

Plan Estratégico Madrid Destino Resumen Ejecutivo

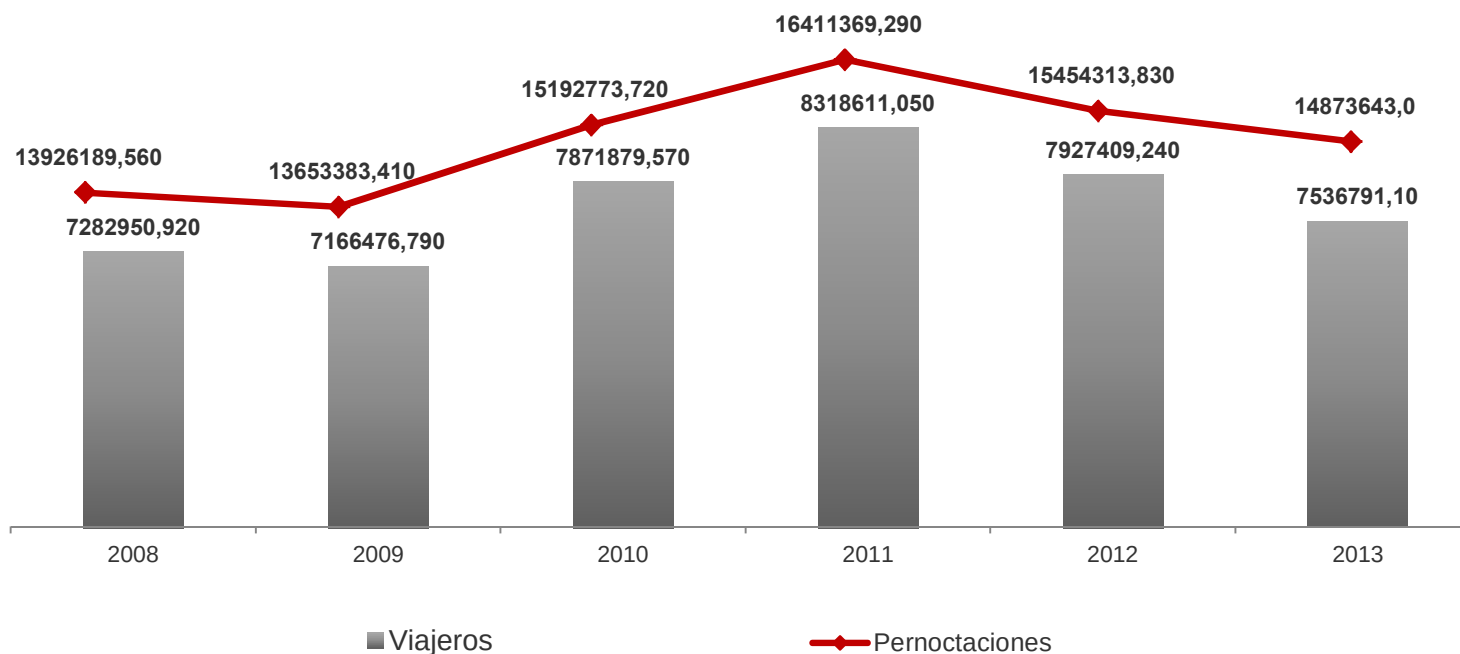
30 de junio del 2014



THR | INNOVATIVE
TOURISM
ADVISORS

El volumen de turistas en 2013 se reduce a 7,5 millones (niveles de 2008) y las pernoctaciones a 14,5 millones

Evolución de viajeros y pernoctaciones, 2008-2013



	TACC 2008-2013	TACC 2008-2011	TACC 2011-2013
Viajeros	0,69%	4,53%	-4,82%
Pernoctaciones	1,33%	5,63%	-4,80%

Fuente: Madrid Destino

En 2011-13 ha continuado el descenso en la actividad turística de Madrid



Reducción del tráfico aéreo

-19%



Reducción de las
pernoctaciones hoteleras

-9%



Reducción del ADR de los
hoteles

-8%
(30% desde 2007)*

*: dato extraído a partir de la información proporcionada (INE), con la que algunos miembros del sector mostraron su desacuerdo. El descenso del ADR en Madrid desde 2007 hasta 2013, ha sido del 30%

Y ello a pesar del importante crecimiento del turismo urbano en Europa

Top 10 ciudades europeas por visitantes internacionales en 2013 vs. 2011

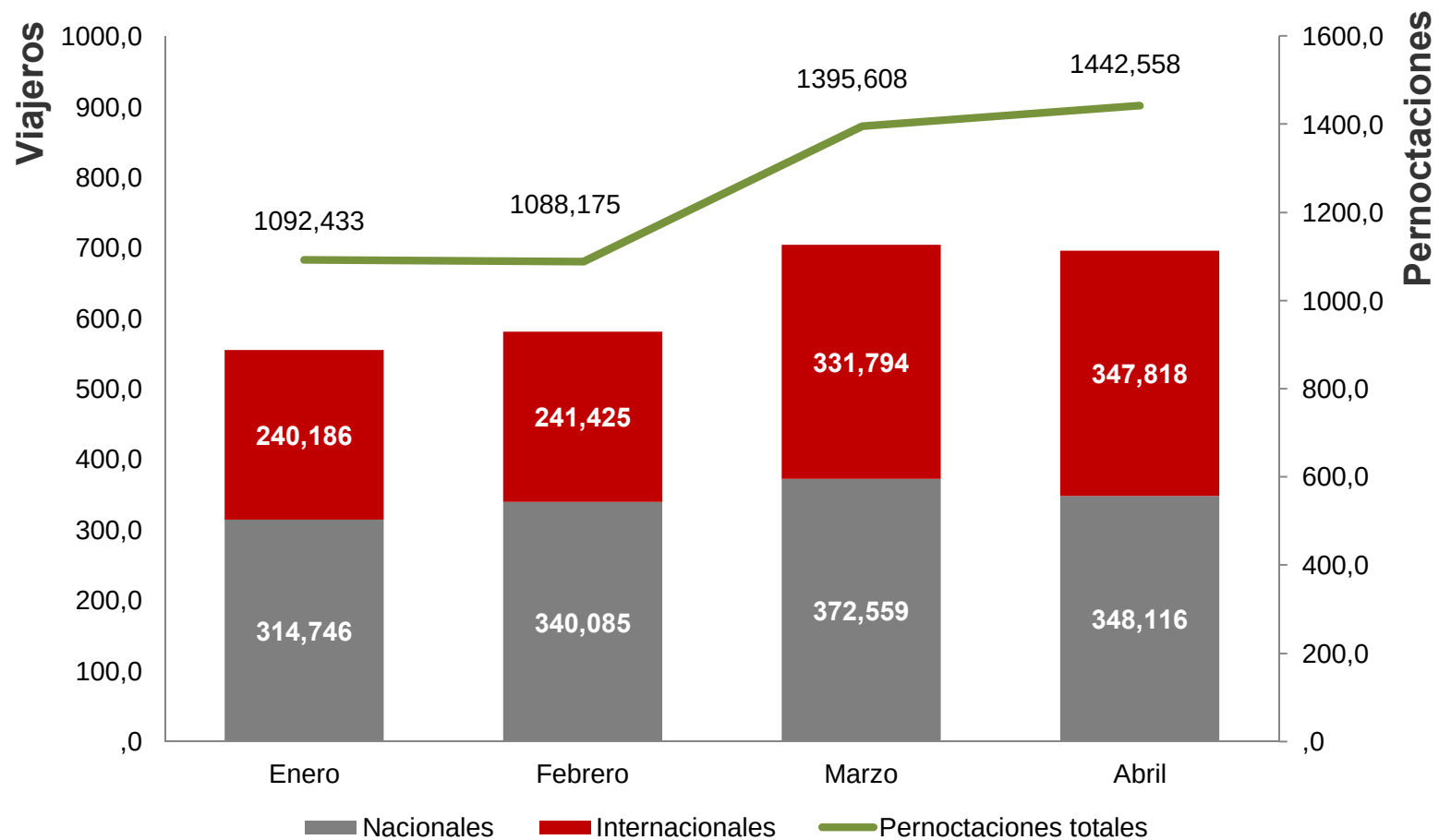


Ciudad	Nº visitantes internacionales 2011 (mill.)	Nº visitantes internacionales 2013 (mill.)	Variación 2011-2013 (%)
Londres	15,1	16,0	6%
Paris	8,4	13,9	65%
Estambul	9,8	10,4	6%
Barcelona	5,4	8,4	56%
Milán	2,1	6,8	224%
Roma	6,0	6,7	12%
Ámsterdam	4,2	6,3	50%
Viena	3,7	5,4	46%
Madrid	4,2	3,7	-11,9%
Praga	3,8	4,4	16%

Los patrones de crecimiento en el número de turistas de los destinos urbanos están directamente relacionados con las conexiones con las principales ciudades emisoras. Los destinos urbanos líderes en cuanto a número de turistas internacionales están conectados con países con fuertes o crecientes economías, una renta per cápita alta y una motivación elevada por viajar.

Sin embargo los primeros meses de 2014 muestran una cierta recuperación

Evolución de viajeros y pernoctaciones, Q1 2014



Fuente: INE / Madrid Destino

El mandato formulado a THR tiene 5 componentes:

- 1 Entender bien las causas reales de la situación actual 
- 2 Establecer la visión de Madrid, destino turístico 
- 3 Definir las direcciones estratégicas para alcanzar la visión 
- 4 Proponer iniciativas para cada dirección estratégica 
- 5 Realizar la hoja de ruta 

Para ejecutar el mandato se ha empleado una metodología específica:

- **Reuniones en profundidad con el sector**

(7 sectores y 10 reuniones y entrevistas individuales)



