

EL TURISMO Y SU ENCRUCIJADA PARA EJERCER DE MOTOR ECONÓMICO DE MADRID

Óscar Perelli del Amo, *Director del Área de Estudios e Investigaciones de Exceltur*

El otoño de 2013 ha encumbrado al turismo como una prioridad para la ciudad de Madrid. Las caídas de más del 10% en el número de visitantes extranjeros durante el verano y el nuevo descenso en los pasajeros aéreos del aeropuerto de Barajas (por vigésimo primer mes consecutivo), han copado las portadas de los periódicos, colocando al turismo madrileño en situación de emergencia frente a la opinión pública. El efecto mediático de las cifras, algunas de ellas matizables, unido a la reciente decepción de no poder organizar las olimpiadas de 2020, han ejercido de catalizadores de un interés por la situación del turismo en Madrid del que no se había disfrutado hasta la fecha. Como consecuencia de ello, el turismo madrileño, sector que en términos generales se está comportando como uno de los de mayor capacidad de resistencia frente a la crisis, ha pasado a ser una prioridad en la agenda de la ciudad.

Desde entonces, no han sido pocos los diagnósticos apresurados y la propuesta de medidas improvisadas para poder enderezar la situación madrileña lo antes posible, emanados tanto desde la esfera pública como de la privada. Como viene siendo habitual en estos casos, éstas se han circunscrito al cocktail estandarizado de reclamar la inversión indiscriminada en más promoción (ya hay un plan de choque anunciado de tres millones de euros) y tratar de multiplicar la conectividad, y si es promoviendo más conexiones aéreas y de mercados de larga distancia, mejor. Medidas necesarias sin duda a corto plazo, pero no suficientes para enderezar la situación a medio y largo.

Y es que el turismo nunca se ha comportado como un fenómeno unidireccional y sencillo de gestionar. La multiplicidad de elementos que inciden en el funcionamiento y atractivo de un destino como Madrid supera la capacidad de afectarlo actuando tan sólo en dos de sus claves esenciales, como son la promoción y la conectividad. Generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo se antoja temerario cuando se dejan otros temas básicos al margen: selección, diseño y estructuración del producto, con las múltiples políticas públicas y decisiones empresariales involucradas para hacerlo posible, elección del posicionamiento por mercados objetivo y definición de los mejores instrumentos y canales para su marketing y comercialización, bajo la fórmula de gestión más eficiente y profesionalizada posible.

Desde este punto de vista, la situación del turismo en Madrid requiere, por un lado, de una reflexión más profunda y meditada, además de un compromiso continuado para sentar unas bases más sostenibles, que impulsen su capacidad competitiva, sobre la que conseguir mejores resultados empresariales y un mayor beneficio para el conjunto de la sociedad madrileña. Bajo este planteamiento, las lícitas urgencias del corto plazo, no debieran servir para ocultar los temas de fondo, muchos de los cuales suenan incluso a manidos en el caso madrileño; puesta en valor integral de los recursos de la ciudad, modelo de gestión público-privado para su estructuración y comercialización por productos, aplicación de la tecnología para su integración, incorporación del turismo en el modelo de ciudad y su compromiso con los retos globales y la aplicación de una política de infraestructuras-movilidad más alineadas con la promoción del turismo en los mercados más interesantes.

Sin ánimo de resolver todas las claves del turismo madrileño y mucho menos sentar las bases de un programa de trabajo, el presente artículo pretende incorporar algunas reflexiones que puedan servir para establecer puntos de referencia con los que orientar el necesario debate que impulse de forma conjunta y definitiva, entre todos los actores involucrados, el turismo en la ciudad. Muchas de ellas no resultan ninguna novedad, por cuanto son líneas de trabajo que ya han sido aplicadas con éxito en otros destinos, siendo el reto de Madrid trasladarlas de manera definitiva a su realidad, con la ambición suficiente y de forma sostenida en el tiempo, con el máximo apoyo y prioridad política. Todo ello, sin perder de vista que el modelo turístico no puede estar dissociado del modelo urbano y el relato como sociedad que sea capaz de ofrecer Madrid en el marco en continúa transformación del sistema global de ciudades (y destinos urbanos).

Con este propósito, el artículo se estructura en dos capítulos principales. El primero se dedica a exponer las principales lecturas a obtener de la evolución del sector turístico madrileño durante el último lustro de crisis económica, para ayudar a dimensionar correctamente la gravedad del paciente y apuntar líneas de trabajo para el futuro. El segundo representa una reflexión personal sobre posibles líneas de trabajo (tratamientos), que son planteadas a modo enunciativo y sin pretensión de exhaustividad.

A) Evidencias de la situación del turismo madrileño

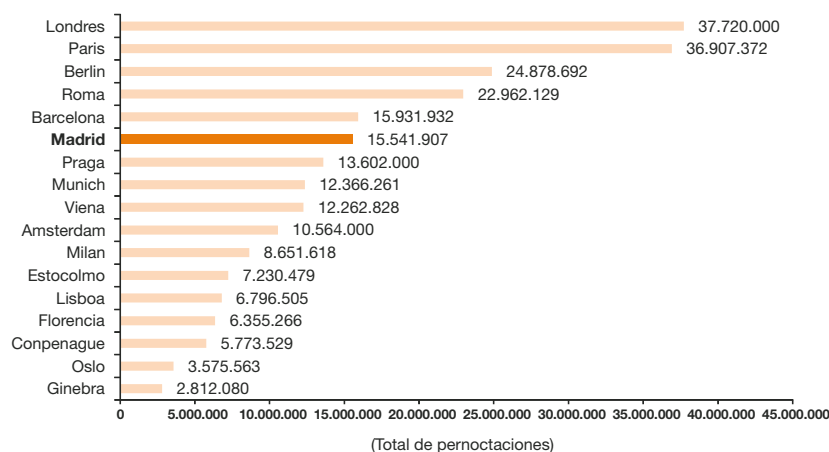
El contexto de crisis económica imperante desde el año 2008 ha supuesto un reto para destinos y empresas turísticas. El descenso de la renta disponible de las familias y su consecuente traslación a una reducción en el número de viajes y su nivel de gasto, junto con los drásticos programas de minoración de costes aplicados en eventos y viajes por las empresas, unido a la propia mortalidad empresarial, provocó en 2009 una fuerte caída de la demanda de turismo urbano en Europa. La evidencia de la información disponible refleja, sin embargo, que tras cinco años la demanda turística a las principales ciudades europeas, entre ellas algunas de las españolas, y que no decir a nivel mundial, ha conseguido incrementarse notablemente,

reforzando la idea de la mayor capacidad de resistencia del sector turístico frente a la crisis¹ y el potencial del turismo de ciudad en el contexto del proceso de urbanización a escala global.

En este escenario, el desempeño de Madrid no ha podido situarse entre las ciudades más dinámicas turísticamente que, “curiosamente”, la evidencia permite observar que son aquellas donde, además de ser grandes centros de actividad, negocios, creatividad e innovación, mejor y de forma más sostenida se ha trabajado en potenciar su atractivo turístico. En el caso de Madrid una diversidad singular de factores le ha impedido un mayor aprovechamiento de las oportunidades latentes en sus múltiples atributos y recursos con potencial para ejercer de productos turísticos únicos y singulares, en un mercado de creciente competencia, tanto dentro de España como a nivel europeo y, por supuesto, global.

