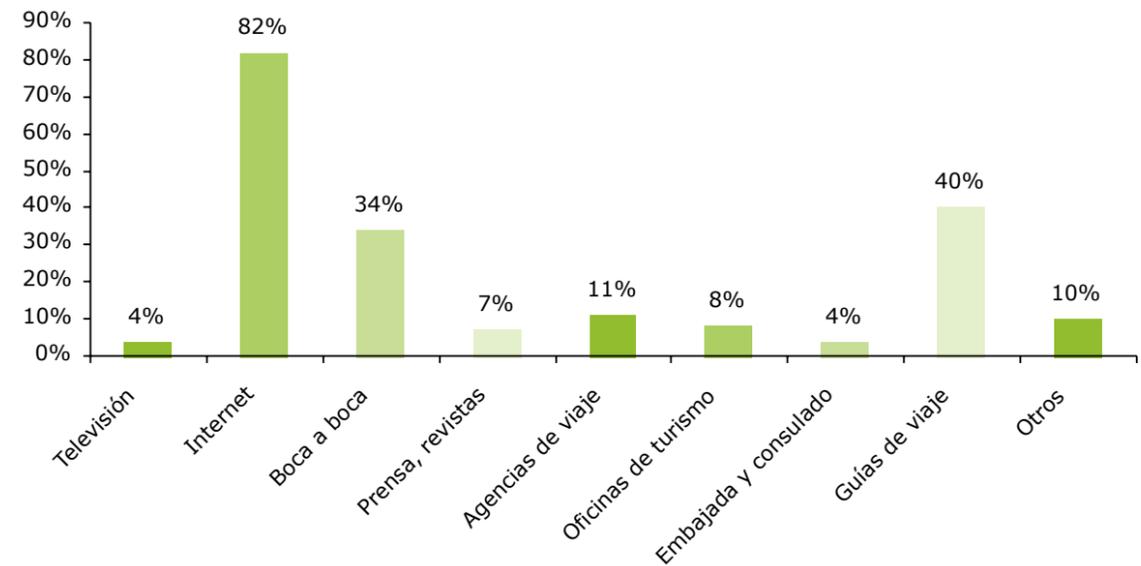
El 60% de los viajeros encuestados se considera turista de ocio mientras que el 29% afirma que viaja por motivos de negocio. Un 11% se considera, a la vez, turista de ocio y de negocio.

Nivel de ingresos

Para un 14% de los turistas prima mucho más la exclusividad antes que el precio. Esto es un claro indicador de cuál es el nivel de ingresos de los turistas que visitan Madrid, donde podríamos deducir que un 14% de los viajeros se identificaría con el sector del lujo.

Canales de información empleados

Se ha preguntado a los encuestados acerca de los canales que utilizaron para informarse de los servicios disponibles en Madrid dándoles la oportunidad de elegir más de una opción. El canal de información más utilizado es Internet elegido por un 82% de los encuestados. En segundo lugar se sitúan las guías de viaje (40%), mientras que el tercero más votado es el "boca a boca" (34%). Las embajadas o consulados y la televisión son los canales de información menos utilizados por los encuestados para preparar sus viajes.

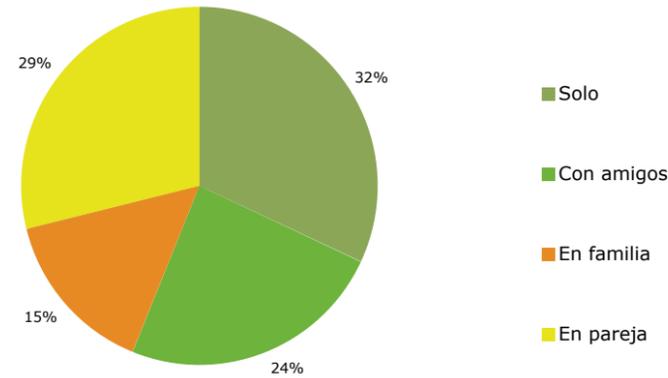


CARACTERÍSTICAS DEL VIAJE

Grupo de viaje

El 32% de los encuestados declara que su última visita a Madrid la hizo solo, mientras que el 66% lo hizo acompañado (en familia un 29%, con amigos un 24% y en pareja un 15%).

Si analizamos la modalidad de la visita según la edad, se observa que el intervalo de menores de 25 años y los turistas cuya edad está comprendida entre 36-40 años son los que viajan mayoritariamente solos y con amigos, mientras que los que pertenecen al intervalo de 31-35 años y mayores de 40 lo hacen en mayor proporción en pareja y en familia.



Gasto

Al preguntar a los encuestados sobre el gasto medio diario por concepto, se observa que la partida para la que destinan un mayor importe es el alojamiento, con 80 € de media. Le siguen las compras con 76 € de media, la restauración con 47 € de media y el ocio con 27 € de media.

Si analizamos los resultados por mercado, los portugueses son los que destinan un mayor gasto al alojamiento y restauración.

Con respecto a la oferta de ocio y de compras, los brasileños y los argentinos son los que realizan un mayor desembolso.

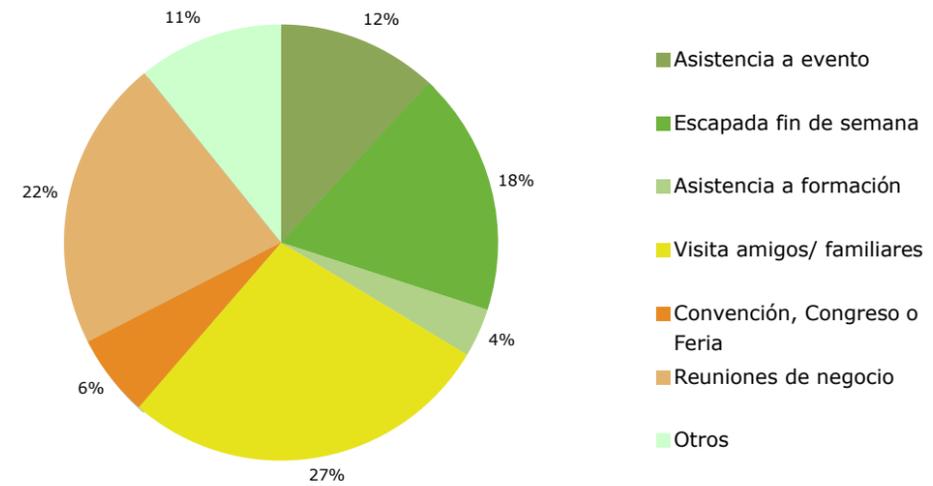
	Alojamiento	Restauración	Ocio	Compras
Argentina	49 €	24 €	No disponible	No disponible
Alemania	58 €	44 €	39 €	103 €
Brasil	73 €	33 €	69 €	88 €
China	90 €	24 €	12 €	135 €
EEUU	75 €	50 €	14 €	81 €
Francia	116 €	50 €	29 €	67 €
Holanda	58 €	76 €	15 €	52 €
Italia	73 €	68 €	No disponible	165 €
Japón	73 €	62 €	33 €	40 €
México	59 €	35 €	28 €	45 €
Portugal	138 €	92 €	14 €	60 €
R. Unido	87 €	45 €	23 €	49 €
Rusia	75 €	34 €	53 €	64 €
Suiza	85 €	33 €	10 €	75 €
P. Nórdicos	93 €	39 €	35 €	35 €
Media	80 €	47 €	27 €	76 €

Motivo de la visita

En este punto se hace un análisis de los principales motivos que tienen los encuestados para visitar la ciudad de Madrid teniendo en cuenta los productos y servicios que ofrece.

Analizando los datos, se puede observar que el principal motivo de los viajeros cuando visita Madrid es el patrimonio, los monumentos y los museos que ofrece la ciudad, opción elegida por el 56% de los encuestados. En segundo lugar, el motivo es la visita a amigos y familiares con un 23%, mientras que la oferta gastronómica es la razón de la visita del 22% de los encuestados.

Por otro lado, la asistencia a cursos de formación o a convenciones, congresos y ferias se encuentra entre los motivos con menor porcentaje de visitas por parte de los encuestados.



Al analizar los motivos de visita por país, destaca que los estadounidenses nos visitan principalmente por la oferta gastronómica, los rusos por la oferta de compras y los ingleses vienen a la ciudad de Madrid principalmente para realizar una escapada.

	1	2	3
Patrimonio cultural	Japón	Holanda	Rusia
Agenda de artes escénicas	Argentina	Brasil	Alemania
Oferta de ocio	Holanda	Italia	Brasil
Oferta gastronómica	Estados Unidos	Reino Unido	Argentina
Compras y moda	Rusia	Holanda	Estados Unidos
Asistencia a evento	Holanda	Alemania	Argentina
Escapada fin de semana	Reino Unido	Holanda	Italia
Asistencia a formación	Alemania	Holanda	Japón
Visita amigos/familiares	Argentina	Rusia	Estados Unidos
Convención, congreso, feria	Portugal	México	Francia
Reuniones de negocio	Francia	México	Portugal
Otros asuntos	Italia	Brasil	Suecia

Si analizamos los principales motivos para visitar Madrid por país, tal y como se observa en el cuadro de abajo, los más repetidos son el patrimonio cultural, la oferta gastronómica y el ocio.

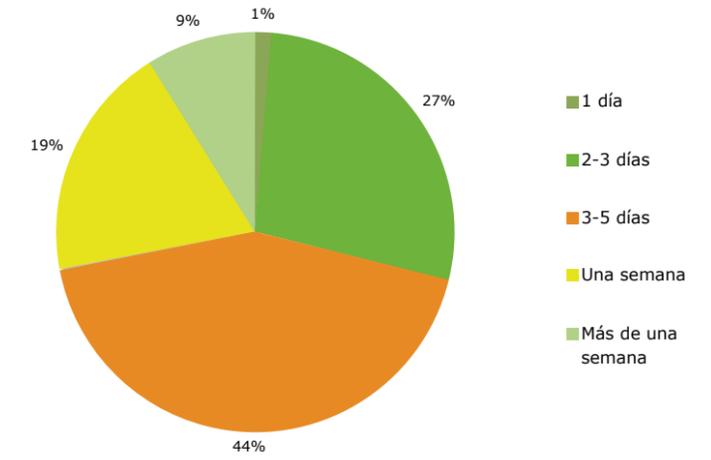
El patrimonio cultural es la primera opción para la mayor parte de los países excepto para China y el Reino Unido que vienen principalmente por motivos de negocio y congresos.

	1	2	3
Alemania	Patrimonio	Agenda de artes	Gastronomía
Argentina	Patrimonio	Oferta gastronómica	Visita a familiares
Brasil	Patrimonio	Agenda de artes	Ocio
China	Negocio	Patrimonio	Ocio
EEUU	Patrimonio	Gastronomía	Visita a familiares
Francia	Patrimonio	Negocio	Compras
Holanda	Patrimonio	Evento	Escapada
Italia	Patrimonio	Ocio	Escapada
Japón	Patrimonio	Gastronomía	Visita a familiares
México	Patrimonio	Negocio	Congresos
Reino Unido	Congresos	Convenciones	Ocio
Rusia	Patrimonio	Escapada	Gastronomía
Países Nórdicos	Patrimonio	Visita familiares	Compras
Suiza	Patrimonio	Gastronomía	Ocio

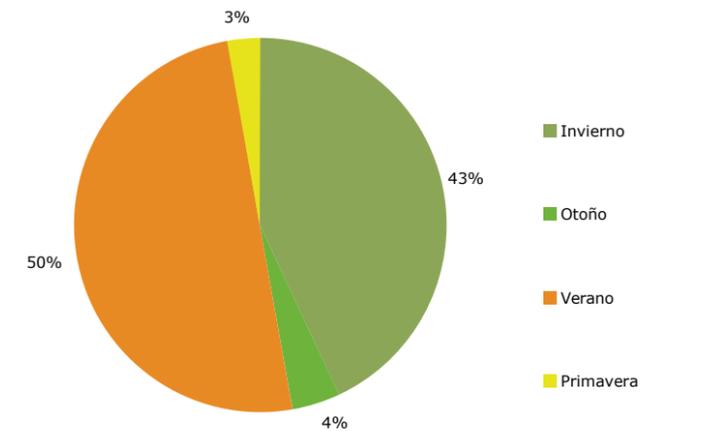
Temporalidad de la visita a Madrid

El 98% de los encuestados recomendaría visitar la ciudad de Madrid tras su experiencia.

Con respecto a cuál es el tiempo óptimo de estancia en la ciudad de Madrid, el 43% de los encuestados considera que es de 3 a 5 días, mientras que el 28% de los encuestados considera que el tiempo óptimo para visitar la ciudad es de 2 a 3 días. Apenas un 1% piensa que es suficiente con 1 día para visitar la ciudad.



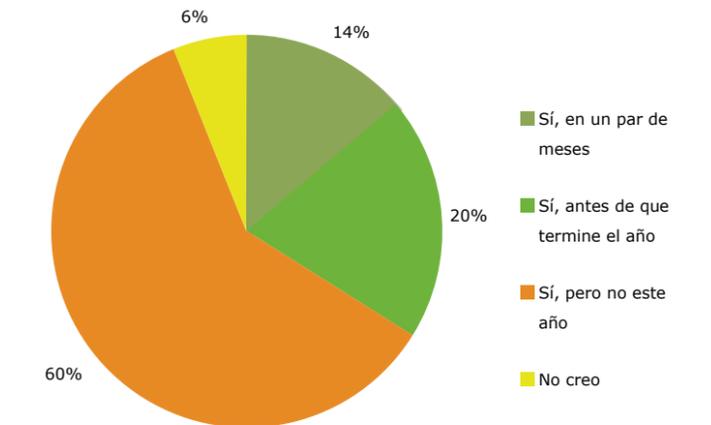
Analizando los datos obtenidos relativos a la época recomendable de visita se puede ver que las épocas de primavera y de otoño son las elegidas por los encuestados como altamente recomendables.



