

ESPAÑOL

ENGLISH

PLAN USAMADRID

★ MADRID, AN AMERICAN FRIENDLY CITY ★

01	<u>ANTECEDENTES Y MOTIVOS</u>	9
02	<u>PLANTEAMIENTO</u>	13
03	<u>ATRACCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE INVERSIONES</u>	17
04	<u>ATRACCIÓN, ATENCIÓN Y FIDELIZACIÓN AL TURISTA ESTADOUNIDENSE</u>	31

1.1. ANTECEDENTES

La Ciudad de Madrid ha adquirido en los últimos años un notable protagonismo internacional, convirtiéndose en uno de los principales espacios metropolitanos de Europa. El tejido productivo madrileño ha crecido y se ha desarrollado con la llegada de empresas extranjeras, que han traído capital, tecnología y conocimiento, y, en paralelo, las empresas madrileñas han alcanzado altas cotas de excelencia, y se han lanzado a competir en los mercados globales, logrando, en el caso de determinados sectores productivos, una relevante presencia internacional. De este modo, Madrid es hoy una ciudad totalmente integrada en la economía globalizada, y solo atendiendo a esa dimensión, es posible entender las dinámicas que afectan a su tejido productivo y afrontar la puesta en marcha de políticas públicas encaminadas a fortalecerlo.

ANTECEDENTES Y MOTIVOS 01

Consciente de todo ello, el Ayuntamiento de Madrid, a través del Área de Gobierno de Economía y Empleo, viene prestando una atención especial a esa imparable proyección exterior de la economía madrileña. Desde su creación, en la anterior legislatura, este Área de Gobierno ha crecido y se ha desarrollado manteniendo siempre una marcada vocación internacional. En ese contexto cabe incluir la creación de la Agencia de Desarrollo **Madrid Emprende** y la empresa pública **Promoción de Madrid**, ambas creadas en el año 2004 con un claro afán de dotar al Ayuntamiento de herramientas ágiles adaptadas a las demandas de un contexto globalizado altamente competitivo.

En el año 2005 se puso en marcha el *Plan de Internacionalización 2005-2007*, que recogía una reflexión estratégica y una batería de líneas de actuación para fortalecer la proyección internacional de la Ciudad, atendiendo principalmente a dos de las competencias del Área de Gobierno, el turismo y la atracción de inversión extranjera. Dentro de aquél Plan, se incluyeron actuaciones pioneras para el Ayuntamiento, como la creación de la marca ¡Madrid!, la integración en diferentes redes internacionales de contenido sectorial, o el desarrollo de servicios específicos para atender al inversor extranjero dentro de la Agencia de Desarrollo Madrid Emprende.

En el marco de aquél *Plan de Internacionalización 2005-2007* se puso en marcha el Plan Japón, una iniciativa para fortalecer las relaciones económicas entre la Ciudad de Madrid y Japón, al advertirse la existencia de un amplio margen de mejora tanto en términos de flujos turísticos como de atracción de inversiones.

En el tercer trimestre de 2007, con el arranque de la nueva legislatura, el Área de Gobierno de Economía y Empleo comenzó a trabajar en la renovación de su marco estratégico. El primer elemento de este nuevo periodo fue el *Plan de Atracción de Inversiones y Turismo de la Ciudad de Madrid 2008-2011*, en el que se marcan las grandes líneas de actuación exterior en materia económica para la legislatura. El Plan define las pautas en materia de promoción turística y económica, atendiendo siempre a las particularidades del actual escenario económico global, marcado por la incertidumbre, y se propone consolidar la demanda turística extranjera en los niveles alcanzados, y reforzar y fidelizar la inversión extranjera.



Se establecen una serie de mercados estratégicos, que deben recibir una atención especial por parte del Área de Gobierno de Economía y Empleo. Entre ellos destacan los denominados “mercados europeos consolidados” –Reino Unido, Italia, Francia, y Alemania–, y Estados Unidos, así como también algunos mercados emergentes (China, India, Rusia o México).

Este marco estratégico que supone el *Plan de Atracción de Inversiones y Turismo de la Ciudad de Madrid 2008-2011*, alcanza mayores niveles de concreción con el *Plan Estratégico de Turismo de la Ciudad de Madrid 2008-2011* y el *Plan Estratégico de la Agencia de Desarrollo Económico Madrid Emprende 2008-2011*, en los que se recogen con detalle las estrategias y grandes líneas de acción que han de marcar, respectivamente, la promoción turística y la atracción de inversiones para los próximos años.

Estos tres documentos, el *Plan de Atracción de Inversiones y Turismo*, el *Plan Estratégico de Turismo* y el *Plan Estratégico de Madrid Emprende* proponen una herramienta de trabajo que ha de marcar la actuación internacional del Área de Gobierno de Economía y Empleo: los *Planes Geográficos Específicos* o *Planes de Choque*.

Estos Planes se proponen como una plataforma sobre la que programar y coordinar las actuaciones a realizar en un determinado mercado estratégico en materia de promoción turística y atracción de inversiones, buscando sinergias y ámbitos de colaboración que refuercen la actuación del Ayuntamiento de Madrid en ese contexto geográfico específico.

El primero de esos Planes Geográficos Específicos es este Plan Estados Unidos, para el que el Ayuntamiento de Madrid ha logrado contar con la colaboración de las instituciones americanas en la Ciudad, con la Embajada a la cabeza.

“ ESTADOS UNIDOS HA TENIDO,
TIENE Y TENDRÁ
UNA IMPORTANCIA VITAL
EN LA ECONOMÍA MADRILEÑA ”

1. 2. MOTIVOS: MADRID, ESTADOS UNIDOS Y LA COYUNTURA ACTUAL

La importancia económica de Estados Unidos en la Ciudad de Madrid alcanza unos niveles muy significativos. Como ocurre en el resto de España, muy pocas economías extranjeras tienen el grado de penetración en el entramado productivo madrileño que presenta hoy la economía estadounidense.

La inversión procedente de Estados Unidos ha venido generando empleo y riqueza en Madrid durante décadas. Ha elevado el componente tecnológico de los procesos y ha favorecido la mejora de la productividad de la economía local. Ha dinamizado el tejido empresarial, y ha impulsado importantes cambios culturales y sociales en la Ciudad. En este sentido, no hay otra economía extranjera que haya tenido efectos de tan profundo calado en Madrid.

Pero la relación no es unidireccional. Madrid y las empresas madrileñas, de un tiempo a esta parte, vienen teniendo una presencia creciente en la economía norteamericana. Así, en sectores con gran proyección como las energías renovables o las infraestructuras, grandes empresas madrileñas han alcanzado reconocimiento y relevantes cuotas de mercado en Estados Unidos, lo que supone una excelente punta de lanza o tarjeta de presentación del potencial económico de Madrid y España.

Desde la perspectiva del turismo, Estados Unidos es el segundo mercado emisor del mundo. En términos de gasto turístico, solo Alemania supera la cantidad de divisas que mueve el turismo norteamericano. Cada año llegan a Europa en torno a 14 millones de viajeros desde los Estados Unidos, lo que supone la principal entrada desde otros continentes. A ello, hay que añadir la consideración de que se trata de un mercado especialmente rentable, por presentar unos interesantes niveles de gasto medio y una prolongada estancia media, como corresponde a los viajes transoceánicos.

Madrid, con su fuerte componente cultural y artístico, su legado histórico y su oferta de ocio urbano, reúne el perfil deseado por ese segmento de la demanda turística norteamericana que viaja a Europa. Por otro lado, la pujanza económica de la Ciudad y la actividad de ferias y congresos, atraen un buen número de turistas de negocio estadounidenses.

De este modo, los flujos turísticos procedentes de Estados Unidos llegados a Madrid han sido siempre muy relevantes. La Ciudad es el principal destino urbano en España para el turista norteamericano. Más aún, Estados Unidos ha venido siendo el principal mercado emisor extranjero para Madrid. Aproximadamente el 12% de la demanda extranjera en los hoteles de Madrid es estadounidense. Ninguno de los grandes mercados europeos (Francia, Alemania, Reino Unido, Italia o Portugal) tiene el peso que tiene Estados Unidos en el flujo turístico que recibe Madrid.

Y lo que es más importante. Se atisba que existe un gran margen de mejora en la participación de Madrid en el flujo del turismo norteamericano llegado a Europa, un turismo que, como ya se ha indicado, presenta un importante ingreso por turista, como resultado de una estancia media y un gasto por turista superiores a los de otros mercados. Pese a su importancia en Madrid, las estadísticas demuestran que la Ciudad es aún un destino menor para este enorme mercado emisor. Actualmente apenas el 3,3% de los norteamericanos que viajan anualmente a Europa visita Madrid. Atendiendo a la importancia de la Ciudad en otros ámbitos, y en relación a otros mercados turísticos, se intuye un relevante potencial para incrementar la actual cuota de mercado con respecto al turismo norteamericano.

En definitiva, las relaciones bilaterales y los vínculos de dependencia son evidentes. La economía norteamericana presenta un marcado influjo sobre Madrid y sus empresas, y es por ello que Estados Unidos merece ser objeto de un trato y una atención específica por parte de las administraciones públicas madrileñas.

Este planteamiento cobra especial vigencia en las actuales circunstancias. Alterada la senda del crecimiento y la expansión económica que ha venido marcando las fructíferas relaciones entre Madrid y Estados Unidos durante largos años, nos adentramos ahora en un contexto bien distinto, marcado por la incertidumbre. El enfriamiento de la actividad, la pérdida de confianza y la consecuente fragilidad de la demanda son elementos comunes en el desfavorable marco macroeconómico global.

Debido a ese fuerte influjo antes referido, la adversa coyuntura económica en Estados Unidos pueden derivar en un relevante lastre para la economía madrileña. Es por ello que este **Plan Estados Unidos** del Ayuntamiento de Madrid surge, en parte, como una respuesta necesaria y urgente para tratar de minimizar el impacto negativo sobre Madrid de las previsibles mermas en la demanda y la inversión americana.

Pero la actual coyuntura ofrece también una contrapartida en términos de oportunidad, que el Ayuntamiento de Madrid se propone aprovechar con esta iniciativa. Estados Unidos, como primera potencia económica mundial, es un escenario tremendamente competitivo, en el que suele resultar complicado y costoso alcanzar unos mínimos niveles de notoriedad a través de actuaciones de promoción. Sin embargo, en las actuales condiciones de escasez y forzada austeridad, esa presión promocional de agentes y organizaciones de todo el mundo se verá necesariamente disminuida y atenuada, relajando notablemente el nivel de competitividad. De este modo, cualquier esfuerzo promocional bien coordinado y dirigido, puede resultar mucho más rentable en términos de posicionamiento en las actuales circunstancias. Este **Plan Estados Unidos** pretende consolidar la presencia de la Ciudad en el mercado norteamericano y afrontar así el próximo ciclo económico desde una posición más sólida, con un mayor reconocimiento y visibilidad.



2.1. ESTRUCTURA

Este **Plan Estados Unidos** del Ayuntamiento de Madrid tiene un marcado cariz económico, pues se restringe al ámbito de competencia del Área de Gobierno de Economía y Empleo. En este sentido, el Plan tiene dos grandes componentes: la inversión y el turismo.

La primera componente, la atracción y fidelización de inversión norteamericana, es responsabilidad de la Agencia de Desarrollo Madrid Emprende, que, entre otras competencias, se encarga de atender al inversor extranjero. Este apartado del Plan pretende, no solo atraer nuevos inversores americanos a Madrid, si no que, tan importante como eso, busca fidelizar a las empresas americanas ya asentadas en la Ciudad. En este sentido, toda esta parte del Plan está dirigida a lograr, por un lado, que Madrid sea reconocido en Estados Unidos como una localización interesante para determinados tipos de inversión y, por otro lado, que la Ciudad y su administración se muestren cercanos y atentos ante los problemas y necesidades de las empresas americanas, tanto las ya establecidas como también aquellas que puedan estar planteándose instalarse.

De este modo, Madrid Emprende ha incorporado a este Plan Estados Unidos una serie de iniciativas específicas dirigidas hacia el inversor americano, y ha adaptado alguna de sus estrategias y herramientas habituales para ofrecer un mejor servicio a la empresa americana.

La segunda componente del Plan hace referencia al turismo, y recae sobre el ámbito de competencia de la Empresa Municipal Promoción de Madrid y sobre el Patronato de Turismo. Como ocurre con la parte de inversión, esta segunda parte contempla un doble enfoque: la atracción de turistas americanos y la atención al turista americano en Madrid.

Siguiendo con las pautas establecidas en el Plan Estratégico de Turismo 2008-2011, se distingue entre lo que se denomina “gestión de la expectativa”, que consiste en atraer turistas a la Ciudad promocionándola como destino, y la “gestión de la experiencia”, que supone poner a disposición del turista ya llegado a Madrid servicios y medios para que su estancia sea satisfactoria. La “gestión de la expectativa”, es decir, la promoción de Madrid como destino turístico, recae sobre la Empresa Promoción de Madrid, mientras que la “gestión de la experiencia”, la atención al turista en Madrid, es competencia del Patronato de Turismo.

De este modo, el Plan Estados Unidos recoge un amplio abanico de medidas, desde la segmentación del mercado emisor, en busca de los colectivos más interesantes sobre los que realizar esfuerzos promocionales del destino, hasta medidas dirigidas a ofrecer un trato especializado al turista americano llegado a la Ciudad, que le hagan más grata la visita, ayudando así a su fidelización y convirtiéndolo en un valioso prescriptor.

PLANTEAMIENTO 02

2.2. OBJETIVOS

Hace años que el Ayuntamiento se planteó por primera vez la conveniencia de prestar una atención especial a los Estados Unidos por ser un mercado de vital importancia para la economía madrileña. Por tanto, esta iniciativa no surge exclusivamente de las actuales dificultades económicas globales, pues cuando se empezó a pensar en ella, la coyuntura económica internacional era bien distinta a la actual.

Sin embargo, la actual crisis económica de alcance global que afecta seriamente a las economías madrileña y norteamericana, lejos de desalentar al Ayuntamiento de Madrid en su empeño por poner en marcha este Plan, ha supuesto un importante acicate. Un contexto como el actual, en el que las dificultades económicas introducen incertidumbre y pesimismo y obligan a la austeridad, puede llevar al desaliento, la pasividad y, finalmente, a la inacción. Sin embargo, el Área de Gobierno de Economía y Empleo del Ayuntamiento de Madrid encuentra en estas complicadas circunstancias de los mercados internacionales un estímulo para acometer proyectos ambiciosos como este Plan Estados Unidos.

Así, el actual contexto económico internacional aporta una nueva dimensión al Plan, al introducir nuevos retos y objetivos. Ya no se trata solo de prestar una especial atención a un mercado vital para Madrid. Ahora, en la actual coyuntura, desde el Ayuntamiento se pretende con este Plan Estados Unidos contrarrestar, en la medida de lo posible, los efectos negativos que sobre la economía madrileña pueda llegar a tener la contracción de la demanda norteamericana.

Los flujos turísticos desde Estados Unidos hacia Europa probablemente sufran importantes ajustes. Del mismo modo, es de esperar que las multinacionales norteamericanas instaladas en Europa se replanteen su posición y sus estrategias de futuro, atendiendo a las nuevas condiciones de los mercados internacionales.

En estas circunstancias, el Ayuntamiento de Madrid se ve en la obligación de velar por los intereses de la economía madrileña, y desde el ejercicio de sus competencias, se propone actuar para minimizar las pérdidas que le pueda acarrear la adversa coyuntura económica norteamericana.

Pero no es este un Plan meramente defensivo. También tiene su componente de audacia. El Ayuntamiento pretende aprovechar este esfuerzo geográficamente dirigido para fortalecer el posicionamiento de Madrid en el mercado de Estados Unidos, y reforzar su reconocimiento como referente económico europeo entre las empresas, las instituciones y los consumidores americanos. La difícil situación actual posiblemente obligue a una relajación en los próximos años de los esfuerzos promocionales de ciudades y regiones de todo el mundo. En este contexto menos competitivo, crece notablemente la rentabilidad de estrategias de promoción bien planteadas y adecuadamente coordinadas. Así, Madrid se propone aprovechar estos próximos años difíciles para alcanzar una mayor presencia en el imaginario colectivo norteamericano, una posición más sólida, sobre la que construir las relaciones económicas y empresariales que han de marcar el próximo ciclo.

**MADRID SE PROPONE ALCANZAR
UNA MAYOR PRESENCIA EN
EL IMAGINARIO COLECTIVO
“ NORTEAMERICANO, UNA POSICIÓN ”
MÁS SÓLIDA SOBRE
LA CONSTRUIR LAS RELACIONES
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

Y todo ello se pretende conseguir a través de la coordinación y la colaboración estrecha con otros agentes con intereses en los Estados Unidos. Así, en este Plan tienen un papel protagonista las actuaciones conjuntas con otras administraciones, de ámbito estatal y regional. Desde la lealtad institucional, el Ayuntamiento ha buscado vías de entendimiento y colaboración con la Comunidad de Madrid y con la Administración General del Estado, que a través de organismos como el ICEX, *Invest in Spain* y *TURESPAÑA*, también cuenta con una larga experiencia en actividades de promoción económica y turística en los Estados Unidos, y preparan proyectos concretos en este país para los próximos años. Es evidente que son colaboradores necesarios para el éxito de los objetivos aquí planteados, al igual que el Ministerio de Asuntos Exteriores, la Embajada de España en Estados Unidos y las diferentes oficinas consulares, cuya participación será determinante en la puesta en marcha de muchas de las actuaciones previstas.

Pero en este Plan no solo tienen cabida otros organismos públicos nacionales. Una iniciativa como ésta exige una relación estrecha con la comunidad norteamericana en la Ciudad. Como ya se ha señalado el Ayuntamiento ha contado en todo el proceso con la implicación de la Embajada de Estados Unidos en Madrid que ha colaborado estrechamente en los trabajos realizados. También han participado otras instituciones como la Cámara de Comercio Americana en España, el *American Business Council* y la Cámara de Comercio España Estados Unidos. Todos ellos han tenido un papel relevante en la definición de este Plan, y todos ellos van a participar en la ejecución de las acciones previstas.

2.3.METODOLOGÍA

El Plan se ha elaborado siguiendo un proceso riguroso que se ha aplicado, en paralelo, a las dos partes que lo componen: la de inversiones y la de turismo.

El proceso parte del **análisis** de las relaciones entre Madrid y Estados Unidos, atendiendo tanto a su evolución reciente como a su situación actual. El conocimiento de los flujos turísticos y de inversión es el punto de partida necesario.

Al análisis de la información existente le sigue un **diagnóstico** que permite definir aquellos aspectos en los que las relaciones son más sólidas y, al mismo tiempo, sus principales ámbitos de debilidad. Del mismo modo, de cara al futuro, se valoran las oportunidades y las amenazas que se vislumbran de la información disponible.

A partir de los resultados del diagnóstico se definen los **objetivos** que el Ayuntamiento se propone alcanzar con la puesta en marcha de este Plan. En un contexto incierto y convulso como el actual, es conveniente ser cauto a la hora de plantearse objetivos. No obstante, el Ayuntamiento de Madrid ha tratado de alcanzar un equilibrio entre la prudencia a la que obligan las circunstancias económicas globales y la ambición que ha de marcar una apuesta como ésta.