A pesar de ello y de una evolución reciente marcada por una preocupante tendencia negativa en la gran mayoría de indicadores turísticos de la ciudad, es oportuno comenzar recordando que Madrid ostenta en el contexto europeo una posición propia de un destino turístico de primer orden. No en vano la capital cerró 2012 como la 6ª ciudad europea por número de pernoctaciones hoteleras, 2011 (último dato disponible) como la 6ª en el ranking de ICCA por su capacidad para organizar congresos profesionales, mientras Barajas permanecía como el 5º aeropuerto europeo por número de pasajeros transportados, también con información hasta 2012.

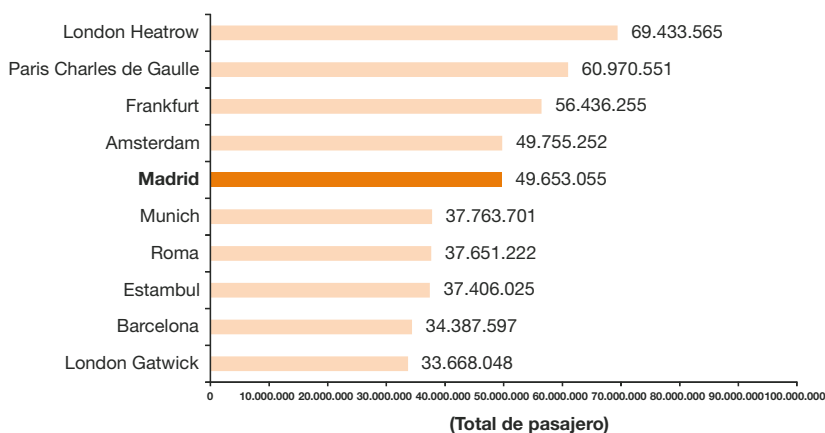
Ranking de ciudades europeas por el número de pernoctaciones hoteleras. Año 2012



Fuente: Elaboración propia a partir de Tourmis

¹ Especialmente marcado en el caso de los destinos del sol y playa español, donde, una vez más, la inestabilidad geopolítica de algunos de sus principales competidores, junto con el crecimiento de turistas procedentes de Rusia y los países nórdicos, han provocado un importante flujo de turistas, que ha favorecido crecimientos en la demanda y, en menor medida, en la rentabilidad empresarial.

Ranking de aeropuertos europeos por el número de pasajeros. Año 2011

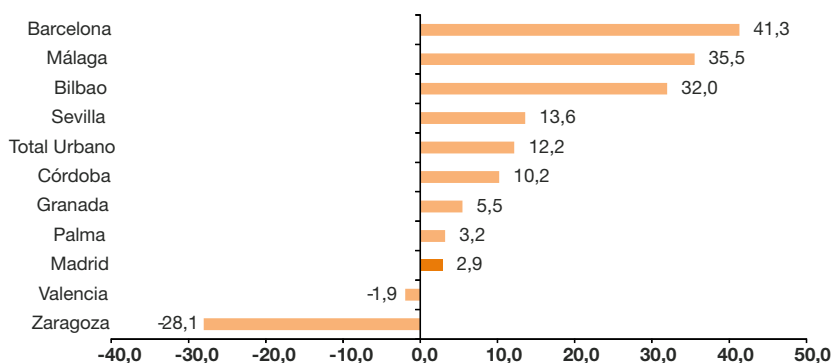


Fuente:Elaboración propia a partir de Airports Council International

El análisis de la todavía hoy escasa información disponible sobre el turismo en Madrid permite identificar lecturas relevantes que pueden orientar el debate actual sobre hacia donde dirigir los esfuerzos a medio y largo plazo para hacer del turismo uno de los pilares del desarrollo de la economía y la sociedad madrileña. Las más importantes se pueden resumir en:

1. *Madrid no está aprovechando todas las oportunidades para hacer del turismo un motor económico de la ciudad*, registrando en el último lustro un comportamiento por debajo tanto de las ciudades europeas de su tamaño como respecto a la media del turismo urbano en España. Como prueba de ello, la información disponible muestra como la demanda turística ha crecido en Madrid en el último quinquenio, a ritmos muy inferiores a los que se incrementa, a pesar de la crisis, el turismo urbano en España y en Europa. Sirva como prueba la evolución del número de pernoctaciones en los hoteles de la ciudad de Madrid durante el período 2008-2013. Mientras en Madrid la demanda aumentó un 2,9%, durante este periodo en el resto de ciudades españolas el incremento fue del 12,2%, situándose

Evolución del número de pernoctaciones hoteleras en los 10 mayores destinos urbanos españoles. Tasa de variación 2008-2013 (en %)

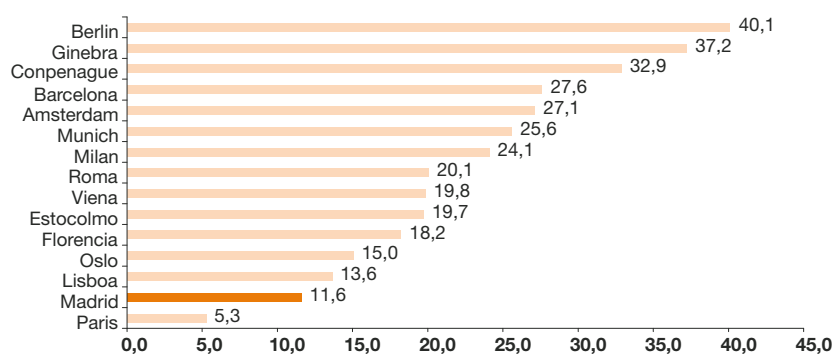


Los datos de Zaragoza están afectados por la celebración de la EXPO en el año 2008
Fuente: Elaboración propia a partir de la EOH del INE

Madrid por debajo de 7 grandes ciudades españolas de las 10 más relevantes por volumen de viajeros en hoteles.

En el mismo sentido y para que sea comparable con la información disponible hasta 2012 de las principales ciudades europeas, las pernoctaciones en los hoteles madrileños se incrementaron un 11,5% en el período 2008-2012, situándose a la cola de las 15 principales ciudades europeas de mayor volumen de turismo urbano para las que se dispone información², superando tan sólo a París.

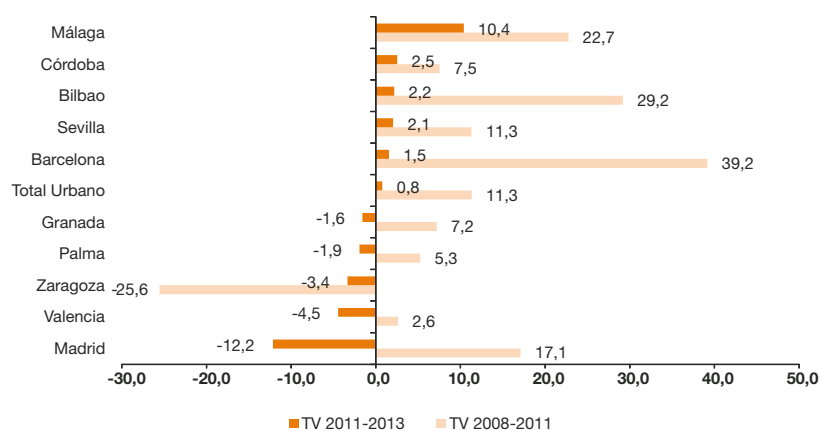
Evolución del número de pernoctaciones hoteleras en las 15 principales ciudades europeas. Tasa de variación 2008-2012 (en %)



Las ciudades que muestra el gráfico son aquellas para las que se dispone de información. No se ha encontrado la información de Londres y Praga
 Fuente: Tourmis

2. Las decisiones de política de infraestructuras de transporte han tenido una alta incidencia en el devenir reciente del turismo madrileño. El deterioro de la demanda turística en Madrid se ha concentrado en el último año y medio, coincidiendo con una compleja conjunción de factores que han afectado de manera relevante a la logística de transporte de pasajeros a la capital. Basta observar que de 2008 a 2011 el número de pernoctaciones en los hoteles de Madrid crecía un 17,1%, muy por encima de la media del resto de ciudades españolas que lo hacía al 11,3%.