Frecuencia de visita: intención de repetir visita

En general, la mayor parte de los encuestados tiene la intención de volver a visitar Madrid -más del 90% de los encuestados-. Del 34% de los encuestados que tiene pensado volver antes de un año, visitaron la ciudad de Madrid principalmente motivados por el patrimonio cultural (58%) y para visitar amigos o familiares (28%).

Los turistas de Portugal, Alemania, Francia y Reino Unido son los que tienen mayor propósito de volver a visitar la ciudad de Madrid antes de que acabe el año. Por el contrario, los encuestados argentinos, los chinos y los pertenecientes a los países nórdicos son los que menor intención tienen de repetir su visita a Madrid este año.



3.6. Benchmarking: La ciudad de Madrid frente a destinos competidores

Benchmarking derivado de los estudios de percepción del destino Madrid

Benchmarking según los turistas nacionales

La ciudad de Madrid con respecto a sus competidores: sobre un listado de ocho ciudades se pidió a los encuestados que las pusieran en orden de preferencia de visita. En primer lugar del ranking aparece Nueva York (44%), seguido de París (17%) y Londres (10%). Madrid figura en el quinto puesto con un 7% de los encuestados.

	Ciudad	Nº personas
1	Nueva York	44%
2	París	17%
3	Londres	10%
4	Roma	8%
5	Madrid	7%
6	Ámsterdam	6%
7	Berlín	5%
8	Barcelona	3%

Al analizar los resultados de las encuestas sobre qué ciudad es la favorita para cada uno de los siguientes productos y servicios, observamos que la ciudad de Madrid se sitúa entre los tres primeros en 9 de 11 productos y servicios. Destacan principalmente el carácter hospitalario de sus ciudadanos, la oferta de ocio, la gastronomía y los transportes.

	1	2	3
Patrimonio cultural	Roma	París	Madrid
Carácter hospitalario	Madrid	Roma	Amsterdam
Carácter empresarial	Londres	Nueva York	Madrid
Compras y moda	París	Nueva York	Roma
Asistencia a eventos	Nueva York	Londres	Madrid
Oferta de ocio	Madrid	Nueva York	Berlín
Medio ambiente	Ámsterdam	Berlín	París
Oferta para toda la familia	París	Madrid	Nueva York
Gastronomía	Madrid	París	Barcelona
Transportes	Madrid	Nueva York	Londres
Seguridad y limpieza	Ámsterdam	Berlín	Madrid

Benchmarking según los turistas internacionales

Valoración con respecto a otros competidores: sobre un listado de ocho ciudades se pidió a los encuestados que las pusieran en orden de preferencia de visita. En primer lugar del ranking aparece París (25%), seguido de Nueva York (22%) y Londres (20%). Madrid figura en el sexto puesto con un 6% de los encuestados.

	Ciudad	Nº personas
1	París	25%
2	Nueva York	22%
3	Londres	20%
4	Roma	15%
5	Barcelona	6%
6	Madrid	6%
7	Berlín	4%
8	Ámsterdam	2%

Benchmarking de profesionales del sector - personal de las OET

Valoración con respecto a otros competidores: sobre un listado de ocho ciudades se pidió a los encuestados que las pusieran en orden de preferencia de visita según las personas que conocen en el país en el que residen. En primer lugar del ranking aparece Nueva York (35%), seguido por París (33%) y Londres (14%). Madrid figura en el quinto puesto con un 5% de los encuestados.

	Ciudad	Nº personas
1	Nueva York	35%
2	París	33%
3	Londres	14%
4	Barcelona	12%
5	Madrid	5%
6	Ámsterdam	2%
7	Berlín	0%
8	Roma	0%

3.7. Análisis DAFO

DEBILIDADES

- Dominio de idiomas y niveles de calidad acorde a los estándares nacionales, pero por debajo de los estándares internacionales.
- Mejorable posicionamiento de la marca MADRID a nivel internacional, especialmente en los mercados emergentes.
- Breve periodo de estancia media y baja frecuencia de repetición.
- Carencia de un icono o emblema fácilmente identificable con la ciudad.
- Coordinación en la generación y comunicación de los eventos de interés turístico de la ciudad.
- Desconocimiento por parte de los ciudadanos de la importancia del sector turístico para la economía y la sociedad.
- Necesidad de una señalética específica para las atracciones de interés turístico.
- Necesidad de una buena coordinación en el sector privado para la creación de productos turísticos adaptados a la demanda.

AMENAZAS

- Fuerte contracción de la economía nacional.
- Moderada contracción de la economía europea.
- Posible encarecimiento de los viajes y servicios turísticos motivado por el incremento de precios de los combustibles.
- Probable descenso de la estancia media y del gasto turístico.
- Fuerte competencia de otros destinos urbanos nacionales e internacionales.
- Insuficiente coordinación entre las diferentes administraciones públicas promotoras del turismo.
- Escasa renovación e implantación de las nuevas tecnologías en las empresas vinculadas con el sector turístico.

FORTALEZAS

- Ciudad amable, acogedora, de clima agradable y con un gran desarrollo social.
- Excelente oferta complementaria de ciudades con un importante patrimonio histórico y de gran interés turístico a muy poca distancia.
- Destino diferencial y con personalidad propia:
 - Patrimonio artístico y cultural
 - Flamenco
 - Sede del mejor equipo de fútbol del siglo XX
 - Gastronomía española
 - Ocio nocturno
 - Estilo de vida
- Excelente infraestructura de transportes, tanto en el interior de la ciudad, como para comunicarse con otros destinos (red AVE).
- Aeropuerto de Barajas: importante *hub* internacional y cuarto aeropuerto a nivel europeo.
- Capital de España, centro financiero y de negocios de primer orden mundial, con IFEMA como foco dinamizador del turismo ferial.
- Destino competitivo en relación calidad/precio.
- Calidad y variedad de la oferta hotelera.
- Ciudad con un alto nivel de seguridad y limpieza.
- Destino de referencia a nivel gastronómico: alta cocina de autor y referencia de la gastronomía típica española y de la internacional.

OPORTUNIDADES

- Candidatura olímpica Madrid 2020.
- Ampliación de horarios en algunos de los principales activos turísticos.
- Ampliación de los horarios comerciales.
- Desestacionalización de la demanda y consecuente aumento de viajeros en temporada baja.
- Desarrollo del español como lengua internacional.
- Creación de redes de ciudades orientadas a implementar las acciones de promoción.
- Capacidad de mejora de los estándares de calidad de la ciudad.
- Liderar la coordinación de las competencias de turismo en colaboración con el resto de administraciones públicas.
- Comunicación de las nuevas infraestructuras urbanas que amplían las zonas turísticas de la ciudad.
- Segmentación de los activos turísticos en función de las necesidades de la demanda.
- Potenciación de sistemas de fidelización del visitante adaptados a cada segmento objetivo.
- Capacidad de adaptación del modelo turístico a las necesidades del sector.



4. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DESTINO MADRID

4.1. Segmentación de la demanda

4.2. Definición de públicos objetivo

4.3. Segmentación de la oferta

4. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DESTINO MADRID

4.1. Segmentación de la demanda

Definición de mercados estratégicos

Una vez realizado el análisis de la situación y percepción del destino Madrid por los principales mercados emisores; la comparación con algunos destinos urbanos de referencia y el análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a las que nos enfrentamos, es necesario segmentar, definir y graduar la estrategia de promoción y comercialización de Madrid como destino turístico.

La segmentación de nuestros posibles visitantes es una herramienta clave para la mejora de la eficacia y del retorno de los esfuerzos realizados. Es necesario identificar correctamente dónde están y cómo son nuestros potenciales visitantes. Esto nos permitirá definir estrategias de promoción y comercialización adecuadas a cada situación así como modular el esfuerzo y valorar los posibles resultados.

La primera segmentación es **geográfica**, que -por el avance de las infraestructuras de transportes- tiene mucho que ver también con la conectividad. Es decir, para el destino Madrid está más cerca la ciudad de Buenos Aires (10.000km) que Bombay (7.500km) ya que la conectividad entre Madrid y Buenos Aires es mejor que con la ciudad india.

Sin duda, la **población**, la **renta per cápita** y las **tasas de crecimiento económico**, el **volumen y crecimiento de los visitantes** a la ciudad de Madrid, el gasto medio y la distribución del gasto de los visitantes son otros tantos factores igualmente importantes en la identificación de mercados estratégicos.

La **afinidad cultural y lingüística** tiene también relevancia en la definición de nuestros segmentos estratégicos. Dichas estrategias de promoción y comercialización atención y fidelización deben adaptarse a las diferencias culturales y lingüísticas de cada mercado y segmento.

Después de haber realizado un cruce y ponderación entre cada uno de esos factores se han desarrollado tres grandes categorías de mercados:

1. Mercados Estratégicos

Son mercados que tienen un impacto muy significativo en el destino Madrid y cuyo comportamiento marca de forma sustancial los resultados de este sector. Los mercados estratégicos se definen por tener, generalmente, poblaciones que superan los 40 millones de habitantes; representan un volumen de turistas a la ciudad de Madrid superior a los 100.000 visitantes al año; están bien conectados; el posicionamiento de Madrid en el mercado es relevante y tienen una buena afinidad con el destino. Igualmente, estos mercados pueden pertenecer a economías desarrolladas o emergentes con altas tasas de crecimiento.

Los mercados estratégicos serán sujeto de **atención preferente** para la consecución de los objetivos y, por tanto, en el desarrollo de las líneas estratégicas y de actuación que se marcan en el presente Plan Estratégico de Turismo. Esto quiere decir que la ciudad de Madrid desarrollará **planes de acción específicos** para cada uno de los mercados estratégicos que contemplen todas las etapas del viaje, desde la inspiración hasta la atención y fidelización. Estas acciones se desarrollarán bien de forma individual por la Oficina de Turismo Madrid Visitors & Convention Bureau o en colaboración con otras empresas, organismos o instituciones.

Los mercados identificados como estratégicos dentro del Plan Estratégico de Turismo 2012-2015 son los siguientes:

Mercado Nacional	
Población	46.081.574
PIB per cápita	23.300€ (e)
Tasa de crecimiento interanual (PIB)	0,7% (e)
Volumen de visitantes a Madrid (datos 2011)	4.162.042
Porcentaje sobre el total de turistas	50%

Debido a la coyuntura económica española, **se prevé un descenso de los viajes** del mercado nacional, con una reducción de su duración y del gasto turístico.

Esto redundará en un **aumento de viajes de corta duración** centrados en destinos de proximidad que puede beneficiar a Madrid por sus excelentes conexiones con otros destinos nacionales.

La **agenda cultural** y los grandes eventos de ciudad, que suponen un importante valor añadido para los visitantes nacionales, deben ser importantes reclamos para incentivar la organización de escapadas a Madrid.

Portugal	
Población	10.642.841
PIB per capita Año 2011 (Miles de millones USA \$)	22.699 \$
Tasa de crecimiento interanual (PIB)	-2,2%
Volumen de visitantes a Madrid	172.882
Ranking Mercados Emisores Internacionales	6º
Porcentaje sobre el total de turistas internacionales	4,15%

Dada la coyuntura económica del país se puede esperar una **reducción de los visitantes** a la ciudad de Madrid, así como un descenso en la duración y el gasto turístico.

No obstante, esta incertidumbre económica puede crear una **oportunidad para atraer a más turistas lusos** que decidan acortar la distancia a su lugar de vacaciones.

Los visitantes portugueses están especialmente interesados en la **oferta cultural** y la **gastronomía**. El **turismo familiar** es un segmento que puede aportar nuevos visitantes.

La afinidad cultural y la amplia oferta de ocio y cultura de Madrid ofrecen posibilidades para desarrollar productos de *city break* que permitan escapadas en torno a **grandes eventos de ciudad**.

Alemania	
Población	81.702.329
PIB per capita Año 2011 (Miles de millones USA \$)	44.556 \$
Tasa de crecimiento interanual (PIB)	2,70%
Volumen de visitantes a Madrid	218.378
Ranking Mercados Emisores Internacionales	5º
Porcentaje sobre total de turistas internacionales	5,24%

La buena situación de la economía y el empleo es la principal causa del incremento de la confianza entre los ciudadanos alemanes, que **seguirán viajando al mismo ritmo** que en el pasado, aunque con un presupuesto más ajustado.

Alemania continúa siendo el **principal emisor de turistas a nivel mundial y se prevé un aumento de sus viajes hacia España**.

En 2011 se situaba por encima de la media en cuanto a pernociaciones y gasto medio total, lo que lo convierte en un **mercado maduro de referencia**, fiel al destino y con un importante poder adquisitivo.

El mercado alemán se caracteriza principalmente por un incremento de los viajes *city break* relacionados con los **grandes acontecimientos culturales y deportivos**, un gran interés en el aprendizaje de la **lengua española** que se asocia con el interés en la **cultura**, las **tradiciones** y la **gastronomía típica** de España.

La afinidad al turismo cultural y temático que ofrece Madrid supone una gran oportunidad a la ciudad para lograr aumentar la afluencia de visitantes alemanes.

Francia	
Población	64.876.618
PIB per capita Año 2011 (Miles de millones USA \$)	44.401 \$
Tasa de crecimiento interanual (PIB)	1,7%
Volumen de visitantes a Madrid	291.689
Ranking Mercados Emisores Internacionales	4º
Porcentaje sobre el total de turistas internacionales	7%

El mercado francés sigue siendo **fiel al destino Madrid**, situándose como el 6º mercado emisor hacia la ciudad y con un crecimiento sostenido en los últimos años.

Francia parece recuperarse de la crisis económica mejor que otros países aunque sus ciudadanos siguen preocupados por el desempleo, lo que puede incidir en la organización de viajes.

No obstante, la **cercanía** entre ambos países, las **buenas conexiones aéreas** y la **oferta cultural y gastronómica** posibilitan un crecimiento en el número de visitantes a la ciudad de Madrid.