- **Investigación de mercado específica sobre la marca Madrid**

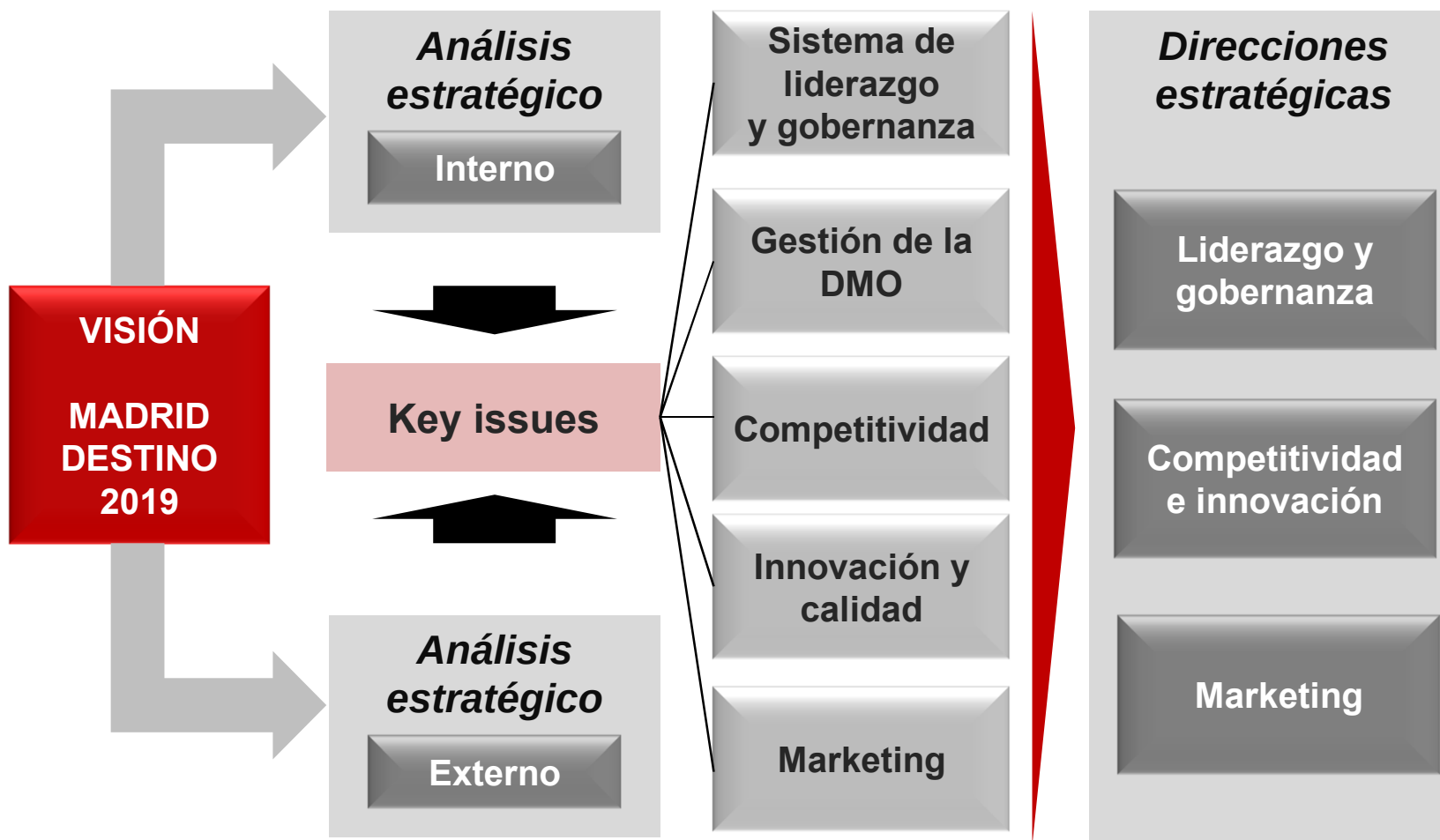
(2.900 encuestas y 15 ciudades en 7 países)



- **Benchmarking sobre más de 20 destinos líderes y competidores**



El resumen del proyecto realizado para Madrid Destino



Índice del documento

A

CAUSAS

B

VISION

C

LA ESTRATEGIA

D

EL PLAN

Epílogo

Índice del documento

A

CAUSAS

B

La VISION

C

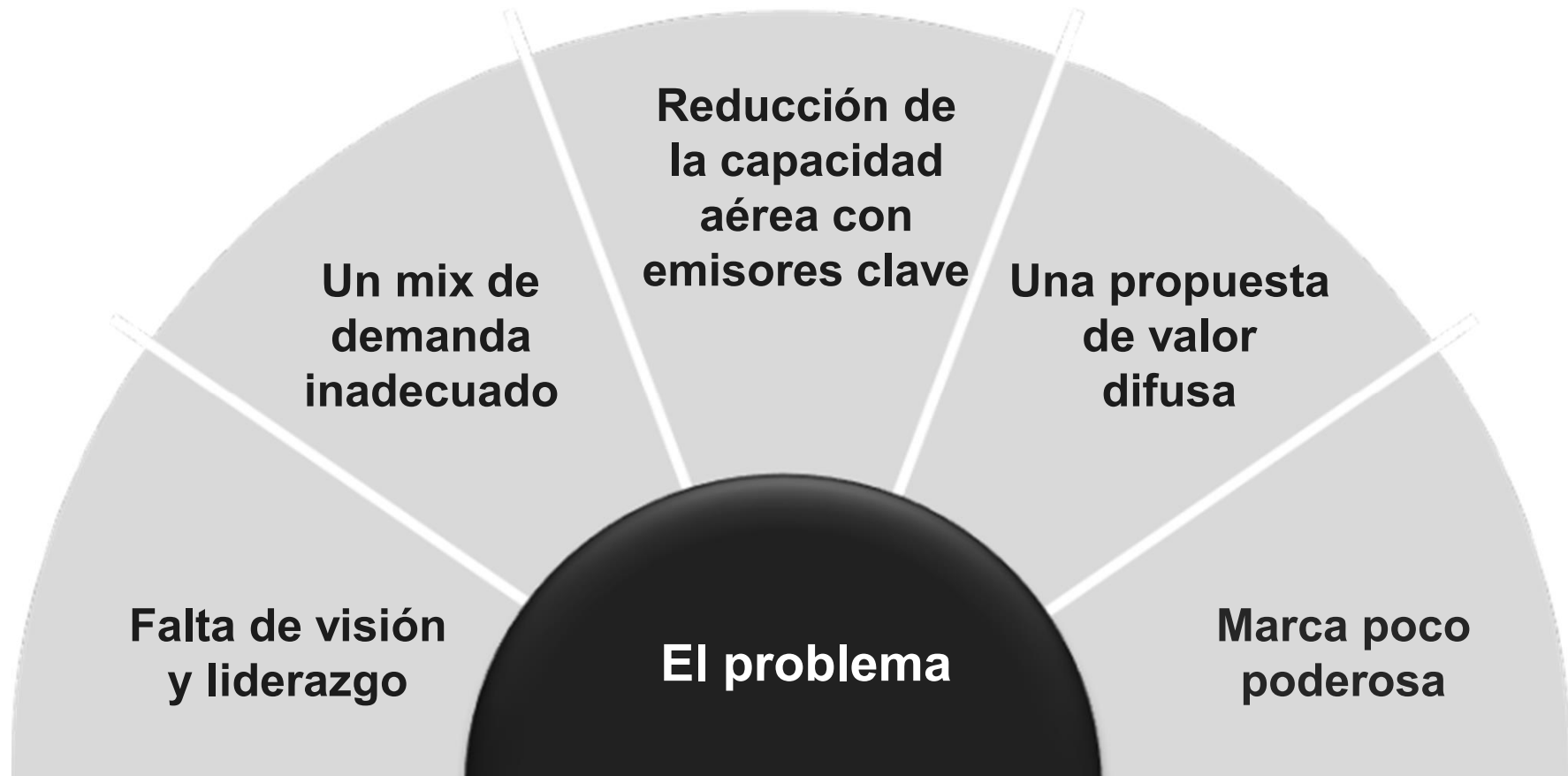
ESTRATEGIA

D

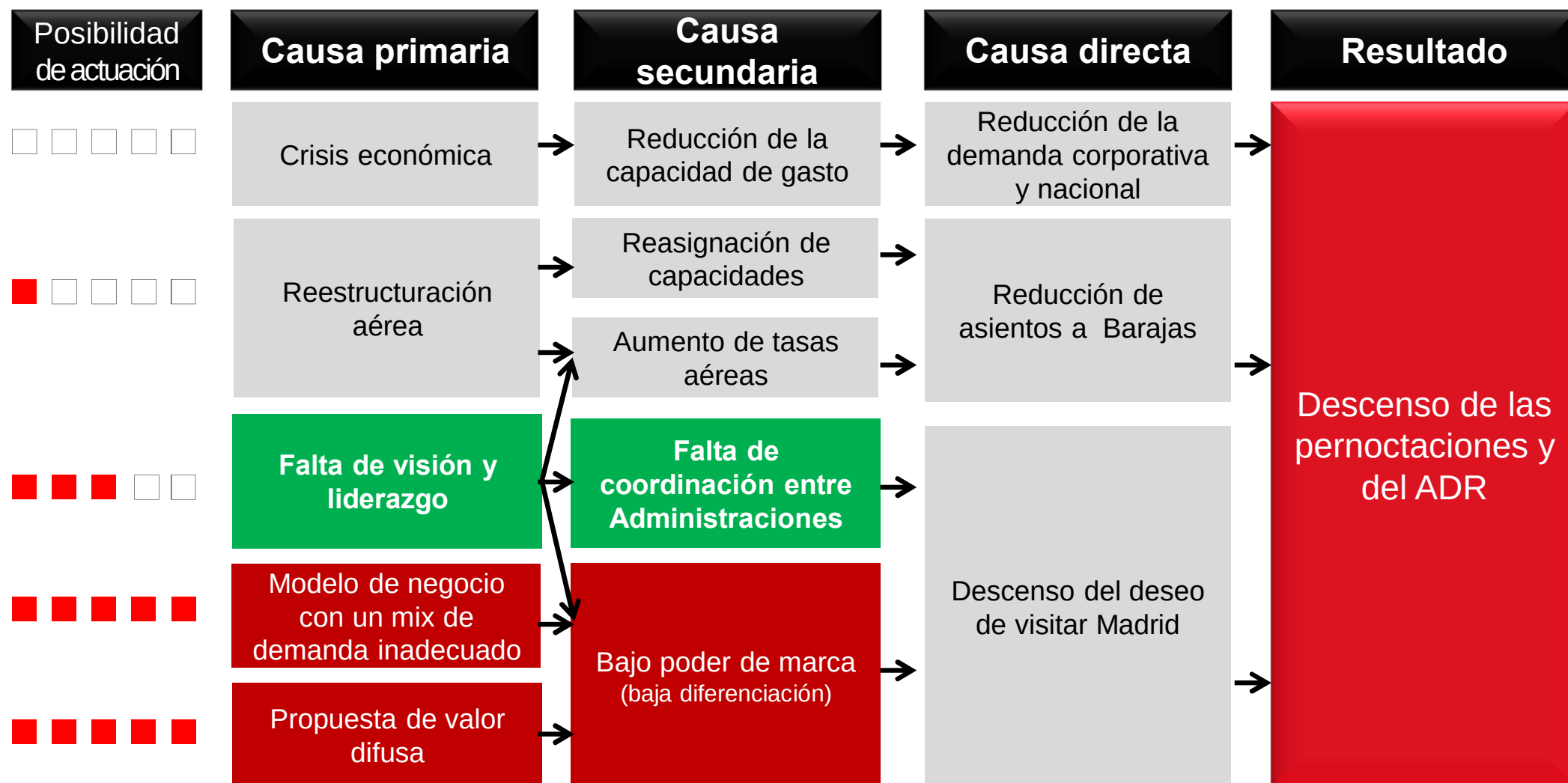
EL PLAN

Epílogo

El descenso de demanda en el periodo 2011-2013 es el resultado de 5 tipos de causas