Evolución del número de pernoctaciones hoteleras en los 10 mayores destinos urbanos españoles. Comparación 2008-2011 vs 2011-2013

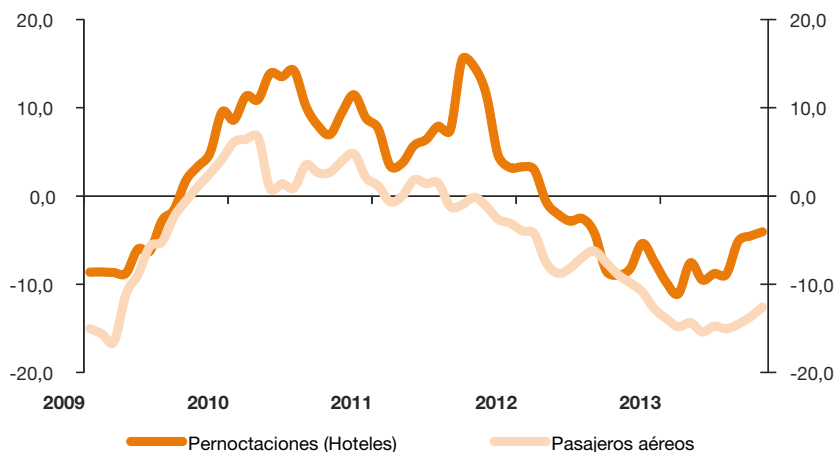


Fuente: Elaboración propia a partir de la EOH del INE

² Nótese que no está disponible la información referida a las ciudades de Londres y Praga, que ocupan en el ranking europeo el 1º y el 7º puesto, respectivamente, por volumen de pernoctaciones.

Sin embargo, es a comienzos de 2012 tras la primera subida de tasas aéreas aplicada en 2011 y el siguiente aumento cercano al 50% aplicado en el mes de julio de 2012, que conlleva una fuerte reducción del número de operaciones, con algunas compañías que deciden suprimir sus bases en la capital, cuando se produce un cambio en la tendencia del turismo madrileño. Lo que había sido un comportamiento por encima de la media de las ciudades españolas se torna en intensos descensos de la demanda turística en Madrid hasta situarla a la cola por desempeño en estos dos últimos años. Concretamente, de 2011 a 2013 la demanda turística medida a través del número de pernoctaciones hoteleras se reduce un 12,2% en la capital, mientras en el resto de ciudades españolas todavía crece a un ritmo del 0,8%.

Evolución de la demanda hotelera y pasajeros aéreos en Madrid. Tasa de variación interanual trimestral 2009-2013



Fuente: Elaboración propia a partir de EOH (INE) y AENA

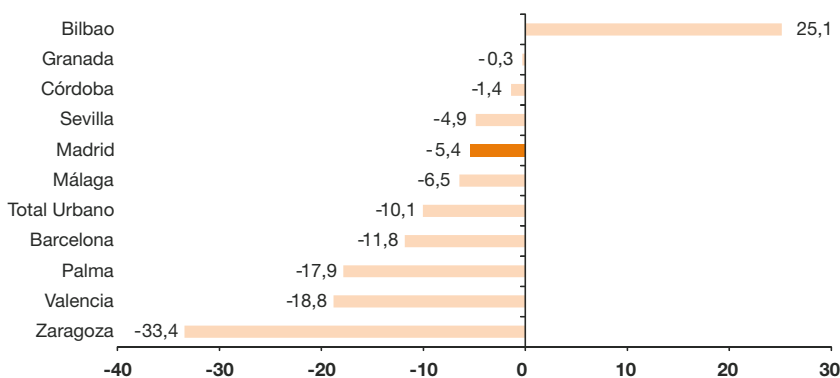
Como resultado final, de 2011 a 2013 el sector turístico madrileño habrá perdido (si se mantiene el descenso acumulado hasta septiembre) casi un millón de viajeros en hoteles (probablemente algo mayor si se tuvieran datos del conjunto de la demanda que se hospeda en la oferta no reglada) y 10,8 millones de pasajeros en el aeropuerto de Barajas. Detrás de esta diferencia agregada se encuentra el hecho de que una parte de la caída es debida a pasajeros en conexión y que se ha producido una redistribución por fórmulas de alojamiento, pero sobre todo por medios de transporte, debido al efecto de la crisis. Se trata de una tendencia especialmente marcada en los desplazamientos interiores, hacia el uso de la carretera y el tren, en este caso favorecido en gran medida por la reducción de precios aplicada por Renfe, posterior a la subida de tasas aéreas de AENA.

Dentro del dilema, de difícil resolución, sobre si la situación de descenso de la demanda a Madrid ha generado la caída de los tráficos aéreos o si las decisiones del Ministerio de Fomento, AENA y las propias compañías aéreas son un elemento clave de la bajada de la demanda turística en la ciudad, lo cierto es que la gestión estratégica del aeropuerto y su necesaria integración en las políticas sobre el

resto de medios de transporte y especialmente con la alta velocidad ferroviaria, son, como no podía ser de otra forma, una pieza básica de los resultados del sistema turístico madrileño. Su condición de nodo estratégico de comunicaciones tanto aéreas como ferroviarias del conjunto de España invita a incorporar, con mayor presencia que la actual, la dimensión turística de la ciudad en el proceso de toma de decisiones sobre el diseño de la red, su sistema de gestión (en especial en el caso de AENA) y su política de tarifas, desde una comprensión intermodal y de medio y largo plazo, tal y como se propone posteriormente.

3. *El posicionamiento internacional lastra el comportamiento de la demanda turística en Madrid.* Mientras los resultados del turismo madrileño en el mercado nacional han sido mejores en estos años de crisis que los de la media de ciudades españolas, Madrid no ha aprovechado en toda su extensión el tirón de la demanda extranjera, que sí han hecho otras urbes peninsulares, apuntando un ámbito relevante de trabajo de cara al futuro: su imagen internacional y su capacidad de atracción de turistas extranjeros. En el período 2008-2013, el generalizado fenómeno de caída de la demanda interna sufrido por la práctica totalidad de ciudades españolas, se manifiesta en Madrid con menor intensidad (desciende un 5,4%) que en el resto (en el conjunto de ciudades española baja el 10,1%), gracias al dinamismo económico de la ciudad y a la estabilidad que le confieren en el segmento de negocios las ventajas derivadas de su condición de centro administrativo, plaza financiera y sede empresarial.