Una vez definidos los objetivos, se plantean las **líneas estratégicas** a seguir para alcanzarlos. Estas líneas estratégicas son pautas que marcan el camino y definen una ámbito de actuación sobre el que se pretenden desarrollar iniciativas concretas.

Finalmente, el Plan se materializa en una serie de **medidas y actuaciones** específicas. Acciones, en definitiva, que se derivan de las líneas estratégicas definidas y que vienen a plasmar el espíritu y la voluntad del Ayuntamiento de Madrid por reforzar los vínculos económicos entre la Ciudad y Estados Unidos.

Esta parte del Plan Estados Unidos del Ayuntamiento de Madrid recae sobre las competencias de la Agencia de Desarrollo Económico Madrid Emprende, que se ha encargado de realizar los trabajos previos de análisis y diagnóstico, ha establecido los objetivos y las líneas estratégicas en consonancia con su Plan Estratégico 2008-2011, y ha diseñado las actuaciones concretas a poner en marcha, tras mantener reuniones tanto con los aliados externos en los que el Ayuntamiento se va a apoyar para acometer este Plan, como con representantes de las empresas norteamericanas en Madrid.

Para los trabajos de análisis y diagnóstico, Madrid Emprende se valió del asesoramiento externo de un equipo de expertos de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Sección de Organización de Empresas, de la Universidad Carlos III. Este equipo realizó un profundo estudio para diagnosticar el estado de la inversión procedente de Estados Unidos en España, y más concretamente en Madrid. El trabajo incluyó el análisis del tejido empresarial estadounidense en España, los principales factores de localización en nuestro país y en Madrid, y la evolución de los flujos de inversión norteamericana hacia Europa, atendiendo a su estructura sectorial, y a sus preferencias geográficas. Así mismo, recogió también una identificación pormenorizada de los agentes, públicos y privados, que tienen alguna participación en las relaciones económicas e institucionales entre España y Estados Unidos.

ATRACCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE INVERSIONES 03

3. 1. ANÁLISIS

Estados Unidos tuvo un papel muy importante en el desarrollo y la industrialización de España en la segunda mitad del pasado siglo. La apuesta de las grandes empresas norteamericanas por nuestro país fue fundamental para su transformación económica.

Hoy, pasadas varias décadas, las empresas participadas por capital estadounidense mantienen un relevante papel dentro del tejido productivo nacional. Se estima en un 7% su aportación al PIB español (superior al de regiones como Galicia o el País Vasco) y en 300.000 los trabajadores vinculados a estas empresas.

Madrid ha sido siempre un destino preferente para las inversiones norteamericanas en España. Actualmente, la mitad de las empresas con capital estadounidense en este país están localizadas en la Comunidad de Madrid. La Ciudad de Madrid cuenta con un total de 586 (un 34% del total), y el empleo asociado a estas empresas ronda los 90.000 puestos de trabajo.

En sus orígenes, la inversión procedente de Estados Unidos llegó a España atraída por el incipiente desarrollo del mercado doméstico. Una demanda interna que empezaba a despertar atrajo a empresas industriales, que localizaron en España plantas transformadoras en sectores como la automoción, la química o la farmacia, entre otros. Madrid y sus alrededores aportaba una localización interesante, por su estratégica localización para atender a todo el mercado nacional. Alguna de esas fábricas evolucionó y creció para abastecer mercados regionales más extensos (mediterráneo, sur de Europa...). No obstante, más que actividad fabril, Madrid atrajo las sedes y oficinas centrales de buena parte de esas empresas estadounidenses llegadas a España.

En las últimas décadas, los cambios en los modos de organización de los procesos productivos a escala global han afectado al tejido industrial de los países desarrollados. La deslocalización ha reducido notablemente la presencia de establecimientos fabriles de empresas multinacionales. La actividad meramente transformadora se ha ido trasladando a territorios en los que los costes de producción son menores o están subvencionados. Así, economías emergentes en el norte de África y en el este de Europa han surgido como localizaciones más competitivas para la instalación de plantas transformadoras. Incluso dentro de España, determinadas regiones cuentan con ventajas comparativas con respecto a Madrid, en función de sus menores costes y la posibilidad de ofrecer ayudas públicas a la inversión procedentes de fondos europeos.

Sin embargo, este fenómeno ha tenido una incidencia menor en Madrid. Su especialización productiva en actividades terciarias y en sedes centrales ha inmunizado a la Ciudad ante el fenómeno de la deslocalización, a diferencia de lo ocurrido en otras regiones y ciudades españolas, que han visto mermado el aporte a sus economías de las empresas estadounidenses en los últimos años.

Madrid hoy, como gran espacio metropolitano desarrollado y plenamente insertado en la red global de ciudades, es un escenario atractivo para actividades intensivas en conocimiento.



**MADRID HA SIDO SIEMPRE
UN DESTINO PREFERENTE PARA
LA INVERSIÓN PROCEDENTE
DE ESTADOS UNIDOS**

El talento, o lo que es lo mismo, la elevada cualificación del capital humano, y el reciente desarrollo de una excelente y moderna red de infraestructuras de transporte son factores de localización determinantes, que se suman a los tradicionales de capitalidad, centralidad y tamaño de mercado, para explicar el actual atractivo que ofrece Madrid a estas actividades terciarias avanzadas.

El tejido productivo regional, con su marcada propensión expansiva merced a la vocación internacional de muchas de sus grandes empresas, configura un mercado de gran interés para actividades como la consultoría, los servicios financieros, la asesoría, o la ingeniería, entre otros muchos. Actividades, todas ellas, capaces de rentabilizar los sobrecostos de localizarse en una de las principales ciudades de Europa.

En paralelo a este tipo de actividades, y por los mismos motivos, Madrid está acogiendo la llegada de numerosas sedes de empresas multinacionales que eligen la Ciudad, bien para concentrar la gestión de su actividad en un determinado ámbito geográfico (Europa, Mediterráneo, o incluso ibero América...), o bien para centralizar determinadas actividades auxiliares de su negocio a escala global (centros de servicios compartidos: contabilidad, gestión administrativa, departamentos jurídicos, departamentos de marketing, centros de investigación y desarrollo...).

En esta nueva era global en la que las grandes compañías multinacionales tienden a fragmentar y repartir por el mundo las diferentes fases de sus respectivas cadenas de valor, Madrid cobra relevancia como posible emplazamiento para ese tipo de actividades, que demandan talento y generan alto valor añadido. Esa es la tendencia que se marca en nuestros días y la que viene moviendo los flujos de inversión extranjera directa en estos últimos años.

Nos obstante, a pesar de ello, el tejido empresarial americano en Madrid es hoy ciertamente heterogéneo y diverso. Están presentes en la Ciudad empresas americanas de todo tipo y condición, desde gigantes de la restauración, como McDonald's, con casi 30 años de antigüedad, hasta grandes cadenas hoteleras especializadas en establecimientos de lujo, como Marriott International; desde multinacionales de referencia global en el mundo de la informática, como IBM, que recientemente eligió Madrid como sede central para buena parte de su actividad en Europa, hasta grandes compañías tabaqueras, como Philip Morris; desde grandes grupos farmacéuticos, como MS&D, hasta líderes mundiales de la aeronáutica, como Boeing, que ha instalado en Madrid su primer centro de I+D fuera de los Estados Unidos; desde consultoras estratégicas de prestigio internacional, como el Boston Consulting Group, hasta grandes agencias de publicidad, como Universal McCann, empresas de mensajería, como UPS, o multinacionales del entretenimiento audiovisual, como Warner Bros. Entertainment.

No obstante, hay que tener en cuenta que en nuestros días y para una Ciudad como Madrid, la internacionalización económica no se limita a recibir y acoger empresas multinacionales en el tejido productivo local. Tan importante como esa faceta es la participación de las empresas autóctonas en los mercados globales. Afortunadamente, una de las múltiples y diversas manifestaciones del reciente progreso económico de Madrid es que, de un tiempo a esta parte, los flujos de inversión entre Estados Unidos y Madrid han dejado de ser unidireccionales. Las grandes empresas madrileñas alcanzaron hace años la dimensión de compañías multinacionales de vocación global, y han logrado hacerse un hueco en el competitivo mercado estadounidense. La banca, las telecomunicaciones y la construcción y gestión de infraestructuras son algunos de los sectores en los que grandes empresas madrileñas cuentan hoy con relevante presencia en los Estados Unidos.



3.2. DIAGNÓSTICO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
La Ciudad de Madrid ha sido un destino atractivo para la inversión estadounidense. A diferencia de lo que ocurre con las empresas de otras nacionalidades, las empresas americanas tienden a elegir Madrid como localización preferente en el territorio español. Aproximadamente la mitad de las empresas americanas en España están en la Comunidad de Madrid, más de un tercio en la Ciudad. En algunos sectores estratégicos, como las TIC o la ingeniería, Madrid aglutina prácticamente a todo el tejido empresarial norteamericano en España. El capital empresarial estadounidense está profundamente arraigado en Madrid. La Ciudad cuenta hoy con un amplio y diverso tejido de empresas norteamericanas que se extiende por todos y cada uno de los sectores productivos de la economía local. Puede considerarse que la larga trayectoria de alguna de ellas y su aportación al cambio y al progreso de la Ciudad, otorga a la empresa estadounidense carta de naturaleza en el conglomerado empresarial madrileño. Los factores de localización clásicos de Madrid en el contexto español (capitalidad, centralidad, accesibilidad,...) se mantienen plenamente vigentes, y a ellos se suman nuevos elementos que convierten la Ciudad en un enclave competitivo a escala europea y global. La profunda transformación experimentada por Madrid en los últimos años, su crecimiento económico, la cualificación de su capital humano y su excelente dotación de infraestructuras de transporte configuran hoy un contexto ciertamente competitivo. El español es un idioma de primer orden que gana pujanza a escala mundial y especialmente en los Estados Unidos (en estados como California, Florida y Texas tiene una gran relevancia). Esta circunstancia otorga a Madrid una ventaja comparativa importante, no solo frente a otras localizaciones metropolitanas europeas en las que el primer idioma no tiene la importancia del español, si no también frente a otras ciudades peninsulares como Lisboa o Barcelona. Madrid, por su calidad de vida (condiciones climáticas, ocio urbano, gastronomía, oferta cultural,...) es un destino atractivo para los expatriados de cualquier multinacional. El Ayuntamiento cuenta desde hace años con una Oficina de Apoyo al Inversor, dentro de la estructura de la Agencia de Desarrollo Madrid Emprende, especializada en prestar servicios de “soft landing”. La oficina dispone de los medios humanos y materiales necesarios para ofrecer un servicio de alto valor añadido, tanto al potencial inversor interesado en la Ciudad, como a las empresas extranjeras ya instaladas.	Madrid no ha sido aún capaz de transmitir la profunda transformación y el fuerte desarrollo económico de estos últimos años. La Ciudad, hoy sin duda uno de los principales espacios metropolitanos de Europa y una localización de evidente valor estratégico, no ha conseguido aún transmitir un perfil propio, generar una imagen individual reconocible en el mercado norteamericano y, con más frecuencia de la deseada, su identidad queda difuminada en el contenedor-país al que se asocia, España. En consonancia con esta primera idea, parecen existir vínculos que asocian Madrid con su aspecto más lúdico y cultural, pero se echa en falta una identificación análoga con su entramado productivo moderno, dinámico y competitivo. Como corresponde a un gran espacio metropolitano, los costes de implantación en la Ciudad son superiores a los del resto del territorio español. Al sobre coste de los factores se añade la ausencia de fondos europeos con los que subvencionar la instalación de nuevas actividades productivas, con lo que Madrid se encuentra en situación de franca desventaja frente a otras ciudades peninsulares pertenecientes a regiones menos desarrolladas. Los inversores estadounidenses, de capital importancia para la economía local, no ha recibido en el pasado el trato que merecen desde las administraciones públicas madrileñas. Los esfuerzos de promoción específicamente dirigidos a Estados Unidos han sido postergados para atender otras necesidades, y en la actualidad Madrid sufre las consecuencias de un frágil posicionamiento y un déficit de reconocimiento en un mercado absolutamente trascendental. A los ojos de la empresa estadounidense España es, por lo general, un escenario en el que las trabas burocráticas entorpecen la actividad empresarial. La administración municipal en particular, y la administración pública española en general, se muestran como un entramado complejo, en el que se perciben duplicidades y pérdidas de eficiencia. El interlocutor público suele verse como distante, arduo e, incluso, esquivo. Las empresas norteamericanas localizadas en la Ciudad de Madrid no reconocen al Ayuntamiento como una referencia obligada a la que acudir. Desconocen en buena medida la oferta de servicios municipales a su disposición. La escasez relativa de profesionales con dominio del inglés es una recurrente desventaja para la Ciudad en su competencia con otras grandes ciudades europeas en las que el conocimiento de este idioma está más extendido.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
La llegada de la nueva administración de Estados Unidos supone el inicio de una nueva etapa en las relaciones con España, que se ha de beneficiar de la sustancial mejora en su imagen de país. No en vano, se ha usado España como ejemplo por sus buenas prácticas en ámbitos como la supervisión del sistema financiero, las energías renovables o el ámbito de los servicios sanitarios. La administración general del Estado viene prestando una atención preferente a los Estados Unidos. El Plan “Made in/Made by Spain” del Ministerio de Industria cuenta con importantes recursos para favorecer la entrada de productos y empresas españolas en el mercado americano. Para ello, pretende cambiar la percepción que en Estados Unidos tienen de España, promocionando la imagen de los productos, servicios y marcas nacionales. Las tendencias actuales en la organización de los procesos productivos de las grandes multinacionales, marcadas por la fragmentación y la deslocalización de las diferentes fases de la cadena de valor de la empresa, favorece a ciudades pujantes y dinámicas como Madrid, que surgen como localizaciones atractivas y competitivas para acoger sedes centrales de divisiones regionales de negocio, o centros de servicios compartidos. La localización geográfica de Madrid y su relevancia económica le otorgan el potencial para servir de nodo sobre el que triangular las relaciones entre el área sur atlántica, la región mediterránea y Europa. Desde Estados Unidos se pueden percibir las posibilidades estratégicas que aporta la situación de Madrid en el actual contexto económico internacional. En las actuales circunstancias, la variable coste adquiere una importancia especial. Es por ello que el hecho de que Madrid ofrezca hoy en día una excelente relación entre la calidad de los servicios y el precio de los mismos en un contexto comparativo con otras grandes ciudades de Europa, se torna en una valiosa oportunidad. Madrid viene desde hace años fomentando el desarrollo una serie de cluster en torno a determinadas actividades de relevancia estratégica en la estructura productiva local. Estas asociaciones sectoriales, habituales en el modelo productivo norteamericano, pueden jugar un valioso papel frente a potenciales inversores. Las dificultades económicas globales, y la llamada general a la mesura y a la contención en el gasto, necesariamente han de relajar la presión de comunicación y promoción que sobre un mercado tan competitivo como el norteamericano vienen realizando agencias de desarrollo y de promoción de territorios de todo el mundo. En este contexto, es de esperar que resulte más accesible, sencillo y efectivo tener éxito con las actuaciones de promoción a acometer dentro de este Plan Estados Unidos.	La revisión de los modelos productivos vigentes en las últimas décadas puede condicionar de cara a futuro, no solo los posibles proyectos de inversión en Europa de las empresas estadounidenses, si no también la continuidad de las inversiones ya establecidas. Al margen del particular perfil del tejido empresarial norteamericano en Madrid, y de su aparente resistencia, es innegable que el riesgo de la deslocalización se acrecienta en las actuales circunstancias. Una probable respuesta de las grandes multinacionales ante la persistencia de las actuales condiciones de incertidumbre puede ser la de abandonar actividades y ámbitos periféricos para concentrarse en torno al verdadero núcleo de su negocio. En este escenario, la actividad localizada en Madrid podría verse afectada. La escasa atención que la economía española en su conjunto -y la madrileña por extensión- presta a los procesos de innovación puede suponer un importante lastre a la hora de atraer proyectos de inversión de determinados sectores productivos. Si bien es cierto que Madrid encabeza el esfuerzo español en I+D, no es menos cierto que se encuentra claramente por debajo de otras grandes ciudades europeas en este ámbito. Las actuales circunstancias probablemente aumenten los niveles de competencia para atraer inversión extranjera directa entre los diferentes territorios muy por encima de los niveles conocidos en etapas anteriores más benévolas.

3.3. OBJETIVOS

A partir de los resultados del análisis realizado, y del diagnóstico resultante, y atendiendo siempre a las pautas marcadas por el Plan Estratégico de Madrid Emprende para el periodo 2008-2011, se definen cuatro grandes objetivos para el Plan Estados Unidos.

1. Posicionar Madrid como una localización de referencia en Europa para los agentes económicos estadounidenses
2. Atraer inversión directa procedente de Estados Unidos
3. Fidelizar las empresas estadounidenses localizadas en Madrid
4. Favorecer la internacionalización de sectores estratégicos de la economía madrileña

Objetivo 1: Posicionar Madrid como una localización de referencia en Europa para los agentes económicos estadounidenses

El punto de partida del Plan para Madrid Emprende es reforzar la percepción que de Madrid tienen los agentes económicos estadounidenses. Los numerosos estudios y ranking existentes sobre grandes ciudades descubren una doble realidad sobre Madrid, que en cierto modo, encierra una paradoja. Por un lado, atendiendo a criterios objetivos, se pone de manifiesto su consolidación como una de las ciudades de referencia y una de las grandes metrópolis europeas merced a su fuerte desarrollo económico y a su transformación en los últimos años. Pero en paralelo, las encuestas de percepción sobre agentes económicos y público en general, tienden a reflejar una cierta infravaloración de la Ciudad. Parece ser que en el resto del mundo no se acaba de percibir todo el potencial que Madrid encierra.

Desde esta realidad de partida, el Ayuntamiento se propone reforzar en el imaginario colectivo norteamericano la posición de la Ciudad como referencia económica de primer orden en Europa.

Como principal polo económico de España y como una de las principales ciudades de Europa, Madrid ha de ser siempre una opción a considerar para cualquier empresa norteamericana que se plantee realizar una inversión en una ciudad de Europa. En este sentido, el Plan se propone conseguir que Madrid aparezca con mayor frecuencia en las "listas cortas" de los inversores estadounidenses.



“ POSICIONAR MADRID,
 ATRAER INVERSIÓN,
 FIDELIZAR A LAS EMPRESAS
 E INTERNACIONALIZAR LA
 ECONOMÍA LOCAL ”

Objetivo 2: Atraer inversión directa procedente de Estados Unidos

Madrid Emprende tiene entre sus tareas la atracción de inversión extranjera. Este Plan Estados Unidos supone, por tanto, un soporte sobre el que ordenar y con el que priorizar sus actuaciones en este ámbito dirigidas al mercado norteamericano.

Tal y como demuestra la evolución de las cifras de inversión extranjera directa en la Ciudad, Madrid ofrece un entorno interesante para la llegada de inversión productiva estadounidense.

Es de esperar que, en la adversa coyuntura económica actual, los proyectos de expansión de las grandes empresas multinacionales sean revisados, y en consecuencia, hay que contar con que, muy probablemente, los flujos internacionales de capital se vean seriamente reducidos en estos próximos años.

