



**PROYECTO**

Madrid a la conquista del Mercado  
Ruso

***Marketing de Ciudades***

María Calzas Ruanova

# Índice

<b>Introducción</b> .....	3
<b>1. Definición y Análisis del Target?</b> .....	4
1.1. ¿Por qué los rusos?.....	4
1.2. Datos Rusia: Demográficos, económicos, de consumo de población.	5
1.3. Medios Publicitarios en Rusia.....	9
<b>2. Definición del producto Madrid</b> .....	11
2.1. Infraestructura. Transportes y Alojamientos.....	11
2.2. Oferta Turística.....	14
<b>3. Análisis del entorno y la competencia</b> .....	17
3.1. Barcelona .....	17
3.2. Comparativa ocupación/rentabilidad hotelera Madrid-Barcelona ..	18
<b>4. La Marca de Madrid</b> .....	20
4.1. Atributos de la Marca.....	20
4.2. Posicionamiento.....	20
4.3. USP .....	21
4.4. Eslogan.....	22
<b>5. Comunicación</b> .....	22
5.1. Qué comunicar, A quién, cómo y dónde.....	22
<b>6. Estrategia para la captación de turistas rusos para la ciudad de Madrid</b> .....	23
6.1. Viajeros Rusos de alto poder adquisitivo.....	23
6.2. Prescriptores.....	24
<b>7. Conclusiones</b> .....	25

## Introducción

En los últimos años el número de visitantes rusos a nuestro país ha aumentado de manera exponencial pasando de 426.688 en el año 2007 a 1.401.330 en el año 2012. Sin embargo, este aumento no se ha producido de manera proporcional en las diferentes comunidades autónomas. Así tenemos que Cataluña recibió 763.722 turistas rusos en el año 2012, mientras que la Comunidad de Madrid se quedó sólo con 106.807.

Esta diferencia se justifica por varias razones, una de las más importantes es que Cataluña tiene mar mientras que Madrid está en el interior, pero si tenemos en cuenta cuales son los motivos por los que los rusos visitan nuestro país, la diferencia no debería ser tan grande. Madrid es un destino que ofrece prácticamente todo lo que los turistas rusos demandan en sus vacaciones.

Esto me llevó a pensar que algo se está haciendo mal o quizá que Cataluña lo está haciendo mejor. Por este motivo decidí informarme de cuáles eran las acciones que Madrid está llevando a cabo bien como ciudad bien como comunidad autónoma y tanto desde la iniciativa pública como desde la privada.

De las conclusiones a las que llegué, ha nacido este trabajo de investigación.

Este trabajo está concebido en dos partes, una primera de análisis en la que se realizará un estudio del destino turístico Madrid y del público objetivo y una segunda en la que se desarrollarán una serie de estrategias encaminadas a la captación del turista ruso de alto poder adquisitivo. En esta segunda fase se contempla la creación de la marca de la ciudad de Madrid para este público objetivo, la creación de una oferta y la comunicación de la misma.

# 1. Definición y análisis del target

## 1.1. ¿POR QUÉ LOS RUSOS?

Rusia se ha recuperado de la crisis y se prevé que su economía siga mejorando, la apreciación del rublo respecto al dólar y al euro favorecerá el aumento de viajes de ciudadanos rusos al extranjero.

Rusia es el segundo país del mundo en número de millonarios detrás de EEUU.

El número de turistas rusos que viene a España está aumentando de forma exponencial en los últimos años. España ocupa el cuarto lugar en la lista de sus destinos favoritos detrás de Turquía, Egipto e Italia.

La inestabilidad política de Egipto podría aumentar la cuota de mercado ruso en destinos como Turquía, Austria, República Checa o España.

Los rusos gastan en España casi un 40% más que la media del resto de turistas europeos, en torno a los 1.423 euros por turista.

La estancia media del turista ruso en España es de 10,6 noches, muy superior a la media del resto de turistas extranjeros en nuestro país.

En el año 2012, 1.273.622 rusos visitaron España, un 39,8% más que en el año 2011.

763.722 eligieron Cataluña y sólo 106.807 eligió Madrid como destino de sus vacaciones.

El comportamiento del turista ruso responde al de los mercados emergentes, muy vinculados al precio pero sobre todo a la oferta de touroperación.

La motivación principal del turista ruso cuando visita España es el turismo de sol y playa pero también está interesado en otras actividades como el turismo cultural (museos), spa, deportes, shopping y fiestas. La gastronomía es otra de las cosas a las que dan importancia. Les gusta la paella, el vino y el jamón. Y también buscan en sus vacaciones la posibilidad de realizar compras de marcas de lujo siendo las figuras de porcelana Lladró una de sus debilidades.

El perfil del turista ruso que viaja a España tiene entre 25 y 44 años, reserva en agencia de viajes paquetes organizados (aunque están aumentando los viajes individuales), dispone de un alto poder adquisitivo y se aloja en establecimientos hoteleros.

Dentro de España los rusos prefieren Cataluña seguida de Canarias y Baleares y Madrid para el turismo de ciudad y cultural.

## 1.2. DATOS RUSIA: DEMOGRÁFICOS, ECONÓMICOS, DE CONSUMO DE LA POBLACIÓN

Población total: 142.960.000

Población urbana: 73,8%

Población rural: 26,2%

Densidad de la población: 9 hab/km<sup>2</sup>

Población masculina (en %): 46,2%

Población femenina (en %): 53,7%

Crecimiento natural: 0,40%

Edad media: 37,0

Orígenes étnicos: Rusos (81,6%); Tártaros (3,8%); Ucranianos (3%); Chuva-chos (1,2%); Bashkirios (0,9%); otros (9,5%).