Francia cuenta con 38 millones de usuarios de **Internet**, lo que hace de él, el tercer país en cuanto a índice de penetración de Internet en la reserva de viajes (método preferido por la mayoría de los franceses para reservar sus vacaciones por lo que la potenciación de los portales de venta *online* parece fundamental para consolidar la ciudad de Madrid entre los destinos preferidos).

Reino Unido	
Población	62.218.761
PIB per capita Año 2011 (Miles de millones USA \$)	39.604 \$
Tasa de crecimiento (PIB)	1,10%
Volumen de visitantes a Madrid	306.783
Ranking Mercados Emisores Internacionales	3º
Porcentaje sobre total de turistas internacionales	7,37%

Aunque el Reino Unido es la sexta economía del mundo, debido a su situación económica y las negativas expectativas para este año, **se prevé una reducción en los viajes internacionales**. Sin embargo, los británicos no parecen dispuestos a renunciar a sus vacaciones principales, aunque sí vayan a reducir los viajes de corta duración.

Con un 7% del total de los visitantes en Madrid, el Reino Unido es el 3º mercado emisor para Madrid, que en los últimos años está aumentando substancialmente su popularidad como **destino city break**.

Aunque España sigue siendo el primer destino para los británicos, la marca está muy asociada al sol y playa y a la tercera edad y el gasto medio del turista británico es bastante bajo.

Existe por lo tanto un **gran desconocimiento de la amplia oferta del destino Madrid** en lo que se refiere a la oferta cultural, de noche, de compras, grandes eventos deportivos y culturales y la amplia oferta vinculada a la gastronomía y vinicultura, todos ellos motivadores de gran interés para el turista británico.

Italia	
Población	60.483.521
PIB per capita Año 2011 (Miles de millones USA \$)	37.046 \$
Tasa de crecimiento (PIB)	0,6%
Volumen de visitantes a Madrid	465.516
Ranking Mercados Emisores Internacionales	2º
Porcentaje sobre el total de turistas internacionales	11,18%

El mercado italiano es el que mayor crecimiento de visitantes a Madrid ha experimentado desde 2001.

El mercado italiano es **el que mayor crecimiento de visitantes a Madrid ha experimentado desde 2001**. Aunque la lenta recuperación de la economía italiana, comparada con otros países europeos, dificulte que se igualen las tasas de crecimiento de años anteriores, la **cercanía** entre ambos países y el **incremento en la oferta de vuelos de compañías de bajo coste** favorece la elección de Madrid como destino.

Se trata principalmente de un **público joven**, cuyas principales motivaciones para visitar la ciudad son su **oferta cultural**, el **ocio nocturno** y la amplia **oferta enogastronómica**.

La afinidad cultural, las excelentes conexiones aéreas y los grandes eventos que tienen lugar en la ciudad pueden convertir a Madrid en uno de los destinos de *city break* más demandados por los italianos.

Esto unido al especial interés que se viene apreciando por el **idioma español** como objeto de aprendizaje, se traduce en una oportunidad para la ciudad de Madrid como destino de turismo idiomático.

Estados Unidos	
Población	309.050.816
PIB per capita Año 2011 (Miles de millones USA \$)	48.147 \$
Tasa de crecimiento (PIB)	1,5%
Volumen de visitantes a Madrid	519.518
Ranking Mercados Emisores Internacionales	1º
Porcentaje sobre total turistas internacionales Madrid	12,47%

Sin contar el mercado nacional, Estados Unidos es el emisor más importante para la ciudad de Madrid. La coyuntura general en el país norteamericano pasa por un proceso de recuperación de la economía, con una tendencia descendente del desempleo y una relación de cambio dólar-euro que se ha estabilizado en los últimos dos años.

Madrid cuenta con **vuelo directo a ocho ciudades estadounidenses**, la mayoría en la **costa Este o en su área de influencia**. Con la apertura en los últimos dos años de vuelos directos a Los Ángeles y Dallas se pretende conseguir un mayor flujo de turistas hacia Madrid, especialmente en la **costa Oeste**, donde solamente California tiene 37 millones de habitantes.

Asimismo el incremento del uso de la lengua española en Estados Unidos favorece que Madrid sea considerado un **destino turístico atractivo, eliminando la barrera idiomática** a la hora de visitar nuestra ciudad.

El 89% de los turistas estadounidenses que viajan a nuestro país realizan la compra de manera individual sin utilizar intermediarios (agentes de viajes o touroperadores). Su perfil atiende a un viajero de edad media, con **poder adquisitivo medio-alto y alto** y cuya estancia en Madrid tiene de media una duración de tres días, basada en conocer los atractivos culturales, gastronómicos y de compras.

Argentina	
Población	40.412.376
PIB per capita Año 2011 (Miles de millones USA \$)	10.640 \$
Tasa de crecimiento interanual (PIB)	8,0%
Volumen de visitantes a Madrid	131.843
Ranking Mercados Emisores Internacionales	8º
Porcentaje sobre el total de turistas internacionales	3,16%

Los buenos datos de la economía argentina en los últimos años han incrementado el número de viajeros argentinos hacia destinos internacionales.

En 2011 se situó como el 8º mercado emisor de visitantes a la ciudad, con un crecimiento del 28% en los últimos 10 años.

Las principales motivaciones de los argentinos a la hora de viajar están centradas en el **turismo cultural**, de **ocio**, **gastronómico** y de **compras**.

Madrid tiene una imagen consolidada aunque no se corresponde con la realidad

actual, lo que hace necesario **reposicionar la marca** para volverla atractiva a los ojos de las nuevas generaciones que todavía no han visitado la ciudad.

Las **buenas conexiones aéreas**, la importante **afinidad cultural** y los recursos culturales orientados a **público de habla hispana**, como teatros, exposiciones temporales y musicales, suponen una oportunidad para incrementar el número de visitantes argentinos.

Es necesario realizar un seguimiento a los recientes incidentes diplomáticos, relacionados con empresas españolas en Argentina, que pueden incidir en la imagen de la marca España y matizar los flujos turísticos.

Brasil	
Población	194.946.470
PIB per capita Año 2011 (Miles de millones USA \$)	12.917 \$
Tasa de crecimiento interanual (PIB)	3,80%
Volumen de visitantes a Madrid	165.931
Ranking Mercados Emisores Internacionales	7º
Porcentaje sobre el total de turistas internacionales	3,98%

El rápido crecimiento de la economía brasileña en los últimos años, unido a la celebración de grandes eventos internacionales y el aumento del peso específico de Brasil en la escena internacional, ha incidido en el incremento exponencial del número de brasileños que viajan a Madrid, situando a este mercado como el séptimo país emisor.

El rápido crecimiento de la economía brasileña en los últimos años, unido a la celebración de grandes eventos internacionales y el aumento del peso específico de Brasil en la escena internacional, ha incidido en el incremento exponencial del número de brasileños que viajan a Madrid, situando a este mercado como el séptimo país emisor.

Las motivaciones del turista brasileño están centradas en el **turismo cultural, gastronómico, y de compras**. Es un turista de **alto poder adquisitivo**, poco sensible a los cambios en la coyuntura económica y con un gasto medio muy alto.

El auge del estudio del español en el ámbito académico y profesional en Brasil, supone una oportunidad para posicionar Madrid como destino de **turismo idiomático**.

Es necesario observar la problemática migratoria surgida en los últimos meses que puede deteriorar la imagen de la marca España y una reducción de los viajes.

México	
Población	113.423.047
PIB per capita Año 2011 (Miles de millones USA \$)	10.803 €
Tasa de crecimiento interanual (PIB)	3,8%
Volumen de visitantes a Madrid	108.081
Ranking Mercados Emisores Internacionales	11º
Porcentaje sobre el total de turistas internacionales	2,59%

México es la decimocuarta potencia económica del mundo y la segunda de Iberoamérica.

Aunque se prevé que su crecimiento se ralentice, sus perspectivas económicas siguen siendo buenas en relación al contexto internacional.

Aunque el año pasado este mercado registró un descenso de los turistas a Madrid, se sigue manteniendo en la undécima posición en el ranking de países emisores a Madrid.

El turismo mexicano, al igual que el brasileño, es un **turista de nivel adquisitivo alto**. El mexicano en general es un **gran conocedor de Madrid, su historia y su presente**, en gran parte motivado por una búsqueda de sus propias raíces. Sus principales motivaciones de viaje son el **turismo cultural, gastronómico, de compras y lujo**.

En este mercado, al igual que en Argentina, es necesario **reposicionar la marca** para adaptarla a los gustos de las nuevas generaciones que tienen la imagen de Madrid que les han transmitido sus padres.

Japón	
Población	127.450.459
PIB per capita Año 2011 (Miles de millones USA \$)	45.774 \$
Tasa de crecimiento (PIB)	-0,5%
Volumen de visitantes a Madrid	125.702
Ranking Mercados Emisores Internacionales	9º
Porcentaje sobre el total de turistas internacionales	3,03%

A pesar del trágico tsunami ocurrido en marzo de 2011, el pasado año Japón registró un incremento del número de viajeros hacia Madrid del 2,3%. Este incremento en el número de turistas viene produciéndose desde 2008,

momento en el que se invirtió la leve tendencia bajista de los años anteriores.

Japón es un país en clara recuperación económica al que le acompaña la **fortaleza del yen frente al euro**, un factor favorable para el turismo. La tasa de paro sigue siendo muy baja, del 4,7%.

Madrid carece de un vuelo directo a Tokio. Sin embargo, Madrid es cada vez más un aeropuerto fundamental en las conexiones para viajar a Latinoamérica, ya que la ruta con escala en Estados Unidos o Londres gusta menos debido a los estrictos controles de seguridad.

En julio de 2013 comienza el **Año de España en Japón**, y dará a Madrid la oportunidad de reforzar su percepción como destino turístico preferente a nivel mundial. Además Japón pretende aumentar en los próximos años el turismo emisor hasta los 20 millones de viajeros, por lo que las empresas japonesas van a conceder más días de vacaciones a sus empleados.

El perfil del turista japonés es de edad media, con un **poder adquisitivo medio-alto**, orientado a la **cultura y tradición locales** como el **flamenco** y la propia **lengua española**. Su estancia en Madrid suele ser de 1-2 días ya que vienen con un itinerario muy definido de antemano que incluye visitas a otras ciudades españolas. Están muy influidos por la seguridad a la hora de elegir destino. En este aspecto Madrid registra 3,5 veces menos robos con intimidación que Barcelona.

2. Mercados de Interés Prioritario

Los mercados de interés prioritario son aquellos que, por sus características, pueden tener un notable impacto en el destino Madrid y ofrecen oportunidades de crecimiento y consolidación.

A esta categoría pertenecen dos grupos diferenciados.

a. Mercados con gran población y economías en fuerte expansión con crecimiento exponencial de la emisión de visitantes al exterior.

En general estos mercados tienen una **conectividad limitada o reducida**, una **afinidad cultural baja** y un **posicionamiento de la marca de destino Madrid débil**. Estos mercados se caracterizan por tener una gran capacidad de crecimiento en el medio y largo plazo.

Las acciones que en estos mercados de interés prioritario desarrolle la Oficina de Turismo Madrid Visitors & Convention Bureau serán siempre en coordinación con la marca España, ya que la marca Madrid tiene un débil posicionamiento, o en apoyo y colaboración con otros agentes turísticos en el desarrollo de sus planes de promoción, comercialización o atención e información en destino.

Los mercados dentro de este grupo son:

India
Segundo país más poblado del mundo, con crecimientos económicos notables y sólidos flujos

de visitantes a otros países europeos, pero que todavía no conocen el destino España y Madrid.

Este factor, unido al interés cada vez mayor por el español y la cultura española crean grandes posibilidades de crecimiento de visitantes indios en el medio plazo.

Limitaciones importantes a tener en cuenta son la **falta de vuelos directos** y la **dificultad en la concesión de visados** que ha supuesto una traba al crecimiento de turistas de este mercado en los últimos años.

China
Se trata del país más poblado del mundo, con crecimientos económicos muy importantes que han permitido la incorporación de un importante estrato de la población a la clase media y han convertido los viajes en una señal de estatus social.

Se prevé que en un futuro próximo se va a convertir en el principal mercado emisor de turistas a nivel mundial.

Aunque su PIB per capita es bajo, el gasto medio de los viajeros es bastante alto. Los visitantes chinos están principalmente interesados en turismo de compras y deportivo (sobre todo, relacionado con el fútbol). Merece especial mención el interés del público chino por los mercados con una potente **oferta de casinos y juego**.

Limitaciones a tener en cuenta: escasa conectividad y dificultad en la concesión de visados, lo que ha supuesto una limitación al crecimiento de turistas de este mercado en los últimos años.

Rusia
Se trata de un mercado con gran volumen de población que debido a su crecimiento económico de los últimos años ha incrementado exponencialmente la emisión de turistas hacia España. En concreto en Madrid se ha producido un crecimiento del 72% desde 2001, que lo sitúa en el puesto duodécimo como mercado emisor.

El visitante ruso a España está muy orientado al producto **sol y playa**, tiene estancias muy largas y **gran capacidad de gasto**. Sus principales motivaciones a la hora de viajar son las compras, el turismo Premium y el deportivo.

La apertura de nuevas conexiones aéreas y los crecimientos de visitantes rusos experimentados por otros destinos españoles brindan grandes oportunidades a Madrid para incrementar el número de viajeros que recibe de este mercado.

b. Mercados de tamaño pequeño o medio, con rentas per cápita relativamente elevadas o segmentos de población con rentas elevadas.

Son mercados que tienen una **buena conectividad con Madrid**, su **afinidad** es **media** y el posicionamiento de la marca de destino Madrid necesita ser, en general, reforzada. Como en el grupo anterior de mercados de

interés prioritario, las acciones que desarrollará la Oficina de Turismo de Madrid en estos mercados serán bien en apoyo y en coordinación con la marca España o en apoyo a las acciones de otros agentes turísticos en el desarrollo de planes de promoción y comercialización de nuevos productos turísticos o dirigidos a segmentos específicos (Mercado asociativo y de incentivos en el ámbito del turismo de reuniones y oferta de turismo Premium en el sector ocio).