No obstante, no debe descartarse que muchas empresas norteamericanas sean capaces de sortear las dificultades y mantengan sus planes a pesar de las circunstancias. Del mismo modo, también cabe plantearse la posibilidad de que determinadas multinacionales, en las actuales circunstancias, prioricen la rentabilidad, y opten por cambiar su ubicación en Europa, abandonando emplazamientos más caros, como Londres o París, y optando por otros en los que los costes son notablemente menores, como Madrid.

Desde Madrid Emprende se confía en que en los dos próximos años sigan aflorando proyectos de inversión hacia Europa desde Estados Unidos, y que Madrid puede competir con otras ciudades para lograr ser la localización elegida. Para ello, este Plan Estados Unidos se plantea sumar los recursos y los esfuerzos municipales a la actividad que las administraciones nacional y regional, a través de Invest in Spain y PromoMadrid, tienen previsto emprender en Estados Unidos.

El Ayuntamiento, a través de su Agencia de Desarrollo cuenta con los medios materiales y humanos, y la experiencia para dar un apoyo personalizado y adaptado a las necesidades puntuales de cualquier inversor potencial.

De acuerdo con las prioridades establecidas en el Plan Estratégico de Madrid Emprende 2008-2011, es especialmente interesante apostar por la llegada de capital estadounidense que venga a reforzar los cluster madrileños de biotecnología, logística, energías renovables y tecnologías de la información y el conocimiento (TIC).



Objetivo 3: Fidelizar las empresas estadounidenses localizadas en Madrid

No tendría sentido dedicar esfuerzos a atraer nueva inversión extranjera directa a la Ciudad, si en paralelo y de manera simultánea no se estuviera prestando una atención cuidada y cercana a las empresas ya establecidas.

Madrid cuenta con un denso y variado tejido de empresas norteamericanas. Algunas llegaron hace décadas a la Ciudad y otras han aterrizado recientemente, pero todas ellas mantienen estrechos vínculos con la economía estadounidense a través de sus matrices. Existe una máxima que dice que no hay mejor prescriptor de una ciudad que una empresa satisfecha. El Ayuntamiento se propone acercarse al colectivo de empresas con capital norteamericano para ofrecerle un trato acorde con su importancia en la economía local.

Por otro lado, las filiales españolas de las empresas estadounidenses se enfrentan en estos próximos años a la doble amenaza de la fragilidad de la demanda local y las complicaciones financieras en Estados Unidos. En este contexto convulso es especialmente oportuno estar cerca de las empresas y atender a sus inquietudes y necesidades, siempre dentro de las posibilidades y competencias del Ayuntamiento de Madrid.

Por último, y de cara al nuevo ciclo económico que ha de venir cuando se recupere la confianza y se superen las actuales tensiones financieras, el Ayuntamiento de Madrid es consciente de que, a menudo, es más sencillo atraer inversión productiva con proyectos de ampliación de compañías ya instaladas, que lograr la localización de nuevas empresas. En este sentido, es importante alcanzar desde el Ayuntamiento una afinidad y una complicidad con la filial madrileña que favorezca en el futuro el diálogo con la matriz y refuerce la posición de Madrid como destino para ese posible proyecto de ampliación. El éxito de una filial y una relación de confianza y colaboración con las administraciones públicas pueden ser elementos determinantes a la hora de la toma de decisiones desde la matriz norteamericana.

Objetivo 4: Favorecer la internacionalización de los sectores estratégicos de la economía madrileña

El reto de la internacionalización económica no se limita a la atracción de inversión foránea. En estos tiempos de la economía global, la internacionalización es necesariamente bidireccional. La Ciudad de Madrid cuenta con determinados sectores productivos que en los últimos años han crecido y desarrollado notables cotas de competitividad a escala internacional, y han logrado abrirse camino en los mercados internacionales.

Sectores madrileños como el financiero, el de infraestructuras y gestión urbana, las energías renovables, el biotecnológico, el audiovisual o el textil-moda, a través de sus agrupaciones sectoriales, se esfuerzan por consolidar su presencia en el mercado estadounidense. Este Plan Estados Unidos surge como una herramienta propicia para, desde el Ayuntamiento, apoyar este afán de posicionamiento en de estos sectores estratégicos de la economía madrileña.

Desde el respeto y la lealtad institucional con aquellos organismos de las administraciones central y regional que se dedican expresamente a este tipo de actividades, el Ayuntamiento se propone sumarse y colaborar con las agrupaciones sectoriales y con el resto de instituciones públicas dedicadas específicamente a esta tarea de ayudar a la internacionalización del tejido empresarial.



3. 4. LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y ACTUACIONES

Para cada uno de los cuatro objetivos propuestos, se han definido una serie de Líneas Estratégicas de acción, que pretenden servir de guía sobre la que programar y planificar las actuaciones y medidas concretas a implementar para el logro de los objetivos.

Así, en relación con el primero de los objetivos, el de “Posicionar Madrid como una localización de referencia en Europa para los agentes económicos estadounidenses”, se han definido las siguientes líneas estratégicas:

- línea 1.1. Vincularse a los esfuerzos de la Administración del Estado para promocionar la imagen de España y sus empresas en Estados Unidos.
- línea 1.2. Colaborar con otras organizaciones regionales y locales en la promoción de Madrid como espacio empresarial de primer orden en el contexto internacional.
- línea 1.3. Establecer alianzas de colaboración con ciudades de Estados Unidos
- línea 1.4. Tratar de mejorar la percepción que determinados agentes estrechamente vinculados con el mercado norteamericano puedan tener de Madrid.

Para el segundo objetivo, “Atraer inversión directa procedente de Estados Unidos”, las líneas estratégicas son las siguientes:

- línea 2.1. Mejorar y adaptar a las demandas del inversor norteamericano los servicios de la Oficina de Apoyo al Inversor.
- línea 2.2. Promocionar y dar mayor visibilidad en Estados Unidos a la Oficina de Apoyo al Inversor.
- línea 2.3. Promocionar Madrid como espacio para la inversión ante determinados sectores estratégicos norteamericanos.

El tercero de los objetivos, “Fidelizar las empresas estadounidenses localizadas en Madrid” se estructura en estas líneas estratégicas:

- línea 3.1. Mantener un contacto cercano y fluido con las instituciones y organismos estadounidenses en la ciudad.
- línea 3.2. Establecer una relación de proximidad con el tejido empresarial norteamericano localizado en Madrid, y lograr su reconocimiento como interlocutor válido.
- línea 3.3. Mostrar una disponibilidad permanente para atender a las empresas norteamericanas que demanden asistencia especializada, a través de la Oficina de Apoyo al Inversor.

Por último, el cuarto objetivo, “Favorecer la internacionalización de los sectores estratégicos de la economía madrileña”, contempla una única línea de actuación:

- línea 4.1. Colaborar con los organismos especializados de la administración nacional y regional para apoyar a las agrupaciones sectoriales madrileñas en su esfuerzo por abrirse camino en el mercado norteamericano.



A continuación, se explica brevemente en qué consiste cada una de estas líneas estratégicas, y se propone alguna de las actuaciones concretas que se van a poner en marcha.

Línea 1.1. Vincularse a los esfuerzos del Estado para promocionar la imagen de España en EE.UU.

La Administración del Estado viene haciendo desde hace muchos años un ímprobo y eficaz trabajo de promoción económica de España en el extranjero a través del ICEX, y más recientemente, también a través de Invest in Spain. Estos organismos tienen entre sus objetivos geográficos principales los Estados Unidos, país en el que cuentan con infraestructura permanente con la que organizan y coordinan las diversas actividades que ponen en marcha recurrentemente.

Para el Ayuntamiento de Madrid el poder valerse de la experiencia y la capacidad de estas organizaciones en Estados Unidos supone acceder a una valiosa plataforma desde la que garantizar una mayor eficacia y un mayor alcance para cualquier actividad promocional.

Madrid, como capital y principal ciudad de España, es, sin duda, un activo importante del país. El éxito económico de la Ciudad y su consolidación como espacio metropolitano de referencia en Europa son elementos que han de reforzar la imagen y la visibilidad de España. Del mismo modo, y de manera paralela, Madrid ha de sacar partido del mayor reconocimiento de España en Estados Unidos, no en vano, en la percepción que de la Ciudad tienen los agentes económicos estadounidenses, perduran fuertes vínculos con la imagen del país.

Por todo ello, desde el Ayuntamiento se pretende abrir vías de colaboración con ICEX e Invest in Spain para colaborar y participar en la iniciativas que vayan a desarrollarse en los Estados Unidos.

Parece que de cara al futuro inmediato, el mercado americano gana protagonismo en materia de promoción económica exterior. El Ministerio de Industria está trabajando en un Plan de apoyo a las empresas que apuesten por Estados Unidos. Bajo el título de “Made in/ Made by Spain”, la iniciativa pretende principalmente cambiar la imagen de España y de sus empresas, fundamentalmente en relación con cuatro sectores estratégicos: la tecnología, las industrias culturales y educativas, la gastronomía y la moda.

Actuaciones

- Establecer una relación de colaboración permanente con las Oficinas Comerciales, la Embajada y los Consulados de España en Estados Unidos. Es necesario contar con la colaboración de las delegaciones de la Administración del Estado en territorio estadounidense. Su conocimiento del país y de sus agentes económicos facilita cualquier iniciativa que desde el Ayuntamiento de Madrid se quiera acometer.
- Sumarse a iniciativas del ICEX en el seno del Plan “Made in/ Made by Spain”. Según se vayan desglosando las 50 actuaciones anuales en las que parece que va a consistir el Plan del Ministerio de Industria, Madrid Emprende se plantea sumarse a aquellas en las que se produzca una coincidencia estratégica. Así, dos son los campos prioritarios para el Ministerio en los que el Ayuntamiento tienen intereses particulares e iniciativas ya en marcha: las infraestructuras y las escuelas de negocio. En ambos casos, la Ciudad de Madrid constituye un excelente ejemplo urbano de la capacidad del tejido empresarial español, y el Ayuntamiento viene usando ambos sectores como soporte de su promoción internacional.
- Cooperar con ICEX e Invest in Spain en la organización de misiones inversas a Madrid de empresarios y prescriptores de opinión estadounidenses. Es una práctica habitual de estos organismos del Ministerio de Industria traer a España delegaciones de sectores estratégicos para promocionar el atractivo del país y la capacidad de su tejido productivo. Madrid Emprende se propone sumarse a estas iniciativas, cuando sean en el ámbito de su interés, aportando recursos y medios para mostrar todo lo que Madrid y sus empresas pueden ofrecer.

Línea 1.2. Colaborar con otras organizaciones regionales y locales en la promoción de Madrid como espacio empresarial de primer orden en el contexto internacional

Madrid es hoy una realidad económica que nada tiene que ver con lo que era hace solo dos décadas. La transformación y el desarrollo económico del espacio metropolitano sitúan hoy Madrid entre las tres o cuatro principales capitales de Europa, como ponen de manifiesto los diferentes ranking y clasificaciones de ciudades.

La velocidad con la que se ha producido esta transformación, y lo reciente del proceso, explican el que en nuestros días se observe aún un cierto desfase entre la realidad de la Ciudad y el modo en que ésta es percibida en el resto del mundo.

Es por ello que son muchas las organizaciones madrileñas, públicas y privadas, que vienen dedicando medios y esfuerzos para superar el déficit de reconocimiento de Madrid en la esfera internacional, y para dar a conocer la pujanza y la competitividad del espacio metropolitano.

PromoMadrid, CEIM, la Cámara de Comercio y las escuelas de negocio son organismos con los que pueden establecerse fructíferos vínculos de colaboración en la promoción de Madrid en Estados Unidos.

Actuaciones

- Colaboración estrecha con PromoMadrid, la empresa pública para promocionar y desarrollar internacionalmente la Comunidad de Madrid. Madrid Emprende pretende mantener una relación de colaboración con PromoMadrid en Estados Unidos. Así, se prevé participar en los encuentros empresariales organizados por PromoMadrid en distintas ciudades de EE UU, y buscar sinergias en las respectivas estrategias de promoción en el mercado norteamericano.
- Abrir líneas de colaboración con las sedes norteamericanas de las prestigiosas escuelas de negocio españolas. Las principales escuelas de negocio madrileñas están adentrándose en el mercado norteamericano, e incluso, abriendo sede en ciudades importantes de Estados Unidos. Madrid Emprende se propone establecer vías de colaboración con estas nuevas delegaciones americanas de las escuelas de negocio madrileñas.



Línea 1.3. Establecer alianzas de colaboración con ciudades de Estados Unidos

De cara al posicionamiento de la Ciudad en los Estados Unidos como un núcleo urbano importante en Europa, y un potencial destino para inversiones productivas, puede resultar de enorme utilidad establecer acuerdos de colaboración con ciudades norteamericanas interesadas en ganar presencia y relevancia en Europa en general y en España en particular. Bajo este espíritu se alcanzaron en su día acuerdos con las ciudades de Nueva York (a través de la New York Economic Developemnt Corporation), y San Antonio.

El Ayuntamiento de Madrid cuenta con recursos y con medios que pueden ser de gran utilidad para agentes públicos estadounidenses interesados en promocionarse o en facilitar a sus empresas el acceso al mercado europeo (oficinas gratuitas en incubadoras empresariales, acceso al tejido productivo local, infraestructura para realizar reuniones y presentaciones...).

Del mismo modo, para el Ayuntamiento, y más concretamente para Madrid Emprende, el poder disponer de la colaboración de organizaciones locales al realizar actuaciones promocionales en Estados Unidos es una gran baza.

Actuaciones

- Renovación del acuerdo con New York Economic Developemnt Corporation. Nueva York es, sin duda, una ciudad de valor estratégico para este Plan Estados Unidos, y la colaboración entre las agencias de desarrollo de ambas ciudades se antoja como una herramienta muy valiosa. En el ámbito de la promoción turística, la cooperación entre las dos ciudades también desempeña un papel muy importante en este Plan.
- Consolidación de la colaboración con San Antonio. Madrid Emprende lleva años trabajando con la ciudad de San Antonio. Este Plan Estados Unidos es la ocasión propicia para formalizar esa colaboración de estos últimos años en un acuerdo concreto, con objetivos y actuaciones definidas.
- Fortalecer la colaboración en materia económica con Miami. La Comunidad de Madrid ha construido en estos últimos años un sólido puente entre Florida y la región de Madrid. Desde el Ayuntamiento se cuenta con una relación privilegiada con la ciudad de Miami, con la que se va a firmar próximamente un acuerdo de hermanamiento. En el contexto de las fructíferas relaciones entre la Comunidad y Florida, se pretende desde el Ayuntamiento avanzar en esa misma dirección, dando un contenido de promoción económica al acuerdo de hermanamiento entre ambas ciudades.
- Buscar nuevas ciudades con las que establecer acuerdos de colaboración en áreas geográficas estratégicas. Madrid Emprende se propone emplear esta vía de los acuerdos de colaboración con administraciones urbanas estadounidenses para lograr adentrarse en mercados estratégicos, como California.
- Apoyarse en redes americanas de agencias de desarrollo. Madrid Emprende forma parte de distintas asociaciones internacionales de agencias de desarrollo y de fomento del emprendimiento, como la norteamericana National Business Incubators Association (NBIA). Estas plataformas, en las que se intercambian buenas prácticas, pueden ser un buen vehículo para la promoción de la Ciudad como espacio empresarial de referencia en Europa.

Línea 1.4. Tratar de mejorar la percepción que determinados agentes estrechamente vinculados con el mercado norteamericano puedan tener de Madrid

El contexto económico estadounidense es particularmente dinámico y competitivo. El posicionamiento en ese entorno es una tarea ardua que exige un esfuerzo continuado en el tiempo.

Para una administración local como ésta, y más en unas circunstancias difíciles como las actuales, es importante buscar herramientas accesibles y poner en marcha iniciativas creativas que permitan hacer llegar al público objetivo el mensaje promocional deseado.

En este sentido, el Ayuntamiento se plantea reforzar los esfuerzos para influir positivamente sobre la percepción que de Madrid pueden tener determinados agentes norteamericanos que pasan por la Ciudad o permanecen en ella, y que son prescriptores potenciales en su país de origen. Directivos expatriados de las empresas estadounidenses en Madrid, delegaciones de la administración o de empresas norteamericanas de visita, participantes en ferias y congresos internacionales celebrados en la Ciudad, ejecutivos en viaje de negocios, periodistas de medios americanos destinados en España, responsables de instituciones... todos ellos pueden convertirse en eficaces transmisores de esa imagen del Madrid actual, dinámico y competitivo, y con mucho que ofrecer. Para ello, el Ayuntamiento, en colaboración con la Oficina Comercial de la Embajada, la Cámara de Comercio Americana en España, la Cámara de Comercio España Estados Unidos y el American Business Council, se plantea poner en marcha estrategias adaptadas a los diferentes colectivos, que permitan mejorar la percepción que tienen de la Ciudad.

El Ayuntamiento, como principal institución de la Ciudad, supone una referencia de enorme valor para cualquier delegación, pública o privada, que pueda visitar Madrid desde los Estados Unidos. Es por ello que se pretende reforzar la atención institucional que se viene prestando en este tipo de ocasiones, y en colaboración con la Embajada de Estados Unidos en Madrid, preparar agendas adaptadas a los intereses y la relevancia de cada visita.



Actuaciones

- Estrechar y fortalecer las relaciones con la Embajada de Estados Unidos en Madrid. El Ayuntamiento de Madrid ha elaborado este Plan Estados Unidos en colaboración con la Embajada y pretende contar en su implementación con la ayuda e implicación del Departamento Comercial y la Sección Consular. La relación ha de ser fluida a todos los niveles.
- Encuentro anual con las instituciones estadounidenses en Madrid. El Ayuntamiento, a través del Área Delegada de Gobierno de Economía y Empleo, prevé instaurar un encuentro anual en el que las instituciones estadounidenses y los representantes de las empresas tengan ocasión de reunirse con las autoridades municipales.
- Reunión anual con los corresponsales de prensa estadounidense. En el contexto de este Plan Estados Unidos, el Ayuntamiento de Madrid se propone ofrecer un trato especial a los corresponsales de los medios norteamericanos en Madrid. Para ello se celebrará un encuentro anual con responsables municipales.
- Colaboración continua y estrecha con las organizaciones empresariales norteamericanas. La Cámara de Comercio España Estados Unidos, la Cámara de Comercio Americana en España y el American Business Council son aliados necesarios para el Ayuntamiento en su afán por promocionar la Ciudad en los Estados Unidos. Es por ello que, con motivo de la puesta en marcha de este Plan, desde el Ayuntamiento se pretende estrechar la colaboración con estas organizaciones, buscando sinergias, teniendo presencia en sus medios y publicaciones, y participando en las actividades que estos organismos puedan promover.
- Cooperar con ICEX e Invest in Spain en la organización de misiones inversas a Madrid de empresarios y prescriptores de opinión estadounidenses. Tal y como se explica en la línea 1.1. Madrid Emprende prevé sumarse a los esfuerzos de los organismos de la Administración del Estado cuando haya coincidencia estratégica.