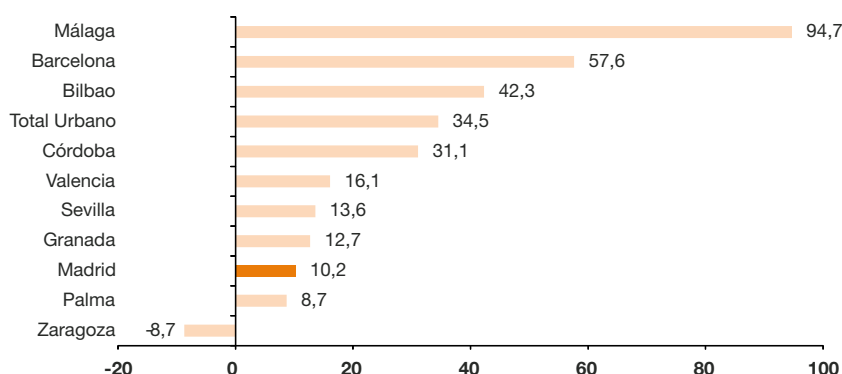
Evolución del número de pernoctaciones hoteleras de los españoles en los 10 mayores destinos urbanos españoles. Tasa de variación 2008 - 2013 (%)



Los datos de Zaragoza están afectados por la celebración de la EXPO en el año 2008
Fuente: Elaboración propia a partir de la EOH del INE

Esta mayor capacidad de aguante ante una coyuntura adversa en su principal mercado turístico (el nacional supone el 44,9% del total), no se ha trasladado con la misma intensidad en los mercados extranjeros. La demanda de los no residentes que ha servido de dinamizador y compensador de la caída del consumo de los españoles en muchas ciudades, gracias a un crecimiento medio del 34,5% de 2008 a 2013, ha tenido una incidencia muy inferior en Madrid, incrementándose un positivo 10,2%, pero muy lejos lejano de los registros de ciudades como Barcelona, Málaga, Bilbao o Córdoba.

Evolución del número de pernoctaciones hoteleras de los extranjeros en los 10 mayores destinos urbanos españoles. Tasa de variación 2008 - 2013 (%)

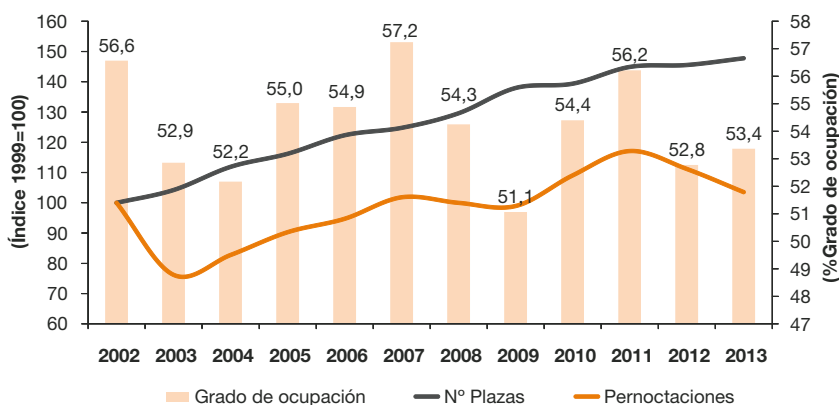


Los datos de Zaragoza están afectados por la celebración de la EXPO en el año 2008
Fuente: Elaboración propia a partir de la EOH del INE

4. La sobreoferta existente en algunos subsectores (especialmente en el alojativo) ha provocado una espiral de precios a la baja, con un efecto directo a la baja sobre los resultados empresariales. Alentado por una combinación compleja y diversa de factores macroeconómicos (expectativas positivas de rentabilidad alimentadas en la época de expansión inmobiliaria y la consabida abundancia de crédito), decisiones de operadores del sector (estrategias de expansión y posicionamiento interno de cadenas medias españolas) y políticas públicas (como instrumentos de dinamización urbana y con el propósito de facilitar el cumplimiento de los baremos de plazas hoteleras necesarios para optar a ser sede de los juegos olímpicos), el crecimiento de la oferta hotelera ha superado con creces el comportamiento de la demanda. Como consecuencia, desde el año 2002 la diferencia entre la oferta y la demanda hotelera se ha ido ampliando, reduciendo sus niveles de ocupación.

Sirva como ejemplo que en los últimos cinco años de crisis con una demanda prácticamente estancada, el número de plazas hoteleras ha continuado creciendo en Madrid (un 14,1% acumulado), lo que ha supuesto la puesta en el mercado de 10 mil plazas hoteleras más, respecto a las 15 mil nuevas contruidas entre 2002 y 2008, hasta llevar la oferta a las casi 82 mil que tiene hoy la ciudad, según el INE.

Comportamiento del mercado de alojamiento hotelero en la ciudad de Madrid



Fuente: INE

En un contexto de debilidad de la demanda, contemporánea a un fuerte aumento de la oferta reglada a la que habría que añadir los nuevos modelos alojativos residenciales, es fácil entender la espiral de precios a la baja en la que ha entrado la oferta hotelera de la ciudad en este período. De 2008 a 2013 los precios medios de venta de los hoteles de la capital han descendido en media un 21%, lo que supone una reducción de 21,2€ hasta los 79,9€ en los que se sitúa la media de la ciudad en 2013. La combinación de las reducciones en los precios y los descensos en las ocupaciones ha llevado a los ingresos por habitación disponible (REVPAR) de los hoteles de Madrid a niveles mínimos, lo que ha provocado una fuerte preocupación empresarial, especialmente por su evolución comparada con otras ciudades españolas.

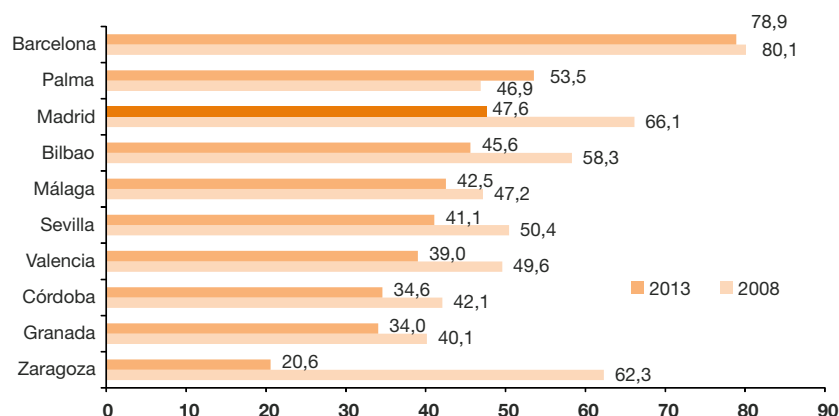
Comportamiento de las principales variables turísticas de los 10 mayores destinos urbanos españoles. Tasas de variación % 2008-2013

	Pernoctaciones	Plazas	Ocupación	ADR	REVPAR	Pasajeros aéreos
Barcelona	41,3	38,6	0,4	-1,9	-1,5	15,4
Madrid	2,9	14,1	-8,9	-21,0	-28,0	-23,5
Palma	3,2	-0,7	11,8	2,2	14,2	-0,4
Sevilla	13,6	14,2	-5,7	-13,5	-18,6	-17,8
Valencia	-1,9	-4,3	-3,5	-18,4	-21,3	-21,3
Granada	5,5	9,2	0,5	-15,6	-15,2	N.R.
Málaga	35,5	18,6	3,3	-12,6	-9,8	-0,5
Bilbao	32,0	18,0	1,5	-22,9	-21,8	-10,2
Zaragoza	-28,1	8,7	-37,4	-47,3	-67,0	N.R.
Córdoba	10,2	19,1	-8,7	-9,9	-17,8	N.R.