### Población de las principales Ciudades

Moscú 13.500.000

San Petersburgo 4.750.000

Novosibirsk 1.500.000

Ekaterimburgo 1.500.000

### Edad de la Población (Esperanza de vida)

Hombres 63,20 años

Mujeres 74,1 años

### Distribución de la Población por edades

<b>Distribución de la población por edades en %</b>	
<b>Menos de 5 años:</b>	5,4%
<b>De 5 a 14 años:</b>	9,6%
<b>De 15 a 24 años:</b>	14,4%
<b>De 25 a 69 años:</b>	60,7%
<b>Más de 70 años:</b>	9,9%
<b>Más de 80 años:</b>	3,0%

## Composición de los Hogares

Edad Media del jefe de Familia	47 años
Número total de hogares	52,7 millones
Tamaño Medio de los hogares	2,7 personas
Porcentaje de Hogares de 1 pax	22,3%
Porcentaje de hogares de 2 pax	27,6%
Porcentaje de hogares de 3 y 4 pax	40,8%
Porcentaje de hogares más de 5 pax	9%

## Gastos de Consumo en Rusia

Paridad del poder adquisitivo	2009	2010	2011	2012	2013 (e)
<b>Paridad del poder adquisitivo</b> <i>(Unidad monetaria local por USD)</i>	18,33	20,66	23,37	24,81	25,81

*Definición: La paridad de poder adquisitivo es el número de unidades de moneda de un país requeridas para comprar las mismas cantidades de bienes y servicios en el mercado interior que los USD comprarían en los Estados Unidos.*

*Nota: (e) Datos estimados*

<b>Gastos de consumo de los hogares</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Gastos de consumo de los hogares</b> <i>(Millones de USD, precio constante de 2000)</i>	256.593	269.826	287.989
<b>Gastos de consumo de los hogares</b> <i>(crecimiento anual, %)</i>	-5,1	5,2	6,7
<b>Gastos de</b>	1.808	1.895	2.014
<b>Gastos de consumo de los hogares</b> <i>(% of GDP)</i>	52,8	50,3	48,3

*Fuente: World Bank - últimos datos disponibles.*

<b>Gastos de consumo por categoría de productos en % de los gastos totales</b>	<b>2011</b>
Salud	6,1%
Educación	5,3%
Bienestar	3,0%
Vivienda	1,3%
Ocio y cultura	1,0%

*Fuente: Los datos de las Naciones Unidas - últimos datos disponibles.*

<b>Tasa de equipamiento en tecnología de la información y comunicación, por 100 habitantes</b>	<b>2012</b>
Número de suscriptores de líneas telefónicas	179,3
Número de líneas principales	30,9
Número de suscriptores a líneas telefónicas móviles	179,3
Número de usuarios de Internet	49,0
Número de ordenadores personales	13,3

*Fuente: Unión Internacional de Telecomunicaciones - últimos datos disponibles.*

### **Sectores económicos prósperos**

Medicamentos, muebles, cosméticos, ropa, electrodomésticos, automóvil.

### **Comportamiento del consumidor**

El consumidor es impulsivo. Se le da mucha importancia a la marca y a la calidad del producto, para los más modestos influye también que sean duraderos. Normalmente el precio es algo secundario, sin embargo el ruso sí se deja llevar por “las gangas”.

### **Perfil del consumidor y su poder adquisitivo**

Los rusos ahorran poco debido a la poca confianza que tienen en el sistema bancario. A menudo gastan el 80% de sus ingresos. La clase media emergente asciende a 25 millones de habitantes y genera el 80% de la demanda del país. Tiene aprecio por el estilo de vida occidental. El Cliente ruso es educado y sofisticado.

### **Recurso al crédito por parte del consumidor**

El recurso a los créditos para el consumo es habitual.

### **Asociaciones de consumidores**

SPROS, Federación rusa del consumidor. Rospotrebnadzor, El servicio federal de protección de los clientes y de la vigilancia de los derechos al bienestar humano.



### 1.3. MEDIOS PUBLICITARIOS

#### Televisión

La televisión es la principal fuente de información para la mayoría de la población, sobre todo fuera de las grandes ciudades. Sin embargo, tenga en cuenta que pocas cadenas tienen audiencia en todo el país.

Principales televisiones  
CTC (STS) - Commonwealth of TV Companies  
NTV-Ch. 4  
ORT-Russian Public TV  
REN TV / NVS  
Rossia-RTR (VGTRK) / Russian State TV & Radio  
TNT Network  
Russia 1

#### Prensa

Permite llegar a potenciales consumidores por todo el país y, mediante publicaciones especializadas, es posible llegar a grupos específicos de población. Las publicaciones bilingües en Moscú y San Petersburgo están dirigidas a los empresarios y diplomáticos extranjeros.

Principales diarios  
Moskovsky komsomolets  
Sovetskiy Sport  
Rossiskaya Gazeta  
Metro  
KP  
Arguments and facts  
Extra M

#### Correo

Este mercado representa aproximadamente el 6% del volumen de negocios de la publicidad. Este soporte, al igual que los demás, se encuentra en progresión constante, estimada en más de un 50% por año. Su principal ventaja reside en su bajo coste así como en el impacto que tiene en todo el territorio y en todos los niveles de renta.

#### Medios de transporte

Los carteles de publicidad son frecuentes sobre todo en las grandes ciudades y alrededores, en las autopistas y en el metro. El impacto producido es fuerte pero se mantiene muy localizado. Gracias a su gran afluencia, el metro de Moscú es particularmente interesante.