A este grupo de mercados se adscriben:

Benelux

Mercado con alto poder adquisitivo que está liderado por los Países Bajos que ya se ha posicionado en el top 10 de mercados emisores a Madrid.

Los viajeros holandeses están principalmente interesados en la tradición y cultura españolas, el aprendizaje del español, el turismo deportivo y el ocio nocturno.

La relativa cercanía, las excelentes conexiones aéreas y el interés por la cultura española suponen oportunidades para incrementar el número de visitantes de este mercado.

Suiza

Pequeño mercado con economía estable que aporta viajeros con alto nivel de gasto medio, largas estancias y buen nivel de repetición.

Oriente Medio

Se distinguen tres elementos diferenciados:

· Países del golfo

Los visitantes de estos mercados tienen un alto poder adquisitivo y están especialmente interesados en productos Premium, compras y turismo deportivo (centrado principalmente en fútbol).

La apertura de nuevos vuelos directos a Madrid de Emirates Airlines y Qatar Airways y la puesta en funcionamiento del parque temático del Real Madrid en Emiratos Árabes Unidos suponen grandes oportunidades para consolidar la imagen del destino Madrid en la región.

· Israel

Pequeño mercado de poco más de 7 millones de habitantes, con economía en crecimiento y gran vocación de su población en viajar. Tienen alto poder adquisitivo, con estancias medias y un nivel alto de gasto.

La oferta cultural, el Real Madrid y la existencia de una importante red de antiguas juderías próximas a la ciudad de Madrid, son oportunidades para incrementar el número de visitantes de este mercado.

El cierre, por razones políticas, de mercados turísticos tradicionales como Turquía y el Norte de África suponen una oportunidad para captar parte de ese turismo hacia España y Madrid.

· Turquía

Con más de 72 millones de habitantes y una economía en crecimiento, Turquía se ha establecido en los últimos años como un mercado emergente que se ha situado ya en el top 20 de mercados emisores hacia Madrid.

Las buenas conexiones con Madrid y la buena imagen de la marca España hacen de este país un mercado a tener en cuenta y en el que desarrollar acciones puntuales.

3. Mercados Complementarios

Estos mercados se definen como mercados en los que bien por su tamaño, en general pequeño o medio; una **conectividad limitada**; un **modesto volumen de visitantes** o una afinidad reducida con el destino Madrid junto con un potencial de crecimiento moderado tienen una **escasa incidencia en la distribución del mercado turístico**. En general, se encuentran dentro del área de influencia de los grandes mercados estratégicos.

Dentro del desarrollo de los planes de acción de este Plan Estratégico de Turismo, estos mercados complementarios dispondrán del apoyo puntual de la Oficina de Turismo de Madrid, principalmente en colaboración con agentes del sector o bajo el paraguas de las acciones desarrolladas por Turespaña.

Bajo esta categoría se encuentran los siguientes mercados: Países Escandinavos, Austria y Polonia, Sudeste asiático, Australia, Canadá, Colombia, Perú, Chile y Venezuela.

4.2. Definición de públicos objetivo

Una vez segmentados y clasificados los mercados, es necesario también definir y clasificar estratégicamente los perfiles de visitantes. Del análisis de los datos registrados procedentes tanto de fuentes propias como de organismos oficiales y empresas de medición se destaca que los visitantes a la ciudad de Madrid pertenecen mayoritariamente y para todos los mercados a una franja de edad comprendida entre los **25 y los 44 años** de edad, seguidos de los viajeros de **45 a 64 años**. Lo que define a nuestros visitantes como jóvenes y adultos, profesionales y con ingresos medios o medios-altos.

Este perfil de edad del viajero condiciona la tipología de viaje, predominando aquellos que se realizan en pareja sin hijos, seguido de viaje en grupo de amigos. Sin embargo, en el mercado nacional e iberoamericano los viajes en familia tienen una posición relevante.

A continuación se refleja un detalle pormenorizado de los perfiles de los visitantes a la ciudad de Madrid según el mercado de origen:

1. Mercado Nacional

En este mercado, que representa aproximadamente la mitad del total de turistas a la ciudad de Madrid, destaca como grupo de edad la

franja de 25-44 años (que supone el 30,35% del total de todos los visitantes a la ciudad de Madrid), y a continuación el de 45-64 años (que supone el 14,49% del total). Por tipología de viajero el segmento más destacado son los viajes en pareja (con un 20% del total) si bien hay que considerar por su relevancia el segmento de familia (11,74%) y amigos (11,2%).

2. Mercados Internacionales

Analizados los datos del comportamiento de la demanda según las fuentes utilizadas se han identificado los siguientes perfiles de visitantes:

Europa occidental

En este mercado (20% del total de visitantes a Madrid) el segmento más importante por grupo de edad es el de 25-44 años (que supone el 10,81%) seguido por los visitantes comprendidos entre los 45-64 años (que suponen el 5,99% del total). Por tipología del viajero nos encontramos con dos segmentos principales: los viajes en pareja (8,26%) y los viajes en grupo de amigos (4,69%).

Iberoamérica

Este mercado representa aproximadamente el 10% de los visitantes totales a Madrid.

El grupo de edad de visitantes a la ciudad de Madrid más importante es el correspondiente a la franja de edad de 25-44 años (que supone el 5,66%) seguido por el grupo comprendido entre 45-64 años (que supone el 2,71% del total). Por tipología del viajero los dos segmentos más importantes son los viajes en pareja y los viajes en familia.

Estados Unidos

El grupo de edad más importante en este mercado, que aporta el 6,5% de los visitantes a la ciudad de Madrid, es el de 25-44 años (que supone el 3,21%) seguido por los visitantes con edades comprendidas entre los 45-64 años de edad (que supone el 1,89% del total). Por tipología del viajero volvemos a encontrar como segmentos más relevantes los viajes realizados en pareja y aquellos realizados con un grupo de amigos.

Asia-Pacífico

Con un 5,52% del total de turistas a la ciudad de Madrid, destaca, como en los casos anteriores, el grupo de edad dentro del tramo 25-44 años (que supone el 3,25%) y, a continuación, el grupo de edad comprendido entre 45-64 años (que supone el 1,13% del total). Por tipología del viajero, hay un mayor número de visitantes que viajan solos (un 1,96%) y en pareja (1,65%).



4.3. Segmentación de la oferta

Finalmente, el análisis de la oferta turística de la ciudad permite profundizar en la definición del posicionamiento estratégico de Madrid como destino turístico mediante su categorización y agrupación por sectores estratégicos.

Patrimonio histórico-artístico y cultural

La oferta de atractivos turísticos relacionados con el patrimonio histórico, artístico y cultural de la ciudad **diferencia y singulariza el posicionamiento de Madrid respecto a otros destinos competidores**.

Dentro de esta categoría puede incluirse un completo catálogo de museos, edificios históricos, monumentos y espacios para la creación y el arte que suscitan el interés de quienes nos visitan.

El Museo del Prado es, sin duda, el buque insignia de nuestro patrimonio que, junto a las grandes pinacotecas del conocido como Paseo del Arte -Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía y Museo Thyssen-Bornemisza- convierten el entorno del Paseo del Prado en uno de los principales ejes turísticos de la capital. Decorado por las fuentes históricas de Cibeles y Neptuno, extiende su radio de influencia más allá del Paseo del Prado, desde la Glorieta de Carlos V en el extremo sur, a la Plaza de Colón en el extremo norte.

De igual forma, hay que destacar el importante patrimonio artístico con el que cuenta Madrid vinculado a la capitalidad del Estado y que abarca desde el Palacio Real, en el extremo más occidental de la zona de afluencia turis-

tica; a la Puerta de Alcalá, en el más oriental, atravesando el Madrid de la Villa y Corte y los entornos de Sol y Gran Vía.

Entre estos límites se concentra también la mayor parte del patrimonio arquitectónico sacro y civil de la ciudad que, tradicionalmente, es objeto de visita turística (Monasterios de la Encarnación y Descalzas Reales, Catedral de la Almudena, Teatro Real, Iglesia de San Francisco el Grande...)

A los anteriores espacios, hay que añadir una larga lista de museos, edificios históricos y otros entornos monumentales distribuidos por toda la ciudad y que resultan menos conocidos por el público general, pero que ofrecen grandes posibilidades para el desarrollo de nuevos productos turísticos (Real Academia de San Fernando, Museos Lázaro Galdiano, Cerralbo, Sorolla, Naval, Arqueológico Nacional, del Romanticismo, de América...)

Recientemente, se han inaugurado en Madrid nuevas instalaciones y equipamientos que, paulatinamente, se están incorporando al catálogo de espacios que suscitan el interés de quienes nos visitan. Entre ellos, CaixaForum, Matadero Madrid y los renovados Palacio de Cibeles y Madrid Río que, en cierto sentido, ya están provocando una cierta ampliación de la huella turística en la ciudad.

Además de su carácter permanente, pues se trata de reclamos atemporales y fijos con los que cuenta Madrid, estos espacios son polos de atracción temporal que, con su programación de exposiciones y actividades varias, contribuyen a **mejorar los índices de repetición de visita y fidelización**.

Oferta gastronómica

La gastronomía ha sido, tradicionalmente, otros de los grandes activos tanto de España como de la ciudad de Madrid. La oferta relacionada con la gastronomía ha experimentado un notable desarrollo en los últimos años y a la oferta de restauración tradicional se han incorporado un amplio abanico de productos como gastrobares, mercados, tiendas especializadas, rutas gastronómicas, congresos y eventos gastronómicos, por mencionar los más relevantes que convierten a Madrid en una verdadera Capital Mundial de la Gastronomía.

Según los informes más recientes emitidos por Turespaña y otros organismos, **los viajes inspirados por motivos gastronómicos son cada vez más numerosos**, especialmente en algunos de los mercados estratégicos definidos anteriormente. La imagen de España como vanguardia de la cocina internacional y la excelencia y reconocimiento de sus productos (vino, aceites, quesos...) refuerza el posicionamiento de Madrid como destino gastronómico nacional e internacional y representa una gran oportunidad para la oferta madrileña en este sector.

Entretenimiento

Junto a la oferta cultural, la de ocio y entretenimiento constituye una de las principales motivaciones para la elección de destino. El entretenimiento abarca todo tipo de productos y servicios asociados al esparcimiento y el tiempo libre (espectáculos, conciertos y

festivales musicales, eventos deportivos y de pública concurrencia, parques de atracciones y temáticos, casinos de juego, cartelera teatral...)

La oferta de entretenimiento resulta un factor **clave para reforzar el posicionamiento de Madrid como destino de repetición**, y ello porque, las experiencias relacionadas con el ocio y el esparcimiento constituyen uno de los atributos de destino sobre los que asentar la fidelización de los visitantes.

Ocio nocturno

Especial mención merece la oferta de ocio nocturno de la ciudad de Madrid, tanto la de carácter permanente como la asociada a determinados eventos. La oferta de ocio nocturno madrileña ha resultado determinante para la creación de una marca turística que determinados públicos identifican con la noche. Como parte de la oferta de entretenimiento, el ocio nocturno es uno de los motivos principales de elección de destino para el mercado más joven y ciertos segmentos de población.

La imagen de Madrid ha estado y está ligada al ocio nocturno que no debe quedar limitada a los más jóvenes sino **ampliarse a otros grupos de edad con criterios de calidad y diversificación**. Hay que destacar, en este sentido, el esfuerzo que en los últimos tiempos han desarrollado los agentes del sector, principales implicados en huir de las connotaciones negativas que pueden asociarse a la oferta de ocio nocturno.

Oferta comercial y de compras

Las compras se han convertido en una actividad básica del viaje. Éstas no se limitan a

los tradicionales souvenirs turísticos sino que alcanzan la moda, calzado y complementos; los productos gastronómicos; arte y antigüedades; decoración y cualquier producto imaginable. El impacto del **consumo de los no residentes** se ha convertido en estratégico para destinos como Londres o Nueva York, donde los ingresos por compras de visitantes pueden incluso superar en algunas zonas a los de los residentes.

Madrid tiene una excelente oferta comercial a la que se unen dos hechos diferenciadores, principalmente respecto al mercado nacional, la **amplitud y diversidad de su oferta y la flexibilidad de horarios de apertura en zonas de gran afluencia turística**.

Madrid debe posicionarse como destino de compras, líder indiscutible en el mercado nacional, y uno de los más relevantes para el mercado iberoamericano y otros mercados internacionales.

Oferta de productos especializados

Aunque su impacto en las cifras globales sea más reducido que el de las categorías anteriores, se destacan a continuación ciertos segmentos de carácter estratégico que resultan especialmente significativos para el posicionamiento de Madrid como destino turístico de referencia.

Turismo Familiar

La variedad y calidad de productos y servicios orientados al público infantil y familiar con los que cuenta Madrid (Zoo, Parque de Atracciones, Faunia, Parque Warner, actividades para niños en museos, programación infantil de

espectáculos musicales y teatrales...) induce a pensar que una adecuada comercialización y promoción de este tipo de oferta especializada traerá asociados importantes crecimientos del mercado turístico familiar.

Turismo Premium

Define la oferta asociada y especializada de productos de alta gama dirigidos a un público de gran poder adquisitivo. Integra alojamiento, compras, gastronomía, ocio, entretenimiento y propuestas culturales. Su valor estratégico reside, no sólo en los ingresos generados por el propio segmento Premium, sino en su función dinamizadora y tractora de otros mercados y públicos objetivo.

Turismo LGBT

Se ha convertido por méritos propios en un elemento diferenciador de la oferta turística madrileña. La Fiesta del Orgullo Gay de Madrid, ganadora de varias distinciones internacionales, se ha convertido en uno de los eventos más importantes en asistencia de público del mundo. La identificación de Madrid como destino favorito por este segmento dota además a la imagen de Madrid de atributos de tolerancia, convivencia y libertad, todos ellos positivos en la gestión de destinos turísticos.