Fuente: elaboración propia a partir de EOH del INE y datos de AENA. (NR: no relevante)

Madrid es dentro del grupo de las ciudades más visitadas de España la que ha visto reducir los REVPAR hoteleros con mayor intensidad en el período de crisis, nada menos que un 28%, hasta situar los ingresos en 47,6€ por plaza, 31,3€ por debajo de los de Barcelona, que apenas se han reducido el 1,2%, con un incremento en el número de plazas si cabe más intenso (un 32,1% de 2008 a 2013) que el experimentado en Madrid.

Evolución del ingreso por habitación disponible en las 10 principales ciudades españolas. Tasa de variación 2008-2013 (%)



Los datos de Zaragoza están afectados por la celebración de la EXPO en el año 2008
Fuente: Elaboración propia a partir de la EOH del INE

Las conclusiones derivadas de la escasa información a nivel de destino de la que se dispone para evaluar la realidad de Madrid³, apunta algunas cuestiones clave que han incidido en el fuerte descenso y los resultados empresariales de la ciudad durante los últimos meses. No obstante, sería simplista vincular exclusivamente el desempeño turístico de Madrid a estos factores. Algunos de ellos, como la subida de tasas aeroportuarias, se han producido en otras ciudades y, sin embargo, el impacto sobre la demanda y los resultados empresariales ha sido muy limitado, hasta el punto de verse suavizado e incluso superado por sus fortalezas competitivas.

Un ejemplo paradigmático es la ciudad de Barcelona, que ha sido capaz de aguantar en el contexto de crisis e incluso seguir creciendo en pasajeros aéreos, a pesar del efecto del aumento de las tasas aeroportuarias y la desaparición de la línea aérea apuesta del gobierno regional (Spanair) y en pernoctaciones, tras la implantación de una tasa por pernoctación alojativa en noviembre de 2012, cuyos efectos han sido inferiores a los esperados, manteniendo incluso sus niveles de Revpar.

La principal lectura que se puede extraer del caso de la ciudad condal, apunta la línea de trabajo a seguir por la ciudad de Madrid; velar de forma continuada por la generación en el ámbito turísticos de ventajas competitivas diferenciales con las que enfrentarse al nuevo sistema global de destinos urbanos. Este postulado que por obvio no resulta novedoso integra una multiplicidad de ámbitos donde hay un claro recorrido de mejora para Madrid, objetivo que pretende abordar el segundo capítulo del presente artículo.

B) Oportunidades para abrir un ciclo de prosperidad en el sector turístico madrileño

El verdadero reto de Madrid es hacer del turismo uno de los motores de la recuperación económica, la generación de empleo, así como embajador de su imagen a escala nacional e internacional, como pilar para atraer el mayor talento y capacidad inversora a la ciudad. Madrid tiene todo para hacer del turismo uno de los pilares de un nuevo ciclo de prosperidad, impulsando un modelo de ciudad, que responda mejor al nuevo paradigma de competitividad urbana que dibuja el nuevo escenario de cambio global.

Previo a desgranar las principales palancas para promover este deseable objetivo es necesario hacer hincapié en el hecho de que la capacidad de Madrid para reforzar su competitividad turística a medio y plazo no es disociable de su decisión para situarse a la vanguardia de los procesos que marcaran el éxito de las ciudades en el nuevo contexto global. De hecho será muy difícil que el turismo ejerza ese papel si la sociedad madrileña no es capaz de dar una

³ La disponibilidad de información se erige como una prioridad en si mismo para conocer la realidad y facilitar la gestión del turismo madrileño. Sorprende que no se disponga de información sobre la opinión de los turistas que visitan la ciudad y, sobre todo, de las preferencias, hábitos de compra y expectativas de los turistas potenciales, reto que debiera ser cubierto a nivel general para el conjunto de destinos turístico por Turespaña.

respuesta a cuestiones que trascienden el propio atractivo y desempeño turístico, pero que representan cada vez más atributos que valora el mercado de turistas de mayor interés para un destino, por su mayor nivel de gasto y compromiso con los valores culturales y formas de vida de los lugares que visita.

El avance en la eficiencia energética a través de la rehabilitación y puesta en valor de las edificaciones de los barrios consolidados frente al consumo desvalorizador de más territorio, primar un sistema de movilidad urbana comprometido con sistemas de transporte bajo en emisiones (con el transporte público y la bicicleta como estandartes) que afronte la reducción en el uso del transporte privado (Londrés es un ejemplo), la decidida introducción de la tecnología y el data mining en la gestión inteligente de los servicios públicos, la creación de entornos de innovación, la excelencia en el sistema educativo para la atracción del mejor talento, la socialización de la vida urbana a través de procesos colectivos de debate y discusión para la regeneración urbana y el arovechamiento del espacio público, junto con un sistema de gobernanza más transparente, son cuestiones imprescindibles ya incorporadas en el discurso actual de muchas de las metrópolis más dinámicas con la que compite Madrid y que, a su vez, son referencia turística.

Y es que el atractivo de un destino se nutre de su compromiso con los retos globales, así como del discurso colectivo de la sociedad que lo habita, de los valores que transmite, de su vocación innovadora, de su transformación creativa y de su voluntad para generar y atraer el mayor talento. De estos atributos del dinamismo urbano se alimenta el turismo por cuanto se plasman en iconos arquitectónicos, procesos de regeneración urbana, nuevas propuestas comerciales y de ocio, representaciones creativas, proyectos empresariales, vínculos afectivos y elementos singulares, todos ellos generadores del deseo de visitar una ciudad y, lo que es más importante, de querer repetir periódicamente.

Hecha esta llamada de atención sobre la importancia para el turismo del propio discurso ciudad de Madrid y su posición y trabajo frente a los retos globales, las probabilidades de éxito de cualquier propuesta que persiga hacer del turismo de Madrid dependen del avance decidido en los siguientes 8 campos de oportunidad turística para la capital.

1. La sociedad madrileña necesita QUERER SER UN DESTINO TURÍSTICO de referencia a nivel mundial.

Ello significa incorporar la dimensión turística en todas aquellas decisiones que tienen que ver con su atractivo turístico, desde las políticas públicas a las decisiones empresariales y la propia percepción ciudadana sobre el papel desempeñado o que puede jugar el turismo en la vida urbana.

El primer paso supone integrar al turismo en el discurso político como una prioridad para la ciudad y, lo que es más importante, tener en cuenta la incidencia sobre el desempeño del sector de las múltiples políticas, tanto locales, como autonómicas y de la administración central. La lógica de favorecer el atractivo urbano y facilitar el

desarrollo de productos turísticos diferenciales son aspectos que debieran estar más presentes en la política urbanística, de movilidad, de conectividad, de gestión cultural, de dinamización económica y comercial, de gestión de las infraestructuras de reuniones y congresos, de limpieza urbana, de mobiliario o incluso de señalización, por citar las de mayor incidencia sobre la percepción del turista. Ello recomienda la total implicación de los máximos responsables municipales, así como la creación de instrumentos eficaces de coordinación entre los departamentos municipales responsables de todas ellas (hay ciudades que cuentan con una comisión interconcejalías sobre el turismo de la ciudad para hacerlo posible).

Pero si Madrid necesita sentirse más turística es por conseguir un mayor aprovechamiento de los extraordinarios recursos tanto tangibles (culturales, deportivos, comerciales, gastronómicos, lúdicos, de negocios), como intangibles (su condición de ciudad abierta, dinámica, creativa, emprendedora e innovadora) con los que cuenta la ciudad. Aunque sea una paradoja, la gestión de muchos de los principales recursos turísticos de la ciudad no ha aprovechado todo el recorrido para convertirlos en verdaderos productos turísticos. Avanzar en este ámbito implica incorporar un mayor aprovechamiento turístico en las decisiones de planificación y gestión de todos los elementos que hoy suponen un atractivo para los ciudadanos de la ciudad y que no han explotado esa misma capacidad respecto a los turistas.