Y la actuación debe centrarse en aquellas causas que son gestionables



Índice del documento

A

CAUSAS de la
situación

B

VISION

C

Formulación de
la ESTRATEGIA

D

EL PLAN y su
hoja de ruta

**Una visión con 7
componentes**

Análisis
estratégico y
temas clave

Epílogo

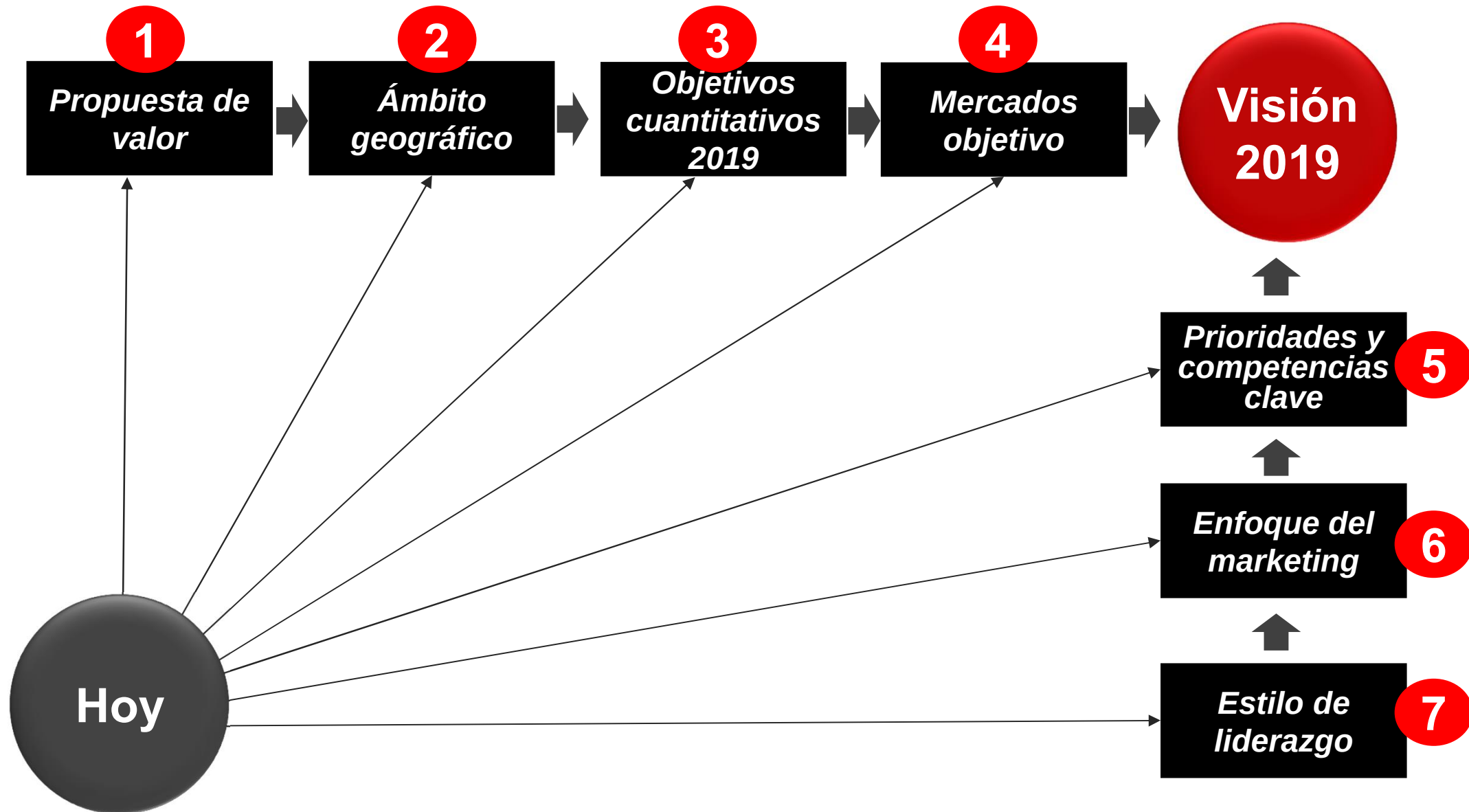
La Visión de Madrid para 2019

Antes del año 2019, estar en el Top 5* de las ciudades turísticas europeas con un mix de demanda más equilibrado, una ocupación hotelera superior al 65% y una eficaz gobernanza del destino.



*: La visión hace referencia a estar en el Top 5 en 2019 y después, mantenerse

La "Visión Extendida" de Madrid 2019 tiene 7 componentes



Componente 1: En 2019 MAD ofrece al mercado 3 conceptos verticales y 1 horizontal?

Explorar

Disfrutar

Reunirse

Los 7 MAD's

La propuesta de MD al mercado: 14 categorías de producto y 7 propuestas específicas

Explorar	Disfrutar	Reunirse	Los 7 MAD's
Artes y Cultura • Arte clásico • Arte moderno y contemporáneo • Espectáculos y musicales • Ópera y teatro • Toros y flamenco	Gastronomía • Clásicos madrileños • Rutas de tapas • Tascas de Madrid • Innovadores y vanguardistas • Estrellas Michelin	Mega-eventos profesionales • Ferias • Congresos • Macro eventos de alcance internacional	Madrid para novatos • <i>Madrid essentials</i> • Historia y cultura de Madrid • Rutas gastronómicas
Barrios de Madrid • Madrid histórico • Madrid tradicional • Madrid moderno y urbano • Madrid lujo y glamour	Shopping • <i>Top brands – Luxury</i> • <i>Moda made in Spain</i> • Nuevos diseñadores • Antigüedades y coleccionismo • Mercadillos	Eventos corporativos • Convenciones • Viajes de incentivo • En localizaciones especiales	Madrid emblemático • Principales iconos de la ciudad y sus alrededores
Paseos y rutas • Calles y paseos icónicos • Rutas temáticas • Plazas de Madrid • Jardines urbanos	By night • Música y salas de conciertos • <i>Rooftops</i> y terrazas • Cañas y copas • Salas y clubes	Aprender • Universidades y escuelas de negocios • Idiomática • <i>Team-building</i>	El Madrid de los madrileños • El Madrid de siempre • Tradiciones y costumbres
Joyas del Patrimonio • Ciudades (Segovia, Toledo y Alcalá de Henares) • Paisajes (Aranjuez) • Conjuntos monumentales (Real Sitio y Monasterio Escorial)	Eventos especiales • Eventos deportivos • Conciertos y festivales		Madrid by mood • Madrid cultural • Madrid marchoso • Madrid romántico
Villas de Madrid • Naturaleza (Rascafría) • Interés cultural (Buitrago) • Gastronomía (Chinchón, Navalcarnero, N. Baztán, C. De Oreja)	Deporte • Tenis • <i>Running</i> y maratones • El anillo verde ciclista • En la montaña		Madrid de paso • 24h en Madrid • Un fin de semana
	Fútbol en Madrid • Campos emblemáticos • Partidos y campeonatos		MAD-Addicts • Madrid para reincidentes • Escapadas y excursiones • Donde no llegan los turistas
			Madrid con niños • Madrid en familia • Actividades con niños

Componente 2: En 2019 la ciudad y su área de influencia se ofrecen como una “playground” integrado.

Un gran
diferenciador de
Madrid es su área
de influencia



Componente 3: En 2019 se ha alcanzado el objetivo 30-50-20.

Objetivos 2019

1

Más turismo:
≈ +30%

- Más pernoctaciones
- Mejores tasas de ocupación
- Beneficia a todos los sectores involucrados

2

Mejor turismo: ≈
+50 gasto p.c.

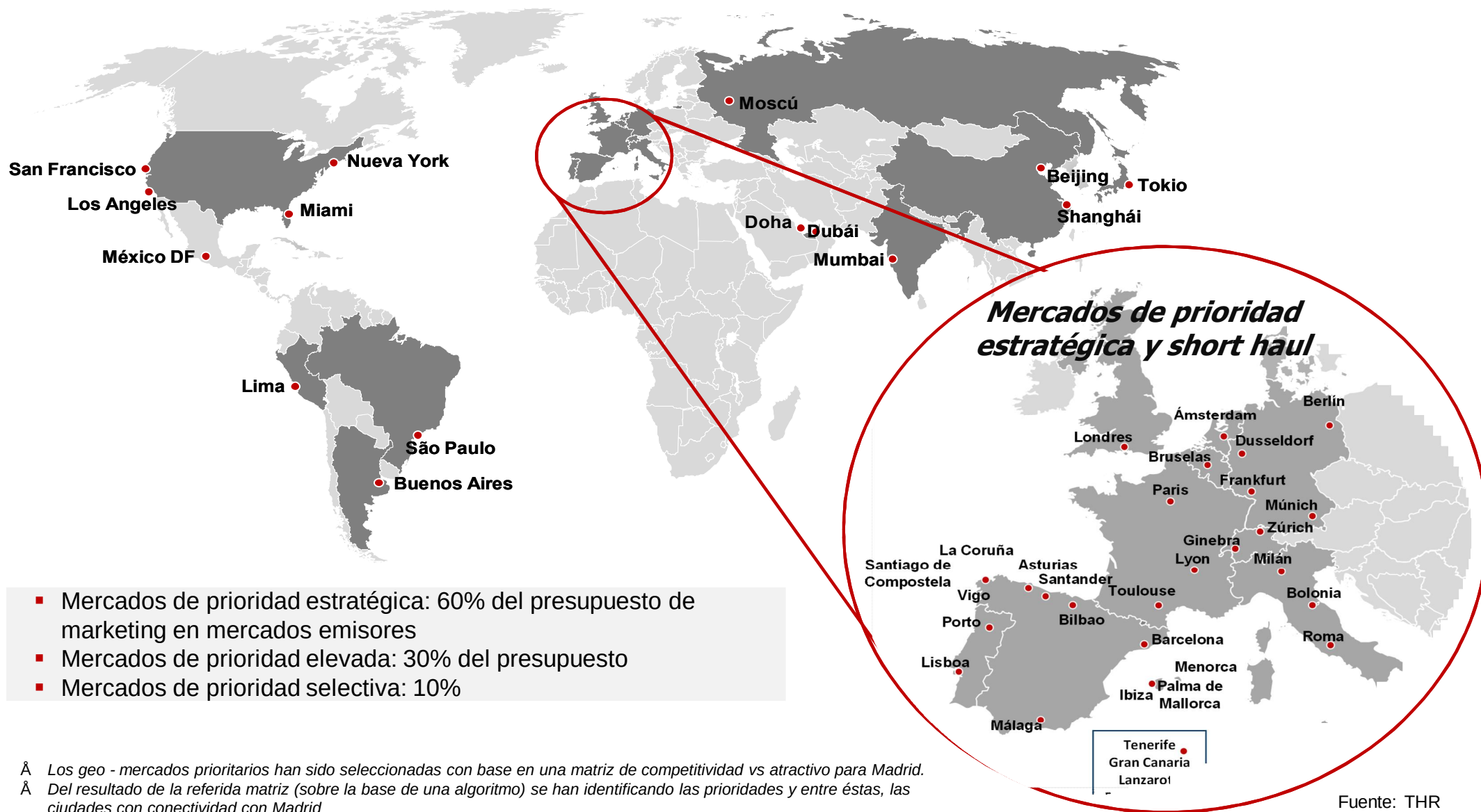
- Aumento de los ADRs y RevPars
- Aumento del gasto medio per capita en destino
- Beneficia a todos los sectores involucrados

3

Menos estacional:
≈ +20 en tmb.