Turismo Idiomático

La importancia del idioma español en todo el mundo ha generado el desarrollo de este producto, muy ligado a viajeros de media y larga estancia. Se trata de visitantes muy interesados por la cultura y el ocio, y que ven en Madrid uno de los destinos fundamentales para aprender o mejorar su español en una ciudad que es sede de las principales instituciones de estudio y defensa de la lengua.

Cuadro resumen de mercados y segmentos estratégicos

Mercado nacional		
Grupo de viaje		
<p>Menores de 30 años</p> <p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> · Que elijan Madrid para realizar sus estudios · Viajes de estudios y fin de curso <p>Motivo inspirador del viaje</p> <ul style="list-style-type: none"> · Cultural, educativo y formativo · Ocio y entretenimiento 	<p>SINGLE</p> <ul style="list-style-type: none"> · Larga estancia 	<p>EN GRUPO</p> <ul style="list-style-type: none"> · City holidays (más de 4 días)
<p>De 30 a 50 años</p> <p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> · Fidelizar, aumentar la frecuencia de visita <p>Motivo inspirador del viaje</p> <ul style="list-style-type: none"> · Patrimonio y Cultura · Gastronomía · Compras · Espectáculos · Ocio nocturno <p>Segmentos a potenciar</p> <ul style="list-style-type: none"> · Familiar · Premium / Compras · Eventos de interés turístico · LGBT 	<p>SINGLE</p> <ul style="list-style-type: none"> · City break (de 1 a 4 días) · City holidays (más de 4 días) · MICE 	<p>VIAJE EN GRUPO</p> <ul style="list-style-type: none"> · City break (de 1 a 4 días) · City holidays (más de 4 días) · MICE
	<p>EN PAREJA</p> <ul style="list-style-type: none"> · City break (de 1 a 4 días) · City holidays (más de 4 días) 	<p>EN FAMILIA</p> <ul style="list-style-type: none"> · City break (de 1 a 4 días) · City holidays (más de 4 días)
<p>Más de 50 años</p> <p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> · Fidelizar, aumentar la frecuencia de visita <p>Motivo inspirador del viaje</p> <ul style="list-style-type: none"> · Patrimonio y Cultura · Gastronomía · Compras · Espectáculos <p>Segmentos a potenciar</p> <ul style="list-style-type: none"> · Eventos de interés turístico · Premium / Compras 	<p>SINGLE</p> <ul style="list-style-type: none"> · City break (de 1 a 4 días) · City holidays (más de 4 días) · MICE 	<p>VIAJE EN GRUPO</p> <ul style="list-style-type: none"> · City break (de 1 a 4 días) · City holidays (más de 4 días) · MICE
	<p>EN PAREJA</p> <ul style="list-style-type: none"> · City break (de 1 a 4 días) · City holidays (más de 4 días) 	<p>EN FAMILIA</p> <ul style="list-style-type: none"> · City break (de 1 a 4 días) · City holidays (más de 4 días)

Mercados europeos: Estratégicos		
Alemania, Francia, Italia, Reino Unido y Portugal		
Grupo de viaje		
<p>Menos de 30 años</p> <p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> · Que elijan Madrid para realizar sus estudios · Viajes de Estudio y fin de curso <p>Motivo inspirador del viaje</p> <ul style="list-style-type: none"> · Idiomático, Educativo y Formativo · Cultura · Ocio y Entretenimiento 	<p>SINGLE</p> <ul style="list-style-type: none"> · Larga estancia 	<p>EN GRUPO</p> <ul style="list-style-type: none"> · City holidays (más de 4 días)
<p>De 30 a 50 años</p> <p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> · Fidelizar, aumentar la frecuencia de visita · Primer viaje a Madrid <p>Motivo inspirador del viaje</p> <ul style="list-style-type: none"> · Cultura · Gastronomía · Compras · Espectáculos / Eventos · Ocio nocturno · Idiomático <p>Segmentos a potenciar</p> <ul style="list-style-type: none"> · Familiar · Eventos de interés turístico · Premium / Compras · LGBT 	<p>SINGLE</p> <ul style="list-style-type: none"> · City break (de 1 a 4 días) · City holidays (más de 4 días) · Circuito por España · Larga estancia · MICE 	<p>VIAJE EN GRUPO</p> <ul style="list-style-type: none"> · City break (de 1 a 4 días) · City holidays (más de 4 días) · Circuito por España · MICE
	<p>EN PAREJA</p> <ul style="list-style-type: none"> · City break (de 1 a 4 días) · City holidays (más de 4 días) · Circuito por España 	<p>EN FAMILIA</p> <ul style="list-style-type: none"> · City break (de 1 a 4 días) · City holidays (más de 4 días)
<p>Más de 50 años</p> <p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> · Fidelizar, aumentar la frecuencia de visita · Primer viaje a Madrid <p>Motivo inspirador del viaje</p> <ul style="list-style-type: none"> · Cultural · Gastronomía · Compras · Espectáculos / Eventos <p>Segmentos a potenciar</p> <ul style="list-style-type: none"> · Eventos de interés turístico · Premium / Compras 	<p>SINGLE</p> <ul style="list-style-type: none"> · City break (de 1 a 4 días) · City holidays (más de 4 días) · Circuito por España · MICE 	<p>VIAJE EN GRUPO</p> <ul style="list-style-type: none"> · City break (de 1 a 4 días) · City holidays (más de 4 días) · Circuito por España · MICE
	<p>EN PAREJA</p> <ul style="list-style-type: none"> · City break (de 1 a 4 días) · City holidays (más de 4 días) · Circuito por España 	<p>EN FAMILIA</p> <ul style="list-style-type: none"> · City break (de 1 a 4 días) · City holidays (más de 4 días)

Mercados europeos: Interés prioritario y complementarios		
Países Escandinavos, Benelux, Austria, Suiza, Polonia y Rusia		Grupo de viaje
<p>Menores de 30 años</p> <p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> · Que elijan Madrid para realizar sus estudios · Viajes de estudios y fin de curso <p>Motivo inspirador del viaje</p> <ul style="list-style-type: none"> · Idiomático, Educativo y Formativo · Cultura · Ocio y entretenimiento 	<p>SINGLE</p> <ul style="list-style-type: none"> · Larga estancia 	<p>EN GRUPO</p> <ul style="list-style-type: none"> · City holidays (más de 4 días)
<p>De 30 a 50 años</p> <p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> · Primer viaje a Madrid · Fidelizar, aumentar la frecuencia de visita <p>Motivo inspirador del viaje</p> <ul style="list-style-type: none"> · Cultura · Gastronomía · Compras · Ocio y entretenimiento · Estudios · Idiomático <p>Segmentos a potenciar</p> <ul style="list-style-type: none"> · Familiar · Eventos · Premium / Compras · LGBT 	<p>SINGLE</p> <ul style="list-style-type: none"> · City break (de 1 a 4 días) · City holidays (más de 4 días) · Larga estancia · Circuito por España · MICE 	<p>VIAJE EN GRUPO</p> <ul style="list-style-type: none"> · City break (de 1 a 4 días) · City holidays (más de 4 días) · Circuito por España · MICE
	<p>EN PAREJA</p> <ul style="list-style-type: none"> · City break (de 1 a 4 días) · City holidays (más de 4 días) · Circuito por España 	<p>EN FAMILIA</p> <ul style="list-style-type: none"> · City break (de 1 a 4 días) · City holidays (más de 4 días)
<p>Más de 50 años</p> <p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> · Primer viaje a Madrid · Fidelizar, aumentar la frecuencia de visita <p>Motivo inspirador del viaje</p> <ul style="list-style-type: none"> · Cultural · Gastronomía · Compras · Espectáculos / Eventos <p>Segmentos a potenciar</p> <ul style="list-style-type: none"> · Premium / Compras 	<p>SINGLE</p> <ul style="list-style-type: none"> · City break (de 1 a 4 días) · City holidays (más de 4 días) · Circuito por España · Larga estancia · MICE 	<p>VIAJE EN GRUPO</p> <ul style="list-style-type: none"> · City break (de 1 a 4 días) · City holidays (más de 4 días) · Circuito por España · MICE
	<p>EN PAREJA</p> <ul style="list-style-type: none"> · City break (de 1 a 4 días) · City holidays (más de 4 días) · Circuito por España 	<p>EN FAMILIA</p> <ul style="list-style-type: none"> · City break (de 1 a 4 días) · City holidays (más de 4 días)

Mercados americanos		
Estados Unidos, Argentina, México y Brasil		Grupo de viaje
<p>Menores de 30 años</p> <p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> · Elijan Madrid para realizar sus estudios <p>Motivo inspirador del viaje</p> <ul style="list-style-type: none"> · Idiomático, Educativo y Formativo · Cultura · Ocio y Entretenimiento 	<p>SINGLE</p> <ul style="list-style-type: none"> · Larga estancia 	
<p>De 30 a 50 años</p> <p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> · Fidelizar, aumentar la frecuencia de visita · Primer viaje a Madrid <p>Motivo inspirador del viaje</p> <ul style="list-style-type: none"> · Cultura · Gastronomía · Compras · Espectáculos / Eventos · Ocio nocturno · Idiomático <p>Segmentos a potenciar</p> <ul style="list-style-type: none"> · Familiar · Premium / Compras · LGTB 	<p>SINGLE</p> <ul style="list-style-type: none"> · City holidays (más de 4 días) · Circuito Europeo · Larga estancia · MICE 	<p>VIAJE EN GRUPO</p> <ul style="list-style-type: none"> · City holidays (más de 4 días) · Circuito Europeo · MICE
	<p>EN PAREJA</p> <ul style="list-style-type: none"> · City holidays (más de 4 días) · Circuito Europeo 	<p>EN FAMILIA</p> <ul style="list-style-type: none"> · City holidays (más de 4 días) · Circuito Europeo
<p>Más de 50 años</p> <p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> · Primer viaje a Madrid · Fidelizar, aumentar la frecuencia de visita <p>Motivo inspirador del viaje</p> <ul style="list-style-type: none"> · Cultural · Gastronomía · Compras · Espectáculos / Eventos <p>Segmentos a potenciar</p> <ul style="list-style-type: none"> · Premium / Compras 	<p>SINGLE</p> <ul style="list-style-type: none"> · MICE 	<p>VIAJE EN GRUPO</p> <ul style="list-style-type: none"> · City holidays (más de 4 días) · Circuito Europeo · MICE
	<p>EN PAREJA</p> <ul style="list-style-type: none"> · City holidays (más de 4 días) · Circuito Europeo 	

Mercados asiáticos

China, Japón y Oriente Medio

Grupo de viaje

Menores de 30 años

Objetivo

- Elijan Madrid para realizar sus estudios

Motivo inspirador del viaje

- Idiomático
- Cultura
- Ocio y Entretenimiento

SINGLE

- Larga estancia

De 30 a 50 años

Objetivo

- Primer viaje a Madrid
- Fidelizar, aumentar la frecuencia de visita

Motivo inspirador del viaje

- Cultura
- Compras
- Ocio y Entretenimiento
- Idiomático

Segmentos a potenciar

- Premium / Compras

SINGLE

- Circuito Europeo
- Estudios
- MICE

VIAJE EN GRUPO

- Circuito Europeo
- MICE

EN PAREJA

- Circuito Europeo
- MICE

Más de 50 años

Objetivo

- Primer viaje a Madrid
- Fidelizar, aumentar la frecuencia de visita

Motivo inspirador del viaje

- Cultural
- Gastronomía
- Compras

Segmentos a potenciar

- Premium / Compras

SINGLE

- MICE

VIAJE EN GRUPO

- City holidays (más de 4 días)
- Circuito Europeo
- MICE

EN PAREJA

- City holidays (más de 4 días)
- Circuito Europeo





5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

5.1. Misión

5.2. Visión

5.3. Objetivos estratégicos

5.4. Líneas estratégicas y de actuación

5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Misión

Que el **hecho turístico** se consolide como **factor clave y eje vertebrador** de la vida de la ciudad de Madrid, ya que el turismo es determinante para su desarrollo de futuro, creación de empleo y crecimiento económico.

Visión

Mejora de la **competitividad** del destino Madrid a nivel nacional e internacional para dar **continuidad** a los objetivos establecidos en el plan estratégico 2008-2011.

Objetivos estratégicos

- 1 Avanzar en la **transformación del sector turístico madrileño** hacia un **modelo más competitivo, participativo e innovador** basado en la corresponsabilidad de todos los agentes implicados.
2. Ampliar la **cadena de valor y el ámbito de influencia del turismo en la ciudad** de Madrid, con la incorporación de nuevos productos, servicios y zonas de afluencia a la oferta turística madrileña.
3. **Consolidar el liderazgo** de Madrid en el mercado turístico nacional e internacional **como destino de referencia** en el ámbito del turismo urbano, **adecuando y renovando las estrategias de promoción y acogida** a las nuevas tendencias y pautas de consumo turístico.
4. Continuar con la mejora de los índices de **visita, pernactación, repetición de la visita, estancia media y consumo turístico** mediante el desarrollo de nuevas herramientas de promoción, comercialización y fidelización.



Líneas estratégicas y de actuación

Para alcanzar los objetivos que se han marcado, se propone un conjunto de líneas estratégicas y de actuación que guiarán el desarrollo de las acciones a ejecutar en el periodo 2012-2015.

Estas líneas de actuación se han agrupado en tres grandes categorías que definen y estructuran las iniciativas a desarrollar durante el periodo de referencia de este Plan Estratégico de Turismo de la Ciudad de Madrid.