Quizás porque no ha sido necesario, los extraordinarios recursos diferenciales con los que cuenta Madrid en el ámbito de la cultura (sus tres museos emblemáticos o la oferta de operas, conciertos o festivales), iconos propios reflejo de las aficiones de los madrileños (los equipos de fútbol con el Real Madrid a la cabeza o la oferta taurina de la feria de San Isidro) o la oferta lúdica representativa del carácter singular de la ciudad (parques de ocio, musicales, bares de tapas, restaurantes y eventos gastronómicos, discotecas, bares de copas, eventos deportivos y fiestas populares), ó su capacidad creativa, innovadora y profesional, no se han trasladado a los mercados y touroperadores especializados con la suficiente intensidad y antelación para la organización y difusión de viajes que integren estos recursos como productos turísticos. Sirva como ejemplo que tan sólo desde hace unos meses empresas líderes en la distribución comercial han apostado de manera decidida por diseñar sus espacios emblemáticos hacia las compras de los turistas procedentes de los mercados exteriores de mayor gasto.

Orientar las acciones al mercado turístico, adecuarse a sus exigencias y comenzar a entender que parte de la oferta más singular de la ciudad puede formar parte de una experiencia para los turistas, es una tarea a trabajar para aprovechar los muchos recursos de la ciudad de Madrid. Desde el museo del Prado al conjunto de pequeñas empresas en sectores diversos que forman parte de la identidad de la ciudad (Pontejos, San Ginés, La Mallorquina, el mercado de Fuencarral,... y ¡Cuanto más!), gozan de una oportunidad de mayor difusión y capacidad de aportar globalmente al posicionamiento turístico de la ciudad con una mayor enfoque hacia el turista.

En este ámbito es clave destacar la oportunidad de aprovechar el potencial tirón externo del elevado elenco de eventos que acoge la ciudad, pero que tienen una orientación que se circunscribe al consumo local (la San Silvestre en el ámbito deportivo o los Veranos de la Villa en el cultural). Ello, acompañado de la generación de eventos ad-hoc de relevancia en los mercados turísticos, permitiría trabajar con mayor eficacia la prescripción de los viajeros repetidores, una de las claves de las ciudades exitosas en los mercados turísticos.

2. Es momento de acabar de definir la oferta de PRODUCTOS turísticos de la ciudad e integrar sus distintos prestadores de servicios para generar experiencias excelentes.

Tras algunos positivos intentos en el ámbito del turismo familiar o el idiomático, Madrid necesita incorporarse de forma activa a la generación de verdaderos clubes de producto que sean capaces de integrar los prestadores de servicios finales relevantes en función de cada una de las motivaciones concretas que son atractivo de la ciudad y sirven o pueden servir de reclamo para que los visitantes disfruten de experiencias inolvidables. Es hora de dejar de lado el individualismo que caracteriza la gestión empresarial y entender que lo que el turista demanda es una vivencia en clave de sus gustos y preferencias en la que participa una multiplicidad de actores privados y actuaciones públicas, que es necesario integrar mejor.

Para ello, el primer paso es aclarar en qué ámbitos Madrid quiere ofrecer unas experiencias turísticas diferenciadas basadas en los recursos de la ciudad. La elección y el diseño del portafolio de productos turísticos de la ciudad sobre la base de un trabajo profesional de identificación de oportunidades por motivaciones, en gran parte ya realizado por los técnicos turísticos de la ciudad, ha de servir para marcar el terreno de juego sobre el que trabajar en la verdadera construcción de productos turísticos “madrileños”.

Un punto de partida a recuperar en este ámbito es el acertado planteamiento de la oferta por barrios que en su día hizo el área de turismo del ayuntamiento, aprovechando el interés y segmentación de mercado que suscita la propia idiosincrasia de cada uno de ellos y que suponen escenografías distintas para el desarrollo más adecuado de los diferentes productos potenciales.

A partir de ese esfuerzo se abre un camino para trabajar hacia la mayor integración efectiva de recursos y prestadores de servicios, que tengan como propósito el diseño y la provisión al turista de experiencias singulares. En este ámbito ya hay en la ciudad iniciativas de enorme interés, como la desarrollada por el ayuntamiento en colaboración con el Colegio de Arquitectos de Madrid, que marca la pauta para extender y multiplicar esta línea de trabajo de forma más ambiciosa y sistemática ¿Por qué no hacer posible un tour guiado por los tres museos de arte emblemáticos de la ciudad, culminado con una ópera en el Teatro Real, aderezado por una cena en un restaurante y un transporte hasta el hotel todo a un precio cerrado para el amante de la cultura? ó ¿Una visita a una dehesa para conocer la cría del toro bravo, una comida en un

restaurante taurino, una visita a una tienda especializada en productos del mundo del toreo y una entrada a una corrida o una visita a las ventas? ó ¿Una ruta por los nuevos espacios de creadores del barrio de las letras, una visita a una exposición en el Matadero, para acabar cenando en alguna de las propuestas gastronómicas del nuevo Triball?

No son sino meros ejemplos de experiencias tematizadas, a día de hoy no lo suficientemente generalizadas en Madrid, que ilustran la involucración de diversos actores públicos y privados para hacerlas posibles y poner en el mercado de una forma integral los recursos cruzados con los que cuenta la ciudad. Si la formulación parece sencilla, su escaso desarrollo actual es el resultado de la propia inercia en la gestión, ahora más centrada en la supervivencia, además de una dificultad idiosincrásica de los empresarios por trabajar de forma conjunta, donde el papel dinamizador de los responsables turísticos de la ciudad puede ser determinante. Es momento más que nunca de empezar a hacer pedagogía turística y destacar el potencial de venta derivada de la estructuración como productos turísticos de los recursos, tanto a las instituciones involucradas en su gestión (empezando por la mayor parte de las responsables del patrimonio cultural madrileño) como a las empresas privadas, poco acostumbradas a la transversalidad y el trabajo bajo la dinámica de un cluster de actividades económicas.

3. Seguir apostando por una CIUDAD HABITABLE como el mejor escenario para el disfrute turístico.

El turismo en Madrid ha vivido tradicionalmente de lo que sucede y alberga su almendra central. El escenario de las experiencias turísticas se ha circunscrito a los barrios del Madrid antiguo (los Austrias, las Letras, Sol, Gran Vía, Chueca, Salamanca, Malasaña, Lavapies, Retiro...). En la última década, estas zonas han asistido a un acertado esfuerzo municipal por la recuperación de espacios para el ciudadano y la mejora del paisaje urbano, a través de iniciativas dirigidas a la peatonalización de calles y plazas, el ensanchamientos de aceras, la rehabilitación de fachadas y el establecimiento de zonas de uso preferente para el residente, restringiendo el tráfico rodado. Con todo ello la ciudad ha ganado en habitabilidad e incluso en dinamismo y vida urbana, en lo que ha colaborado la oportuna ordenanza de terrazas que ha permitido que las calles cobren parte del modo de vida “mediterráneo”.