- Positivo para lo jugadores clave del sector privado en especial
- Optimización de los esfuerzos y resultados

Componente 4: MD concentra sus esfuerzos de marketing en 30 ciudades extranjeras y 18 nacionales



Fuente: THR

Componente 5: En 2019 MAD está creando valor sobre 6 competencias clave

1

Estilo de vida español



2

Rico patrimonio cultural



3

Atractivas opciones en los alrededores de la ciudad



4

Fútbol del más alto nivel durante la mayor parte del año



5

Oferta "Wine & Dine" variada y de calidad

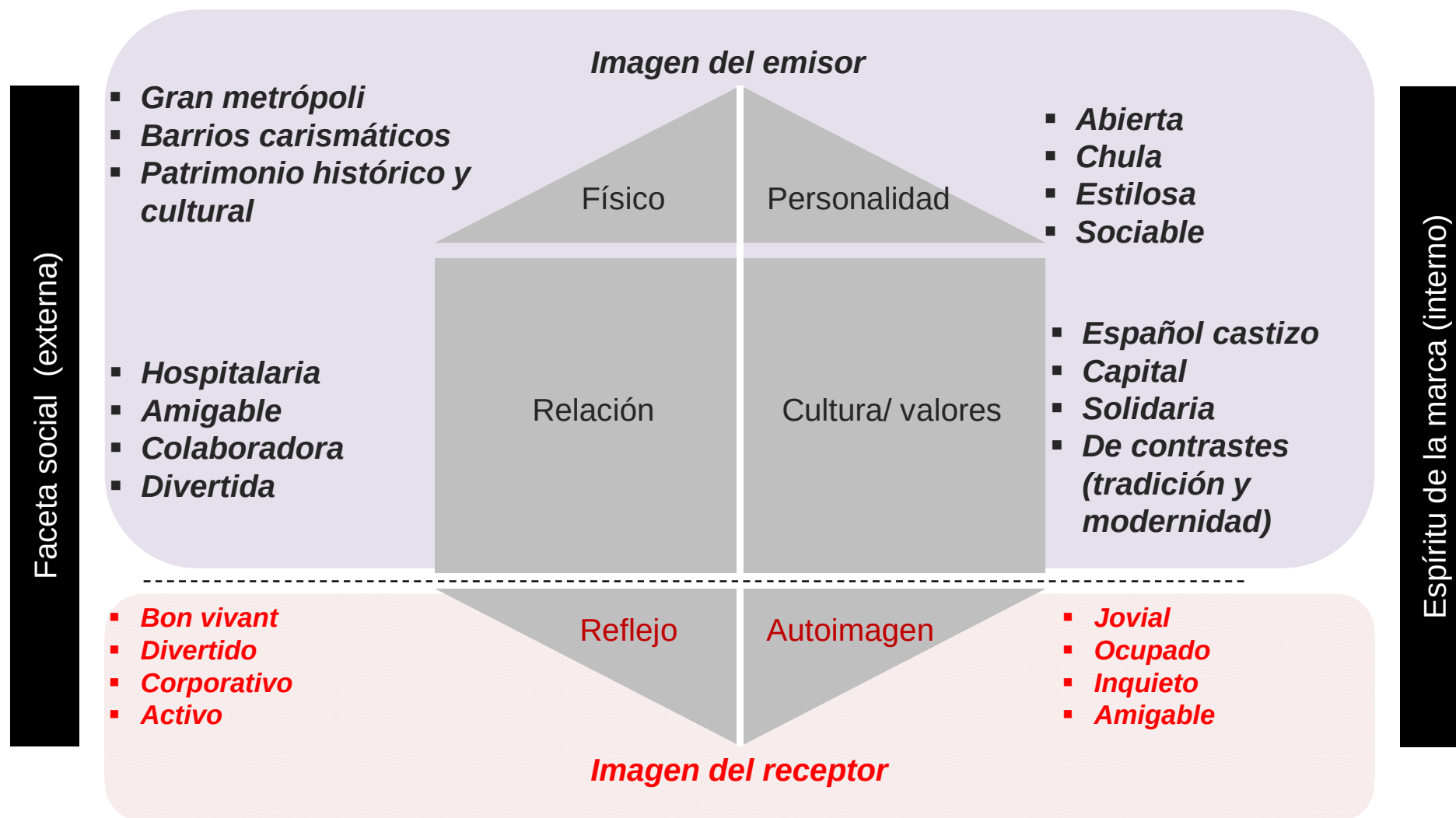


6

Eventos y espectáculos de relevancia internacional



Componente 6: En 2019 la marca Madrid está en pleno proceso de fortalecimiento.



Propuesta para Madrid del prisma de identidad de la marca basado en el modelo de Jean Noël Kapferer

Componente 7: En 2019 se está operando el destino con un liderazgo sólido y fuerte

Un único organismo, potente, liderado por actores clave del sector de forma profesional



Sumario de la VISION 2019

Componente 1	En 2019 MAD ofrece al mercado 3 conceptos verticales y 1 horizontal
Componente 2	En 2019 la ciudad y su área de influencia se ofrecen al mercado como un “playground” integrado.
Componente 3	En 2019 se ha alcanzado el objetivo 30-50-20
Componente 4	MD concentra sus esfuerzos de marketing en 30 ciudades extranjeras y 18 nacionales

Sumario de la VISION 2019

Componente 5	En 2019 MAD está creando valor sobre 6 competencias clave
Componente 6	En 2019 la marca Madrid está en pleno proceso de fortalecimiento
Componente 7	En 2019 se está operando el destino con un liderazgo sólido y fuerte

¿Cómo entender el modelo de negocio de Madrid?

Describe el conjunto de productos y servicios que generan valor para un segmento de consumidores específico

Propuesta de valor

Describe los tipos de relaciones que una compañía establece con un específico segmento de clientes

Relación con los clientes

Son las cosas más importantes que una empresa debe hacer para que su modelo de negocio funcione

Actividades clave

Socios clave

Describe la red de proveedores y socios que hacen que el modelo de negocio funcione

Recursos clave

Es el elemento más valioso requerido para que un modelo de negocio funcione

Segmentos de consumidores

Define los distintos grupos de gente u organizaciones que una empresa quiere alcanzar y servir

Canales

Describe cómo una compañía se comunica y llega a cada segmento de consumidor para entregarle la propuesta de valores

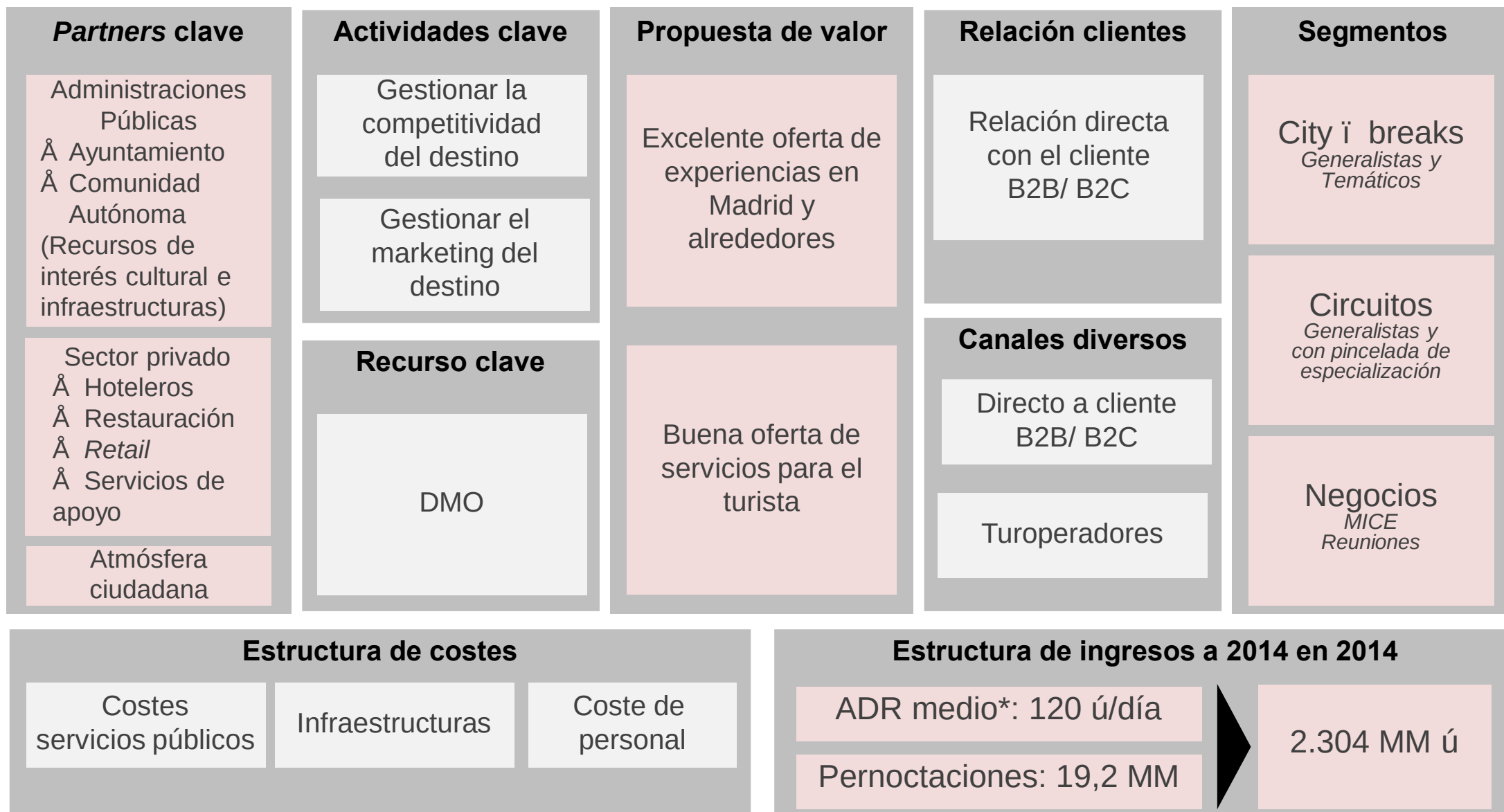
Coste de la estructura

Describe todos los costes generados por el modelo de negocio

Flujo de ingresos

Este bloque representa la caja que una compañía genera de cada segmento de clientes (los costes se deben restar de los ingresos para obtener los beneficios)

Modelo de negocio Madrid 2019



Fuente: INE y basado en el ADR medio del 2013 de todas las categorías y al que se aplican los objetivos cuantitativos para el 2019.