Objetivos estratégicos	1. Promoción, comercialización y fidelización	Bajo este epígrafe se agrupan las líneas estratégicas destinadas a consolidar, avanzar o mejorar en el posicionamiento del destino Madrid y la venta de los productos que componen la oferta turística madrileña. Su estrategia estará orientada a potenciar un mayor consumo de la oferta y los productos que la componen.
	2. Atención, acogida e información	Este apartado recoge las líneas de actuación referidas a la gestión de la experiencia en destino y la satisfacción de las expectativas que quienes visitan Madrid depositan en la oferta de productos y servicios turísticos de la ciudad.
	3. Innovación, colaboración profesional y coordinación institucional	Esta categoría recoge las líneas estratégicas destinadas a promover e incentivar la participación de todos los agentes del sector en la mejora de la promoción y gestión del destino Madrid, así como a ampliar la cadena de valor e influencia del turismo en la ciudad incorporando nuevos productos y servicios.

Las líneas de actuación de cada uno de los objetivos son las siguientes:

1. Promoción, comercialización y fidelización del destino Madrid	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consolidación de la marca Madrid en mercados estratégicos y posicionamiento coordinado con la marca España en mercados de interés prioritario y mercados complementarios, destacando aquellos atributos que definen y singularizan el destino Madrid. ▪ Desarrollo de submarcas turísticas bajo el paraguas de la marca Madrid que contribuyan a la promoción y comercialización de nuevas zonas y circuitos turísticos. ▪ Impulso a la vinculación de la imagen del destino Madrid asociada a la de socios estratégicos de prestigio internacional. ▪ Atracción de nuevos visitantes mediante el desarrollo de estrategias enfocadas a que la experiencia del visitante contribuya a crear vínculos emocionales a largo plazo. ▪ Promoción continuada del calendario de eventos de interés turístico que tienen lugar en la ciudad. ▪ Definición y desarrollo de herramientas de fidelización que incrementen el número de visitantes recurrentes, con especial énfasis en las sinergias entre el turismo de negocio y el de ocio. ▪ Transformación del actual portal esmadrid.com en un conjunto de plataformas digitales y canales de comunicación desde las cuales mejorar la promoción y venta del destino Madrid. Con este fin se desarrollarán fórmulas para la integración y comercialización de los productos y servicios que componen la oferta turística madrileña. ▪ Mejora de la cantidad y calidad de la formación e información que sobre el destino Madrid recibe el sector profesional emisor.
---	---

2. Acogida, atención e información turística en destino

- Atención **permanente y adaptada** a las necesidades del visitante, diversificando y adecuando la infraestructura, contenidos y soportes de atención, acogida e información a los distintos segmentos y públicos que nos visitan.
- Mantenimiento de los máximos niveles de **calidad y excelencia** en los servicios que la ciudad ofrece al visitante en destino. Garantizar la mayor **cobertura y accesibilidad** de la red de centros y puntos de atención e información turística.
- Disponibilidad de una completa y variada **oferta de servicios complementarios** en destino, con la inclusión de un amplio programa de visitas oficiales por la ciudad y servicios y herramientas de geoposicionamiento en destino.
- Generación de nuevos programas y contenidos de acogida, atención e información turística que proporcionen al turista la posibilidad de disfrutar de experiencias únicas y perdurables. Fomentar el **cumplimiento de sus expectativas** y, con ello, la fidelización y prescripción del destino Madrid.
- **Sensibilización, concienciación e implicación del ciudadano y del sector turístico** en las labores de acogida a través de campañas informativas que destaquen la importancia del turismo en la generación de empleo y riqueza para la ciudad.
- Desarrollo de una **política activa de sostenibilidad económica** en la gestión de los servicios de atención, acogida e información turística que la ciudad pone a disposición de quienes nos visitan (comercialización de producto turístico en la red de centros y puntos de información).

3. Innovación, cooperación profesional y coordinación institucional

- **Interlocución y coordinación constante** con todos los agentes, actores y sectores de la ciudad cuya actividad pueda afectar de algún modo al desarrollo y comportamiento del hecho turístico en la ciudad de Madrid.
- Desarrollo de iniciativas de **trabajo en colaboración** con el sector turístico madrileño con el objetivo de **generar información y conocimiento de alto valor añadido** sobre la realidad de los mercados, las últimas tendencias en marketing de destino y las pautas de comportamiento y consumo turístico.
- **Transferencia de información y conocimiento a los profesionales y agentes del sector** con el objetivo de mejorar sus estrategias comerciales en la venta del destino Madrid.
- Ordenación, agregación y estructuración de la oferta turística madrileña, con el fin de generar **mensajes y argumentos compartidos** y utilizados por todos los agentes del sector en la creación y venta de destino.
- Colaboración con el sector profesional en el **desarrollo, promoción y comercialización de nuevos productos turísticos**. Ampliar la oferta existente e incrementar la cadena de valor del hecho turístico en la ciudad de Madrid.
- Apoyo y orientación a los organizadores y promotores de eventos para convertir sus iniciativas en **acontecimientos de interés turístico**, y ubicarlos correctamente en el calendario de la ciudad, con el objetivo de que resulten más atractivos al visitante y contribuyan a **mejorar la curva de estacionalidad** del turismo madrileño.
- Impulso a la **competitividad y sostenibilidad de la empresa turística madrileña** mediante el desarrollo de iniciativas de formación y propuestas que combatan el intrusismo y fomenten la profesionalización y mejora de la calidad de los servicios turísticos.



6. PLANIFICACIÓN DE ACTUACIONES ESTRATÉGICAS

6.1. *Madrid. Un estilo de vida*
Madrid. Negocios que son un placer

6.2. *Madrid. Tourist friendly*

6.3. Programas de actuación

6.4. Actuaciones estratégicas

Madrid Un estilo de vida

TURISMO DE OCIO

Madrid Negocios que son un placer

TURISMO DE NEGOCIO

Estos dos lemas, dirigidos, respectivamente, al segmento de **ocio** y al de **negocio**, agrupan la totalidad de actuaciones que se desarrollarán por la Oficina de Turismo Madrid Visitors & Convention Bureau durante el período 2012-2015. Comprenden actuaciones en materia de promoción, comercialización y fidelización; atención, acogida e información; e innovación, cooperación profesional y coordinación institucional que, de conformidad con lo establecido en este Plan Estratégico

Ciudad de Madrid 2012-2015, tienen como misión lograr que el hecho turístico se convierta en eje vertebrador de la vida de la ciudad, mejorando la competitividad del destino Madrid a nivel nacional e internacional.

Ambos lemas destacan el carácter de Madrid como **destino experiencial**, líder en el mercado europeo de turismo urbano.

Madrid Tourist friendly

ATENCIÓN Y ACOGIDA

El Plan de Acción Turismo Ciudad de Madrid 2012-2015 se concreta en **tres grandes programas de actuación** cuyo contenido se detalla más adelante. Las acciones concretas que conforman el Plan de Acción pretenden avanzar en el reconocimiento de la importancia del fenómeno turístico para la ciudad de Madrid que ha de consolidarse como una ciudad orientada al turismo, una ciudad eminentemente **tourist friendly**.



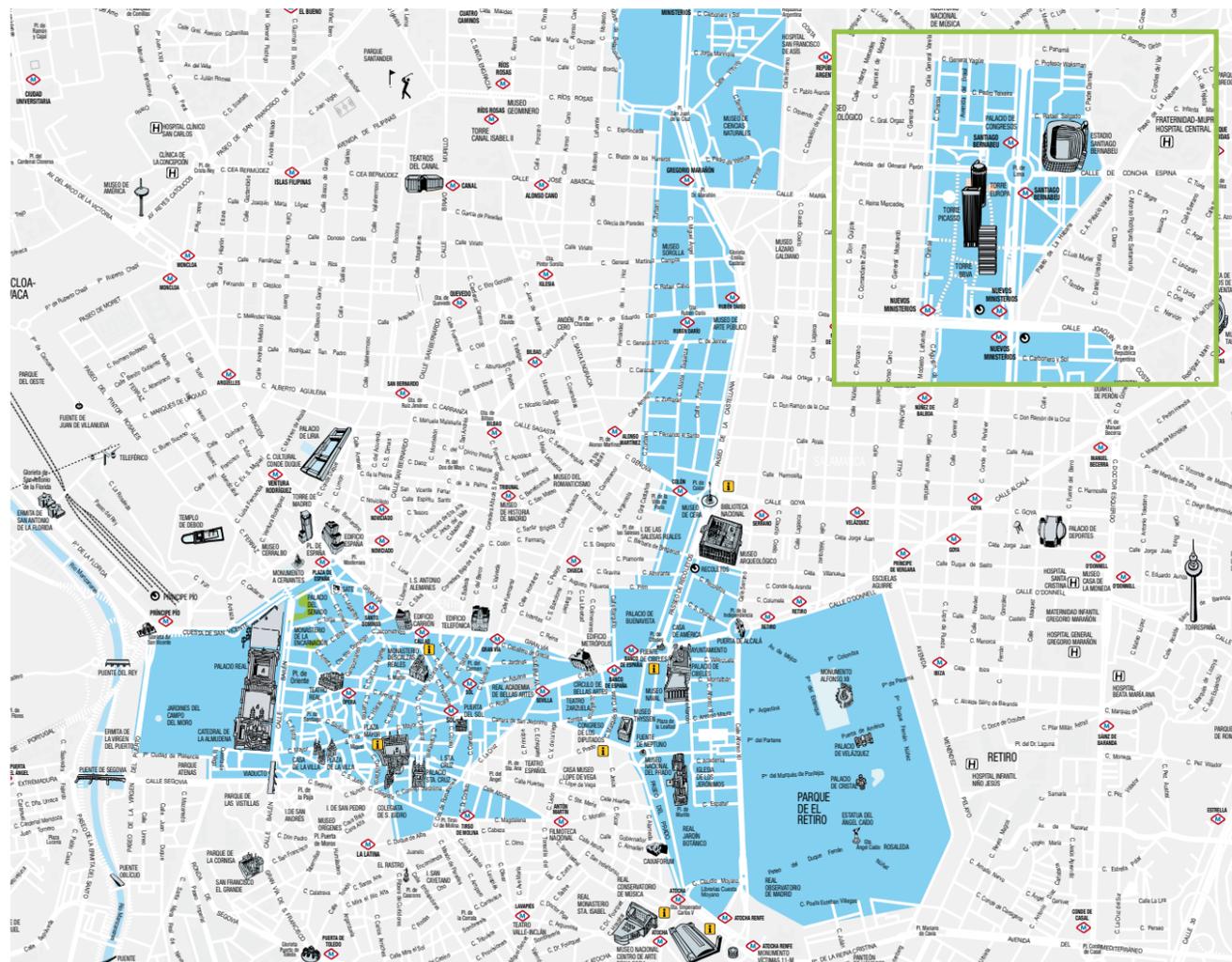
6.3 Programas de actuación

EL MADRID + REAL

Programa que agrupa el conjunto de actuaciones previstas para el período 2012-2015 en materia de promoción, comercialización y fidelización; atención, acogida e información; e innovación, cooperación profesional y coordinación institucional que tiene como objeto aquellos **atributos básicos y singulares que, tradicionalmente, han definido e identificado a Madrid como destino turístico.**

Dirigido principalmente a promover, poner de relevancia y mejorar la competitividad de las zonas, productos y atractivos turísticos tradicionales que motivan la visita imprescindible a la ciudad de Madrid.

- **Circuito turístico tradicional:** Paseo del Prado (Paseo del Arte)–Recoletos–Paseo de la Castellana (Santiago Bernabéu) / Madrid de los Austrias / Palacio Real–Ópera / Sol–Gran Vía–Alcalá.
- Atractivos turísticos imprescindibles: patrimonio histórico y cultural, oferta gastronómica, entretenimiento, ocio nocturno y espectáculos deportivos. Madrid, capital del español y “de lo español”.

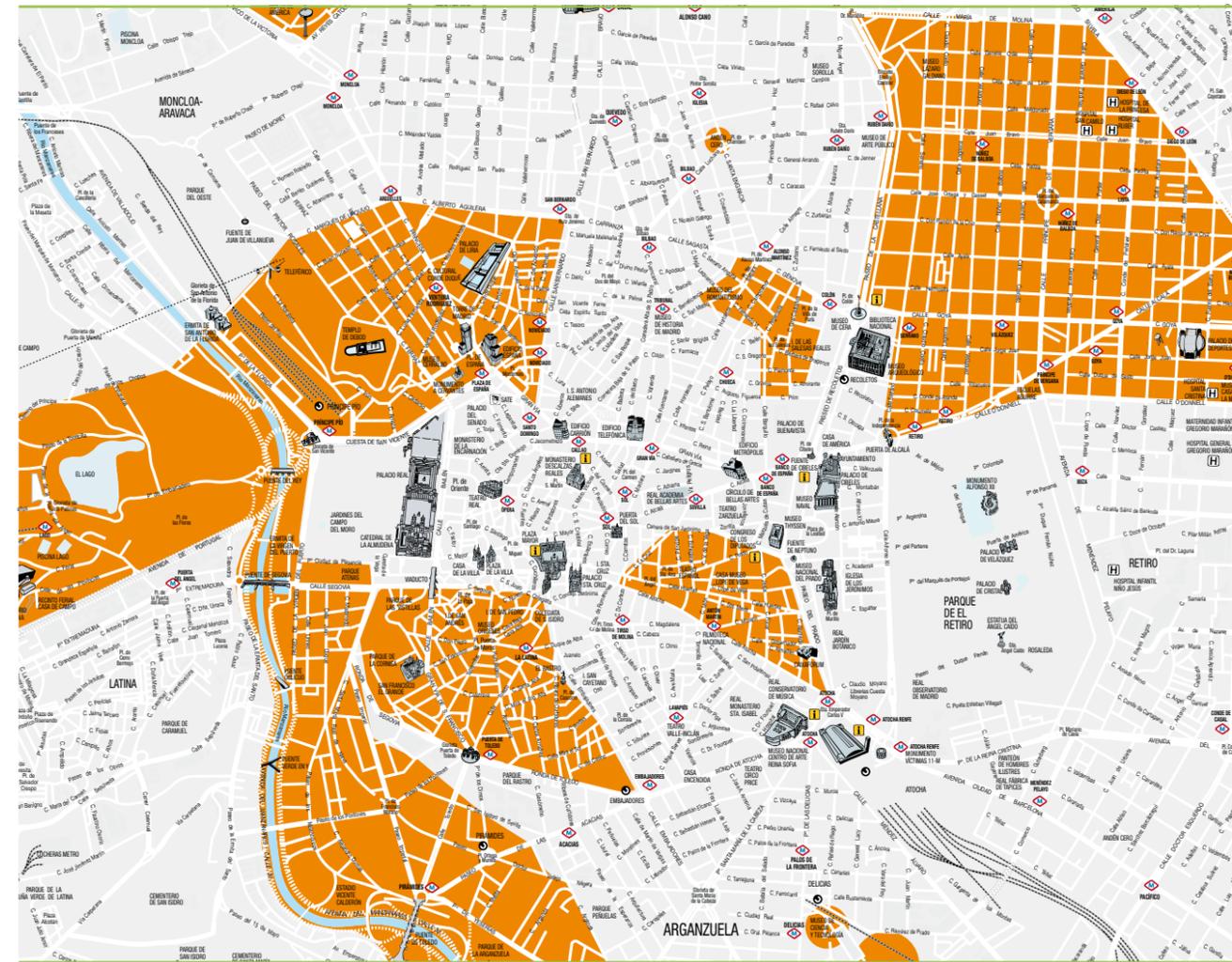


MADRID GANA DE CERCA

Programa que agrupa el conjunto de actuaciones previstas para el período 2012-2015 en materia de promoción, comercialización y fidelización; atención, acogida e información; e innovación, cooperación profesional y coordinación institucional, y que tiene como objeto **aquellos aspectos menos conocidos del destino Madrid y que ofrecen oportunidades para el desarrollo de nuevos productos turísticos.**

Dirigido fundamentalmente a promover, poner de relevancia y mejorar la competitividad de aquellas zonas, productos y atractivos de la ciudad que, tradicionalmente, han estado menos vinculados con el fenómeno turístico y que complementan la oferta básica del destino Madrid.