Principales protagonistas:  
Página del gobierno de la ciudad de Moscú

Web Oficial de San Petersburgo  
Metro de Moscú

## Radio

La radio es una alternativa interesante con respecto a la televisión, debido a su menor coste y a su relativamente amplia audiencia.

Principales cadenas de radio	
Russkoe	Radio
Avto	Radio
Nashe	Radio
Europa	Plus
Dinamit	FM
Echo	Moskva
Radio	Mayak
Hit	FM
Shanson	
Retro	FM
Yumor FM	

## Nuevas tecnologías (e-márketing, sms, etc.)

La publicidad en Internet se encuentra en comparación poco extendida, pero está creciendo de manera muy rápida. El volumen de negocios se multiplica por dos cada año. Este medio permite, por el momento, llegar a una población urbana y relativamente acomodada, sin embargo su impacto aumenta con el número de usuarios de Internet.

Principales protagonistas:

Yandex

Begun, publicidad contextual

Principales agencias de publicidad

News Outdoor, filial de NewsCorp

Magma, miembro de Media Arts Group, filial de Publicis

Lista de agencias pertenecientes al grupo WWP

ADV Group

## 2. Definición del producto Madrid

### 2.1. INFRAESTRUCTURAS: TRANSPORTES, ALOJAMIENTOS Y RESTAURANTES

#### Transportes

Madrid tiene una de las mejores redes de transporte público siendo la quinta ciudad con mejores infraestructuras de transporte del mundo, por delante de grandes capitales como Londres, Berlín o Tokio y sólo superada por París, Chicago, Nueva York y San Francisco, según un informe elaborado por la consultoría PwC. Para la clasificación se han empleado nueve indicadores como la cobertura y el coste del transporte público, el tráfico de pasajeros, el acceso de las áreas de negocio a los aeropuertos, o la congestión del tráfico.

Madrid cuenta con dos aeropuertos, el aeropuerto Madrid Barajas y el de Madrid Cuatro Vientos que en origen era una base del Ejército del Aire pero que desde los años 70 se dedica a la aviación general y ejecutiva ligera.

Para el transporte terrestre la ciudad tiene la red de tren de cercanías, el metro, la red de autobuses de la EMT y la red de Taxis. **Además existen empresas privadas que realizan traslados privados, colectivos o individuales en todo tipo de vehículos desde mini buses hasta coche de alta gama.**

Aeropuerto Madrid Barajas. El Aeropuerto de Madrid-Barajas es la principal infraestructura aeroportuaria del país y una de las más importantes del continente europeo. Poco más de 10 kilómetros lo separan del centro de Madrid con el que se comunica a través de una amplia oferta de medios de transporte, entre los que se encuentran metro, tren, bus y taxi así como una inmejorable conexión con la red de carreteras.

El Aeropuerto de Madrid- Barajas es uno de los principales dinamizadores de la economía de la ciudad y la región. Convertido en polo de atracción de industrias, actividades empresariales y servicios en todo su entorno, facilita el crecimiento de las empresas y el aumento del turismo. Su incidencia no sólo en la economía de la región sino en la de toda España es esencial. En la actualidad operan más de 75 compañías aéreas que operan a 180 destinos en más de 60 países. **La conexión con Rusia en vuelo directo es desde Moscú con dos vuelos diarios de la compañía Aeroflot y un vuelo diario de Iberia.**

El Aeropuerto de Madrid-Barajas es, además de un punto de conexión un espacio en el que se encuentra una gran variedad de servicios tales como Salas VIP, Centro de Negocios, completa selección de tiendas y una amplia variedad de servicios de restauración que abarcan desde fast-food hasta restaurantes alta gama.

Madrid-Barajas es un Aeropuerto preparado para atender a 85 millones de pasajeros y unas instalaciones y servicios que le han permitido ser objeto de numerosos galardones como el Premio Stirling de arquitectura y certificaciones como el sello de excelencia europea +400, sello que distingue a aque-

llas organizaciones que siguen una estrategia orientada hacia la excelencia y a la gestión por objetivos y resultados.

Cercanías. Madrid es la quinta ciudad con mejores infraestructuras de transporte del mundo, por delante de grandes capitales como Londres, Berlín o Tokio y sólo superada por París, Chicago, Nueva York y San Francisco, según un informe elaborado por la consultora internacional PwC. Para la clasificación se han empleado nueve indicadores como la cobertura y el coste del transporte público, el tráfico de pasajeros, el acceso de las áreas de negocio a los aeropuertos, o la congestión del tráfico, entre otros.

Teleférico de Madrid. El Teleférico de Madrid comienza en el paseo del Pintor Rosales y termina en la Casa de Campo. En su trayecto sobrevuela la rosaleda del Parque del Oeste, la estación de cercanías de Príncipe Pío, la ermita de San Antonio de la Florida y el río Manzanares y termina junto a la plaza de los Pasos Perdidos de la Casa de Campo (cerro Garabitas). En esta terminal hay un restaurante-cafetería y un aparcamiento para automóviles y en la del paseo de Rosales otro aparcamiento, con 350 plazas, y un restaurante, *El Balcón de Rosales*, explotado por la misma empresa propietaria del teleférico.

Metro. **Metro de Madrid** es un medio de transporte fundamental para la ciudad: rápido, puntual, eficaz y moderno, el transporte estrella.

El 17 de octubre de 1919, el rey Alfonso XIII inauguró oficialmente la primera línea de Metro de Madrid, que transcurría entre las líneas de Puerta del Sol y Cuatro Caminos. El servicio fue abierto al público 14 días más tarde.

Este transporte suburbano consta de tres metros ligeros y de **12 líneas** que permiten moverte por la capital de manera ágil, desde las seis de la mañana hasta las 1.30 de la madrugada ininterrumpidamente.