La operación de recuperación del Matadero y de Madrid Río han conseguido incluso generar nuevos polos de centralidad urbana y ejes de movilidad, reduciendo la presión sobre la almendra central y abriendo de forma incipiente oportunidades, que pueden materializarse en la extensión de los efectos económicos del turismo hacia otros barrios hasta ahora “virgenes” de este fenómeno. El interés turístico de esta apuesta ha llegado a ser utilizada de forma acertada por el ayuntamiento para trasladar a los mercados turísticos rutas basadas en la imagen de un “nuevo” Madrid, desde la perspectiva de los espacios urbanos.

En este ámbito la actual revisión del Plan General de Ordenación Urbana de la ciudad abre la puerta a trasladar con mayor permanencia la propuesta turística de la ciudad al discurso de modelo de ciudad que se plasma en el citado instrumento urbanístico, todavía en fase de aprobación. Y es que no hay mayor instrumento con capacidad para afectar de forma permanente al atractivo turístico de una ciudad que la ordenación territorial y sus mecanismos de gestión. Dentro de un plan que hasta la fecha se ha centrado más en el diseño de viales y la previsión de necesidades de vivienda que en el fomento de las principales actividades económicas presentes en la ciudad, es momento de integrar en su plantemiento las propuestas concretas y especializadas emanadas de la estrategia turística de la ciudad.

Los planteamientos sobre el sistema de movilidad (al que se dedica la propuesta 5), con la creación de corredores exclusivos para el peatón y la apuesta por integrar de manera definitiva la bicicleta a través de un mallado reticular de carriles bici, los instrumentos de regeneración urbana, el planteamiento sobre rehabilitación, protección y usos de los edificios de la ciudad, la apuesta por nuevos ejes de centralidad urbana, con la extensión hacia la zona del Bernabeu o las determinaciones finales de las operaciones del Prado-Recoletos y de la operación Chamartín, son potestades de la propia revisión del plan general en las que el turismo madrileño se juega mucho.

La oportunidad de aprovechar el mayor instrumento de diseño de ciudad para aquilatar un mayor atractivo de los recursos de la ciudad, proponiendo a su vez nuevos recursos basados en la singularidad no debiera dejarse pasar al albur de la propia inercia de la lógica gestión interdepartamental del ayuntamiento. El futuro de la oferta turística madrileña requiere una propuesta estratégica que emane de los responsables turísticos, se plasme en el mapa de la ciudad y sea recogida y facilitada por la visión y los instrumentos urbanísticos, una vez concluida la revisión del Plan General de la ciudad.

4. Hacer de la movilidad un aliado más del producto turístico madrileño.

Un rasgo que caracteriza a los turistas urbanos son las necesidades locales de desplazarse para acceder a los recursos turísticos dentro de la ciudad que visitan. Las ciudades han hecho de la movilidad un recurso turístico entendiendo las posibilidades de incorporar valor a la necesidad del turista de desplazarse internamente (Lisboa o San Francisco con el tranvía o Londres con los autobuses, son claros ejemplos de ello).

Madrid se ha incorporado a esta tendencia durante los últimos años, primando la generación de espacios para el peatón, añadiendo este activo a la extraordinaria imagen internacional de su red de transporte público. Los responsables de Madrid supieron ver en su momento el papel a desempeñar por la conjunción de una red intermodal de metro, autobús y tren de cercanías, que la sitúa en la vanguardia de Europa y que ya está puesta al servicio del turista a

través de sistemas de billetes por estancias cortas adaptadas a sus necesidades de movilidad turística.

En los últimos años, el reto de la eficiencia energética, pautas de vida más saludables y un mayor compromiso ambiental han hecho del uso de la bicicleta y de otros vehículos eléctricos una nueva tendencia de la vida urbana, a la que la ciudad no ha respondido todavía con la intensidad deseable. La aplicación con mayor celeridad del Plan Director de Movilidad Ciclista por parte del ayuntamiento y el anunciado concurso público de un servicio público de alquiler de bicicletas, como los ya disponibles en varias ciudades españolas y destinos europeos, puede acabar de incorporar a la gama de experiencias que ofrece la ciudad la posibilidad de su visita a través de este medio de transporte.

Con ello Madrid podrá añadir a su imagen urbana su compromiso con la adecuación de su sistema de transporte a los hábitos de vida de un buen número de los turistas europeos que ya visitan la ciudad, además de reducir su huella ecológica. De la ambición y el modo en que desarrolle dependerá su capacidad para incorporar un atributo diferencial a la ciudad en un ámbito ya presente en muchas ciudades con la que compite en el mercado de turismo urbano.

5. Diseñar una **ESTRATEGIA DE CONECTIVIDAD** que responda más a la proyección pretendida para la ciudad.

Madrid juega un papel estratégico por su condición de nodo del sistema de español de transporte ferroviario de alta velocidad y hub de la mayor aerolínea participada por capital español. La realidad de las cifras de caída en el tráfico de pasajeros durante los dos últimos años y la redistribución por medios de transporte, con un componente importante atribuible al descenso de la demanda derivado de los efectos de la crisis, apunta la oportunidad de afrontar la reflexión todavía pendiente que aclare el papel de cada uno de los medios de transporte en la logística de Madrid (y por supuesto del conjunto de España) bajo un planteamiento intermodal y, en especial, la estrategia para reforzar el papel del aeropuerto de Barajas como gran puerta de entrada del turismo extranjero a la capital.

Con este propósito de fortalecer la capacidad de los medios de transporte y alimentar mejor las necesidades turísticas de la ciudad, se hace relevante destacar algunos aspectos clave:

- a. Invertir en la intermodalidad efectiva entre el avión y la alta velocidad ferroviaria. La demora de una estación del AVE en Barajas supone un freno real para el aprovechamiento del potencial de hub intermodal del aeropuerto en conexión con los tramos de red de alta velocidad tanto existentes como previstos. Hasta ahora la competencia entre medios ha sido la tónica de mercado, viéndose influida por las políticas de precios diferenciales por medios de transporte de los gestores de infraestructuras. Esta realidad no ha ayudado a los distintos operadores a maximizar sus oportunidades de negocio en la venta cruzada y a incrementar los tráficos conjuntos, integrando frente

al consumidor la conectividad internacional con el aeropuerto y la distribución interna a través de la red de alta velocidad y a la vez que ésta sirva en sentido inverso de alimentador del hub aéreo para mantener esas conexiones internacionales.

- b. Incorporar los mercados turísticos exteriores que son objetivo para la ciudad en la lógica de gestión y promoción del aeropuerto. Sería oportuno que en este ámbito, las estrategias e incentivos para promover un mayor número de pasajeros tuvieran en cuenta los mercados y los perfiles que pretende atraer la ciudad tanto en los productos de ocio como de negocio. Ello recomienda un análisis previo y pormenorizado de las oportunidades de abrir o incrementar mercados que puedan aportar un mayor valor a la ciudad, en conjunción con los diferentes operadores aéreos.
 - c. Analizar las implicaciones de las medidas que en el curso de rentabilizar AENA puedan afectar al atractivo del aeropuerto de Madrid. Asumido el aprendizaje sobre las consecuencias que han tenido las fuertes subidas de tasas aéreas, es clave que el proyecto de colocar en el mercado una parte del capital de la empresa de gestión aeroportuaria incorpore como objetivo fortalecer la situación del aeropuerto de Barajas y tenga en cuenta su papel en el turismo madrileño. No es baladí el hecho de que un aeropuerto es por definición un monopolio natural, con las implicaciones que ello conlleva para la supervisión de un regulador que vele por la competencia y el establecimiento de los precios más justos para incrementar su uso.
6. Continuar avanzando hacia un **MARKETING** más focalizado y segmentado basado en el contacto **DIRECTO CON EL CLIENTE** a través de la inversión en tecnología.