- **Circuitos turísticos complementarios:** Barrio de Las Letras / Eje Serrano–Jorge Juan–Barrio de Salamanca / Eje Madrid Río–Casa de Campo
- Atractivos turísticos complementarios: oferta cultural y artística más allá del circuito tradicional e imprescindible (por ejemplo, la red de Casas Museo); eventos de interés turístico; parques, jardines y patrimonio verde.

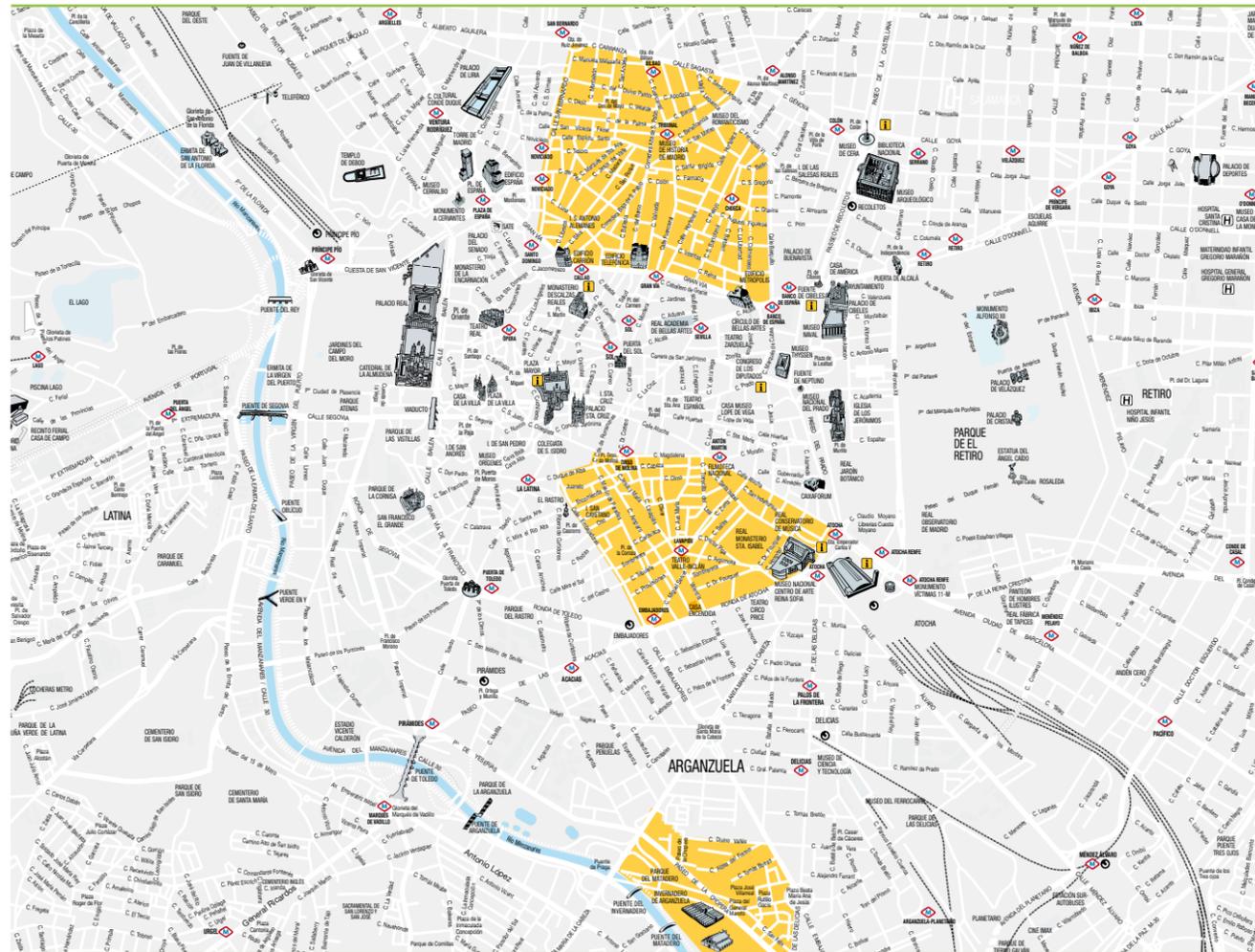


MADRID PLAYS OFF

Programa que agrupa el conjunto de actuaciones previstas para el período 2012-2015 en materia de promoción, comercialización y fidelización; atención, acogida e información; e innovación, cooperación profesional y coordinación institucional; que tienen como objeto **aquellos aspectos más innovadores de una ciudad que cambia y se renueva conforme se desarrolla su tejido urbano y social.**

Dirigido, fundamentalmente, a promover, poner de relevancia y mejorar la competitividad de las nuevas zonas, productos y atractivos que se incorporan al fenómeno turístico renovando la oferta de nuestro destino.

- **Circuitos turísticos de renovación:** Ejes Fuencarral–Chueca–Triball / Off-Paseo del Arte (Matadero Madrid, Casa Encendida) / Barrios de Embajadores y Lavapiés.



6.4 Actuaciones estratégicas

A) Acciones de promoción, comercialización y venta del destino Madrid adaptadas a los distintos mercados y públicos objetivo

Dichas acciones se basan en:

- El establecimiento y renovación de **alianzas estratégicas con otros destinos** nacionales e internacionales.
- El impulso y dinamización de los **convenios de colaboración entre administraciones.**
- La comunicación constante con las **entidades y organismos españoles en el extranjero** con el objeto de disponer de información actualizada de los mercados emisores e informarles de las novedades de la oferta turística madrileña.
- La **asociación de la marca Madrid a otras marcas de prestigio.**
- El desarrollo de **campañas de comarketing** con grandes operadores turísticos.
- El desarrollo de **nuevos productos turísticos**, con especial referencia a aquellos que fomenten la fidelización (visita recurrente) y la conversión del turista en viaje de negocios en turista de ocio.
- El fomento de la **comunicación online** y la presencia activa en redes sociales y portales de prescripción y venta de destino.
- El incremento del número de **viajes de familiarización y prensa**, herramienta fundamental para que profesionales del sector y prescriptores conozcan de primera mano la oferta de la ciudad.

Todo ello con el objetivo de lograr mayores impactos y optimizar los recursos y presupuestos que se destinan a estas actividades.

A.1 Promoción continuada en mercados estratégicos (aquellos que tienen un impacto significativo en el destino Madrid y cuyo comportamiento marca de forma sustancial los resultados del sector turístico de la ciudad)

Mercado nacional

- Promoción basada en la **oferta de transporte y conectividad**, trenes de Alta Velocidad, **eventos de interés turístico y oferta comercial y de compras.**
- Comunicación de las singularidades de las diversas zonas de influencia turística y promoción de **submarcas destino Madrid:** Serrano-Barrio de Salamanca, Chueca, Madrid Río, Barrio de las Letras.

Herramientas:

- Programas *Madrid gana de cerca* y *Madrid plays off.*
- Renovación y firma de nuevos acuerdos de colaboración y promoción conjunta con otros destinos españoles: Barcelona, Valencia, Sevilla y Málaga.
- Acciones en colaboración con la Red de ciudades AVE.

Estados Unidos

- Acciones de posicionamiento de marca encaminadas a lograr un **mayor flujo de turistas de la costa Oeste** (auge del español, turismo idiomático y cultural).

Herramientas:

- Programa El Madrid + Real.
- Firma de nuevos acuerdos de colaboración y promoción conjunta con otros destinos internacionales: Los Ángeles.
- Dinamización del acuerdo de colaboración para la promoción del destino Madrid entre Turespaña, la Comunidad de Madrid y el Ayuntamiento.
- Dinamización mediante actividades con la Red de Ciudades Patrimonio.
- Activación del partenariado estratégico con el Real Madrid.

- Acciones de refuerzo y **consolidación del liderazgo en la costa Este de los Estados Unidos** y posicionamiento en el segmento asociativo **MICE**.

Herramientas:

- Programas *Madrid gana de cerca* y *Madrid plays off*.
- Renovación de los acuerdos de colaboración y promoción conjunta con otros destinos internacionales: Nueva York.
- Presencia en portales de venta *online* que incentivan la compra individual.

Mercados europeos de referencia:

Italia, Francia, Reino Unido, Alemania y Portugal

- Impulso como **destino city break y de fin de semana** desarrollando planes de promoción específicos asociados a **eventos de interés turístico** de carácter temporal.

Herramientas:

- Programas *Madrid gana de cerca* y *Madrid plays off*.
- Firma de nuevos acuerdos de colaboración y promoción conjunta con otros destinos internacionales: París.
- Presencia en portales de venta online que incentivan la compra individual.

Mercados iberoamericanos de referencia:

Argentina y México

- Acciones para **reposicionar la marca Madrid** y hacerla **atractiva a las nuevas generaciones**.

Herramientas:

- Programas *Madrid gana de cerca* y *Madrid plays off*.
- Renovación de acuerdos de colaboración y promoción conjunta con otros destinos internacionales: Buenos Aires / México D.F.
- Dinamización del acuerdo de colaboración entre Turespaña, Comunidad de Madrid y el Ayuntamiento.
- Acciones en colaboración con la Red de Ciudades Patrimonio.
- Activación del partenariado estratégico con el Real Madrid.

Brasil

- Promoción del destino en el segmento **idiomático, premium y compras** aprovechando el auge del español y el crecimiento económico del país americano.

Herramientas:

- Programas *El Madrid + Real* y *Madrid gana de cerca*.
- Renovación de acuerdos de colaboración y promoción conjunta con otros destinos internacionales: Sao Paulo.
- Dinamización del acuerdo de colaboración entre Turespaña, Comunidad de Madrid y el Ayuntamiento.
- Activación del partenariado estratégico con el Real Madrid.

Japón

- Acciones de promoción específicas vinculadas a la celebración del **Año Dual España / Japón 2013-2014**.

Herramientas:

- Programa *El Madrid + Real*.
- Renovación de acuerdos de colaboración y promoción conjunta con otros destinos internacionales: Tokio.
- Dinamización del acuerdo de colaboración entre Turespaña, Comunidad de Madrid y el Ayuntamiento.
- Acciones en colaboración con la Red de Ciudades Patrimonio.
- Activación del partenariado estratégico con el Real Madrid.

A.2) Promoción selectiva en mercados de interés prioritario y mercados complementarios (aquellos que pueden tener un impacto moderado en el crecimiento del destino Madrid y ofrecen nuevas oportunidades: **China, India, Rusia, países del Golfo, Turquía e Israel**)

- Acciones de refuerzo de la marca y destino Madrid, vinculadas al posicionamiento de la marca España: **Madrid capital del español y de “lo español”**.
- Promociones puntuales y de carácter selectivo de la oferta especializada dirigida al segmento **premium y compras**.
- Promoción de la oferta especializada en **turismo de reuniones**.

Herramientas:

- Programa *El Madrid + Real*.
- Dinamización del acuerdo de colaboración entre Turespaña, Comunidad de Madrid y el Ayuntamiento.
- Activación del partenariado estratégico con el Real Madrid.