Línea 2.1. Mejorar y adaptar a las demandas del inversor norteamericano los servicios de la Oficina de Apoyo al Inversor

El Ayuntamiento, a través de la Agencia de Desarrollo Económico Madrid Emprende, cuenta desde hace años con un servicio de alto valor añadido especializado en el “soft landing”, es decir, atender y apoyar al inversor extranjero en la tarea de seleccionar una localización y empezar una nueva actividad. Este servicio, denominado Oficina de Apoyo al Inversor, cuenta con un experimentado equipo humano y con valiosos medios para facilitar el arranque de la actividad en Madrid a cualquier empresa, como por ejemplo, pequeñas oficinas disponibles sin coste en modernas incubadoras, para los primeros meses de presencia en la Ciudad.

Desde su puesta en funcionamiento, la Oficina de Apoyo al Inversor ha tratado con numerosas empresas de diversa procedencia, a las que ha asesorado y ha ayudado a valorar la idoneidad de Madrid como emplazamiento. La Oficina ha mejorado y perfeccionado su capacidad de respuesta a través de los años, y se propone, a partir de este Plan Estados Unidos, adaptar sus servicios a las particularidades de las empresas estadounidenses, que tienen un perfil propio y suelen presentar requisitos específicos, que exigen atención especializada.

Actuaciones

- Reuniones regulares con empresas norteamericanas. Con el fin de identificar sus demandas y necesidades, la agencia de desarrollo Madrid Emprende lleva desde finales de 2008 organizando encuentros periódicos con grupos de responsables de empresas estadounidenses afincadas en Madrid. De estas reuniones, o “focuss gruops”, como se han dado en llamar, surgen propuestas e ideas valiosas para la actividad de la Oficina de Apoyo al Inversor. Así mismo, las reuniones sirven de acto de presentación de la Oficina y de los servicios que ofrece ante las compañías norteamericanas.
- Colaboración con PromoMadrid en la atención a potenciales inversores. Madrid Emprende se propone colaborar estrechamente con PromoMadrid para atender a potenciales inversores norteamericanos, y coordinar la respuesta de las instituciones madrileñas ante las demandas de información que puedan realizarse.



Línea 2.2. Promocionar y dar mayor visibilidad en Estados Unidos a la Oficina de Apoyo al Inversor.

El Ayuntamiento de Madrid considera que la Oficina de Apoyo al Inversor es una herramienta de enorme interés para potenciales inversores estadounidenses, y que presta unos valiosos servicios que muy pocas ciudades europeas competidoras de Madrid están en disposición de ofrecer.

Sin embargo, para que una herramienta como ésta sea efectiva, es necesario que sea conocida y que se convierta en una referencia obligada para cualquier empresa interesada en valorar Madrid como posible emplazamiento. Y en este sentido, el Ayuntamiento entiende que hay trabajo por hacer.

Es necesario dar a conocer y promocionar esta excelente herramienta municipal entre los agentes norteamericanos localizados en la Ciudad, para que los inversores potenciales tengan conocimiento de su existencia y rápido acceso a sus servicios. Así, parece necesario establecer vías de colaboración con la Oficina Comercial de la Embajada de Estados Unidos en Madrid y también con organizaciones como la Cámara de Comercio Americana en España y el American Business Council.

Actuación

- Difundir el folleto Investors Support. Con la colaboración de los diferentes aliados con los que cuenta el Ayuntamiento en la implementación de este Plan, Madrid Emprende se propone dar la máxima difusión posible a su Oficina de Apoyo al Inversor entre los potenciales inversores norteamericanos mediante el folleto Investors Support. Para ello, se espera contar especialmente con la colaboración de la Oficina Comercial de la Embajada de Estados Unidos en Madrid y las Oficinas Comerciales de España en Estados Unidos, así como con la Cámara de Comercio Americana en España, la Cámara de Comercio España Estados Unidos y el American Business Council.



Línea 2.3. Promocionar Madrid como espacio para la inversión ante determinados sectores estratégicos norteamericanos

Partiendo siempre de los límites que determinan los recursos disponibles, y de la necesidad de buscar alianzas con otros agentes públicos y privados, el Ayuntamiento se propone asumir una posición activa y acudir a los Estados Unidos a promocionar la Ciudad como localización para empresas norteamericanas potencialmente interesados en realizar inversiones productivas en Europa.

En colaboración con los organismos públicos especializados en la atracción de inversión exterior de las administraciones central y regional, y con la ayuda de organizaciones como CEIM y la Cámara de Comercio, el Ayuntamiento pretende acudir a determinadas ciudades de Estados Unidos para realizar diferentes actividades promocionales, como presentaciones y participación en ferias.

Este tipo de actuaciones de promoción han de estar sectorialmente dirigidas y geográficamente focalizadas. De acuerdo con lo establecido en el Plan Estratégico de la Agencia de Desarrollo Madrid Emprende para 2008-2011 y en el Plan para la Atracción de Turismo e Inversiones para el mismo periodo, los sectores elegidos para atraer inversión estadounidense a la Ciudad son el biotecnológico, la logística, las energías renovables y las TIC, y a ellos se dirigirán las acciones a emprender en Estados Unidos.

Actuaciones

- Participación en iniciativas promocionales en Estados Unidos. Madrid Emprende pretende sumarse a proyectos de promoción vinculados a los sectores estratégicos para la economía madrileña que otras organizaciones como Invest in Spain, PromoMadrid, CEIM o la Cámara de Comercio, vayan a acometer en Estados Unidos.
- Misiones inversas. En colaboración con ICEX e Invest in Spain, que organizan este tipo de visitas de inversores potenciales de un determinado sector, se pretende organizar desde Madrid Emprende, para aquellos casos verdaderamente interesantes, una continuación o ampliación de la misión, focalizada en el caso concreto de la Ciudad de Madrid. También cabe colaborar con la Cámara de Comercio, que junto con Ifema, utilizan esta estrategia promocional, en su caso, más centrada en la actividad ferial.
- Visitas de delegaciones estadounidenses: En colaboración con la Embajada de Estados Unidos en Madrid, Madrid Emprende va a prestar una atención especial a las delegaciones públicas de diferentes Estados o de la administración federal, que acompañados por empresarios, con frecuencia visitan Madrid. Cuando el contenido empresarial y el potencial inversor de la delegación sea relevante, desde Madrid Emprende se preparará una agenda adaptada a los intereses de la delegación y se coordinará con el resto de Áreas del Ayuntamiento una adecuada atención a la visita.
- Presentación de Latibex y de la agrupación Madrid Centro Financiero en Estados Unidos: La plaza financiera madrileña ha adquirido una relevante posición internacional. Su agrupación sectorial, MCF, a la que pertenece Madrid Emprende, viene apostando por su promoción como centro financiero internacional. En esta apuesta por la promoción internacional, cabe esperar que en un futuro, cuando la situación de los mercados financieros lo aconseje, se presente tanto MCF como Latibex en las principales plazas americanas, especialmente en Nueva York y Miami.

Línea 3.1. Mantener un contacto cercano y fluido con las instituciones y organismos estadounidenses en la Ciudad.

El éxito de una iniciativa de este tipo está en buena medida condicionada por la proximidad y la sincronía institucional. Experiencias pasadas, como el Plan Japón, liderado y coordinado en su día por este mismo Área de Gobierno de Economía y Empleo, demuestran la importancia que tiene en la puesta en marcha y la implementación de un plan como éste el logro por parte del Ayuntamiento de unas relaciones fluidas y de confianza con la Embajada y con el resto de interlocutores institucionales presentes en Madrid.

Las relaciones institucionales requieren una atención permanente y continuada para que superen el ámbito de lo meramente testimonial y sean verdaderamente fructíferas y duraderas.

En Madrid, junto con la Embajada, conviven otros interlocutores institucionales estadounidenses, de diferentes perfiles y naturalezas, pero todos de vital importancia para este Plan, por su valor representativo. Desde el Ayuntamiento habrá que prestarles una atención y un trato individualizado, atendiendo a sus diferentes perspectivas y peculiaridades.

Las actuaciones vinculadas a esta línea estratégica forman parte de otras líneas anteriores:

Actuaciones

- Estrechar y fortalecer las relaciones con la Embajada de Estados Unidos en Madrid.
- Encuentro anual con las instituciones norteamericanas en Madrid
- Prestar una atención especial, en colaboración con la Embajada de EEUU en Madrid, a las delegaciones públicas que con frecuencia visitan Madrid



Línea 3.2. Establecer una relación de proximidad con el tejido empresarial norteamericano localizado en Madrid y lograr su reconocimiento como interlocutor válido.

El Ayuntamiento ha de hacerse acreedor de un reconocimiento por parte del tejido empresarial estadounidense en Madrid. El logro de buena parte de los objetivos aquí planteados pasa por alcanzar ante la empresa norteamericana la condición de interlocutor válido, de administración a la que acudir ante cualquier iniciativa o problema que pudiera surgir.

Ante la complejidad del entramado administrativo español a los ojos de la empresa extranjera, el Ayuntamiento pretende convertirse en una referencia cercana y próxima, capaz de canalizar las demandas de atención pública que puedan surgir hacia el resto de administraciones.

Por otro lado, el Ayuntamiento, a través de Madrid Emprende, pretende acercarse a la realidad y la problemática de las empresas estadounidenses en la Ciudad. Solo desde su conocimiento es posible prestar un servicio que verdaderamente aporte valor añadido.

En esta línea estratégica se contemplan también actuaciones vinculadas a líneas anteriores:

Actuaciones

- Reuniones regulares con empresas norteamericanas, “focuss groups”
- Colaboración continua y estrecha con las organizaciones empresariales estadounidenses

Y se proponen otras actuaciones específicas de esta línea:

- Actualización del censo de empresas norteamericanas en la Ciudad de Madrid. A partir de las estadísticas y de las fuentes registrales disponibles, Madrid Emprende va a actualizar el censo de empresas norteamericanas en la Ciudad.
- Mailing promocional. Con ocasión del lanzamiento de este Plan Estados Unidos, Madrid Emprende enviará a todas las empresas americanas en la Ciudad material promocional de la Agencia e información sobre la Oficina de Apoyo al Inversor
- Cartas de bienvenida. En colaboración con la Cámara de Comercio Americana en España, Madrid Emprende va a preparar una carta de bienvenida para las nuevas empresas estadounidenses que lleguen a Madrid, y la acompañará de información sobre los servicios que ofrece el Ayuntamiento que pueden resultar de su interés.

Línea 3.3. Mostrar una disponibilidad permanente para atender a las empresas norteamericanas que demandan asistencia especializada, a través de la Oficina de Apoyo al Inversor

El acercamiento al tejido empresarial estadounidense en Madrid ha de permitir que la Oficina de Apoyo al Inversor de Madrid Emprende gane reconocimiento y credibilidad y que se convierta en una referencia para las empresas norteamericanas en la Ciudad.

La Oficina es la herramienta con la que cuenta el Ayuntamiento para prestar una asistencia especializada e individualizada a aquellas compañías que pudieran necesitarla. Su gama de servicios es amplia y la capacitación del equipo humano permite ofrecer un servicio de alto valor añadido totalmente adaptado a la problemática de cada caso.

Actuación

- Atención especial a empresas en dificultades. En colaboración con PromoMadrid, se propone acercarse a aquellas empresas norteamericanas que pudieran atravesar por dificultades, para coordinar el apoyo que las instituciones madrileñas pudieran prestar, dentro de sus competencias y capacidades.

Se pretende contar con la ayuda de la Cámara de Comercio Americana en España y el American Business Council para detectar a las empresas con problemas.



Línea 4.1. Colaborar con los organismos especializados de la administración nacional y regional para apoyar a las agrupaciones sectoriales madrileñas en su esfuerzo por abrirse camino en el mercado norteamericano

España cuenta, desde hace mucho tiempo, con el ICEX, un organismo perteneciente a la Administración General del Estado que viene realizando la tarea de favorecer a las empresas nacionales su salida a los mercados internacionales.

Al ICEX se ha sumado en los últimos años PromoMadrid, un organismo de la Comunidad de Madrid que, entre sus competencias, también incluye el apoyo a la internacionalización de la empresa madrileña.

La existencia de estos organismos expertos supone una garantía para el tejido empresarial madrileño. Sectores como el financiero, el de infraestructuras y gestión urbana, las energías renovables, el audiovisual o el textil-moda, a través de sus agrupaciones sectoriales, en las que participa el Ayuntamiento, pretenden consolidar su presencia en el mercado americano.

El Ayuntamiento, en virtud de su participación en estas agrupaciones sectoriales, se plantea colaborar con estos organismos expertos en la internacionalización empresarial y, a través de este Plan Estados Unidos, buscar sinergias y ámbitos de cooperación que favorezcan a estos sectores estratégicos para la economía madrileña.

Actuaciones

- Asistencia a ferias, foros y seminarios. Siempre de la mano de los organismos expertos en esta tarea, ICEX y PromoMadrid, Madrid Emprende pretende acompañar a aquellas agrupaciones sectoriales madrileñas que pretendan promocionar sus productos y servicios en los Estados Unidos.
- Presentación de Latibex y de la agrupación Madrid Centro Financiero en Estados Unidos: La plaza financiera madrileña ha adquirido una relevante posición internacional. Su agrupación sectorial, MCF, a la que pertenece Madrid Emprende, viene apostando por su promoción como centro financiero internacional. En esta apuesta por la promoción internacional, cabe esperar que en un futuro se presente tanto MCF como Latibex en las principales plazas norteamericanas, especialmente en Nueva York y Miami.



La segunda parte del Plan Estados Unidos se encarga del ámbito turístico, y en consecuencia, es competencia de la Empresa Municipal Promoción de Madrid y del Patronato de Turismo.

Con esta parte del Plan, el Ayuntamiento pretende prestar una atención especial al mercado norteamericano, de gran importancia para Madrid por el número de turistas que cada año llegan a la Ciudad desde los Estados Unidos. Se contemplan tanto esfuerzos promocionales encaminados a promover el flujo de turistas estadounidenses (competencia de la Empresa Promoción de Madrid), como medidas de atención y fidelización dirigidas al visitante durante su estancia en la Ciudad (competencia del Patronato de Turismo).

Los contenidos de esta parte turística del Plan Estados Unidos surgen como una derivación del Plan Estratégico de Turismo de la Ciudad de Madrid 2008-2011, pues los objetivos y las líneas de actuación aquí propuestas concuerdan con los planteamiento de ese trabajo previo.

Concretamente, el Plan Estratégico de Turismo de la Ciudad de Madrid 2008-2011 contempla los siguientes objetivos:

1. Incrementar el número de visitantes a la Ciudad de Madrid mediante estrategias ajustadas a cada mercado y segmento objetivo.
2. Incrementar el gasto medio por visitante mediante la incorporación de nuevos perfiles de mayor poder adquisitivo.
3. Mejorar la frecuencia de visita a partir de un sistema de fidelización adaptado a cada público objetivo.
4. Aumentar la estancia media de los visitantes modificando su percepción respecto la Ciudad de Madrid y su oferta de servicios.
5. Establecer un modelo sostenible en el que sentar las bases del desarrollo del sector turístico de la Ciudad de Madrid.

Para elaborar esta parte turística del Plan Estados Unidos se ha contado con la asistencia técnica de PriceWaterhouseCoopers, que se encargó de realizar un análisis de partida titulado “Diagnóstico y posicionamiento del sector turístico de la Ciudad de Madrid en el mercado estadounidense”. Este trabajo incluía un estudio de mercado, en el que se analiza, sucesivamente, el turismo norteamericano en el mundo, en Europa, en España y en la Ciudad de Madrid. Se realiza también un análisis de la oferta turística de Madrid, poniéndola en comparación con la de las principales ciudades competidoras en Europa (Barcelona, Londres, París, Roma y Berlín). El trabajo se acompaña de un análisis cualitativo que surge de una serie de entrevistas a expertos internacionales sobre el posicionamiento de Madrid como destino turístico frente a la demanda estadounidense.

ATRACCIÓN, ATENCIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL TURISTA AMERICANO 04

4.1. ANÁLISIS

Estados Unidos emite anualmente alrededor de 64 millones de turistas al resto del mundo, a pesar de que solo una pequeña parte de su población tiene pasaporte. En términos de gasto turístico internacional se trata del segundo mercado emisor, con 76.000 millones de Euros anuales, cantidad solo superada por la que emite Alemania.

La accesibilidad de Canadá y México hace que estos dos destinos absorban prácticamente la mitad del turismo estadounidense. Europa, por su parte, es el principal destino transoceánico. Aproximadamente una quinta parte del flujo turístico que emite Estados Unidos viene hacia Europa (en torno a 14 millones de turistas en 2009). Los principales mercados emisores de ese turismo que cruza el Atlántico son los grandes espacios urbanos costeros (el continuo urbano que une Washington, Filadelfia, Nueva York y Boston, junto con Florida y California).

En Europa, el turista norteamericano valora la historia, la diversidad cultural, la calidad de la oferta turística y la seguridad. El arraigo histórico y el patrimonio cultural del viejo continente son probablemente el principal atractivo. El estilo de vida y las costumbres europeas son también un importante reclamo, así como la heterogénea oferta cultural, artística y gastronómica de los diferentes países y ciudades europeas. Por el contrario, las compras han perdido relevancia como motivación en los últimos años, como consecuencia de la relación euro dólar. Un elemento clave para el turista estadounidense fuera de su país, especialmente en estos primeros años del siglo XXI, es la seguridad, y en este sentido, Europa ofrece más garantías que cualquier otro destino transoceánico.

La distancia justifica que los viajes a Europa de los norteamericanos tengan una larga duración media (en torno a 17 días), y que tiendan a combinar varios destinos urbanos europeos en distintos países en un mismo viaje.

Según datos proporcionados por la Oficina de Viajes y Turismo de Estados Unidos (ITA), el gasto medio del turista estadounidense en un viaje transoceánico es de 80€ por día si el motivo del viaje es ocio o vacacional y 125€ por día si es un viaje de negocio

Dentro de Europa el destino principal es el Reino Unido (10% de los norteamericanos que llegan a Europa), seguido por Italia (8%), Francia (7%), Alemania (6%) y España (4%).

En 2009 España recibió aproximadamente 1 millón de turistas estadounidenses. No es, por tanto, para el conjunto del país un mercado prioritario. Hay que tener en cuenta que el turismo norteamericano no busca el sol y la playa en sus viajes a Europa, si no que prioriza los destinos urbanos.

En este sentido, para Madrid, Estados Unidos sí desempeña un papel muy importante, al ser el principal origen de turistas extranjeros. En 2007 la Ciudad recibió 450.000 turistas estadounidenses, lo que supuso un 13% del flujo total de extranjeros (cifras de ocupación hotelera que excluyen buena parte del turismo idiomático, que emplea otros tipos de alojamiento).

Los últimos años han sido un tanto convulsos en lo que a la llegada de turistas norteamericanos a Madrid se refiere. El año 2000, con 450.000 turistas estadounidenses en la Ciudad, supuso un máximo que culminaba una serie de aumentos consecutivos en la variable. Sin embargo, los dramáticos atentados del 11 de Septiembre de 2001 y la posterior Guerra en Irak, iniciada en 2003, afectaron muy seriamente al flujo de turismo transoceánico procedente de los Estados Unidos, y Madrid, como no podía ser de otra forma, se vio afectado. Las mermas fueron considerables. En 2002 la cifra de turistas estadounidenses en Madrid cayó hasta los 365.000, un descenso de casi un 20% respecto a 2000. Durante los tres años siguientes, 2003, 2004 y 2005, las cifras se mantuvieron en niveles parecidos a los de 2002 y, solo en 2006, se inició la recuperación que permitió en 2007 alcanzar unos niveles equivalentes a los conseguidos en 2000.