Índice del documento

A

CAUSAS de la
situación

B

VISION

C

Formulación de
la ESTRATEGIA

D

EL PLAN y su
hoja de ruta

Una visión con 7
componentes

**Análisis
estratégico y
temas clave**

Epílogo

Conclusiones del análisis externo



Localización y clima



El estilo de vida y hospitalidad del madrileño



Un destino referente en países emisores con elevado potencial de crecimiento: LATAM



Fuerte crisis económica con impacto en el la demanda doméstica



Aumento de la competencia de destinos urbanos y descenso de segmentos clave (negocios)



Una comunicación muy débil y dispersa al explicar Madrid y sus beneficios

Conclusiones del análisis interno



La industria motivada para actuar



La oferta de Madrid Destino tiene potencial para desarrollar una propuesta de valor potente



Oferta hotelera muy competitiva ya adaptada al multi-segmento



Ausencia de liderazgo y coordinación público - privada

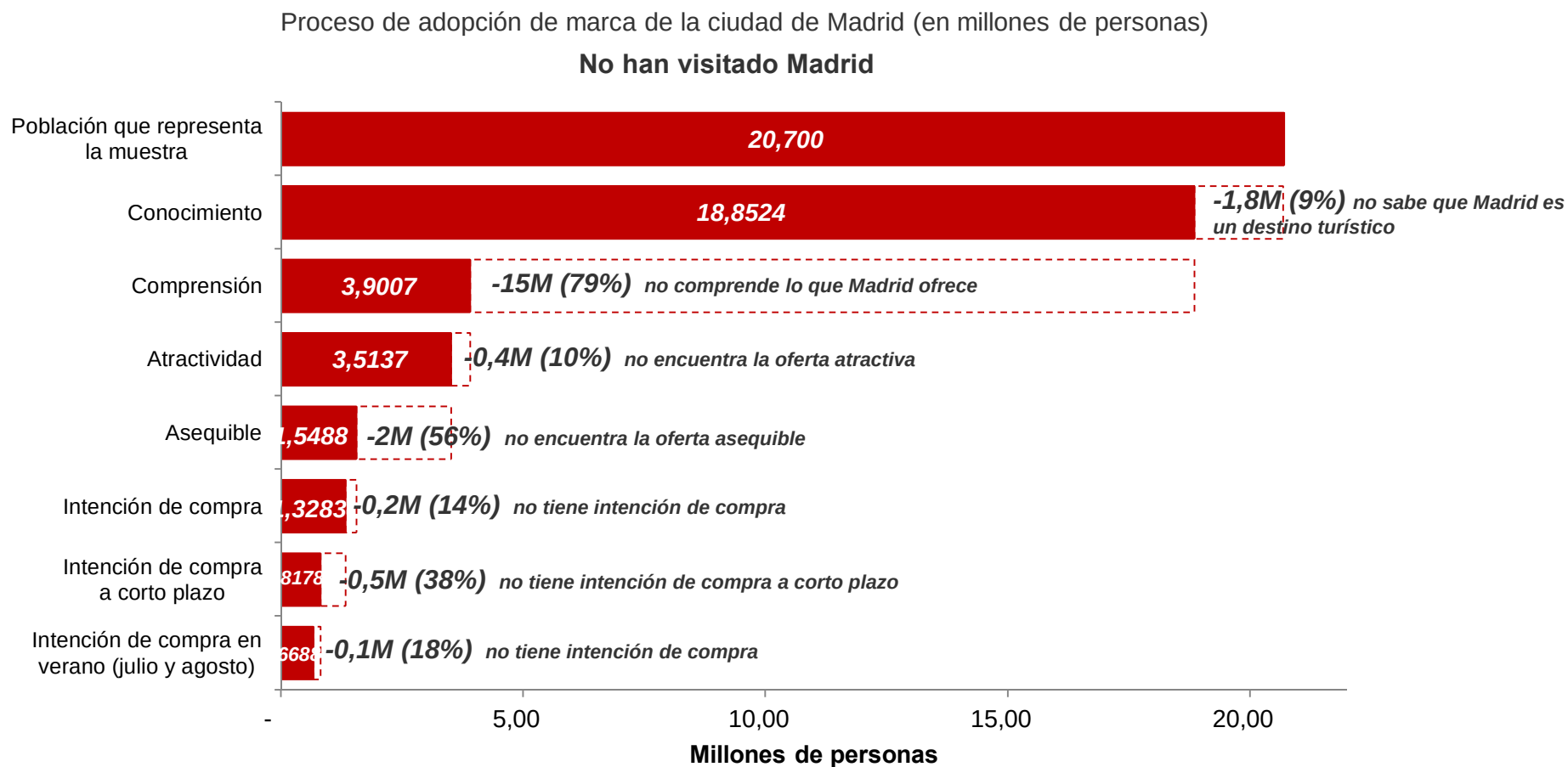


Competitividad y conectividad limitada



Marketing débil y disperso. Bajo poder de la marca por falta de diferenciación

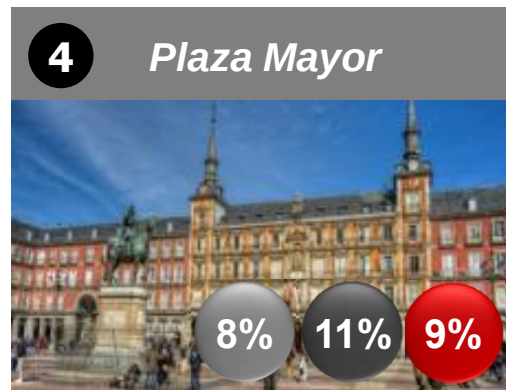
Se confirma la falta de comprensión de oferta de Madrid en los turistas que no han visitado la ciudad...



Fuente: THR en base al estudio de mercado realizado por encargo de Madrid Destino en marzo y abril de 2014

El Museo del Prado es, con diferencia, el atractivo más singular de Madrid

¿Cual de los siguientes atractivos turísticos de Madrid le resulta mas singular (único)?



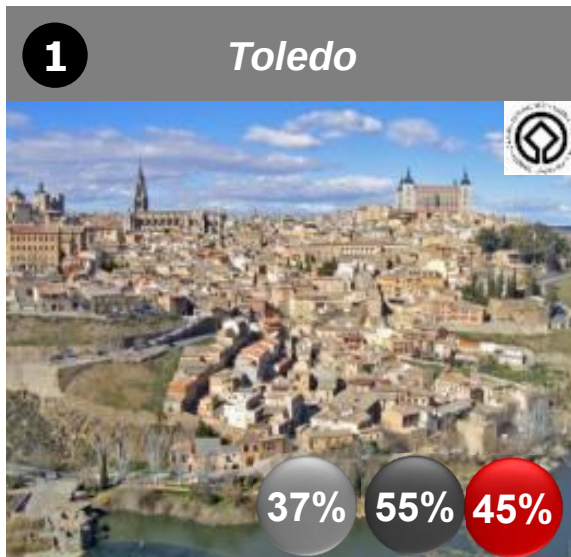
¿Han visitado Madrid con anterioridad?



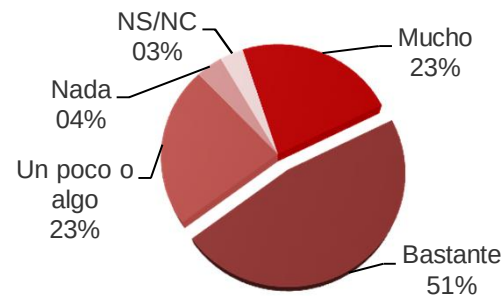
Fuente: THR en base al estudio de mercado realizado por encargo de Madrid Destino en marzo y abril de 2014

Los atractivos turísticos más conocidos de los alrededores de Madrid son de carácter histórico

¿De los atractivos turísticos de los alrededores de Madrid cuáles conoce de los siguientes?



¿Cuánto de importantes son para Ud. estos elementos únicos y diferenciadores de Madrid?



¿Han visitado Madrid con anterioridad?



Fuente: THR en base al estudio de mercado realizado por encargo de Madrid Destino en marzo y abril de 2014

El análisis estratégico ha identificado 3 temas clave a que se agrupan en 3 ejes estratégicos

Temas clave a gestionar

Líneas estratégicas a desarrollar



Índice del documento

A

CAUSAS de la
situación

B

La VISION 2019
y los asuntos
críticos para
alcanzarla

C

**Formulación de
la ESTRATEGIA**

D

EL PLAN y su
hoja de ruta

Epílogo

El mapa estratégico muestra la conexión entre la estrategia y su implementación



* Estar y mantenerse entre las Top 5 ciudades de Europa.

Eje Estratégico 1: Sistema de liderazgo y gobernanza

1

Una mejora sustancial del sistema de liderazgo y gobernanza



Una única DMO

El sector turístico representativo de Madrid y su área de influencia se agrupará en una única DMO donde la ciudad de Madrid será el driver



Madrid y alrededores

Esta DMO también aglutinará los destinos que refuerzan el offering de la ciudad de Madrid.



Gestión profesional

La DMO contará con una alta involucración de empresas turísticas relacionadas. Todo ello se realizará con la colaboración y cooperación del sector público.

Eje estratégico 2: Un destino más competitivo y mejor gestionado

2

Un destino más competitivo y mejor gestionado



Diamante competitivo

Madrid creará un entorno atractivo y ágil que favorecerá el desarrollo del sector turístico de un modo dinámico. Así aumentará su ventaja competitiva respecto de otros destinos urbanos.



Desarrollo de producto e innovación

Se propondrá un *offering* atractivo y de un elevado valor neto, a través de un desarrollo permanente de producto basado en la innovación y la calidad.