B) Acciones para la creación de un único entorno digital, integrado, multicanal y multiidioma, a disposición del sector turístico madrileño que mejore la visibilidad y comercialización del destino Madrid

Basadas en:

- Transición del actual portal **www.esmadrid.com** a un conjunto de plataformas digitales y canales de comunicación *online* orientados a la venta del destino y la **comercialización de productos y servicios turísticos en origen y en destino**, dirigidos tanto al **profesional del sector** como al **consumidor final**.
- Participación del sector turístico y demás administraciones e instituciones en el proyecto, con el objetivo de **integrar en un único entorno web los distintos portales** que, en la actualidad, promueven el destino Madrid (www.turismomadrid.es, desarrollado por la Dirección General de Turismo de la Comunidad de Madrid y www.descubremadrid.com, portal oficial de la Cámara de Comercio de Madrid).
- Desarrollo de aplicaciones que permitan al consumidor final **organizar su visita de forma personalizada** poniendo a su disposición la más completa base de datos de recursos turísticos con información actualizada respecto a la oferta de productos y servicios de la ciudad.
- Fortalecimiento de la presencia del destino Madrid en **redes sociales**, de manera que se promueva e incentive el intercambio de experiencias entre los usuarios, al objeto de que éstos contribuyan a mejorar el nivel de conocimiento y prescripción del destino.
- Integración de **aplicaciones globales y temáticas para dispositivos móviles**, *tablets* y otros soportes de nueva generación.
- Lanzamiento de **blogs turísticos** sobre la ciudad de Madrid en varios idiomas y orientado a productos turísticos estratégicos.
- Avanzar en la estrategia de **viralización y sindicación de contenidos** para generar una política de alianzas con los grandes agregadores de demanda del destino Madrid.
- Desarrollo de una **plataforma de formación online y plataforma web profesional** orientada a mejorar el conocimiento de Madrid como destino turístico entre los touroperadores y agentes de viaje que integre todos los recursos promocionales y fomente el intercambio de experiencias y la comercialización de productos.



C) Acciones para el fomento de la coordinación institucional; el impulso de la colaboración y la cooperación profesional y la transferencia de información y conocimiento entre los agentes del sector

- Creación del **Consejo Asesor de Turismo de la ciudad de Madrid**, que colabore en el correcto estudio y análisis de las demandas e inquietudes de los profesionales del turismo, así como en la implementación de las políticas más adecuadas en materia de promoción y acogida turística.
- Creación de la **Red de Grandes Destinos Urbanos Españoles**, que en colaboración con otras importantes ciudades españolas, sirva para desarrollar estrategias conjuntas con Turespaña.
- Finalización de los desarrollos previstos por el **Centro de Inteligencia Turística**, departamento especializado de la Oficina de Turismo de Madrid, que trabaja para mejorar la cantidad y calidad de la información turística disponible mediante la aportación de valor añadido en la toma de decisiones comerciales y de gestión del destino Madrid. Para ello se generarán y enviarán informes periódicos al sector.
- Iniciativas en el ámbito de la **Oficina de Congresos Madrid Convention Bureau**, departamento especializado de la Oficina de Turismo de Madrid que promueve la celebración de eventos congresuales, asociativos y corporativos en nuestra ciudad.
 - Nuevos contenidos del *Estudio Estadístico Anual Turismo de Reuniones Ciudad de Madrid* con integración de cuestionarios específicos dirigidos a asistentes a congresos, convenciones, ferias y viajes de incentivos, para conocer su percepción del destino.
 - Organización de mayor número de reuniones con los socios de la Oficina de Congresos, con el fin de armonizar los planes de acción que desarrolla MCB y las inquietudes del sector.
 - Implantación de herramientas de gestión de la información para la mejora y sistematización de procesos operativos y de gestión.
- Desarrollo de la fórmula **Clubes de Producto**, instrumentos útiles y eficaces para la correcta agregación y estructuración de la oferta de productos y servicios especializados que se dirigen a determinados mercados y públicos objetivos.
 - Régimen estable de participación, asociación y financiación de actividades de los tres clubes de producto desarrollados por Madrid Visitors & Convention Bureau: Idiomático; Premium; LGBT.
 - Desarrollo y ejecución de actividades de networking para generar sinergias entre los sectores implicados en cada Club de Producto.
 - Organización de seminarios de formación para los asociados, sobre temáticas de interés y dirigidos a la mejora continua y profesionalización de servicios que se ofrecen a los clientes.

D) Acciones para lograr una mayor orientación de la ciudad al turismo, a través de la concienciación de los ciudadanos y el resto de sectores productivos

- **Campañas de sensibilización** que resalten la necesidad de que toda la sociedad madrileña colabore para mejorar la experiencia del visitante en destino y su percepción y valoración de la ciudad de Madrid.
 - Continuación de la campaña **Sonríe eres Madrid**.
 - Diseño de publicaciones y estrategias de comunicación que promuevan la excelencia y profesionalidad en el sector.
- Iniciativas para lograr una mayor **orientación del resto de sectores económicos de la ciudad hacia el turismo**.
 - Horarios de apertura y programación de actividades de instituciones culturales orientadas al turismo.
 - Oferta comercial y de compras orientada al turismo: apertura en domingos y festivos en nuevas zonas de afluencia turística.
 - Apoyo y asesoramiento a promotores y organizadores de eventos para **Eventos de Interés Turístico**: espectáculos deportivos, conciertos, cartelera de espectáculos y agenda de ciudad.
 - Propuestas de mejora en materia de señalización urbana, seguridad, limpieza y movilidad (con especial referencia al establecimiento de **tarifas únicas a / desde el Aeropuerto en el servicio de taxi** y el desarrollo de iniciativas para el impulso de la **movilidad blanda** en la ciudad de Madrid: nuevos ejes ciclistas y carril-bici).
- Celebración anual del **Recognition Night** y consolidación del **Programa de Embajadores** para ampliar la red de colaboradores y prescriptores del destino Madrid en la captación de grandes congresos y eventos MICE.
- Potenciar el uso de edificios singulares y sedes emblemáticas como **espacios de hospitalidad institucional** en la recepción y bienvenida de congresos y convenciones de interés estratégico para la ciudad.
- Creación del **Taller Escuela de Acogida Turística** dirigido a estudiantes de turismo y especializado en Responsabilidad Social Corporativa en colaboración con Escuelas y Universidades.

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO

Ciudad de Madrid 2012 - 2015

RESUMEN EJECUTIVO

OFICINA DE TURISMO



PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO

Ciudad de Madrid 2008 - 2011

OFICINA DE TURISMO



OBJETIVO 1 Incrementar el **NÚMERO DE VISITANTES** a la Ciudad de Madrid mediante estrategias ajustadas a cada mercado y segmento objetivo
Crecimiento viajeros ciudad de Madrid entre 2007 - 2011: **+13,82%**

OBJETIVO 2 Incrementar el **GASTO MEDIO** por visitante mediante la incorporación de nuevos perfiles de mayor poder adquisitivo
Gasto medio diario 2011: **158 €**, lo que supone un incremento del **+7,63%** respecto a 2007

OBJETIVO 3 Mejora de la **ESTACIONALIDAD**, incrementando el número de viajeros en aquellos meses de más baja ocupación
El crecimiento de viajeros entre 2007 y 2011 en los meses de baja ocupación ha sido 4 puntos superior al de los meses de alta:

Crecimiento en meses de baja ocupación:

+ 16,44%

(enero, febrero, julio, agosto y diciembre)

Crecimiento en meses de alta ocupación:

+ 12,26%

(marzo, abril, mayo, junio, septiembre, octubre, noviembre)

OBJETIVO 4 Aumentar la **ESTANCIA MEDIA** de los visitantes modificando su percepción respecto la Ciudad de Madrid y su oferta de servicios
La estancia media de los viajeros internacionales ha pasado de **1,93 días en 2007 a 1,96 días en 2011**

OBJETIVO 5 Establecer un sistema **SOSTENIBLE** en el que sustentar las bases del desarrollo turístico de la Ciudad de Madrid
En el 2008 se propuso un modelo turístico de gestión del destino Madrid con **resultados más que positivos, que en este Plan Estratégico 2012-15 vamos a consolidar**, convirtiendo a la ciudad de Madrid en un destino:

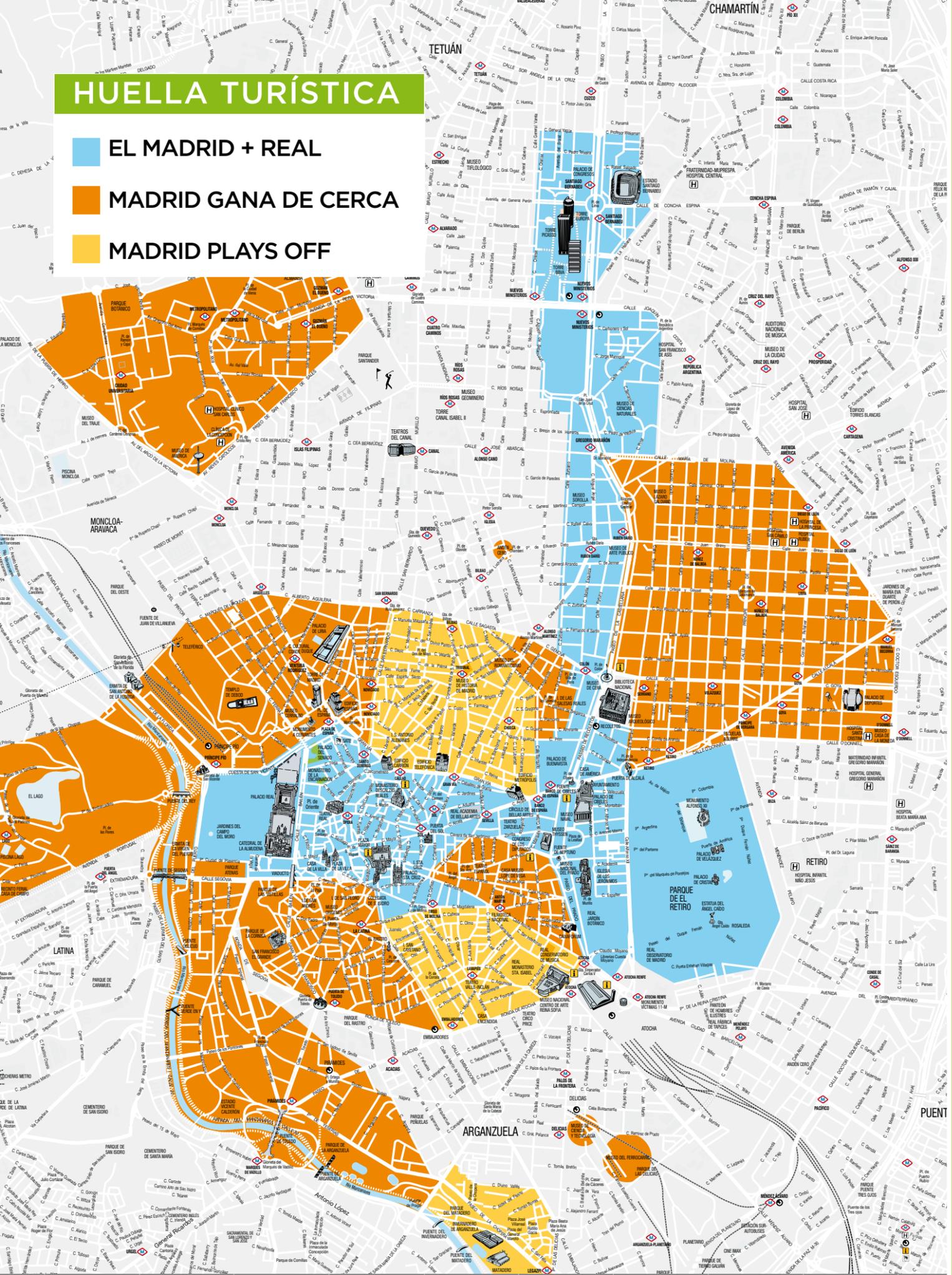
+ Competitivo

+ Participativo

+ Innovador

HUELLA TURÍSTICA

- EL MADRID + REAL
- MADRID GANA DE CERCA
- MADRID PLAYS OFF



EL TURISMO EN CLAVE URBANA

El turismo, eje vertebrador de la vida de la ciudad de Madrid

Madrid
Un estilo de vida

Madrid
Negocios que son un placer

Madrid
Tourist friendly

EL MADRID
+ REAL

CIRCUITO
IMPRESINDIBLE

MADRID
GANA DE CERCA

CIRCUITO
COMPLEMENTARIO

MADRID
PLAYS OFF

CIRCUITO
DE RENOVACIÓN

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO

Ciudad de Madrid 2012 - 2015

OFICINA DE TURISMO



OFICINA DE TURISMO *MADRID VISITORS & CONVENTION BUREAU*

Ente único que concentra la totalidad de los servicios públicos municipales en materia de turismo.

ÁMBITOS DE ACTUACIÓN

PROMOCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y FIDELIZACIÓN

Consolidar, avanzar y mejorar en el posicionamiento del destino Madrid y la venta de los productos que componen la oferta turística madrileña.

ATENCIÓN, ACOGIDA E INFORMACIÓN TURÍSTICA

Gestionar la experiencia en destino y la satisfacción de las expectativas que, quienes visitan Madrid, depositan en la oferta de productos y servicios turísticos de la ciudad.

INNOVACIÓN, COOPERACIÓN PROFESIONAL

Promover e incentivar la participación de todos los agentes del sector en la mejora de la promoción y gestión del destino Madrid, así como ampliar la cadena de valor e influencia del turismo en la ciudad incorporando nuevos productos y servicios.

COORDINACIÓN INSTITUCIONAL

Orientación de la ciudad hacia el turismo.

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO

Ciudad de Madrid 2012 - 2015

OFICINA DE TURISMO



ACTUACIONES ESTRATÉGICAS

INCREMENTO DE LAS ZONAS DE INFLUENCIA Y CONSUMO TURÍSTICO

Ampliar la huella turística a nuevos espacios y sectores (turismo de compras)

APOYO A EVENTOS DE INTERÉS TURÍSTICO

Fórmulas de partenariado público - privado

MENSAJES ÚNICOS EN LA PROMOCIÓN DEL DESTINO (Unique sales proposals)

Ayuntamiento - Comunidad de Madrid - Turespaña
Sector Turístico Madrileño

CREACIÓN DEL CONSEJO ASESOR DE TURISMO DE LA CIUDAD DE MADRID

CREACIÓN DE LA RED DE GRANDES DESTINOS URBANOS ESPAÑOLES

NUEVO MODELO DE COMUNICACIÓN ONLINE

Transformación del actual portal esmadrid.com en un conjunto de plataformas digitales y canales de comunicación integrados

OFICINA DE TURISMO



esmadrid.com

Plaza Mayor, 27. 28012 Madrid