“ ESTADOS UNIDOS HA VENIDO SIENDO ESTOS ÚLTIMOS AÑOS EL PRINCIPAL ORIGEN DE TURISTAS EXTRANJEROS LLEGADOS A MADRID ”

Sin embargo, en 2008 se produjo un nuevo descenso. El número total de turistas procedentes de Estados Unidos alojados en establecimientos hoteleros madrileños ese año apenas superó los 400.000, un 10% menos que en el año anterior. Obviamente, la coyuntura económica y la fragilidad del consumo privado norteamericano explicaron este descenso, que supuso un comportamiento mucho peor que el que presentaron el resto de mercados emisores (el número total de turistas extranjeros llegados a Madrid en 2008 creció un 1,3% respecto a 2007). Hay que considerar que las adversas circunstancias económicas en Estados Unidos afectan principalmente al turismo transoceánico y, en menor medida, al turismo interno y a los mercados de proximidad (México y Canadá), que emergen como destinos refugio. En 2009, sin embargo, se ha registrado un avance respecto a 2008, y la cifra de turistas americanos alojados en hoteles madrileños ha crecido un 5%.

En cualquier caso, al margen de la incierta evolución de las cifras, Madrid cuenta con una serie de ventajas que la convierten en un destino preferente para el turista norteamericano.

La oferta de alojamientos es amplia y está muy concentrada en los hoteles (58.000 habitaciones en establecimientos de 3 a 5 estrellas, de las que 11.000 están en hoteles de 5 estrellas).

El Aeropuerto de Madrid Barajas y los enlaces aéreos directos con ciudades norteamericanas convierten a la Ciudad en la principal puerta de entrada a España desde los Estados Unidos, y en potencial puerta de entrada a Europa. Madrid se encuentra a menos de 3 horas de vuelo de las principales ciudades europeas.

Por su parte, la red de ferrocarriles de Alta Velocidad facilita las conexiones con el resto de los principales destinos urbanos nacionales y hacen de Madrid, no solo etapa obligada, si no nodo de referencia de los viajes por la península.

Por otro lado, Madrid cuenta en sus alrededores con un conjunto de ciudades Patrimonio de la Humanidad (a menos de una hora de distancia se encuentra lugares como Toledo, Segovia, Ávila, El Escorial, Alcalá de Henares o Aranjuez) que configuran una oferta atractiva, especialmente para un turista como el norteamericano, accesible en excursiones de ida y vuelta en el día desde Madrid.

Pero la propia Ciudad cuenta con un sólido atractivo para el mercado estadounidense. La capitalidad, el legado histórico y su valioso patrimonio pictórico, son solo alguno de los componentes de esa oferta estructural que se ve complementada con una rica y variada cultura urbana. La vida en la calle, la oferta gastronómica, el ocio nocturno,.... forman parte de esa experiencia valiosa y única que Madrid puede ofrecer al visitante norteamericano a lo largo de todo el año.

A todo ello hay que añadir la importancia de la Ciudad como uno de los principales centros económicos y empresariales de Europa, lo que sin duda atrae a un buen número de turistas de negocio. A esta categoría pertenecen también todos los estadounidenses que llegan cada año para participar en las numerosas ferias y congresos que anualmente se organizan en Madrid, una de las principales sedes en Europa para este tipo de reuniones.

Otro de los segmentos de la demanda turística norteamericana con un importante potencial de crecimiento en Madrid es el idiomático. Por un lado, parece que el estudio del español entre los jóvenes americanos es un fenómeno en expansión. Por otro lado, Madrid reúne excelentes condiciones para atraer parte de ese flujo de estudiantes de español que desean aprenderlo en España. Ciudades, como Salamanca, Granada o incluso Barcelona han logrado desarrollar toda una industria en torno a este segmento del turismo idiomático procedente de Estados Unidos. Madrid, por su parte, cuenta con los elementos necesarios para convertirse en un destino preferente –escuelas especializadas, infraestructura de alojamientos, universidades de prestigio, oferta de ocio,....-, y parece que en este ámbito, ciertamente rentable por la prolongada duración de las estancias y la facilidad de fidelización del turista, existe un amplio potencial de crecimiento para la Ciudad.

Lisboa	1:10h
Paris	1:55h
Bruselas	2:15h
Roma	2:20h
Londres	2:20h
Praga	2:45h
Berlin	2:50h

Segovia	0:30h
Valladolid	1:00h
Zaragoza	1:20h
Sevilla	2:20h
Málaga	2:30h
Barcelona	3:20h

4.2. DIAGNÓSTICO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Madrid cuenta con unas envidiables infraestructuras de transporte. El Aeropuerto Madrid Barajas, uno de los mayores de Europa, y la red de trenes de alta velocidad, son elementos que garantizan la conectividad exterior con Estados Unidos y con las principales ciudades del continente, y la conectividad interna con el resto de ciudades españolas. La mayor parte de las capitales europeas están a menos de tres horas de avión desde Madrid, lo que para un turista como el estadounidense, que suele combinar varios destinos urbanos cuando viene a Europa, supone una ventaja importante. La oferta urbana, que engloba cultura, arte, ocio, gastronomía, vida en la calle, vida nocturna..., configura una mezcla de enorme atractivo para el turista norteamericano, que valora la diversidad cultural y los diferentes estilos de vida europeos. La Ciudad cuenta con una oferta turística, en términos de servicios de hostelería, restauración y transporte, equipamientos culturales e infraestructuras urbanas de gran calidad, y todo ello a unos precios competitivos en el contexto de Europa occidental. La oferta hotelera madrileña presenta una excelente relación calidad precio, especialmente en comparación con la que puede encontrarse en otros grandes destinos urbanos europeos. Madrid desarrolla una incesante actividad de ferias, congresos y otras reuniones que atrae un enorme número de profesionales de todo el mundo. La relevancia de la Ciudad como polo económico y empresarial garantiza la llegada de un importante flujo de turistas extranjeros que acude a la Ciudad por motivos de negocio. Prestigiosas universidades y escuelas de español configuran una interesante oferta para aprender el idioma, lo que unido a la propia oferta urbana convierten Madrid en el destino idóneo para el turista idiomático.	Madrid adolece de un cierto déficit de reconocimiento como destino turístico urbano, especialmente en comparación con otras grandes ciudades europeas con mayor tradición, con las que compite, como París, Roma, Londres o, incluso, Barcelona. A pesar de los excelentes niveles de conectividad, Madrid no deja de tener una localización irremediablemente periférica en el contexto europeo, lo que complica su inclusión en circuitos con varios destinos urbanos de diferentes países, una de las prácticas habituales del turista norteamericano. En un contexto comparativo con otras grandes capitales de Europa, se aprecia en Madrid un cierto déficit relativo de oferta de lujo. Tanto en términos de establecimientos hoteleros, como de restauración, la Ciudad ha de mejorar y atraer nuevas inversiones para contar con una segmento de lujo competitivo y capaz de atraer flujos turísticos de muy alto poder adquisitivo. Se aprecia un cierto “shock cultural” con relación al turista estadounidense, que sufre las dificultades con el idioma, la rigidez de los horarios de restauración –muy distintos a los suyos- y el consumo de tabaco en determinados locales públicos.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
De acuerdo con los indicadores existentes, parece que el gasto medio del turista americano en Madrid es sensiblemente inferior al que puede encontrarse en otros destinos urbanos de Europa occidental. Esto puede estar relacionado, en parte, con el perfil socioeconómico del turista norteamericano que llega a la Ciudad. La elevación del perfil medio del turista estadounidense, a través de una adecuada estrategia de segmentación primero, y de promoción del destino después, puede elevar el gasto medio e incrementar los recursos que el turismo procedente de Estados Unidos trae a Madrid. La estancia media del turista norteamericano en Madrid, de acuerdo con los datos disponibles, no dista mucho de los valores medios del turista extranjero en la Ciudad: ligeramente por encima de los 2 días. Sin embargo, diferentes encuestas realizadas a turistas estadounidenses en Madrid ponen de manifiesto que, una vez en el destino, la Ciudad supera sus expectativas, y que consideran que la duración óptima de la visita sería de 4 días. Parecen entender que la oferta cultural y la variedad de experiencias que ofrece Madrid no es abarcable en tan solo 2 días. En el mismo sentido y por iguales motivos, se observa en las encuestas realizadas una relevante presencia de la intención de repetir el viaje en el futuro. Madrid cuenta con sólidos elementos para lograr un relevante crecimiento en el turismo de ferias y congresos. Las modernas infraestructuras, las instalaciones y sedes disponibles, la oferta hotelera, la experiencia del sector, la apuesta de las administraciones por esta actividad... son todos elementos que permiten ser optimistas respecto a las posibilidades de crecimiento de este tipo de turismo en la Ciudad en los próximos años.	La fragilidad del consumo privado en los Estados Unidos supone un serio freno al turismo transoceánico. En los próximos años probablemente haya que contar con una contracción en la afluencia de turistas norteamericanos a Europa. La evolución del tipo de cambio euro dólar puede encarecer la venida a Europa de los turistas estadounidenses. Las medidas de política económica a poner en marcha por la nueva administración norteamericana podrían llegar a provocar una sensible depreciación del dólar frente al euro, lo que favorecería los flujos turísticos desde Europa hacia Estados Unidos, pero perjudicaría los flujos en el sentido contrario. En los últimos tiempos afloran nuevos destinos urbanos competidores en todo el arco mediterráneo y en el Este de Europa, cuya oferta puede entenderse como sustitutiva de la de Madrid, y sus precios más accesibles.

“ SE APRECIA UN IMPORTANTE
POTENCIAL DE CRECIMIENTO
PARA LOS PRÓXIMOS AÑOS
DEL TURISMO DE NEGOCIOS
Y DEL TURISMO IDIOMÁTICO
PROCEDENTE DE ESTADOS UNIDOS
CON DESTINO MADRID ”

4.3. OBJETIVOS

El análisis y el consiguiente diagnóstico han permitido a la Empresa Pública Promoción de Madrid y al Patronato de Turismo establecer unos objetivos para el mercado americano que concuerdan con las líneas marcadas en el Plan Estratégico de Turismo de la Ciudad de Madrid para el periodo 2008-2011.

1. Incrementar la participación de Madrid en el flujo turístico estadounidense hacia Europa
2. Promover incrementos en el gasto medio del turista estadounidense en Madrid
3. Incentivar una mayor estancia media del turista estadounidense en Madrid
4. Promover una mayor frecuencia en el turismo estadounidense que visita Madrid

Los cuatro objetivos planteados podrían resumirse en uno: incrementar la rentabilidad que para Madrid supone el mercado turístico estadounidense. A continuación se detalla brevemente cada uno de los cuatro objetivos.

Objetivo 1: Incrementar la participación de Madrid en el flujo turístico estadounidense hacia Europa

Madrid es el principal destino urbano en la península para el turista norteamericano, pero se intuye que existe un importante margen de mejora en la cuota de mercado que actualmente ostenta la Ciudad dentro del turismo que llega a Europa desde los Estados Unidos.

Estos últimos años, aproximadamente un 3,3% de los estadounidenses que han viajado a Europa han visitado Madrid.

En un contexto incierto como el actual, con unos flujos turísticos internacionales contenidos o, incluso, en retroceso, y con el precedente cercano del año 2008, en el que el flujo de turistas norteamericanos llegados a Madrid descendió un 10%, no parece sensato plantearse, para este Plan Estados Unidos, objetivos cuantitativos respecto al número de visitantes.

Si parece oportuno, sin embargo, tratar de incrementar el protagonismo de Madrid como destino en el flujo de turistas estadounidenses que llegue a Europa, independientemente de cómo evolucione esta última variable. No es éste un objetivo sencillo, pues son muchas las ciudades europeas en competencia, pero sí que parece un reto alcanzable para el Ayuntamiento, a través de la Empresa Municipal Promoción de Madrid, y del resto de agentes públicos y privados vinculados con el turismo en la Ciudad, con los que se va a trabajar en la implementación de este Plan Estados Unidos.



Objetivo 2: Promover incrementos en el gasto medio del turista estadounidense en Madrid

La rentabilidad que un mercado emisor ofrece a un destino no está solo condicionada por el número de turistas. Otras variables adquieren también gran relevancia económica, como son el gasto medio diario y la estancia media.

Como se pone de manifiesto en los análisis realizados y se refleja en el diagnóstico, parece existir un margen de mejora en el gasto medio del turista estadounidense en Madrid, en la medida en que otros destinos continentales presentan valores medios más elevados en este indicador.

Si bien es cierto que la actual coyuntura no es propicia para esperar comportamientos expansivos en el gasto turístico de las familias norteamericanas en sus viajes a Europa, el Ayuntamiento de Madrid entiende que existe un margen de actuación en este ámbito. A través de una adecuada segmentación, y de actuaciones de promoción dirigidas a los segmentos objetivo del mercado estadounidense, se pretende elevar el perfil socioeconómico medio del turista que visita la Ciudad, lo que necesariamente repercutiría sobre el gasto medio.

Con el fin de establecer un indicador que permita evaluar los logros del Plan Estados Unidos en este ámbito a través de referencias estadísticas disponibles, se concreta este Objetivo 2 en que la evolución del gasto medio del turista norteamericano en Madrid en los próximos años mejore el comportamiento de la variable en el conjunto de Europa.

Objetivo 3: Incentivar una mayor estancia media del turista estadounidense en Madrid

La estancia media es la segunda variable que determina el aporte económico del turista a la economía local del destino. En el caso del turismo estadounidense en Madrid, el análisis realizado pone de manifiesto que también existe un notable margen de mejora, aún en el actual contexto global, más bien proclive a recortar la duración de los viajes.

Al parecer, distintas encuestas ponen de manifiesto que es frecuente que el turista norteamericano abandone la Ciudad al final de su estancia con la sensación de no haber tenido el tiempo suficiente para ver y experimentar todo lo que Madrid ofrece. Por otro lado, en línea con lo establecido en el Plan Estratégico de Turismo, en la promoción del destino se pretende hacer especial énfasis en la oferta temporal de la Ciudad, en los eventos culturales, artísticos y deportivos de cada temporada, con el fin de mostrar una agenda actualizada y atractiva que seduzca al turista en origen y consiga motivar una estancia más prolongada.

Como en el caso del objetivo anterior, de cara a establecer una referencia que permita evaluar los logros del Plan Estados Unidos en relación con la estancia media, se propone conseguir que la evolución de la estancia media del turista norteamericano en Madrid sea mejor que la evolución de la variable en el conjunto de Europa.



Objetivo 4: Promover una mayor frecuencia en el turismo estadounidense que visita Madrid

La fidelización del turista con el destino supone un reto obligado para cualquier estrategia turística. El logro de una elevada tasa de repetición garantiza una cierta solidez en los flujos futuros.

Por otro lado, para un destino como Madrid, puede resultar más sencillo provocar la necesidad o el deseo de una segunda visita en el turista que se encuentra ya en la Ciudad, que motivar un primer viaje en origen.

Como se desprende del análisis realizado, en el caso concreto de Madrid, confluyen una serie de circunstancias que llevan a pensar que existe una base sobre la que trabajar para promover esa segunda y sucesivas visitas. A la breve estancia media que arrojan las estadísticas, se contraponen la sensación de que la Ciudad supera las expectativas y que la visita tiende a resultar demasiado corta, como reflejan diferentes encuestas. Esta frustración por todo aquello que se intuye pero no se alcanza a experimentar por la brevedad de la estancia, es la esencia del deseo de retorno, y supone un excelente caldo de cultivo para incentivar nuevos y sucesivos viajes.

Es por ello que, en línea con lo establecido en el Plan Estratégico de Turismo, el Patronato de Turismo, a través de su Departamento de Fidelización, se propone focalizar esfuerzos en la mejora de la frecuencia de visita del turista estadounidense mediante el desarrollo de un programa específico adaptado a los mercados y segmentos objetivo.



4.4. LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y ACTUACIONES CONCRETAS

Para el logro de los cuatro grandes objetivos propuestos, el Plan Estados Unidos establece unas Líneas Estratégicas de acción, que han de ser la guía sobre la que planificar y coordinar diferentes esfuerzos y actuaciones. En este caso, no existe una vinculación jerárquica entre los Objetivos y las Líneas, si no que el seguimiento de éstas últimas permitirá el logro de los primeros, de manera conjunta e indistinta.

Así, las Líneas Estratégicas definidas son las siguientes:

1. Comunicación, publicidad y marketing
2. Alianzas con ciudades objetivo en Estados Unidos
3. Desarrollo de nuevos productos turísticos adaptados al mercado norteamericano
4. Promover nuevos enlaces aéreos y ámbitos de colaboración con las compañías aéreas
5. Potenciar la promoción de Madrid como destino de turismo de negocios
6. Gestión de la experiencia: hacer la visita del turista estadounidense a Madrid más cómoda, atractiva, divertida y segura

A continuación, se detalla en qué consiste cada una de estas seis líneas estratégicas, y se recogen acciones concretas ya definidas dentro de cada una de ellas. Según se avance en la implementación del Plan se irán diseñando nuevas acciones que desarrollen estas líneas estratégicas.

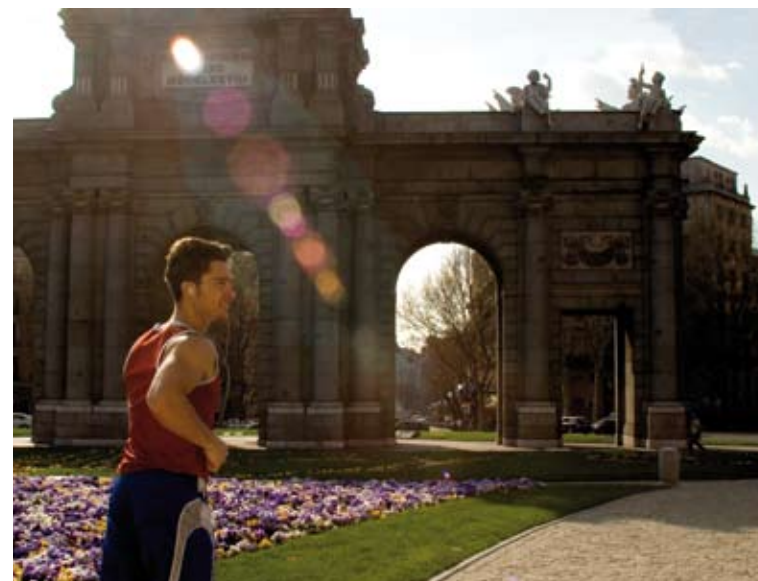
LÍNEA 1. COMUNICACIÓN, PUBLICIDAD Y MARKETING

Una actuación de este tipo exige un importante esfuerzo de comunicación. Desde la Empresa Municipal Promoción de Madrid se va a prestar una especial atención a los Estados Unidos en el diseño del Plan de Comunicación en medios internacionales que se está elaborando para optimizar el posicionamiento de Madrid como destino turístico.

Estados Unidos configura un mercado muy extenso y diverso, y por tanto, el Plan de Comunicación, en aras de una mayor eficiencia, ha de partir de una segmentación. Hay que determinar aquellos nichos de mercado a los que se pretende llegar.