Autobús. El servicio regular de autobuses en el municipio de Madrid corre por cuenta de la Empresa Municipal de Transportes (EMT). Dispone de **216 líneas que ponen en contacto todas las calles de Madrid**, 171 líneas son convencionales diurnas, 7 son líneas que prestan servicio en los entornos de algunos campus universitarios, 26 son líneas nocturnas convencionales y 12 son líneas nocturnas de 'Metrobúhos' (que sustituyen a la red de Metro las noches de fines de semana y vísperas de festivos).

Taxi. Los más importantes municipios disponen de su propia red de taxis, los de mayor uso son los de la capital, blancos con una banda diagonal granate. Circulan todos los días y es fácil encontrarlos en las calles. Al mismo tiempo, los taxi tienen unas tarifas asequibles, si las comparamos con otras capitales europeas.

## Alojamientos

Madrid cuenta con 261 hoteles (66.226 plazas estimadas) y 633 hostales (13.191plazas), lo que representa un total (suma de hoteles y hostales) de 894 establecimientos y 79.771 plazas.

Establecimientos	Plazas Estimadas	Número de establecimientos
Hoteles 5*	10.586	24
Hoteles 4*	40.898	137
Hoteles 3*	11.478	73
Hoteles 2* y 1*	3.264	27
<b>Total Hoteles</b>	<b>66.226</b>	<b>261</b>
Hostal 3* y 2*	5.941	190
Hostal 1*	7.250	443
<b>Total Hostales</b>	<b>13.191</b>	<b>663</b>
<b>Total Alojamiento</b>	<b>79.771</b>	<b>894</b>

El número de **personas empleadas** en establecimientos hoteleros en Madrid capital ascendía a **11.685** a finales del año 2012, el total de personas empleadas en la Comunidad era de **13.634** de los que **3.203 lo hacían en establecimientos de 5\***.

La ocupación hotelera de Madrid en el año 2012 fue del 55,66%, siendo del 60,46 % en hoteles y del 60,12% en establecimientos de 5\*

Según el informe de HotStats 2012 (centrado en establecimientos de 4 y 5 estrellas), los beneficios y la rentabilidad caen en los hoteles de Madrid mientras que suben en los de Barcelona. En Madrid las cifras fueron a la baja. Para el acumulado de 2012 se obtuvo una variación del GOPPAR del -13,3% en hoteles de 4 estrellas y -6,3% para los de 5, y un RevPAR negativo, de -4,4% (hasta los 53,5 euros) y -1,5% (hasta 121,9 euros), respectivamente. Y es que tanto las ocupaciones (situadas entre el 65 y el 68%) como las tarifas diarias descendieron en estos hoteles. En los **5 estrellas** el ARR fue de **178,38 euros**, un 0,4% menor en comparación con la cifra acumulada de 2011, mientras que en **los de 4 fue de 82,53**, con una variación del -2,5%.

la **Asociación Empresarial Hotelera de Madrid (AEHM)** anunciaba a principios de año que los hoteles de Madrid registraron en diciembre las peores cifras desde 1997, tras una caída interanual del 10,5% en la ocupación, del 12,4% en los precios medios y del 21,6% en el RevPAR. **Carlos Díaz**, presidente de la asociación exigía medidas de promoción inmediatas y urgentes por parte de la administración municipal, de la autonómica y de Turespaña. La AEHM recordaba que la administración autonómica es quien tiene las competencias en materia de promoción, mientras que **Turespaña** debe de velar porque los resultados sean positivos en todas las comunidades por igual. El presidente de la AEHM argumentaba esta exigencia con que no se puede culpar únicamente a la crisis de la situación actual del turismo en Madrid, dado que otros destinos como Barcelona, han compensado ampliamente la falta de turismo nacional incrementando el tu-

rismo internacional, que es el único segmento que tiene actualmente posibilidades de crecimiento.

### **Restaurantes**

De los 3.100 restaurantes de la capital, **nueve** son los que ostentan las estrellas de la Guía Michelin.

Santceloni, La Terraza del Casino, Sergi Arola, Ramón Freixá Madrid, Diverxo y el Club Allard cuentan con dos estrellas y Zacalín, Kabuki y Kabuki Wellington con una.

En muchos países europeos tanto aficionados a la gastronomía como restauradores ven en la Guía Michelin una biblia, un documento donde la perfección en la creación se premia con las estrellas y que puede convertir al mejor cocinero en un auténtico creador. La Guía Michelin es la más comprada y mejor valorada de este tipo y sus orientaciones no son cuestionadas por los viajeros que acuden a Madrid a probar la nueva cocina española.

Tener una cocina Impecable es condición necesaria, no suficiente, para aparecer en esta guía. También se valora el servicio, tanto los camareros como los maîtres o los sumilleros se ponen al servicio del cliente para ofrecerle asesoramiento y un trato inmejorable. Otro aspecto que se tiene en cuenta es la adecuación de la sala, la decoración que proporcione un ambiente relajado y sosegado.

## **2.2. OFERTA TURÍSTICA DE MADRID**

Madrid posee uno de los cascos históricos más grandes de Europa. La ciudad cuenta con 78 museos, 600 edificios declarados Patrimonio Artístico y 1.971 monumentos.

