

**EMERGER DE LA CRISIS:**  
*Una alianza turística para Madrid  
ante las nuevas realidades del turismo*

**CONCLUSIONES DE LA JORNADA**  
**- AEPT –CENP BUSINESS SCHOOL –KOAN CONSULTING – ULYSSES FOUNDATION -  
FITUR, 23 Enero 2014**

Los positivos resultados turísticos globales registrados en España durante 2013 enmascaran situaciones muy desiguales. Madrid y Barcelona, dos grandes destinos urbanos, presentan dos tendencias opuestas.

Durante la jornada se ha realizado en primer lugar un ejercicio de análisis del caso de Madrid para entender cómo se ha llegado a la presente situación. Hecho esto, se aportaron posibles soluciones.

Un aspecto clave para el análisis y la propuesta de soluciones reside en la gobernanza. Hay que tener claro cuál es el papel de los entes públicos y de las entidades privadas. Para una gobernanza eficaz y eficiente deben existir equipos técnicos en la gestión turística de los destinos, que respondan ante el empresariado turístico. Es esencial además la continuidad y estabilidad de las estructuras de promoción y gestión turística, así como la combinación de factores de éxito como localización, política de marca y política de servicio, generando empatía con el cliente.

Hay que empezar reconociendo que un concepto central para el éxito es el de “destino turístico integral”, no trabajando el turismo solo desde una óptica subsectorial y parcial, sea ésta de país o de ciudad. Si el destino turístico no funciona, el resto de la oferta tampoco va a funcionar. Es necesaria una profunda autocrítica, porque solo reconociendo con claridad y sinceridad los fallos se pueden proponer soluciones. Es preciso asimismo generar un mayor trabajo en red de los innovadores en turismo, escuchándolos y empoderándolos.

Es evidente que Madrid no ha funcionado hasta ahora como *cluster* turístico, y no está en los lugares y redes donde se está innovado en turismo: por ejemplo *smart destinations* o eventos sostenibles.

En ese sentido, Madrid ha fallado especialmente en los últimos años al no hacer una promoción conjunta con un nutrido cinturón de destinos cercanos (como Toledo o Segovia). De hecho, sumida en la autocomplacencia, la ciudad no se ha consolidado como destino y no ha realizado la promoción necesaria durante muchos años. No ha sido capaz de innovar ni de adaptarse al cambio, y aquellos destinos que no se adaptan al cambio, no sobreviven. El ciclo actual es perverso porque, ante el descenso de la ocupación y de la rentabilidad, cae el nivel de servicio y aumenta la externalización.

Es cierto que ha habido crecimiento de oferta y mucha promoción específica, pero muy dispersa, sin una planificación previa ni un objetivo o proyecto común.

Por otro lado, no existe proyecto de destino turístico si no se tiene en cuenta a las personas, y parece ser que nos hemos olvidado de ellas. No podemos olvidar que el turismo no es una industria, como insisten en calificarlo muy a menudo; el turismo es una actividad del sector servicios, y ello implica fundamentalmente personas. Hay que recuperar el atractivo de la vida cultural, coordinando eventos y calendarios, mensajes e imágenes, y buscando los iconos necesarios. Se ha desperdiciado mucho dinero por cambios súbitos e injustificados en las estrategias de promoción.

Ha habido también una mala gestión del conocimiento por parte de las personas o entidades encargadas de crearlo, diseminarlo y asegurarse de su asimilación por parte de los interesados.

En este sentido, las diversas soluciones propuestas pasan, por un lado, por una gestión del conocimiento que vaya de la mano de la puesta al día y la recopilación de la inteligencia de mercado. Tenemos el conocimiento, que ya se ha creado o se está creando por parte de muy diversos entes, y debemos ser capaces de identificarlo, localizarlo y hacer uso de él. Debemos, además, darle a la inteligencia de mercado un uso acorde con nuestras necesidades actuales. Es necesario crear o consolidar una plataforma de gestión del conocimiento turístico y recuperar el que ya tenemos: un modelo de observatorio turístico que permita tomar decisiones en base a datos estructurales y coyunturales, adaptando a nuestro caso la evolución de otros destinos y sus casos de éxito.