En primer lugar, es preciso seleccionar los ámbitos geográficos de mayor interés para Madrid, que en buena lógica serán aquellos de los que proceden, en mayor medida, los flujos turísticos hacia Europa. Y dentro de ellos, los que disponen de enlace aéreo directo con Madrid: Nueva York, Miami, Los Ángeles, ... y últimamente Dallas.

Dentro de estas ciudades, es preciso definir los segmentos de población objetivo, en función de su propensión a viajar a Europa, su nivel adquisitivo y la adecuación de la oferta de Madrid a su perfil de demanda.



MADRID SE PROPONE
INCREMENTAR SU PARTICIPACIÓN
“ EN EL FLUJO TURÍSTICO QUE LLEGA ”
A EUROPA PROCEDENTE
DE ESTADOS UNIDOS

Atendiendo a esta segmentación, el Plan de Comunicación incluye los siguientes apartados:

1. Acciones de comunicación y publicidad en medios

Teniendo en cuenta los ámbitos geográficos y los segmentos de población objetivo, se han de seleccionar aquellos medios de comunicación norteamericanos que se consideren prescriptores, y que por consiguiente, garanticen un mejor acceso a los nichos elegidos. Una vez definidos los medios, se ha de establecer una relación con cada uno de ellos, con el objeto de poner en marcha actuaciones de comunicación que serán apoyadas por esfuerzos publicitarios.

Actuaciones

Selección de medios de comunicación prescriptores par los segmentos elegidos: Como parte del Plan de Comunicación del Destino Madrid en medios internacionales, se elaborará un apartado específico para Estados Unidos, en el que se seleccionarán los medios prescriptores con los que trabajar para promocionar Madrid como destino ante los segmentos objetivo.

- Establecer relación con cada uno de los medios elegidos: Con el fin de poner en marcha actuaciones de comunicación, apoyadas por esfuerzos publicitarios.
- Elaboración de contenidos promocionales: De forma periódica se generarán contenidos para el Plan de Comunicación. Notas de prensa, dossiers con texto y elementos gráficos, material apropiado sobre Madrid que pueda resultar de interés para los medios elegidos.
- Inversión en publicidad: En coordinación con los esfuerzos de comunicación, y buscando sinergias con otras acciones a realizar (presentaciones, patrocinios, alianzas con ciudades...) se van a acometer acciones publicitarias. Se pretende poner en marcha campañas cofinanciadas con terceros (líneas aéreas con nuevos vuelos, por ejemplo). Es importante, en este ámbito, sacar partido de las valiosas oportunidades que se abren con los acuerdos de intercambio de soportes publicitarios de titularidad municipal con ciudades norteamericanas.
- Colaboración estrecha con las Oficinas Españolas de Turismo en Estados Unidos. Se pretende establecer un proceso continuo de comunicación con TURESPAÑA y sus Oficinas en los Estados Unidos con el fin de sacar el máximo provecho a esta valiosa red como herramienta de comunicación y distribución del material promocional de Madrid. Esta colaboración ha de ser reflejo y soporte a la estrecha relación entre Promoción de Madrid y TURESPAÑA, clave en el logro de objetivos del Plan.



2. Nuevos canales de comunicación

La Empresa Municipal Promoción de Madrid, desde su creación, viene realizando una decidida apuesta por las nuevas tecnologías y explotando las enormes posibilidades que ofrecen como plataforma de comunicación para una ciudad. En el caso concreto del mercado norteamericano, la penetración de este tipo de tecnologías es particularmente alta, por lo que su uso como soporte promocional puede ser especialmente eficaz.

En el contexto del Plan Estado Unidos, y para el logro de los objetivos planteados, Promoción de Madrid se propone, en primer lugar, adecuar los contenidos de sus soportes al perfil del público estadounidense y pretende también realizar acciones de promoción a través de las cada vez más frecuentadas redes sociales.

Actuaciones

- Contenidos de esMADRID.com. Actualización y adaptación de los contenidos de la página Web al mercado estadounidense. Creación de un market place donde se incorporarán promociones específicas dirigidas al público norteamericano.
- “Partner Channel” de Madrid en You Tube. Este canal específico en You Tube fue lanzado en 2008 con el objeto de convertirse en plataforma promocional. En 2009 recibirá una atención especial para optimizar su rendimiento como herramienta de promoción del destino en el mercado estadounidense
- Tienda on-line de Madrid en eBay. Desde Promoción Madrid se ha desarrollado una versión online de la tienda marca ¡MADRID! situada en el Centro de Información Turística de la Plaza Mayor. A lo largo del ejercicio 2.009, esta tienda online se alojará en la plataforma eBay bajo el nombre de “MADRID SHOP”. En ella, se comercializará merchandising marca ¡MADRID!, producciones audiovisuales, mapas, planos, guías, libros, etc...

En una primera fase, se comenzará con el lanzamiento de la tienda en eBay España con la intención de, posteriormente, lanzarla en el mercado norteamericano (eBay EEUU). Estas acciones tienen como objetivo final la creación de un marketplace de productos turísticos dentro del portal esMADRID.com.



COMUNICACIÓN,
ALIANZAS CON CIUDADES,
NUEVOS PRODUCTOS TURÍSTICOS,
“ NUEVOS ENLACES AÉREOS,
PROMOCIÓN DEL TURISMO DE
NEGOCIOS Y ATENCIÓN
AL TURISTA ESTADOUNIDENSE ”

3. Presentaciones en Estados Unidos en colaboración con el sector privado y entidades vinculadas

De acuerdo con la segmentación realizada, y atendiendo a aquellos sectores de la industria turística madrileña más interesantes para el mercado norteamericano –por ejemplo, el idiomático o el gastronómico–, se prevé llevar a cabo actuaciones concretas, en los ámbitos geográficos elegidos, en estrecha colaboración con socios madrileños vinculados a esos sectores de la industria.

Así mismo, se prevé buscar también otro tipo de sinergias para promocionar Madrid como destino turístico. Las líneas aéreas que abran nuevos enlaces surgen como un colaborador interesante, como se explica más adelante.

Actuaciones

- Presentaciones en ciudades de Estados Unidos, tratando de aprovechar sinergias con terceros y acontecimientos relevantes como la apertura de nuevos enlaces aéreos o el lanzamiento de productos turísticos específicos.
- Jornadas sectoriales en Madrid con empresarios turísticos norteamericanos. Se pretende organizar una plataforma de encuentro para empresarios norteamericanos y madrileños, contando con la colaboración de las Oficinas Españolas de Turismo en Estados Unidos.
- Actuaciones concretas, en los ámbitos geográficos elegidos, en colaboración con marcas e instituciones de reconocido prestigio internacional asociadas a la Ciudad, y relativos a sectores estratégicos como la moda, la gastronomía o el turismo idiomático.

4. Patrocinios y acciones de marketing especiales

Se pretende poner en marcha actuaciones imaginativas que, con los recursos disponibles, permitan dar visibilidad y proyección a la ciudad de Madrid, en los ámbitos geográficos elegidos y ante el público objetivo.

Actuaciones

- Programa de marketing y patrocinio con universidades americanas a seleccionar. A imagen y semejanza del proyecto ya desarrollado con la Universidad de Georgetown, que incluye el patrocinio del equipo de baloncesto y una serie de acciones dirigidas a la promoción de Madrid como destino idiomático entre el público universitario, se pretende repetir la experiencia con otras universidades.
- Patrocinio de eventos deportivos americanos vinculados a Madrid, como por ejemplo, Giras Europeas de equipos de la NBA que disputen algún partido en la Ciudad, como se hizo en octubre de 2009.
- Acciones de marketing callejero. Tal y como se hizo en Nueva York en noviembre de 2008 en colaboración con el diario de difusión gratuita Metro, se pretende realizar actuaciones parecidas en otras ciudades objetivo: Miami, Chicago, Los Ángeles...



5. Viajes de prensa y viajes de familiarización

Como cualquier estrategia de comunicación de un destino turístico hacia un mercado emisor, se pretende organizar los habituales viajes de prensa y viajes de familiarización, en este caso, específicamente adaptados a los contenidos y objetivos de este Plan Estados Unidos y dirigidos a los segmentos de mercado elegidos.

Actuaciones

- Viajes de familiarización. Dentro de las actuaciones a realizar por la Empresa Municipal Promoción de Madrid se prevé organizar un mínimo de dos viajes anuales dirigidos específicamente a empresas tuoroperadoras estadounidenses, procedentes, más concretamente, de los ámbitos geográficos estratégicos.
- Viajes de prensa. De acuerdo con el Plan de Comunicación en Medios, se organizarán anualmente un mínimo de dos viajes de prensa específicamente dirigidos a los medios norteamericanos previamente seleccionados, adaptando el programa a los intereses de los periodistas elegidos.

LÍNEA 2. ALIANZAS CON CIUDADES OBJETIVO EN ESTADOS UNIDOS

La colaboración entre ciudades en el ámbito de la comunicación y la organización conjunta de eventos promocionales abre un enorme abanico de posibilidades interesantes. Y lo que es más importante en estos días, supone una manera accesible de alcanzar una presencia y un impacto promocional en importantes mercados emisores.

El Ayuntamiento, a través de Promoción de Madrid y del Patronato de Turismo, lleva años trabajando con Nueva York en el marco de un provechoso acuerdo de colaboración e intercambio de soportes publicitarios que ha reportado valiosos frutos a ambas ciudades.

El ejemplo del fructífero acuerdo con Nueva York abre la puerta a nuevas iniciativas semejantes con otras ciudades objetivo en los Estados Unidos.

Actuaciones

- Renovación de las alianzas ya existentes. Por ejemplo el acuerdo con Nueva York (convenio de colaboración entre Promoción de Madrid y NYC&Co, la agencia de marketing de la ciudad de Nueva York), que se viene renovando anualmente con ocasión de FITUR, y que año a año se abre a nuevas iniciativas y acciones conjuntas.
- Búsqueda de nuevos socios. Se explorará la posibilidad de alcanzar nuevos acuerdos semejantes con otras grandes ciudades norteamericanas como Miami, Dallas, Las Vegas, Los Ángeles o Chicago, todas ellas de gran interés estratégico para Madrid.

LÍNEA 3. DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS TURÍSTICOS ADAPTADOS AL MERCADO NORTEAMERICANO

Es importante, de cara a incrementar la cuota de Madrid como destino para el extenso mercado estadounidense, y a la mejora de la estancia media y del gasto, crear productos específicamente adaptados a las demandas e intereses de ese turista potencial en particular.

Para ello, Promoción de Madrid y el Patronato de Turismo pretenden colaborar con los principales operadores de las ciudades objetivo para diseñar productos y paquetes turísticos que respondan a las exigencias de esos turistas, e incluso, prevé apoyar el lanzamiento de esos nuevos productos con esfuerzos de comunicación.

Las excelentes infraestructuras de transporte y la red de comunicaciones con la que cuenta Madrid permiten crear productos combinados con otros destinos urbanos nacionales e incluso europeos, en un ámbito de mayor o menor proximidad. Además, estos acuerdos de colaboración permiten compartir esfuerzos de promoción en el mercado emisor.

Un país como España ofrece enormes posibilidades en este sentido para ofrecer productos atractivos en un mercado como el estadounidense, interesado en la cultura y la historia.

Por otro lado, esa tendencia del turista norteamericano a visitar en un mismo viaje diferentes capitales europeas, supone un contexto favorable a la búsqueda de colaboración entre esos potenciales destinos.

Actuaciones

- Colaboración con la red de Ciudades Patrimonio de la Humanidad. Desarrollo y promoción de un nuevo producto turístico combinado, que incluya a estas importantes ciudades como reclamo en un paquete centrado en Madrid. Se pretende adaptar este nuevo producto al mercado estadounidense, y comercializarlo en origen por touroperadores con los que habrá de alcanzarse acuerdos.
- Colaboración con TURESPAÑA y otras ciudades españolas. Se pretende avanzar en la creación de nuevos productos combinando Madrid con otros destinos nacionales. Estos nuevos productos se diseñarán pensando en los mercados objetivo en Estados Unidos. Esta posibilidad, además de reforzar el atractivo del destino Madrid por sí solo, permite generar sinergias y sumar esfuerzos en la promoción en origen con el resto de ciudades participantes. Málaga y Barcelona, con las que ya se viene trabajando desde Promoción de Madrid en diferentes ámbitos, serán probablemente los primeros socios en esta iniciativa.
- Búsqueda de alianzas con otras grandes ciudades europeas, con el fin de definir un marco de colaboración en los esfuerzos de comunicación en origen y de configurar paquetes combinados atractivos para el turista estadounidense. Una vez diseñados, estos productos combinados deberán ser comercializados por touroperadores norteamericanos.
- Nuevos productos en destino. El Patronato de Turismo va a poner a disposición del turista estadounidense productos especialmente adaptados a su perfil y a sus preferencias. Estos productos harán especial énfasis en los elementos históricos o culturales, por ejemplo, un recorrido por los Sitios Reales de Madrid



LÍNEA 4. PROMOVER NUEVOS ENLACES AÉREOS Y ÁMBITOS DE COLABORACIÓN CON LAS COMPAÑÍAS AÉREAS

La consolidación y la ampliación de la lista de grandes ciudades de Estados Unidos con enlace aéreo directo con Madrid es un elemento fundamental en el logro de los objetivos aquí planteados. Los vuelos directos son una garantía de flujos turísticos.

El Área de Gobierno de Economía y Empleo del Ayuntamiento de Madrid participa en la Comisión de Desarrollo de Enlaces Aéreos del Aeropuerto de Madrid-Barajas, de la que también forman parte otras administraciones, como AENA y la Comunidad de Madrid, así como la Cámara de Comercio y CEIM.

Esta Comisión pretende aunar esfuerzos públicos y privados para facilitar y promover la apertura de nuevas rutas aéreas que comuniquen Madrid con nuevos destinos internacionales.

De cara a futuro, desde el Ayuntamiento de Madrid se considera fundamental apostar por la apertura de nuevas rutas aéreas con la costa oeste de Estados Unidos.

Por otro lado, el Área de Gobierno de Economía y Empleo tiene convenios de colaboración con ALA (Asociación de Líneas Aéreas), ACA (Asociación de Compañías Aéreas en España) y AECA (Asociación Española de Compañías Aéreas), en los que se establece un marco de cooperación con dos contenidos básicos: la búsqueda de herramientas que faciliten la promoción turística de la ciudad y la puesta en marcha de iniciativas que ofrezcan un mejor y más cercano trato al turista que visita Madrid.

Estos convenios suponen una valiosa plataforma sobre la que se pretende trabajar para, con especial atención al mercado estadounidense, buscar colaboraciones que resulten provechosas para el logro de los objetivos de este Plan.

Actuaciones

- Colaboración con las principales compañías aéreas con vuelo directo entre Estados Unidos y Madrid. Iberia, American Airlines, Air Europa, United Airlines... todas las compañías que operan vuelos que conectan Madrid con Estados Unidos son valiosos aliados para el Ayuntamiento de Madrid en el contexto de este Plan Estados Unidos. Desde Promoción de Madrid se propondrá la realización de campañas de promoción conjuntas, la coordinación en esfuerzos de lanzamiento, y el intercambio de información.
- Colaboración con ALA y AECA. En el contexto de los convenios de colaboración firmados por el Área de Gobierno de Economía y Empleo del Ayuntamiento con ALA (Asociación de Líneas Aéreas), y AECA (Asociación Española de Compañías Aéreas), se va a trabajar en el intercambio de información y en el análisis detallado de los enlaces aéreos entre Madrid y Estados Unidos.
- Promover enlaces con Estados Unidos en general y con la costa oeste en particular. Como miembro de la Comisión de Desarrollo de Enlaces Aéreos del Aeropuerto de Madrid-Barajas, el Área de Gobierno de Economía y Empleo abogará por que está comisión mixta, dirigida a aunar esfuerzos públicos y privados para facilitar y promover nuevas rutas aéreas, priorice los Estados Unidos como ámbito estratégico para crear nuevos enlaces, y dentro de este país, las ciudades de la costa oeste, y en concreto, la de California.



LÍNEA 5. POTENCIAR LA PROMOCIÓN DE MADRID COMO DESTINO DE TURISMO DE NEGOCIOS

Madrid cuenta con todos los elementos para recobrar una posición de liderazgo en el ámbito de la organización de grandes ferias y congresos internacionales. La conectividad exterior e interior que garantizan las modernas infraestructuras de transporte, las instalaciones disponibles para celebrar este tipo de reuniones, la capacidad hotelera, la oferta cultural y de ocio, la solvencia de un sector experimentado y la apuesta de las administraciones públicas madrileñas por apoyar esta actividad, son todos factores importantes para el crecimiento en los próximos años de ese segmento de la actividad turística denominada MICE (siglas que, en inglés, hacen referencia a congresos, incentivos, convenciones y exposiciones).

Estados Unidos es un mercado importante para este sector. Por un lado, una parte significativa de las reuniones internacionales que se celebran en el mundo -de carácter científico, profesional, empresarial, comercial...- son iniciativas de organizaciones norteamericanas. Por otro lado, también una buena parte de los asistentes a estos grandes encuentros internacionales proceden de Estados Unidos.

Por tanto, es esencial para un destino como Madrid, que pretende atraer eventos internacionales de relieve, prestar especial atención al mercado estadounidense. Ya en octubre de 2008 la Oficina Municipal de Congresos (el Madrid Convention Bureau), organizó un viaje a la costa este americana para presentar los atractivos de la Ciudad como sede para grandes reuniones internacionales. En ese viaje participaron 16 empresas madrileñas y una delegación municipal encabezada por el Delegado de Economía y Empleo, Miguel Ángel Villanueva.



Actuaciones

- Encuentro sectorial de turismo de negocio (MICE) entre empresarios americanos y madrileños en Madrid. Se pretende crear una plataforma de encuentro para empresarios turísticos americanos y madrileños. Con la colaboración de las Oficinas Españolas de Turismo en Estados Unidos se seleccionarán las empresas estadounidenses del segmento del turismo de negocios que han de participar en la iniciativa.
- Viaje de Familiarización con prescriptores americanos del sector del turismo de negocio (MICE). El Madrid Convention Bureau organizará viajes de familiarización en Madrid, de tres días de duración, con compradores de la ciudad de Chicago, centro del mercado MICE norteamericano. La selección de los potenciales compradores que participarán en el viaje (entre 6 y 8), se efectuará en colaboración con la Oficina Española de Turismo en Chicago y una agencia especializada del sector.
- Road Show dirigido al mercado hispano hablante. El Madrid Convention Bureau tiene previsto organizar una serie de presentaciones y actuaciones promocionales en territorio norteamericano dirigidas a establecer lazos con empresas y organizaciones vinculadas al mercado hispano. En estas actividades participará una delegación de empresas madrileñas. En principio se plantea la posibilidad de acudir a dos ciudades con una importante presencia hispana: Nueva York y Miami.
- Presencia promocional revistas norteamericanas especializadas. Se prevé contratar reportajes o ediciones especiales en las principales publicaciones del sector en Estados Unidos, con el fin de promocionar Madrid como destino interesante para congresos, ferias, incentivos... Se organizarán viajes exclusivos para periodistas de las publicaciones elegidas.
- Viaje de Prensa para revistas norteamericanas del sector MICE. Se prevé organizar un viaje para cinco periodistas de revistas norteamericanas especializadas en el sector. En colaboración con las Oficinas Españolas de Turismo en Estados Unidos se seleccionarán los participantes y se organizará una estancia en Madrid de 3 días de visitas y entrevistas con representantes del sector, haciendo especial hincapié en el nuevo centro internacional de convenciones de la ciudad de Madrid y su extraordinario potencial para grandes congresos y convenciones.
- Participación en la primera edición de la Feria AIBTM. En junio de 2011 tendrá lugar en Baltimore esta importante feria internacional del sector MICE, organizada por Reed Travel Exhibitions. El Madrid Convention Bureau está valorando organizar una delegación en la que se incluirían alguno de sus socios estratégicos para acudir a esta feria.