Satisfacción del cliente

Se facilitará información de valor añadido para el turista que mejorará su experiencia en destino. Esta mejora será medida y evaluada.

Eje Estratégico 3: Una mayor capacidad de conquistar y retener clientes

3

Una mayor capacidad de conquistar y retener clientes



Una marca poderosa

Madrid debe contar con una marca poderosa que sea conocida y asociada a conceptos clave que simbolizan la ciudad de Madrid.



Top of mind

La marca Madrid se posicionará en la mente de los consumidores objetivo mediante acciones de Relaciones Públicas y comunicación.



Enfoque a las ventas

Además Madrid seguirá comunicando su valor B2B y B2C para lograr objetivos de ventas alineados con los objetivos.

Índice del documento

A

CAUSAS de la
situación

B

La VISION 2019
y los asuntos
críticos para
alcanzarla

C

Formulación de
la ESTRATEGIA

D

**EL PLAN y su
hoja de ruta**

Epílogo

Los 3 ejes estratégicos se materializan en 15 iniciativas



Iniciativas de gobernanza y liderazgo

Iniciativas de liderazgo y gobernanza

1

Activar la DMO



2

Planificar la competitividad y el marketing a 3 y 5 años



3

Activar la coordinación de la Administración



4

Implantar el Foro de Turismo de Madrid Destino



5

Publicar las páginas mensuales "Madrid Destino"



Acciones

- Crear la DMO con su sistema de gobernanza.
- Desplegar los grupos de trabajo* de la DMO.
- Activar una oficina de proyecto interna (OPI).

- Elaborar el plan de Competitividad de Madrid Destino.
- Elaborar el plan de Marketing de Madrid Destino.
- Cooperar con el sector privado en su elaboración.

- Crear 7 comisiones mixtas** de trabajo.
- Establecer el sistema de objetivos del año.
- Comunicar los progresos del año.

- Activar un equipo responsable.
- Definir un modelo de negocio atractivo para el sector privado.
- Buscar partners y sponsors del Foro.

- Contratar un equipo editorial.
- Acuerdos con medios de comunicación.
- Carta mensual de los Delegados en los medios (rotatorio).

* Los grupos de trabajo son coordinados desde la DMO con el sector privado.

** Las comisiones mixtas de trabajo agrupan a miembros de distintas Administraciones

Iniciativas de liderazgo y gobernanza

Iniciativas de liderazgo y gobernanza

1

Activar la DMO



- Crear la DMO con su sistema de gobernanza.
- Desplegar los grupos de trabajo* de la DMO.
- Activar una oficina de proyecto interna (OPI).

2

Planificar la competitividad y el marketing a 3 y 5 años



- Elaborar el plan de Competitividad de Madrid Destino.
- Elaborar el plan de Marketing de Madrid Destino.
- Cooperar con el sector privado en su elaboración.

3

Activar la coordinación de la Administración



- Crear 7 comisiones mixtas** de trabajo.
- Establecer el sistema de objetivos del año.
- Comunicar los progresos del año.

4

Implantar el Foro de Turismo de Madrid Destino



- Activar un equipo responsable.
- Definir un modelo de negocio atractivo para el sector privado.
- Buscar partners y sponsors del Foro.

5

Publicar las páginas mensuales "Madrid Destino"



- Contratar un equipo editorial.
- Acuerdos con medios de comunicación.
- Carta mensual de los Delegados en los medios (rotatorio).

Acciones

* Los grupos de trabajo son coordinados desde la DMO con el sector privado.

** Las comisiones mixtas de trabajo agrupan a miembros de distintas Administraciones

Iniciativas de competitividad

Iniciativas de competitividad del destino

6

Gestionar las 5 prioridades anuales de competitividad turística



7

Implementar el programa de innovación



8

Implementar el programa “Iconos y experiencias Top” (ICONEX)



9

Gestionar la satisfacción del turista



10

Realizar el encuentro anual “TTI” (Talento, Tecnología e Innovación)



Acciones

- Aprobación de las prioridades por la Asamblea (de la nueva DMO).
- Acordar las prioridades que gestionarán las comisiones mixtas (mencionadas en la iniciativa 3).
- Definir los mecanismos de seguimiento.

- Realizar un informe bianual de benchmarking
- Organizar talleres sectoriales de innovación con Escuelas de Negocio
- Instaurar los premios anuales a la innovación turística en el Foro

- Aprobar el programa ñICONEXò
- Diseñar los visuales y las reglas del juego que diferencien la oferta de calidad.
- Implantar el sistema y difundir su implementación.

- Implantar el sistema de sellos y rankings, y los programas de ñhospitalidadò ñfelicidadò
- Medir permanentemente la satisfacción por servicios, por zonas, etc.
- Publicar los ñTop Rankedò cada año

- Desarrollar el concepto y su modelo de negocio.
- Buscar partners y sponsors.
- Cerrar acuerdos con escuelas de negocios.

N.B. Se indican en rojo las acciones que se consideran críticas para la consecución de la iniciativa

Iniciativas de competitividad

Iniciativas de competitividad del destino

6

Gestionar las 5 prioridades anuales de competitividad turística



7

Implementar el programa de innovación



8

Implementar el programa “Iconos y experiencias Top” (ICONEX)



9

Gestionar la satisfacción del turista



10

Realizar el encuentro anual “TTI” (Talento, Tecnología e Innovación)



Acciones

- Aprobación de las prioridades por la Asamblea (de la nueva DMO).
- Acordar las prioridades que gestionarán las comisiones mixtas (mencionadas en la iniciativa 3).
- Definir los mecanismos de seguimiento.

- Realizar un informe bianual de benchmarking
- Organizar talleres sectoriales de innovación con Escuelas de Negocio
- Instaurar los premios anuales a la innovación turística en el Foro

- Aprobar el programa ñICONEXò
- Diseñar los visuales y las reglas del juego que diferencien la oferta de calidad.
- Implantar el sistema y difundir su implementación.

- Implantar el sistema de sellos y rankings, y los programas de ñhospitalidadò ñfelicidadò
- Medir permanentemente la satisfacción por servicios, por zonas, etc.
- Publicar los ñTop Rankedò cada año

- Desarrollar el concepto y su modelo de negocio.
- Buscar partners y sponsors.
- Cerrar acuerdos con escuelas de negocios.

N.B. Se indican en rojo las acciones que se consideran críticas para la consecución de la iniciativa

Iniciativas de marketing

Iniciativas de marketing
del destino

11

**Desarrollar
Inventos de
Marketing by
Madrid
(diseño de
valor)**



12

**Potenciar la
venta B2B por
productos**



13

**Desarrollar un
sistema
excelente de
marketing
on-line**



14

**Dotar de mucho
más poder a la
marca "Madrid
Destino"**



15

**Favorecer las
coop's y
promociones**



Acciones

- Identificar 10 potenciales IM en cooperación con el sector.
- **Hacer el modelo y plan de negocio de los 4 primeros IM.**
- Lanzar las IM y evaluarlas en el tiempo.

- Implantar las fórmulas rBuy & Sellò Madrid Destino.
- Elaborar las bases de datos de los operadores.
- Establecer acuerdo y convenio con Turespaña.

- Crear el equipo interno y seleccionar proveedores externos.
- Activar 3 grupos de trabajo con la industria: inspiración, planificación y comercialización.
- Implantar un buen sistema de métricas.

- **Afinar y consensuar el posicionamiento de marca.**
- Contratar una agencia de RRPP entre las top mundiales durante 3 años.
- Publicar los resultados trimestrales de la campaña.

- Crear el equipo COOPROM (cooperación y promoción).
- Desarrollar fórmulas de cooperación rhardòy rsoftò
- Comunicar al mercado los beneficios de la cooperación.

N.B. Se indican en rojo las acciones que se consideran críticas para la consecución de la iniciativa

Iniciativas de marketing

Iniciativas de marketing
del destino

11

**Desarrollar
Inventos de
Marketing by
Madrid
(diseño de
valor)**



12

**Potenciar la
venta B2B por
productos**



13

**Desarrollar un
sistema
excelente de
marketing
on-line**



14

**Dotar de mucho
más poder a la
marca "Madrid
Destino"**



15

**Favorecer las
coop's y
promociones**



Acciones

- Identificar 10 potenciales IM en cooperación con el sector.
- **Hacer el modelo y plan de negocio de los 4 primeros IM.**
- Lanzar las IM y evaluarlas en el tiempo.

- Implantar las fórmulas rBuy & Sell Madrid Destino.
- Elaborar las bases de datos de los operadores.
- Establecer acuerdo y convenio con Turespaña.

- Crear el equipo interno y seleccionar proveedores externos.
- Activar 3 grupos de trabajo con la industria: inspiración, planificación y comercialización.
- Implantar un buen sistema de métricas.

- **Afinar y consensuar el posicionamiento de marca.**
- Contratar una agencia de RRPP entre las top mundiales durante 3 años.
- Publicar los resultados trimestrales de la campaña.

- Crear el equipo COOPROM (cooperación y promoción).
- Desarrollar fórmulas de cooperación rhardòy rsoftà
- Comunicar al mercado los beneficios de la cooperación.

N.B. Se indican en rojo las acciones que se consideran críticas para la consecución de la iniciativa

Desarrollar Inventos de Marketing *by Madrid* (Diseño de Valor)

Prioridad

Descripción de la iniciativa

- Los inventos de marketing (IM) harán evolucionar el producto básico hacia productos más complejos (producto esperado, producto extendido, paquetes dinámicos, etc.) los cuales aportarán más valor al mercado y, sobre todo, diferenciación.
- Navidades en Madrid, Los veranos de Madrid, Real Madrid Experience, Madrid Shopping Lines, Experiencia Taurina, etc. son ejemplos de inventos de marketing que puede aportar mucho al marketing de Madrid Destino. La alternativa es vender camas.

Objetivo

Lanzar y comercializar, cada año, 2 inventos de marketing en Madrid Destino.

Hoja de ruta de tareas clave

- Identificar 10 potenciales IM en cooperación con el sector y planificar su desarrollo en 5 años.
- Crear los task forces de desarrollo de cada IM con líderes empresariales e institucionales.
- Hacer el modelo y el plan de negocio de los 4 primeros IM.
- Conseguir financiación, sponsors y otros apoyos.
- Desarrollar el producto para que éste sea comercializable.
- Elaborar el plan de marketing del primer y segundo IM.
- Lanzar IM y seguir su evolución
- Evaluar los resultados a los 3, 6 y 12 meses.