Madrid tiene una amplia oferta cultural debido a los diferentes estilos que han dejado su huella a lo largo de los siglos. Desde los restos de la antigua muralla árabe, pequeñas iglesias góticas, obras del renacimiento, el barroco (Madrid de los Austrias) y del neoclasicismo (Palacio Real, Jardines de Sabatini, Campo del Moro, Puerta de Alcalá, Museo del Prado, Fuentes del Paseo del Prado, Puente de Toledo o la iglesia de San Francisco el Grande), hasta edificios modernos y vanguardistas (Ensanches de Gran Vía y del Paseo de la Castellana). Pero la gran riqueza artística de Madrid se encuentra en sus pinacotecas, Madrid cuenta con el triángulo del arte (Museos del Prado, Thyssen y Reina Sofía) una oferta irresistible para cualquier amante del arte que no podrá encontrar en ninguna otra ciudad del mundo.

La tarjeta **Madrid Card** es una tarjeta chip que incluye toda la oferta cultural de la ciudad de manera integrada.

Incluye

- Entrada a más de 50 museos (incluidos el Prado, Thyssen-Bornemisza y Reina Sofía).

- Visitas turísticas con entrada incluida al Teleférico, Tour del Bernabeu, Tour del Atlético de Madrid, Tour de las Ventas y visita guiada *Madrid Imprescindible* (Teatro Real,
- Compras. Descuentos y regalos en las principales tiendas.
- Restaurantes. Descuentos en restaurantes.
- Noche. Descuentos en tablaos flamencos, café conciertos, discotecas...
- Descuentos en alquileres de coches.

## 3. Análisis del Entorno y la Competencia

### 3.1. ENTORNO

España es un país líder en turismo, ocupa el segundo lugar por gasto turístico y el cuarto por número de turistas. El turismo en España supone más del 10% del PIB y contraresta en gran medida el déficit comercial del país. Es un sector importantísimo para la creación de empleo y de riqueza e influye positivamente en otros sectores productivos.

La situación actual de crisis mundial afecta a todos los sectores y en especial al turístico. El sector turístico se encuentra en una etapa que se caracteriza por:

Cambio demográfico en las sociedades europeas.

Disminución de la demanda en la Europa Occidental por una caída de la actividad y de la renta del 80% de los turistas.

Sobreoferta en el mercado.

Rotura de la cadena de valor en la que el turista se encuentra en el centro del negocio turístico. El sector tiene que adaptarse con nuevas disciplinas aplicadas al marketing lo que requiere un replanteamiento del sector turístico basado en la innovación centrada en el turista. Esto implica nuevos modelos de gestión y nuevas formas de comunicación y una nueva concepción del negocio que busca el bienestar del cliente en un sentido amplio, con especial atención a la salud y a su relación con el entorno.

El turista ha evolucionado y ahora es más exigente, tiene acceso a mucha más información gracias a internet lo que le coloca en una situación de absoluto poder.

#### **Amenazas**

Acentuación de la crisis económica en Europa sobre todo en los principales mercados emisores.

Asociación de España a turismo de sol y playa.

#### **Oportunidades**

Mercados emisores turísticos emergentes: China, **Rusia** o Brasil, por ejemplo.

Aumento del interés por los viajes culturales de los turistas que visitan nuestro país.

Segmento de viajes de negocios y MICE poco sensible al precio.



## Fortalezas

Amplia oferta hotelera, cultural, turística y gastronómica.

Precios competitivos en comparación con otras ciudades europeas.

Una de las mejores infraestructuras de transportes del mundo

Seguridad ciudadana

Devolución del importe del IVA a los viajeros extracomunitarios en las compras y servicios adquiridos en sus viajes.

## Debilidades

Carencia de costa, no es destino de sol y playa.

Climatología extrema en periodo estival

Menor frecuencia de conexiones entre Madrid y Rusia que desde otras ciudades como Barcelona.

# 3. Competencia: Barcelona

## 3.1. INFRAESTRUCTURAS: TRANSPORTES

**Aeropuerto.** El Aeropuerto de Barcelona-El Prat se encuentra situado al suroeste de la Ciudad Condal, entre los términos municipales de El Prat de Llobregat, Viladecans y Sant Boi. Está solamente a tres kilómetros del Puerto de Barcelona, uno de los puertos más importantes del Mediterráneo en tráfico de contenedores y líder del mercado de cruceros. Se encuentra, asimismo, cercano al Consorcio de la Zona Franca, uno de los parques industriales y logísticos más importantes de España.

El Aeropuerto de Barcelona-El Prat es una pieza fundamental para la economía de Catalunya y en concreto para los negocios y para la industria turística. Para modernizar y preparar el Aeropuerto de Barcelona para la demanda futura del tráfico aéreo, se han acometiendo importantes actuaciones de infraestructuras y servicios.

El Plan Barcelona ha transformado el aeropuerto con la construcción de la Terminal 1 y la ampliación del campo de vuelo con una nueva pista, además de otras infraestructuras relevantes.

Estas actuaciones consolidarán a Barcelona como un importante Aeropuerto *hub* europeo, aumentando sus conexiones, tanto nacionales como internacionales.

**La conexión con Rusia en vuelo directo es desde Moscú con tres vuelos diarios de la compañía Vueling y tres de la compañía rusa Aeroflot.**

Desde la celebración de los Juegos Olímpicos el Aeropuerto de Barcelona-El Prat ha triplicado el tráfico de pasajeros, pues ha pasado de 10 millones de pasajeros en el año 1992 a casi 33 millones en 2007. Durante 2 registró un

tráfico de 32.800.570 pasajeros, 352.489 operaciones y 96.770 toneladas de carga. Las previsiones apuntan a que antes de 2014 puede alcanzar un movimiento de 40 millones de pasajeros al año.