LÍNEA 6. GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA: HACER LA VISITA DEL TURISTA ESTADOUNIDENSE A MADRID MÁS CÓMODA, ATRACTIVA, DIVERTIDA Y SEGURA

El Ayuntamiento de Madrid, a través del Patronato de Turismo, dedica recursos y esfuerzos a atender las necesidades de aquellos turistas que visitan la Ciudad. Un turista satisfecho es posiblemente el mejor prescriptor de la Ciudad como destino. Además, como es obvio, la satisfacción con la experiencia vivida en la Ciudad es la mayor garantía de repetición del viaje en el futuro.

En el contexto de este Plan Estados Unidos, el Patronato de Turismo se propone renovar y adaptar la atención que se presta al turista norteamericano, que como ya se ha dicho, es el más frecuente entre los extranjeros. Se prevé crear nuevas herramientas de comunicación (información y folletos) adaptadas a su particular perfil, y se pretende también actuar, en coordinación con otras instancias, en la resolución de las principales inquietudes del turista americano en Madrid (idioma, tabaco, horarios, seguridad,...)

Actuaciones

- Paquete de bienvenida: En colaboración con la Embajada de Estados Unidos, se va a preparar un paquete de bienvenida para el turista norteamericano que incorporará información sobre la Ciudad y los servicios disponibles (plano, indicaciones de seguridad, atención sanitaria urgente, teléfonos de contacto de la Embajada y el SATE -Servicio de Atención al Turista Extranjero-, programa de visitas guiadas “Descubre Madrid”, guía “De americano a americano”, “50 frases en español y en inglés”, Madrid Imprescindibles ...). A través de la página Web de la oficina consular de la Embajada, se remitirá a los turistas estadounidenses interesados al sitio Web del Patronato de Turismo, donde podrán registrarse y tener acceso a toda esta información, que les podrá ser entregada en mano bien en la misma Embajada o bien en alguna de las oficinas de atención del Patronato.
- “De americano a americano: los secretos de Madrid contados por americanos que lo viven”. Elaboración de una guía de Madrid especializada para ciudadanos de Estados Unidos realizada a partir de entrevistas personales con 22 ciudadanos norteamericanos residentes en la ciudad. El proyecto surge de la colaboración entre el Patronato de Turismo y la Embajada de Estados Unidos en Madrid, y está dirigido por un periodista estadounidense que se encarga de hacer las entrevistas a los norteamericanos residentes.
- 50 frases en español y en inglés. Folleto para facilitar la vida por la Ciudad, con las 50 frases más habituales en español y en inglés.
- Renovación y adaptación de “Información para el Viajero” Este folleto informativo, que pasará a llamarse “Imprescindibles de Madrid”, se adaptará al público norteamericano, incluyendo detallada información sobre los principales reclamos turísticos.
- Atención individualizada a los turistas víctimas de algún delito. En colaboración con la Embajada de Estados Unidos, se prestará una atención individualizada a los turistas estadounidenses que, durante su estancia en la Ciudad de Madrid, sufran un percance o delito. Se les enviará un correo electrónico de cortesía a los dos meses de ser atendidos en el SATE (siempre y cuando los afectados lo autoricen y accedan a dar sus datos de contacto), en el que se les informará de la agenda de la Ciudad así como de la posibilidad de disfrutar en su próximo viaje a Madrid de un visita guiada gratuita dentro del programa “Descubre Madrid”.
- Inclusión de la bandera de Estados Unidos junto a la británica en toda la documentación en inglés. Se va a sustituir el tradicional icono de la bandera del Reino Unido como símbolo del idioma inglés en toda la documentación promocional, por un nuevo icono que combinará ambas banderas, la del Reino Unido junto con la de Estados Unidos, como gesto de deferencia ante el turista estadounidense.





ÁREA DE GOBIERNO ECONOMÍA Y EMPLEO
AYUNTAMIENTO DE MADRID

PLAN
USAMADRID
★ MADRID, AN AMERICAN FRIENDLY CITY ★

01	BACKGROUND AND MOTIVATION	9
02	SUGGESTED APPROACH	13
03	ATTRACTING AND MAINTAINING INVESTMENT	17
04	ATTRACTING AND TAKING CARE OF US TOURISTS AND ENGENDERING LOYALTY	31

1.1. BACKGROUND

In recent years, the city of Madrid has begun to acquire a more important profile in the international arena, becoming one of the main metropolitan spaces in Europe. Production levels in the city have grown and developed with the arrival of foreign companies that have brought capital, technology and know-how, while at the same time Madrid's own businesses have achieved high levels of excellence and ventured forth into the world's markets, attaining, in certain production sectors, a significant international presence. As a result, the city of Madrid is now a completely integral part of the global economy, and it is only if one views it from this perspective that one can both understand the dynamics affecting its productive sector and tackle the implementation of public policies designed to strengthen it.

BACKGROUND AND MOTIVATION 01

Conscious of this, Madrid City Council, working through its Economic and Employment Area, has paid particular attention to the unstoppable outward projection of the city's economy. Since its creation under the previous administration, this Governmental Area has expanded and developed while at the same time maintaining a markedly international perspective. This has included the creation of the Development Agency Madrid Emprende and the public company Promoción de Madrid, both created in 2004 with a clear remit to provide the City Council with specialist tools to tackle the demands of a highly competitive globalized environment.

2005 saw the introduction of the Internationalization Plan 2005-2007, which included strategic proposals and a series of lines of action designed to strengthen the city's international profile, with particular emphasis on two of the Governmental Area's spheres of competence: tourism and attracting foreign investment. As part of this Plan, the City Council introduced some pioneering projects, such as the creation of the ¡Madrid! brand, integration in a number of international industrial networks, and the development of specific services to handle foreign investment within the Madrid Emprende Development Agency.

As part of its Internationalization Plan 2005-2007, the city introduced Strategic Plan: Japan, an initiative designed to strengthen economic relations between Madrid and Japan following the identification of a broad area for improvement in terms of both tourist numbers and the attraction of investment.

Following the arrival of a new administration during the third quarter of 2007, the Economic and Employment Area began to work on updating its strategic framework. The first element to emerge from this new era was the 2008-2011 City of Madrid Plan to Attract Investment and Tourism, which establishes broad lines for the action to be taken by the administration in respect of foreign economic issues. The Plan sets out guidelines for the promotion of tourism and the economy, while taking account of the singular nature of the current global economic climate, marked as it is by uncertainty. It also proposes consolidating foreign tourist demand at current levels, strengthening foreign investment and engendering greater loyalty among investors.



A series of strategic markets has been identified that are to receive special attention from the Economic and Employment Area. Particularly important among these are the so-called “consolidated European markets”, the United Kingdom, Italy, France and Germany, along with the USA and some emerging markets (China, India, Russia and Mexico).

The strategic framework provided by the 2008-2011 City of Madrid Plan to Attract Investment and Tourism was further refined in the 2008-2011 City of Madrid Strategic Tourism Plan and the 2008-2011 Madrid Emprise Economic Development Agency Strategic Plan, which respectively set out the detailed strategies and broad lines of action to be implemented in relation to the promotion of tourism and the attraction of investment during the coming years.

These three documents, the Plan to Attract Investment and Tourism, the Strategic Tourism Plan and the Madrid Emprise Strategic Plan offer working tools designed to guide the international actions of the Economic and Employment Area: the Specific Geographic Plans or Shock Plans.

These Plans have been designed as a platform on which to program and coordinate the action to be taken in specific strategic markets in the area of tourism promotion and the attraction of investment, identifying synergies and areas for collaboration that will enhance the City of Madrid’s activities in the specific geographic context in question.

The first of these Specific Geographic Plans is the Strategic Plan: USA, for which Madrid City Council has gained the support of a number of American institutions in the city, with the US Embassy leading the way.

“ THE USA HAS BEEN,
REMAINS AND WILL CONTINUE
TO BE OF VITAL IMPORTANCE
TO THE MADRID ECONOMY ”

1. 2. MOTIVATION: MADRID, THE USA AND THE CURRENT ECONOMIC SITUATION

The economic importance of the USA to the city of Madrid has reached very high levels. As is the case in the rest of Spain, very few foreign economies have achieved the same degree of penetration in Madrid's productive sector as the USA.

The investment that has flowed in from the USA has generated jobs and wealth in Madrid for many decades. It has enhanced the technological content of production processes and brought improvements in productivity in the local economy. It has galvanized the city's corporate fabric and led to significant cultural and social changes. In this regard, no other foreign economy has had such a profoundly felt effect on Madrid.

However, this is not a one-way relationship. Madrid and its businesses have been gaining an increasing foothold in the US economy for some while now. In some of the more significant sectors such as renewable energy and infrastructure projects, large companies from Madrid have achieved both recognition and significant market shares in the USA, thus providing an excellent demonstration of the economic potential offered by Madrid and Spain.

From a tourism point of view, the USA is the second biggest feeder market in the world. In terms of tourist spending, only Germany beats the amount of foreign currency generated by tourism from North America. Around 14 million visitors arrive in Europe every year from the USA, making them the largest contingent from other continents. One must also bear in mind that this is a particularly profitable market, as it generates significant levels of average spending and average length of stay, as one would expect from trans-Atlantic travelers.

With its wide range of cultural and artistic offerings, its historical heritage and its many urban leisure activities, Madrid offers the kind of profile sought by North American tourists visiting Europe. On top of this, the city's economic expansion and the trade fairs and congresses held here attract a significant number of US business tourists.

Thus, the steady stream of tourists arriving here from the USA have always been important to the city. Madrid is the main urban destination in Spain for North American tourists. Furthermore, the USA has become the principal foreign feeder market for Madrid. Approximately 12% of foreign visitors to hotels in Madrid come from the USA. None of the large European markets (France, Germany, the United Kingdom, Italy and Portugal) can match the importance of the USA in terms of the number of tourists coming to Madrid.

More importantly, studies have shown that there is room for a great deal of improvement in Madrid's share of the flow of North American tourists arriving in Europe, tourists who, as already mentioned, generate a significant amount of income per head, given that their average length of stay and average spend exceed that of tourists from other markets. Despite its importance to the city, the statistics show that Madrid is still very much a secondary destination for this huge feeder market. At present, barely 3.3% of North Americans who travel annually to Europe actually come to Madrid. Bearing in mind the city's importance in other spheres and in respect of other tourism markets, one may conclude that there is significant potential to increase the city's current share of the North American tourist market.

In short, the bilateral relationship and ties based on mutual dependence are self-evident. The North American economy has a marked influence on Madrid and its businesses, and the USA must therefore be afforded specific treatment and attention by Madrid's public authorities.

This view takes on particular significance in the current global environment. Now that the cycle of growth and economic expansion that marked the highly beneficial relations between Madrid and the USA over a number of years has been disrupted, we are faced with a different outlook that is notable for its uncertainty. The business slowdown, loss of confidence and subsequent weakness of demand are all elements that contribute to the poor global macroeconomic framework.

Given the marked influence of the US economy, the recent economic downturn in the United States could have a significant effect on Madrid's economy. It is for this reason, in part, that this Strategic Plan: USA has been drawn up, as a necessary and urgent response to try and minimize the negative impact that the expected fall in US demand and investment is likely to have on Madrid.

Nevertheless, the current situation also offers some compensations in terms of opportunity which Madrid City Council aims to take advantage of through this initiative. As the world's number one economic power, the USA is a tremendously competitive marketplace in which it is generally both difficult and costly to make even the most minimal mark by means of promotional activities. However, against the current background of reduced business and enforced austerity, the promotional pressures from agents and organizations around the world will inevitably be trimmed and weakened, with a notable decrease in levels of competition. Thus, a well coordinated and managed promotional campaign could turn out to be much more profitable in the current circumstances in terms of positioning. This Strategic Plan: USA is aimed at consolidating Madrid's position in the North American market and thus offering the opportunity to confront the next economic cycle from a much more solid position, with increased levels of recognition and visibility.



2.1.STRUCTURE

This Strategic Plan: USA has a markedly economic bias, in that it is limited to the range of competences covered by the Economy and Employment Area. It therefore focuses on two main components: investment and tourism.

The first component, which focuses on the attraction and maintenance of investment from North America, will be run by the Madrid Emprise Development Agency, which will, among other duties, be responsible for taking care of foreign investors. This part of the Plan is aimed not only at attracting new US investors to Madrid, but also, and equally importantly, maintaining the loyalty of US companies that have already established themselves in the city. As a result, this entire section of the Plan is aimed, on the one hand, at gaining US recognition for Madrid as an interesting destination for certain types of investment, and on the other, at demonstrating that the city and its authorities are aware of the problems and requirements faced by US companies, whether they are already established in Madrid or are currently planning to set up here.

As a result, Madrid Emprise has included a series of specific initiatives in this Strategic Plan: USA that are aimed directly at the North American investor, adapting some of its regular strategies and tools in order to offer an enhanced service to US companies.

The second component in this Plan covers tourism, an area that falls within the remit of the Municipal Company Promoción de Madrid and the Tourist Board. As is the case with investment, this part of the Plan also involves a dual approach: attracting US tourists and then taking care of them when they arrive in Madrid.

Following the guidelines set out in the 2008-2011 Strategic Tourism Plan, a distinction is made between what is known as “managing expectations”, which consists of attracting tourists to the city by promoting it as a destination, and “managing the experience”, which involves providing tourists who have already arrived in Madrid with the facilities and services they require to make their stay comfortable. “Managing expectations”, i.e. the promotion of Madrid as a tourist destination, is the responsibility of Promoción de Madrid, while “managing the experience”, taking care of tourists once they have arrived in the city, is the responsibility of the Tourist Board.

The Strategic Plan: USA therefore offers a broad range of measures, from a segmented analysis of the feeder market to identify the most interesting groups on which to focus promotional activities, to activities aimed at providing specialized treatment to US tourists arriving in the city in order to make their visit more enjoyable, thus ensuring their loyalty and turning them into valuable sponsors.

SUGGESTED APPROACH 02

2.2. OBJECTIVES

It is many years since the City Council first suggested the idea of focusing particular attention on the USA as a market that was vitally important to the Madrid economy. This initiative has not, therefore, solely arisen as a response to the world's current economic problems, since when it first began to be considered, the international economic environment was very different.

However, far from discouraging Madrid City Council in its efforts to implement this Plan, the current global economic situation, which has seriously affected the economies of both Madrid and the USA, has given it a significant boost. A scenario such as the one we are experiencing at the moment, in which economic difficulties lead to uncertainty, pessimism and enforced austerity, could cause some to become discouraged, lethargic and, in the end, completely inactive. However, the complicated circumstances that prevail in the international markets have stimulated the Economic and Employment Area at Madrid City Council into undertaking ambitious projects like this Strategic Plan: USA.

Thus, the current international economic situation has lent a new dimension to the Plan, with the introduction of new challenges and objectives. It is now no longer a question of paying special attention to a market that is vital to Madrid. In the current environment, the City Council intends to use this Strategic Plan: USA to counteract, as far as possible, the negative effects that the contraction of US demand could have on Madrid's economy.

The flow of visitors from the USA to Europe will probably undergo significant changes. It can also be expected that US multinationals currently established in Europe may rethink their position and their future strategies in view of the new conditions experienced in the international markets.

Under such circumstances, Madrid City Council feels it must look out for the interests of the city's economy, and it proposes to use its powers to take action to limit the losses that could be caused by the downturn in the North American economy.

However, this is not a purely defensive Plan. It also contains some bold elements. The City Council intends to take advantage of this geographically targeted endeavor to strengthen Madrid's positioning in the US market and reinforce its profile as a European economic point of reference among American businesses, institutions and consumers. The difficulties of the current situation may force some cities and regions around the world to reduce their promotional activities in the coming years. In this less competitive environment, the rate of return obtained from well planned and properly coordinated promotional strategies is markedly higher. Madrid therefore intends to take advantage of these difficult times in order to obtain a greater presence in the collective North American consciousness, a more solid position on which it can build the economic and business relationships that will form the foundations for the next cycle.

**MADRID AIMS TO ACHIEVE A GREATER
PRESENCE IN THE COLLECTIVE
NORTH AMERICAN CONSCIOUSNESS,
“ A MORE SOLID POSITION ”
ON WHICH TO BUILD ECONOMIC
AND BUSINESS RELATIONSHIPS**

The intention is to achieve this through close coordination and collaboration with other organizations with interests in the United States. The Plan therefore establishes a leading role for joint action with other governing authorities on both a national and regional basis. Madrid City Council has sought to use institutional loyalties to reach understandings and collaborative agreements with the Community of Madrid and the Spanish government, which through bodies like ICEX, Invest in Spain and TURESPAÑA also have a great deal of experience in areas of economic and tourist promotion in the USA and are currently preparing specific projects for the country for the coming years. They are clearly necessary partners if the aims set out here are to be accomplished, as too are the Ministry of Foreign Affairs, the Spanish Embassy in the USA and the various consular offices, whose involvement will be a determining factor in the implementation of many of the activities proposed.

However, it is not only national bodies that have a role to play in this Plan. An initiative such as this requires close relations with the city's North American community. As already mentioned, the City Council has benefited throughout the process from the involvement of the US Embassy in Madrid, with which it has worked closely on all the action taken. There have also been contributions from other institutions, such as the American Business Council and the American Chamber of Commerce in Spain. All of these institutions have played an important role in defining this Plan, and they will all play a role in implementing the activities it entails.

2.3.METHODOLOGY

The Plan has been prepared on the basis of a rigorous methodology which has been applied simultaneously to both of its constituent elements: investment and tourism.

The process began with an analysis of the relationship between Madrid and the United States, taking account of the way it has evolved in recent years and the situation as it is at present. A knowledge of tourist numbers and investment levels forms a necessary starting point.

This analysis of existing data was followed by a diagnosis which made it possible to identify both the areas in which relations were stronger and the main weaknesses. At the same time, with an eye on the future, an assessment was made of the opportunities and threats that can be identified from the information currently available.

The results of this diagnosis were used to define the objectives that the City Council proposes to accomplish with the Plan. In uncertain and turbulent times such as these, it is important to be cautious when setting objectives. Nevertheless, Madrid City Council has sought to maintain a balance between the prudence required in the current world economic climate and the ambition that must form an important part of a project such as this.

Once the objectives had been defined, the authors set out the strategic lines to be pursued in order to achieve them. These strategic lines provide a guide that defines the route to be taken and the sphere of action in which specific initiatives are to be implemented.

Finally, the Plan sets out a series of specific measures and actions. In short, these actions result from the strategic lines referred to above, and they encapsulate both the spirit and the desire of Madrid City Council to strengthen economic ties between the city and the USA.

This part of Madrid City Council's Strategic Plan: USA is the responsibility of the Economic Development Agency Madrid Empeñe, which has taken charge of the necessary analysis and diagnostic work, setting out the objectives and the strategic lines to be followed in line with its 2008-2011 Strategic Plan. It also designed the specific action to be taken, after holding meetings both with the external partners whose support will be sought by the City Council when implementing the Plan, and with representatives of American companies in Madrid.