Presupuesto (€)

2014	2015	2016	TOTAL
Ver anexo	Ver anexo	Ver anexo	Ver anexo

Métricas de las iniciativas del eje estratégico 1: liderazgo y gobernanza

Iniciativas	Indicadores y métricas	Frecuencia
1. Activar la DMO	- Asistentes convocados a reuniones y participantes asistentes. - Evaluación de los objetivos conseguidos (generales: de macro indicadores turísticos). - Ratio de actuaciones iniciadas y concluidas tanto de iniciativas de competencia turística y de otras competencias.	Mensuales
2. Planificar la competitividad y el marketing a 3 y 5 años	- Grado de implementación del plan estratégico (PETM) y de los planes operacionales (competitividad y marketing). - Alcance de conclusión de los objetivos por cada área. - Evolución del presupuesto asignado y consumido por cada partida.	- Mensuales, trimestral y anual - Trimestral
3. Activar la coordinación de la Administración	- Ratios de propuestas activadas, acordadas, implementadas y finalizadas por comisión. - Nº de comisiones creadas vs nº comisiones que alcanzaron objetivos. - Asistentes convocados a reuniones y participantes asistentes.	Mensual
4. Implantar el Foro de Turismo Madrid Destino	- Ratio de ofertas iniciadas, captadas, seguidas y cerradas (indicador para patrocinadores). - Ratio de interesados (solicitaron información) vs inscritos a participar (distintos tipos de cliente final). - Aportaciones totales (hard y soft) de los patrocinadores por actividad y vinculación turística.	Ratios pre y post evento
5. Publicar las páginas mensuales “Madrid Destino”	- Ratio de incremento o variación de las ventas. - Menciones y hashtag (#) en twitter asociado a las páginas. - Menciones y buzz generado online por las páginas.	Mensual y trimestralmente

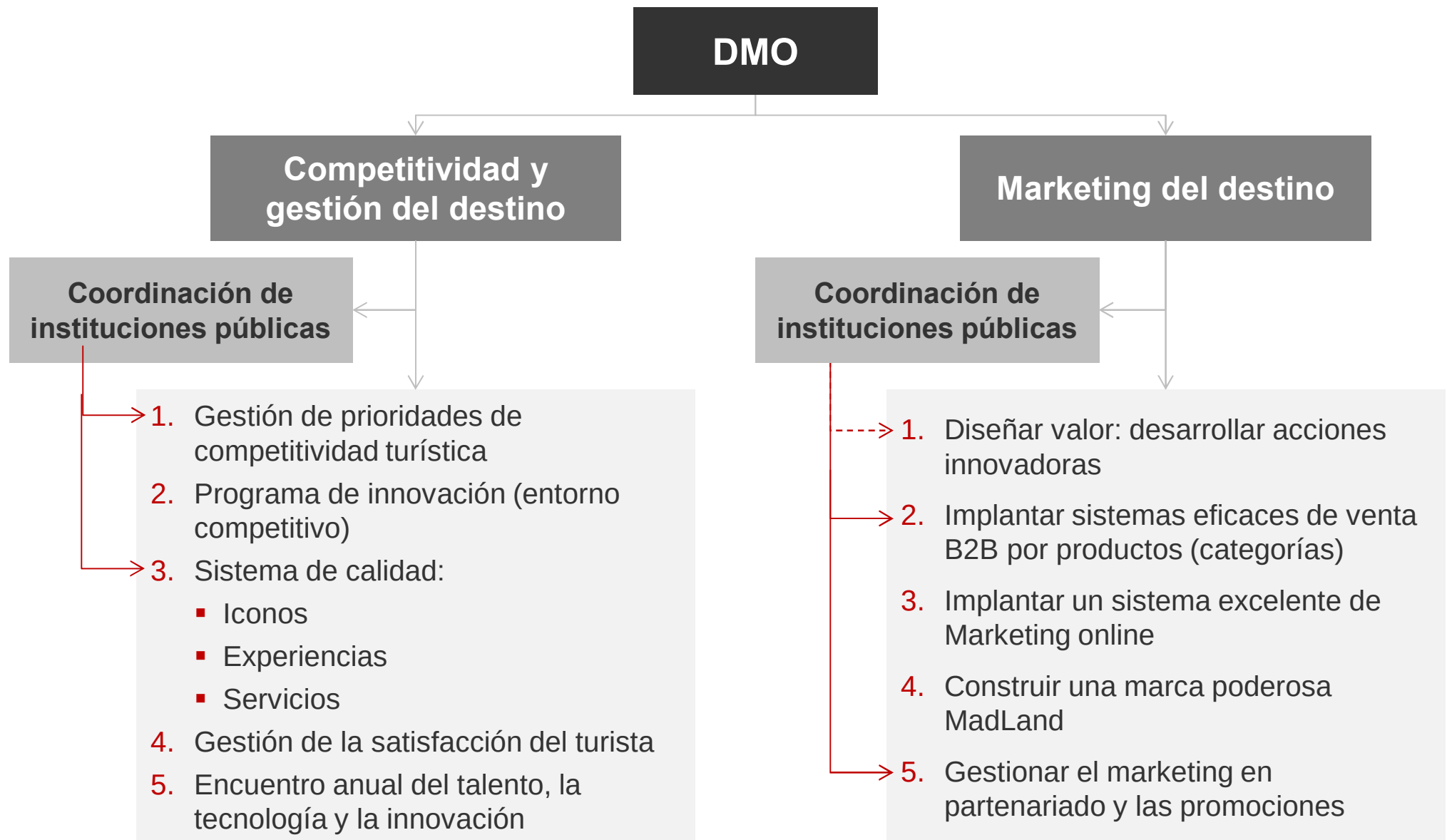
Métricas de las iniciativas del eje estratégico 2: competitividad e innovación

Iniciativas	Indicadores y métricas	Frecuencia
6. Gestionar las 5 prioridades anuales de competitividad turística	- Grado de avance en el BSC y de conclusión de las 5 prioridades a gestionar. - Ratio de prioridades activadas, gestionadas y concluidas. - Nivel de satisfacción del residente y turista con la mejora realizada.	- Mensual - Anual
7. Implementar el programa de innovación	- Número (Nº) y ratio de innovaciones madrileñas ideadas vs. implementadas. - Nº de innovaciones madrileñas implementadas y premiadas. - Votos y preferencias indicadas por los clientes y consumidores de las innovaciones madrileñas.	Anual
8. Implantar el programa “Iconos y experiencias Top” (ICONEX)	- Ratio de candidaturas presentadas por categoría y sub-categoría vs implementadas. - Evolución de sus cifras de visitantes y ventas (tanto en el canal directo como en indirectos) - Tráfico generado en la website general y en la micro-site de los sellos, comentarios y buzz generado B2B y B2C	- Mensual (candidaturas vs implementadas) - Evolución de ventas, tráfico y buzz mensual
9. Gestionar la satisfacción del turista	- NPS (Net Promoter Score): ratio de recomendación por geo - mercado - Seguimiento de comentarios positivos sobre negativos de Madrid en la red - Grado de satisfacción del turista (consumidor) con los servicios turísticos que Madrid proporciona (Programa felicidad)	- Mensual y anual (NPS) - Mensual y trimestral - Anual
10. Encuentro anual “TTI” (Talento, Tecnología e Innovación)	- Nº de interesados (solicitaron información) vs inscritos a participar (tanto patrocinador como cliente final) - Evolución de los importes medios por patrocinador, por sector y en total para el evento. - Nº de descargas de la nube de los resultados.	Anual

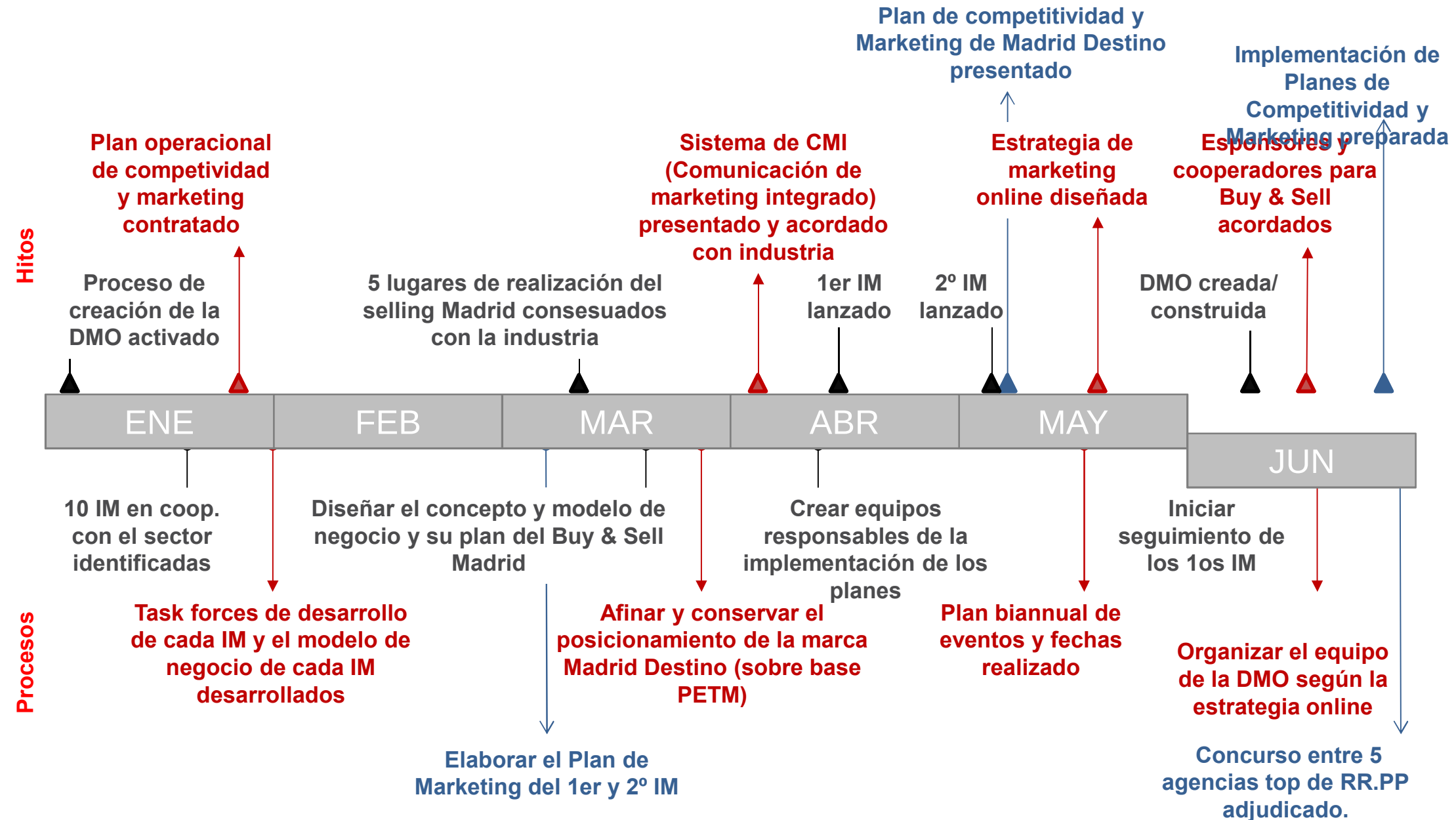
Métricas de las iniciativas del eje estratégico 3: Marketing