Es necesario también que las personas puedan dar el servicio de calidad exigido por el mercado, que en muchas ocasiones pasa por medidas simples como volver al trato cordial, a la hospitalidad y a la atención personalizada, por encima de las cifras.

Hay que reconocer también uno de los mayores valores de Madrid, su gente, que junto a una gran oferta cultural y gastronómica, buena conectividad e infraestructuras, hacen que Madrid sea un producto turístico potente; pero como todos los destinos, tiene que reinventarse constantemente.

Todos los ponentes y participantes coinciden en que es necesario actuar inmediatamente; la situación ahora mismo tiende a empeorar y pronto devendrá en insostenible, haciéndose muy difícil de remontar. Lo primero que hay que hacer es consensuar un plan, teniendo muy claro lo que queremos. Madrid y su cinturón deben hacer su plan de destino, que tiene que contar con un ente público-privado profesional y estable para la promoción y la política de producto; un ente que, lógicamente, sea un medio, y no un fin en sí mismo.

Por otra parte, antes de comunicar tenemos que tener claro qué queremos comunicar, cuál va a ser el posicionamiento estratégico. Por ello es bueno saber que han hecho otros destinos de éxito; lo que se necesita para empezar es la suma de conocimiento y recursos financieros. Primero se vende el gran destino, después los pequeños destinos, y por último los hoteles y el resto de la oferta.

Es necesario asimismo que el liderazgo del cambio salga del sector empresarial, como sucedió en Barcelona hace ya más de veinte años. Es cierto que en Madrid no están afincadas grandes cadenas hoteleras o grupos turísticos, pero hay un fuerte tejido empresarial que conoce bien el sector desde hace décadas, y que puede apoyarse en las nuevas generaciones.

La combinación de la experiencia y conocimientos de unos y la fuerza, energía y nuevas ideas de otros, podrán conseguir que Madrid vuelva a ser un destino turístico **de primer nivel**.

Este objetivo implica por supuesto un papel más relevante de las nuevas generaciones, creando un ambiente propicio para los emprendedores. La visión global debe de ir acompañada de acciones locales de mejora de la calidad en cada micro-entorno. La crisis la nota el sector pero afortunadamente aún no el turista salvo en momentos puntuales; así, es necesario reafirmar el posicionamiento por medio de acciones visibles de empatía con el turista y de cualificación profesional.

Quedamos, pues, con una idea fundamental: la toma de decisiones estratégicas de Madrid no puede esperar y debe ser liderada desde el sector privado, aumentando el protagonismo empresarial en la promoción y gestión del destino. El sector público no puede liderar ni gestionar –aunque sí participar– este proceso, después de más de veinte años de reclamación de un ente apropiado por parte del sector privado.

En cuanto a la innovación, se está generando mucha en pequeñas empresas, pero éstas no tienen voz ni están organizadas. Hay un exceso de protagonismo de las empresas más grandes. El libro blanco que se necesita debe apostar por una política de promoción y producto multicanal, segmentada hacia todos los mercados, y atendiendo no sólo al turismo sino al resto de los sectores ligados, como el comercio.

En cuanto al presupuesto para el organismo de gobernanza, es necesario generarlo en base a servicios a turistas actualmente gestionados por los entes públicos, creando nuevos servicios, o bien mediante una combinación de ambas cosas, con la posibilidad también de una tasa turística que está implantada ya con éxito en muchos destinos. Asimismo puede plantearse contar con fondos de responsabilidad social corporativa y de imagen de grandes empresas.

En este contexto, surgen cuestiones importantes: ¿quién lidera? ¿existe ese liderazgo?. Seguramente hay que buscar un núcleo duro que sea capaz de ello, siguiendo ejemplos como el ya citado de Barcelona. La crisis es la mejor coyuntura para las decisiones estratégicas, porque nos obliga al cambio y a la cooperación para competir.

#### **INTERVINIERON:**

Jesús Gatell, Presidente de la Comisión de Turismo de la Cámara de Comercio de Madrid y CEIM

José Luis Diana, Delegado del Consejo Asesor de la Asociación Española de Profesionales del Turismo (AEPT)

Josep Cerveró, Presidente del Group Cerveró. Exdirector General de turismo de Cataluña.

José María de Juan, Cofundador del Centro Español de Turismo Responsable.

**Moderador:** Eduardo Fayos-Solà, Presidente Fundación Ulysses