**Puerto.** El puerto de Barcelona es el puerto líder en Europa en cruceros y base en el Mediterráneo, tiene 7 terminales internacionales de pasajeros y un amplio abanico de empresas especializadas del sector. Es líder en seguridad y logística específica para el tráfico de cruceros, cuenta con importantes inversiones de operadores privados en terminales especializadas. Además dispone de dos estaciones marítimas dedicadas las líneas de ferry y de short sea shipping.

**Transportes Metropolitanos de Barcelona** (en catalán y oficialmente *Transports Metropolitans de Barcelona*), abreviado como **TMB**, es una empresa pública que opera el Metro de Barcelona, el autobús urbano de Barcelona, el Funicular de Montjuïc, el Teleférico de Montjuïc, el Tranvía Azul y el Bus Turístico de Barcelona. La finalidad de TMB es ofrecer servicios de transporte colectivo a la ciudad de Barcelona y a diversos municipios de su área metropolitana.

**Metro.** El metro de Barcelona dispone de ocho líneas, 140 estaciones y más de 130 trenes funcionando en hora punta.

**Funicular de Montjuïc.** Dentro de la red de metro, se puede enlazar, en la estación de Paral·lel (L2 y L3), con el funicular, que permite llegar al Anillo Olímpico y el parque de Montjuïc

**Red de Autobuses.** Con una flota de más de mil vehículos, todos adaptados, y más de 100 líneas, la red de autobuses comprende un recorrido de más de 900 km entre Barcelona y las diez ciudades metropolitanas que la rodean.

**Barcelona Bus Turistic.** Esta propuesta de ocio consta de tres itinerarios para elegir, un servicio especial nocturno durante los meses de verano y unos sesenta coches de dos pisos y planta superior descubierta para disfrutar de las zonas más emblemáticas de la ciudad.

**Teleférico de Monjuic.** Renovado en el año 2007 tiene capacidad para 2.000 personas/hora, es un medio de transporte que permite descubrir Barcelona desde el cielo.

**Tranvía blau.** Con este tranvía de principios del siglo XX se pueden recorrer los 1,3 km que hay entre la avenida del Tibidabo y los pies del funicular del Tibidabo.

**Catalunya Bus Turistic.** Sale desde Barcelona y permite descubrir Montserrat, el arte de Dalí, de la cultura del vino y del cava, la ciudad de Girona.

### 3.2 COMPARATIVA RENTABILIDAD Y OCUPACIÓN HOTELERA MADRID - BARCELONA

La situación del sector turístico y hotelero en Madrid está siendo muy diferente al de Barcelona. Mientras los hoteles de Barcelona ven como su RevPAR y las tarifas aumentan, de Madrid suspenden en rentabilidad y beneficios.

Datos de diferentes fuentes avalan los resultados positivos de Barcelona. Según el **Gremio de Hoteles de Barcelona** (integrado por más de 400 establecimientos) el precio medio aumentó en 2012 en más de tres euros, situándolo sobre los 109,09 euros. La ocupación, aunque fue menor a la registrada en 2011 se sitúa en el 74,7%, manteniendo uno de los niveles más altos en España.

En Barcelona, el aumento de la tarifa media diaria destacó principalmente en los **hoteles de 5 estrellas**, un 4,8% más, hasta los **189,45 euros**. En los de **4 estrellas** aumentó ligeramente, un 0,7%, hasta los **98 euros**. El año 2012 ha supuesto aumentos de RevPAR (ingreso por habitación disponible) de más de un 4,5% y con un GOPPAR (beneficio bruto de explotación por habitación disponible) con una variación de un 11% en los 4 estrellas y un 12,3% en los hoteles de 5. En estos establecimientos se obtuvo el mayor beneficio entre todas las ciudades analizadas, de 77,45 euros, y también el mayor ingreso por habitación disponible (de 133 euros).

Si nos fijamos en las tarifas presentadas en el **Índice de Precios Hoteleros (HPI)** que elabora anualmente **hoteles.com**, ambas ciudades se alejan todavía más. Los hoteles de Barcelona, con un precio medio de 124 euros y un aumento del 3%, superaron en 31 euros a los de Madrid (que alcanzaron los 93 euros, un 1% menos que el año anterior). Además, en orden de mayor a menor precio, Barcelona se sitúa la número seis entre las ciudades incluidas en el índice. En cambio tenemos que bajar hasta el puesto número 20 para encontrar a Madrid. También **Exceltur** pone de manifiesto las diferencias entre ambas capitales, en el que se recoge que los hoteles de Ibiza y Barcelona obtienen los mayores ingresos por habitación de España. Según este informe, entre destinos urbanos Barcelona consiguió los mayores ingresos por habitación disponible, de 78,3 euros, un 3,3% superior al de 2011 y logró un moderado aumento del 0,3% en empleo turístico. En cambio, Madrid se sitúa entre los destinos perdedores, con una caída del -8,2% en RevPAR y -4,4% en empleo turístico.

**Barcelona y Madrid son los destinos mejor valorados por viajeros de todo el mundo de España.**

**Barcelona ocupa el puesto 5º del Top 25 Mundial, 4ª posición del Top 25 Europeo, y 1ª de España**, mejorando los resultados del año pasado. (8º lugar mundial y 5º europeo). Madrid, aunque mejora, se queda como el destino número 12º europeo, muy lejos de las favoritas (París, Londres, Roma, Barcelona y Venecia). Y no sale en el Top 25 Mundial.

## 4. La Marca de Madrid

### 4.1. ATRIBUTOS DE LA MARCA MADRID

Atributos capitalizados (Valores que se asocian de manera intuitiva a la marca)

- Oferta cultural, sobre todo centrada en el triángulo del arte formada por las tres pinacotecas (Prado, Reina Sofía, Thyssen).
- Madrid de nocturna, como sucede al resto de España, se asocia a gran oferta de diversión nocturna.
- Clima favorable.