La elección de una estructura de productos de la ciudad de Madrid, defendida en el segundo punto, ayudaría a una mejor adaptación al reto de poder segmentar más por mercados, perfiles de clientes y motivaciones, los esfuerzos en marketing y promoción turístico de la ciudad. En un mercado donde la publicidad genérica del destino pierde relevancia ante la constatación de un comportamiento motivacional del turista, la capacidad de orientar mejor los instrumentos de marketing turística dependerá de los avances en la estructuración de la oferta por productos, ya comentada, y la inversión en inteligencia de mercado.

El acierto en la creación de un observatorio turístico por parte del Ayuntamiento de Madrid ha de servir de germen para la generación de una mejor información sobre los clientes potenciales y reales que supere los meros datos estadísticos básicos de afluencia. Difícil será adecuar el diseño del producto y la elección de los instrumentos más efectivos para su marketing y promoción sin conocer dónde están los turistas más interesantes en cada mercado, qué esperan de cada producto de ámbito urbano y cuáles son los mejores canales para llegar a ellos.

La información permitirá igualmente ser más selectivo en la necesaria inversión en eventos vivenciales de posicionamiento

internacional de la ciudad, que ayuden a afianzar la imagen de marca por la que opte Madrid y que representa una de las principales actuaciones para generar prescripción a medio y largo plazo, por su efecto sobre la repetición.

7. Actualizar el sistema de GOBERNANZA TURÍSTICA de la ciudad sobre la base de la integración del sector privado y los principios de la mayor profesionalización y orientación al mercado.

Los modelos de gestión turística de mayor éxito que lideran competidores de la ciudad de Madrid han sabido entender que la mayor garantía de éxito es articular una estrategia basada en actuaciones concretas lideradas por los responsables locales, pero diseñadas y aplicadas por profesionales del mayor talento, con la incorporación efectiva de los máximos líderes empresariales. Los modelos de gestión de las ciudades de Nueva York, Londres, Berlín, Barcelona o Viena, cada una con sus propias características, comparten una serie de elementos comunes que son pasos hacia los que deben dirigir la gestión del turismo en Madrid, por cuanto se han demostrado permiten obtener unos mejores resultados a largo plazo.

En estos referentes del turismo urbano, sus entes de gestión de la oferta y el marketing turístico son gobernados por consejos de administración formados de forma paritaria por responsables políticos y empresarios de probada trayectoria profesional, con una visión estratégica y capacidad de involucración directa para la creación del producto. Todos ellos se financian de forma mayoritaria por la explotación de mercado de los recursos turísticos de la ciudad (tarjeta turística, bus turístico, entradas a museos o monumentos,...) y los ingresos procedentes de los productos creados y las aportaciones realizadas por empresas a las campañas de marketing y comercialización diseñadas para la promoción de todos ellos, donde la eficiencia es el principal activo para garantizar su continuidad. Para hacerlo posible, sus equipos están formados por perfiles profesionales de las distintas disciplinas necesarias para llevar a cabo sus funciones (product managers, marketers, comerciales, community managers ...).

Un número representativo de los mismos no circunscribe su actuación a las meras estrategias de marketing, sino trabajan en el producto y se preocupan por orientar y hacer valer su opinión en otras instancias municipales con incidencia directa sobre ese producto (planificación urbanística, concesión de licencias de actividad, desarrollo comercial y de otras actividades económicas, gestión del patrimonio cultural, inversión en infraestructuras de comunicación, viales o nuevos equipamientos turísticos, en calidad de los espacios urbanos, en seguridad, limpieza, recogida de residuos, alumbrado público o mobiliario urbano). Así mismo, no todos han incorporado como agente activo de la institución al ente de gestión turística regional, algo recomendable, sin embargo, en Madrid, por la práctica identificación de la ciudad con la mayor parte de recursos de trascendencia en los mercados turísticos (con la salvedad de El Escorial, Aranjuez y el centro histórico de Alcalá de Henares).

Este hecho en el caso de Madrid no impide que se pueda abordar una más que deseable estrategia permanente con las ciudades turísticas de su hinterland geográfico, cuya puerta de entrada en los mercados internacionales es la capital y su aeropuerto. Vincular el producto madrileño con la posibilidad de visitar ciudades patrimoniales como Ávila, Cuenca, Segovia, Toledo, permitiría complementar el producto madrileño, aumentar la estancia en la ciudad y generar economías externas de aglomeración para el transporte y otras actividades, además de servir de prueba de los resultados de la cooperación interadministrativa (Ayuntamiento y Comunidad de Madrid, Junta de Castilla y León, Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha y los ayuntamientos correspondientes de cada ciudad).

8. Trabajar en la SENSIBILIZACIÓN SOCIAL del papel del turismo y en la generación del MEJOR TALENTO.

La sensibilidad y empatía ciudadana a favor del sector turístico y de la llegada de turistas es un componente imprescindible para el desarrollo de una oferta competitiva y una gama de experiencias vivenciales a escala local. A Madrid se la reconoce como una ciudad abierta frente al visitante, transmitiendo una imagen de sociedad acogedora que representa una de sus señas de identidad.

No obstante, el turismo no goza de todo el reconocimiento social que permita avanzar en un amplio abanico de condicionantes que pueden complementar su atractivo y reforzar su capacidad competitiva. Trabajar en extender un mayor reconocimiento social de la importancia del turismo, además de ayudar a mantener la mejor acogida al turista por parte del ciudadano, puede ayudar a valorizar la imagen del sector y, por esta vía, impulsar la atracción del mejor talento y facilitar la implicación en el éxito del sector de otras actividades más tangenciales pero determinantes en la cadena de valor del destino (como el comercio minorista, el taxi, los gestores del patrimonio cultural, ...).

Desde esta perspectiva, las diversas acciones dirigidas a elevar el reconocimiento social del turismo en la ciudad (charlas en colegios, campañas de concienciación y comunicación en la vía pública, celebración del día del turismo, realización de estudios sobre el impacto económico del turismo, ...) son actuaciones que sin un impacto directo a corto plazo puede contribuir a reforzar por esta vía su competitividad a medio y largo plazo.

En esta línea de trabajo es relevante destacar el papel que puede desempeñar un mayor refuerzo de los centros de formación superior, tanto transversales (las universidades), que nutren de capital humano el conjunto de empresas turísticas, como los especializados en las habilidades relacionadas con el sector. Y no sólo desde las asociadas a los negocios de hostelería, en los que Madrid puede mejorar para convertirse en un centro de referencia, sino de aquellas disciplinas lúdicas o culturales que tienen una incidencia sobre su atractivo por formar parte del producto turístico.

Madrid necesita abrir un debate ambicioso sobre el papel del turismo en su modelo de ciudad y su sistema económico. Es momento de

discutir sobre éstas y otras cuestiones que tienen una clara incidencia sobre el atractivo del turismo madrileño. Siempre desde un espíritu constructivo, a la vez que ejecutivo, que sirva para ir aquilatando una nueva forma de trabajar en el sector, con mayor liderazgo público y compromiso empresarial. Madrid tiene todo para ser un referente turístico y a medio plazo estar compitiendo de tú a tú con las ciudades que son líderes en el mundo. Confío que el conjunto del sector turístico madrileño esté a la altura de este reto y se pueda relatar en tribunas como ésta, el efecto que tuvo el turismo en el reposicionamiento global de la ciudad de Madrid.