Iniciativas	Indicadores y métricas	Frecuencia
11. Inventos de Marketing (Diseño de Valor)	- Ratio de ideas de IM incorporadas a la lista vs las implementadas durante el año. - Evolución de las ventas de los productos adoptados por la industria. - Valoración y ranking creado con base en la opinión del consumidor final.	Trimestral, semestral y anual
12. Venta B2B por productos	- Nº de sponsors, aportación total de éstos y evolución de sus aportaciones con el paso del tiempo. - Evolución y ratios de las ventas (volumen e ingresos generados) por categoría y método (on y offline). - Nº de contactos objetivo generados.	Mensual, trimestral y anual
13. Desarrollar un sistema excelente de marketing on-line	- NPS de la herramienta electrónica. - Nº de contactos target conseguidos. - Contribución neta de marketing de las ventas generadas en el canal digital.	Mensual, trimestral y anual
14. Una Dotar de mucho más poder a la marca "Madrid Destino"	- BAV model de Young & Rubicam, el poder de la marca. - Desarrollar el mapa de asociaciones de la marca Madrid Destino y la intensidad de cada nivel de asociación y su intensidad. - Variación del índice conocimiento (ñawareness) y de la intención de compra a corto plazo de Madrid en los mercados emisores objetivo.	Semestral y anual (anual para el poder y valor de la marca)
15. Coop's y promociones	- Ratio de presentaciones vs a colaboración realizada por cada modalidad de partenariado - Modalidades de partenariado más usadas por volumen (nº de colaboraciones e importes) - Evolución de las aportaciones conseguidas (por volumen de aportación y de colaboradores)	Mensual y anual

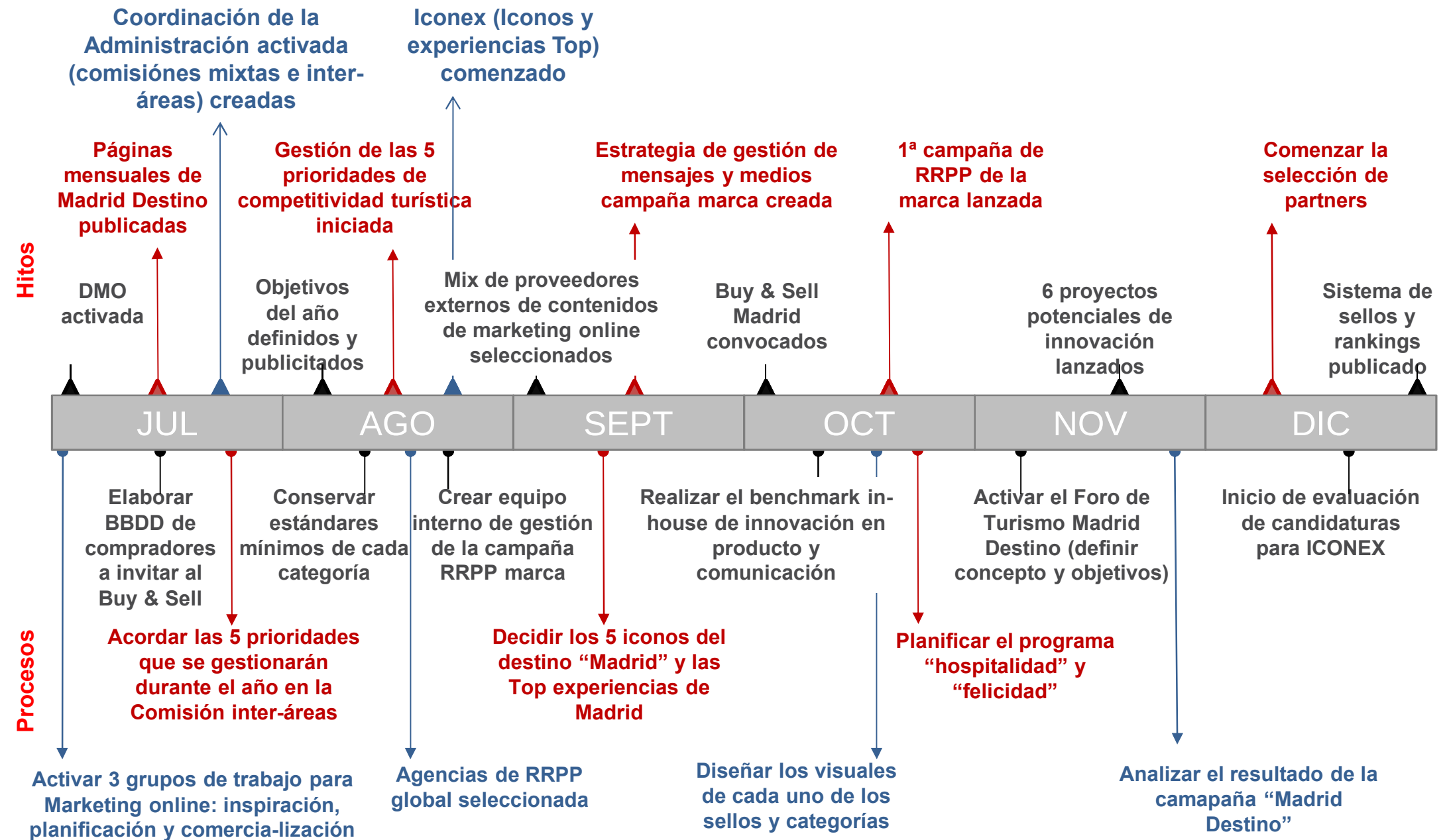
La DMO se basará en una gobernanza que conjugue los intereses públicos y privados



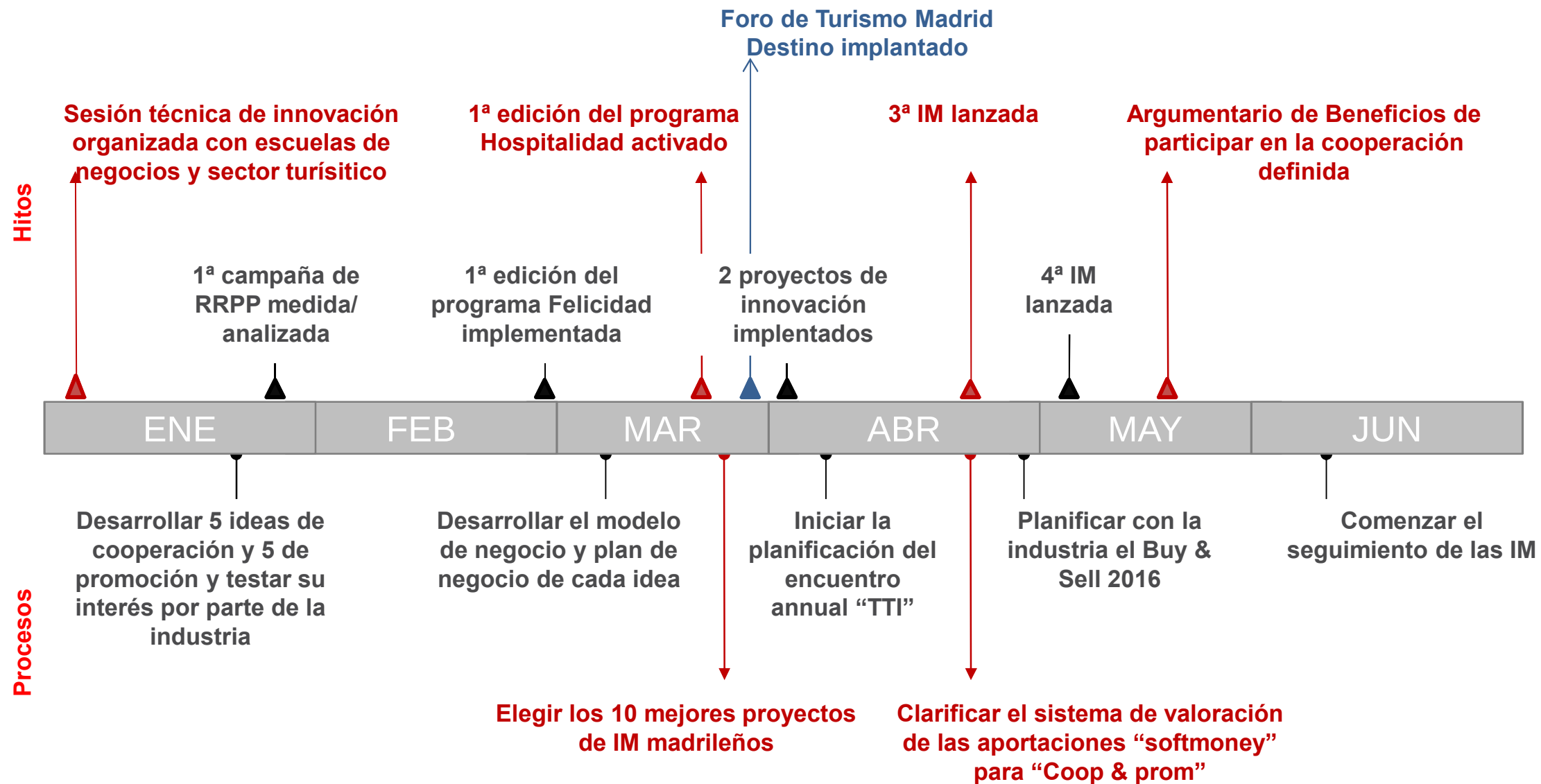
1er Semestre 2015



2º Semestre 2015



1^{er} Semestre 2016



2º Semestre 2016



Índice del documento

1

Introducción

2

La visión 2019 y
los asuntos
críticos para
alcanzarla

3

Formulación
estratégica

4

El plan y la hoja
de ruta

Epílogo

Riesgos del proyecto

1

La falta de consenso para la creación de un organismo único, fuerte y potente

2

La no - gestión de dificultades a la hora de ceder poder por parte de instituciones y actores

3

La ausencia de un equipo especializado adaptado a la DMO en línea con el plan estratégico del destino



Claves del éxito

1

Voluntad de impulsar e incentivar el sector por parte de las Administraciones y los jugadores clave

2

Cooperación clave entre el sector público y el privado para gestionar y “explicar” bien el destino

3

Una propuesta de valor clara y convincente para el consumidor





THR | INNOVATIVE
TOURISM
ADVISORS