Atributos por capitalizar (Valores que surgen de nuevas iniciativas o vivencias)

- Alta Gastronomía
- Amplia oferta de alojamientos hoteleros de categoría 5\*
- Paraíso para las compras
- Flamenco Toros y Fútbol

La combinación de lo que es la ciudad y lo que es aunque no se le atribuya nos da las claves del posicionamiento de la marca.

### 4.2. POSICIONAMIENTO. ¿CUÁL ES LA IMAGEN QUE LOS POTENCIALES TURISTAS TIENEN DE MADRID?

Todos los grandes destinos turísticos, de forma premeditada o no, han conseguido una imagen que se viene a la cabeza de cualquiera que oye su nombre. Así, cuando oímos París pensamos en la Ciudad de la Luz, cuando oímos Nueva York pensamos en los rascacielos o cuando hablamos de Río de Janeiro se nos viene a la mente el carnaval y su Cristo Redentor.

He hecho esta prueba con Madrid, preguntando a algunos extranjeros qué piensan de Madrid como destino turístico y la respuesta ha sido que ESPAÑA tiene buen clima, buena gastronomía, oferta cultural...y cuando les digo que me refiero a Madrid no a España comienzan a dudar y acaban por reconocer que no tienen una idea de QUÉ es Madrid con frases del tipo “Ahhh, bueno ummm, no tengo idea, creo que Barcelona es más popular....o la playa del sur...como Marbella...”

### **Madrid necesita una marca, necesita su marca...**

Una marca de ciudad potente conlleva muchas y variadas ventajas pero una de las más significativas es el aumento y la mejora de calidad del turismo que recibe, ya que aporta una identidad única, exclusiva y diferenciadora en base a atributos, sentimientos y valores.

La marca de una ciudad debe estar basada en la realidad y debe tener en cuenta a la ciudadanía, los ciudadanos deben ser colaboradores pero sobre todo embajadores por lo que resulta necesario que se sientan identificados con la idea que se quiere transmitir.

En el proceso de creación de la marca es fundamental la simplicidad, transmitir un mensaje único que puede surgir de la buena elección de un público objetivo y preguntarse qué es lo relevante para ese público.

En esta línea y centrándonos en el público objetivo objeto de este trabajo (rusos de alto poder adquisitivo) Sería una buena idea basar la marca de ciudad de Madrid en el lujo y podemos hablar de consumo de lujo en Madrid en varias dimensiones. Además del concepto de lujo en hoteles, restaurantes y tiendas...existe otro lujo que sólo puede ofrecer Madrid porque también es un lujo ver una corrida de Toros en la barrera de las Ventas, un partido del Real Madrid en un palco VIP o Las Meninas de Velázquez en el Museo de Prado.

### **4.3. USP(UNIQUE SELLING PROPOSITION )**

***Madrid es el único lugar donde el Lujo forma parte de la esencia de todas las cosas***

¿Qué reflejo tiene esto en la mente del target?

“Madrid es el único lugar donde comer es un lujo tanto si lo haces en un restaurante con 2 estrellas Michelin como en una taberna cercana a la Plaza Mayor”

“Madrid es el único lugar del mundo en el que puedes permitirte el lujo de contemplar las mejores colecciones pictóricas que existen”

“Madrid es la única ciudad del mundo en la que no dormir se convierte en el lujo de disfrutar de la mejor vida nocturna”

“Madrid es el único lugar del Mundo en el que es posible satisfacer placeres para todos los sentidos”

#### 4.4. EL ESLOGAN

**Madrid, Lujo para tus Sentidos. Madrid, a Luxury for your Senses.** Un eslogan creado para un público objetivo lo suficientemente interesante desde el punto de vista económico.

Con esto no quiero decir que nos olvidemos de que con la marca de la ciudad pretendemos mejorar la percepción que el mundo tiene de la misma y que no sólo podemos pensar en el turismo de placer y en un perfil tan definido como el ruso de alto poder adquisitivo pero lo que sí podemos hacer es crearla para ellos y adaptarla a todo lo demás y conseguir que resulte atractiva a inversores extranjeros, al turismo MICE y a los propios ciudadanos.

Por supuesto que el hecho de que nos dirijamos a un público concreto no significa que debamos renunciar a la esencia de la ciudad, de sus ciudadanos y sus costumbres y su forma de vida.

Así que lo primero es analizar lo que es la ciudad y si hay algo de lo que puede presumir Madrid es de su oferta cultural, su gastronomía, la calidad de sus alojamientos, su vida nocturna y la benevolencia del clima. Y el denominador común a todas estas cualidades es que satisfacen placeres para los sentidos... Si consideramos que el target objeto de este trabajo se distingue porque busca el consumo de lujo...Esta marca reflejaría la esencia de la ciudad y haría que los madrileños se sintieran identificados y se convertirían en embajadores de la misma.

## 5. Comunicación

### 5.1. MENSAJES DE LA COMUNICACIÓN

#### 5.1.1. Mensaje principal:

***Madrid Lujo para tus Sentidos.***

#### 5.1.2. Mensajes secundarios:

Mensajes que asocien un placer con un sentido, por ejemplo:

- Gastronomía: el placer de comer y el lujo que supone para el sentido del gusto la gastronomía de alta calidad.
- Cultura: el placer de la contemplación de la belleza y el lujo que supone para el sentido de la vista o el sentido del oído.
- Alojamientos, tratamientos de belleza y relax para los sentidos del tacto y el olfato.
- Luxury Shopping: El placer de adquirir objetos de lujo asemejándolo a la actividad de un coleccionista de arte.

## 6. Estrategias de Captación

### 6.1. VIAJEROS RUSOS DE ALTO PODER ADQUISITIVO

#### Marketing Digital

**Aplicación móvil** que permita acceder a una guía de la ciudad con rutas por zonas, que además permita

- Planificar rutas y memorizarlas
- Reservar las entradas para las visitas en las que sea necesario
- Hacer reservas de hoteles y restaurantes
- Acceder a las webs de las tiendas de lujo (Consulta de disponibilidad de productos y reserva de los mismos)
- Acceder a grabaciones de audio explicativas de la ciudad en ruso, monumentos, barrios, etc... Como si de un guía se tratara.
- Que se pueda conectar con asesores para la planificación del viaje y solucionar las dudas que pudieran surgir.
- Enlazada redes sociales que

**Colaboraciones con bloggers** de revistas aspiracionales rusas, de viajes, de moda, de lujo.

**Publicidad Contextual** en blogs de viajes, buscadores de vuelos, buscadores de hoteles, webs agencias de viajes.

#### Off Line

**Nombrar un embajador ruso** en España que responda a la imagen de lujo y placer para los sentidos que queremos transmitir, alguien como **Irina Shayk**, modelo rusa que vive en Madrid y que forma junto a Ronaldo una pareja que se distingue por sus gustos caros y su belleza. Ambos en la actualidad gozan de prestigio al encontrarse en el punto más alto de su carrera profesional.

**Inserciones en prensa**

**Tourop operadores.** Editar folleto Monográfico de Madrid de temporada Primavera - Verano.

**Presencia en la Volvo Fashion Week Moscow.**



## 6.2. PRESCRIPTORES

La Moscow International Exhibition Travel & Tourism (MITT Moscú) no sólo es la tercera feria de turismo a nivel mundial en importancia, sino que es en la que están presentes todos los agentes del turismo emisor ruso: los tour operadores, las compañías aéreas y los agentes de viajes.

Ya que la mayoría de los rusos reservan sus vacaciones en agencias de viajes (Menos del 5% lo hace en internet) la mejor manera de llegar a nuestros turistas es a través de sus agentes de viajes. Estar en MITT Moscú es la vía más rápida, más eficaz y más eficiente de dar a conocer la ciudad de Madrid en el mercado ruso. Es imprescindible la presencia en la feria de manera individual y no amparada bajo el paraguas de la marca España.

Puesto que lo que queremos es que los turistas de alto poder adquisitivo elijan la ciudad de Madrid para sus vacaciones, debemos convencer a los agentes de viajes de agencias especializadas en viajes de lujo de que Madrid tiene todo lo necesario, no sólo para cumplir sino para superar las expectativas de sus clientes más exigentes, aquellos que buscan los mejores hoteles, los mejores restaurantes, los mejores servicios y los establecimientos más exclusivos para realizar sus compras.

Sortear fam trips para profesionales en la feria MITT Moscú. Para entrar en el sorteo sería necesario rellenar un formulario con los datos profesionales de los agentes. De este modo, tendremos algunos profesionales que conocerán la ciudad y toda la oferta disponible pero sobre todo tendremos una base de datos de casi todos los agentes influyentes en nuestro público objetivo, a los que podremos vincular con nuestra marca, manteniendo una relación basada en el beneficio mutuo, tanto por la información generada y compartida en ambos sentidos como por la recompensa que ellos recibirían al convertirse en prescriptores de nuestra ciudad como destino.

Esta relación no sólo es importante desde el punto de vista de la captación, el feedback sobre lo que piensan nuestros clientes una vez que nos han visitado y lo que esperan de Madrid antes de hacerlo es una de la informaciones más poderosas que cualquier empresa puede desear ya que permite corregir y sobre todo adelantarnos a las necesidades de nuestros clientes.

Las acciones de comunicación a la base de datos se harían de cara al periodo estival, la mayoría de los turistas rusos realizan sus salidas al extranjero en los meses de julio a septiembre aunque se harán comunicaciones puntuales para dar a conocer eventos y acontecimientos del calendario cultural de la ciudad

- Feria de San Isidro
- Eventos Gastronómicos
- Partidos de fútbol de Liga y Champions de relevancia internacional en los estadios Santiago Bernabeu y Vicente Calderón
- Exposiciones temporales en los museos Prado, Thyssen o Reina Sofía
- Calendario de temporada del Teatro Real



- Periodos de rebajas, lanzamiento de las colecciones de moda, etc...)
- Pasarela Cibeles

## 7. Conclusiones

El ruso es un mercado de turismo emisor emergente de gran potencial y no podemos olvidar lo que, desde un punto de vista económico, el turismo ha supuesto históricamente para nuestro país.

Los Rusos se interesan por nuestra cultura, nuestra gastronomía y sobre todo por las compras de marcas de lujo.

Existe un perfil de turista ruso que consume lujo en todas sus variantes durante sus viajes, desde los hoteles en los que se aloja hasta las compras que realiza.

Así que es el momento de plantearse lo que se puede hacer para atraer a este turista; Madrid tiene mucho que ganar porque tiene mucho que ofrecer y actualmente, no se está haciendo nada para promocionar la ciudad en un mercado emisor tan potente como es el ruso.

Porque Madrid vende lujo y los rusos demandan lujo, porque necesitamos turistas y ellos necesitan destinos, porque estamos en crisis y ellos no la conocen...

Porque sólo tenemos que recordarles que Madrid es la antesala del cielo.



Camino deValdenigrales, s/n • 28223 Pozuelo de Alarcón

Tel 902 918 912 • Fax 91 351 56 20

[www.icemd.com](http://www.icemd.com)