In its analysis and diagnostic work, Madrid Empeñe sought external advice from a team of experts from the Business Organization Department at the Faculty of Legal and Social Sciences, Carlos III University. This team carried out an in-depth diagnosis of the state of US investment in Spain and, more specifically, in Madrid. Its work included an analysis of the US business community in Spain, the main factors that encourage establishment in both Spain and Madrid, and the evolution of the stream of US investment in Europe, taking account of the structure of individual sectors and their geographical preferences. It also made a detailed study of the agents, both public and private, that have some form of involvement in economic and institutional relations between Spain and the United States.

ATTRACTING AND MAINTAINING INVESTMENT 03

3. 1. ANALYSIS

The United States played a very important role in Spain's industrial development during the second half of the 20th century. The choice of Spain by large North American businesses was fundamental to its economic transformation.

Now, several decades on, companies in which US capital is invested still form a significant proportion of Spain's productive sector. It is estimated that they are responsible for around 7% of Spanish GDP (more than regions such as Galicia or the Basque Country) and provide employment for 300,000 workers.

Madrid has always been one of the preferred destinations for investment from the United States. At the present time, half of all companies funded by US capital in Spain can be found within the Community of Madrid. 586 of these companies (34% of the total) are located in the city of Madrid itself, providing around 90,000 jobs.

In the beginning, North American investment flowed into Spain as the result of the burgeoning development of the country's domestic market. Internal demand in Spain began to attract the attentions of industrial companies which set up processing plants in Spain in sectors like the automotive industry, chemicals and pharmaceuticals, among others. Madrid and its environs were chosen as a strategic location from which the entire domestic market could be serviced. Some of these facilities evolved and grew in order to supply larger regional markets (the Mediterranean, southern Europe, etc.). However, in addition to their manufacturing activities, a large number of the US companies establishing themselves in Spain decided to set up their headquarters and main offices in Madrid.

In recent decades, changes to the way that production processes are organized on a global scale have affected the industrial fabric of the developed economies. Relocation has noticeably reduced the number of manufacturing premises maintained by multinational companies. Pure processing activities have been relocated to territories in which production costs are lower or financial subsidies are offered. Thus, some emerging economies in Africa and eastern Europe offer more competitive locations for the installation of processing plants. Even within Europe itself, certain regions offer comparative advantages over Madrid, due to lower costs and the possibility of obtaining public aid for investment from European funds.

However, this phenomenon has had less of an effect in Madrid. The city's specialization in tertiary production activities and its use as a location for company headquarters has immunized Madrid from the phenomenon of relocation, in contrast to events in other Spanish regions and cities which have seen a fall in the contributions made to their economies by US businesses in recent years.

Today's Madrid, a large, developed metropolitan space that is fully integrated into the network of world cities, is an attractive location for knowledge-intensive businesses.



“ MADRID HAS ALWAYS BEEN ONE OF THE PREFERRED DESTINATIONS FOR INVESTMENT FROM THE UNITED STATES ”

The talent pool, represented by the high level of qualification of the city's human capital, combined with the recent development of an excellent and modern transport infrastructure network, are determining factors when it comes to location. These combine with the more traditional elements offered by Madrid as a capital city in a central location with a substantial market, making it an attractive choice for advanced tertiary business activities.

The region's production sector, which is showing a clear trend for expansion thanks to the international ambitions of many of its large companies, represents an extremely interesting market for businesses such as consulting, financial and engineering services, among many others. All of these businesses are able to achieve the kind of returns that offset the extra cost of setting up in one of Europe's main cities.

Alongside this type of business, Madrid is also seeing the arrival, for the same reason, of many multinational companies that have chosen the city as the location for their headquarters, either to centralize the management of their business in one particular geographical area (Europe, the Mediterranean or even Latin America), or to consolidate some of their worldwide auxiliary business activities (shared service centers: accounting, administrative management, legal departments, marketing departments, research and development centers, etc.).

In this new global era in which the larger multinational companies are tending to break up the individual elements of their value chains and distribute them around the world, Madrid has gained an important reputation as a possible location for the kind of activity that requires talent and generates added value. This has become an important trend and has encouraged the flow of direct foreign investment in recent years.

Despite all this, the current US business community in Madrid remains heterogeneous and diverse. American businesses of all shapes and sizes currently operate in the city, from the giant catering businesses like McDonalds, which first opened here almost 30 years ago, to large hotel chains specializing in luxury accommodation, such as Marriott International; there are multinationals with leading global profiles in the IT world, such as IBM, which recently chose Madrid to house the headquarters for a large section of its European business activity, and big tobacco companies like Philip Morris; there are large pharmaceutical groups such as MS&D, and leading aeronautical companies like Boeing, which has chosen Madrid as the site of its first R&D centre outside the USA; strategic consultants of international renown like the Boston Consulting Group rub shoulders with large advertising agencies such as Universal McCann, messenger companies like UPS and multinationals in the audiovisual entertainment sector like Warner Bros. Entertainment.

Nevertheless, it should be remembered that economic internationalization for a city like Madrid is no longer just limited to attracting multinational companies and integrating them into its local productive network. It is equally important to ensure that local companies participate in the global marketplace. Fortunately, one of the many and diverse signs of Madrid's recent economic development is the way in which the flow of investment between the USA and Madrid has lately ceased to be merely one-way. Large Madrid companies have long since achieved the status of large multinational businesses with a global outlook and they have now succeeded in making inroads into the competitive North American market. Banking, telecommunications and infrastructure construction and management are just some of the sectors in which Madrid companies have gained a significant presence in the USA.



3.2. DIAGNOSIS

STRENGTHS	WEAKNESSES
The city of Madrid has always been an attractive destination for US investment. In contrast to businesses from other countries, American companies tend to choose Madrid as their preferred location in Spain. Approximately half of all American companies in Spain are located within the Community of Madrid, more than a third of them in the city itself. In some strategic sectors such as ICTs and engineering, Madrid is home to almost the entire North American business community in Spain. US business capital investment is firmly rooted in Madrid. The city boasts a broad and diverse range of North American businesses that extends throughout each and every one of the local economy's productive sectors. It could be said that the long history of some of these businesses and their contribution to the city's progress gives US companies the status of naturalized citizens among Madrid's business community. Madrid's classic features in terms of its location in Spain (capital city, central location, accessibility, etc.) remain entirely valid, and these are enhanced by new elements that turn the city into a competitive enclave at both a European and global level. The profound transformation that Madrid has undergone in recent years, its economic growth, the qualifications of its human capital and its excellent transport infrastructure make it an unquestionably competitive location in the current environment. Spanish is a leading world language whose use continues to expand, particularly in the USA (it is greatly important in states like California, Florida and Texas). This offers Madrid a significant comparative advantage, not only over other European metropolitan locations in which the first language is not as widely spoken as Spanish, but also over other cities across the Peninsular, such as Lisbon and Barcelona. The quality of life in Madrid (climatic conditions, urban leisure facilities, gastronomy, cultural activities, etc.) makes it an attractive destination for ex-patriots working for any multinational. The City Council has operated an Investor Support Office for many years as part of its Madrid Emprise Development Agency, specializing in the offer of "soft landing" services. This Office has the staff and material required to offer a service with high added value to both potential investors considering coming to the city and foreign companies already established here.	Madrid has not yet been able to articulate the profound transformation and strong economic growth it has experienced in recent years. Though it is unquestionably one of the most important metropolitan spaces in Europe and a location of clear strategic value, the city has not yet succeeded in transmitting its own, recognizable individual profile on the North American market, and its identity is diluted, more often than one would wish, within the catch-all entity with which it is associated, namely Spain. Following on from this, Madrid seems to be identified more with its leisure and cultural activities, which eclipse its modern, dynamic and competitive production facilities. As one would expect in a large metropolitan space, set-up costs in Madrid are higher than they are in the rest of Spain. This is further exacerbated by the lack of European funding to subsidize the establishment of new production facilities, leaving Madrid in a clearly disadvantaged position in comparison with other cities in less developed parts of the Peninsular. US investors, which are extremely important for the local economy, have not received the attention they deserve from past public administrations in Madrid. Promotional efforts specifically aimed at the United States have been set aside in order to attend to other needs, and Madrid is now suffering as a result of its weak positioning and low level of recognition in a highly important marketplace. In the eyes of US businesses, Spain is, generally speaking, a country in which bureaucratic obstacles get in the way of business activity. The Spanish government in general and the country's municipal authorities in particular are seen as a complicated web that suffers from duplication of duties and loss of efficiency. Public interlocutors are seen as distant, rigid and even evasive. North American business located in the city of Madrid do not see the City Council as a necessary point of contact, and are to a great extent unaware of the range of municipal services available to them. The relative shortage of professional staff who can speak English represents a recurring disadvantage for the city when competing with other large European cities in which knowledge of English is much more extensive.

OPPORTUNITIES	THREATS
The arrival of a new administration in the United States means the beginning of a new phase in relations with Spain, which has benefited from a substantial improvement in its country's image. Spain has thus been used as an example of best practice in areas such as financial sector supervision, renewable energies and the provision of health services. The Spanish government has been giving preferential attention to the USA. The Industry Ministry's "Made in/ Made by Spain" Plan includes important resources that favor the entry of Spanish products and business into the US market. It thus intends to change the perception of Spain in the United States by promoting the image of domestic products, services and brands. Current trends in the organization by large multinationals of their production processes, marked as they are by the fragmentation and relocation of different phases of the business value chain, benefit rising and dynamic cities such as Madrid, which emerge as attractive and competitive locations in which to establish the central headquarters for regional business divisions or shared service centers. Madrid's geographical location and economic importance give it the potential to serve as the hub for triangular relations between the south Atlantic, the Mediterranean and Europe. The strategic opportunities offered by Madrid's position in the current international economic environment can be seen from the USA. In the current situation, variable cost acquires particular importance. For this reason, the fact that Madrid can today offer an excellent balance between quality and price of service in a comparative context with other large European cities represents a valuable opportunity. For many years, Madrid has been encouraging the development of a series of "clusters" based around specific, strategically important activities in the local productive sector. These sector groupings, a common element in the US production system, could play a valuable role in attracting potential investors. The problems of the global economic situation and the widespread call for monitoring and containing costs will necessarily ease the pressure on the communications and promotional work that development and promotional agencies from around the world have in the past devoted to the competitive North American market. In this context, it can be expected that any promotional activity undertaken as part of this Strategic Plan: USA will be more accessible, easier and more effective.	Changes to production models over recent decades may have an effect not only on future investment by American companies but also on the continuity of businesses that are already established. Notwithstanding the individual profile of the North American business community in Madrid and its apparent strength, it is an undeniable fact that the risk of relocation will grow in the current environment. One probable response to the current state of uncertainty could be that large multinationals abandon peripheral sectors and business activities in order to focus on their core business. In this case, any business activities located in Madrid could be affected. The low level of attention paid by the Spanish economy as a whole, and the Madrid economy by extension, to innovation processes could be a significant disadvantage when it comes to attracting investment in certain production sectors. Although it is true that Madrid leads Spanish efforts in terms of R&D, it is also true that it clearly lags behind other large European cities in this area. The current economic situation will probably increase competition among territories to attract direct foreign investment at higher levels than those seen in more benevolent times.

3.3. OBJECTIVES

Based on its analysis and resulting diagnosis, Madrid Emprende has defined four main objectives for the Strategic Plan: USA, in line with the guidelines set out in its Strategic Plan for the period from 2008 to 2011.

1. Positioning Madrid as a benchmark European location for US economic agents
2. Attracting direct investment from the USA
3. Maintaining the loyalty of US businesses that have set up in Madrid
4. Favoring the internationalization of strategic sectors of the Madrid economy

Objective 1: Positioning Madrid as a benchmark European location for US economic agents

For Madrid Emprende, the first objective of the Plan must be to reinforce Madrid's profile among agents in the US economic sector. The many studies and league tables relating to the world's leading cities reveal a two-fold view of Madrid that is, in some ways, paradoxical. On the one hand, taking account of objective criteria, one finds that it has strengthened its position as a benchmark city and one of Europe's most important metropolitan spaces, thanks to its strong economic growth and its transformation over recent years. At the same time however, surveys carried out among economic agents and the general public tend to reflect a certain undervaluing of the city. It would seem that the rest of the world has not yet appreciated Madrid's full potential.

From this realistic starting position, the City Council aims to strengthen Madrid's position in the collective North American consciousness as a leading economic reference point in Europe.

As Spain's number one economic location and one of the most important cities in Europe, Madrid must always feature among the options considered by any North American business that is planning to invest in a European city. In this connection, the Plan aims to ensure that Madrid appears more frequently on the "shortlists" drawn up by US investors.



“

POSITIONING MADRID,
ATTRACTING INVESTMENT,
MAINTAINING THE LOYALTY
OF BUSINESSES
AND INTERNATIONALIZING
THE LOCAL ECONOMY

”

Objective 2: Attracting direct investment from the USA

One of the tasks entrusted to Madrid Emprise is to attract foreign investment. This Strategic Plan: USA therefore provides a platform on which to organize and prioritize its actions aimed at the North American market in this connection.

As shown by the way that direct foreign investment in the city has evolved, Madrid offers an interesting environment for an inflow of US production investment.

It can be expected in the current adverse economic climate that large multinational companies will be revising their expansion plans, which will probably result in a serious reduction in the flow of international capital streams over the coming years.

Nevertheless, one should not discount the fact that many US companies may find a way to overcome their difficulties and maintain their plans in spite of the circumstances. Likewise, it is also possible that, in the current situation, some multinationals may give greater priority to profitability and look to change their location within Europe, abandoning more expensive locations like London and Paris and opting for others in which costs are notably lower, such as Madrid.

Madrid Emprise is confident that investment projects by US companies in Europe will continue to emerge during the next two years, and that Madrid has the capacity to compete as the chosen destination for this investment. The aim of Strategic Plan: USA is therefore to combine the city's resources and efforts with the work that Spain's national and regional authorities are planning in the United States through Invest in Spain and PromoMadrid.

Through its Development Agency, the City Council has the material and human resources and the experience required in order to offer personalized support that is adapted to the specific needs of any potential investor.

In line with the priorities set out in the Madrid Emprise 2008-2011 Strategic Plan, the City Council is particularly interested in attracting an inflow of US capital to strengthen the biotechnology, logistics, renewable energy and ICT clusters in Madrid.



Objective 3: Maintaining the loyalty of US businesses that are already operating in Madrid

There would be no point in working hard to attract new direct foreign investment if we did not at the same time pay careful and close attention to the businesses already established here.

A dense and varied network of North American businesses operate in Madrid. Some have been in the city for years, while others are more recent arrivals, but all of them maintain close ties with the US economy through their parent companies. It has been said that there is no better advertisement for a city than a satisfied business. The City Council plans to build relations with all the companies financed with US capital and offer them treatment worthy of their importance to the local economy.

On the other hand, the subsidiaries of North American companies in Madrid face a twofold threat posed by the fragility of the local economy and the financial complications being experienced by the United States. In such a turbulent environment, it is especially important to remain close to these businesses and attend to their concerns and requirements, as far as the powers and resources of Madrid City Council allow.

Finally, with an eye on the next economic cycle that will come when confidence returns and current financial tensions diminish, Madrid City Council is aware that it is frequently easier to attract production investment for expansion projects at companies that are already established than for the establishment of new businesses. In this regard it is important that the City Council builds relationships with subsidiaries in Madrid, working closely with them in a way that will favor future dialogue with the parent company and strengthen Madrid's position as a destination for potential expansion project. The success of a particular subsidiary and a relationship of trust and cooperation with the public authorities could become a determining factor when the North American parent company is required to take decisions.

Objective 4: Favoring the internationalization of strategic sectors of the Madrid economy

The challenges of economic internationalization are not limited to the attraction of foreign investment. In times such as these in the global economy, the internationalization process is necessarily a two-way one. The city of Madrid is home to certain productive sectors which in recent years have grown and developed remarkable levels of competitiveness at an international level, making inroads into the international marketplace.

Various business sectors in Madrid, such as finance, infrastructure and urban management, renewable energy, biotechnology, the audiovisual sector, textiles and fashion, have worked hard through their individual industrial associations to consolidate their presence on the North American market. This Strategic Plan: USA has been conceived as a beneficial tool that will allow the City Council to support the efforts of these strategic sections of the Madrid economy to position themselves in the United States.

Based on its respect for and institutional solidarity with the different central and regional authorities that devote themselves expressly to this kind of work, the City Council aims to work with the various industrial sectors and other public institutions specifically dedicated to the task of assisting in the internationalization of the corporate community.



3. 4. STRATEGIC LINES AND ACTION TO BE TAKEN

A series of strategic lines and actions has been defined for each of the four objectives set out above, and these are intended to serve as guidelines for the planning and programming of the specific actions and measures to be taken in order to achieve these objectives.

Thus, the following strategic lines have been defined in order to pursue the first objective: Positioning Madrid as a benchmark European location for US economic agents:

- line 1.1. Link up with the work being done by the Spanish government to promote Spain's image and the country's businesses in the United States.
- line 1.2. Work with other regional and local organizations to promote Madrid as a leading business space in an international context.
- line 1.3. Establish cooperative alliances with cities in the United States.
- line 1.4. Try to improve the way that Madrid is viewed by certain agents who are closely linked to the North American market.

For the second objective, "Attracting direct investment from the USA", the strategic lines are as follows:

- line 2.1. Improve the services offered by the Investor Support Office and adapt them to the demands of North American investors.
- line 2.2. Promote and give greater visibility in the United States to the Investor Support Office.
- line 2.3. Promote Madrid as an investment space among certain strategic US sectors.

The third objective, "Maintaining the loyalty of US businesses that are already operating in Madrid" is structured around the following strategic lines:

- line 3.1. Maintain close and continuous contact with US institutions and bodies in the city.
- line 3.2. Establish a close relationship with the North American business community in Madrid and ensure its recognition as a valid participant.
- line 3.3. Show that the Council is permanently available to help North American businesses that require specialized assistance, through the Investor Support Office.

Finally, the fourth objective, "Favoring the internationalization of strategic sectors of the Madrid economy", involves a single line of action:

- line 4.1. Work with the specialist bodies run by the central and regional governments to provide support for Madrid's industrial sectors in their efforts to make inroads into the American marketplace.



The following paragraphs contain a brief explanation of each of these strategic lines and proposals relating to some of the specific actions that are to be implemented.

Line 1.1. Link up with the work being done by the Spanish government to promote Spain's image and the country's businesses in the United States

For many years now, the Spanish government has been engaging in a huge and effective project to promote Spain economically abroad, firstly through ICEX and more recently through Invest in Spain. The main geographical targets addressed by these bodies include the United States, where they have a permanently established infrastructure from which they organize and coordinate the various activities that they implement continuously.

For Madrid City Council, the opportunity to take advantage of the knowledge and experience of these organizations in the United States means gaining access to a valuable platform which will ensure that any promotional activity will be more effective and wider reaching.

Madrid, as Spain's capital and principal city, is unquestionably one of the country's most important assets. The city's economic success and its consolidation as a benchmark metropolitan space in Europe are elements that can only strengthen Spain's image and visibility. At the same time, Madrid must take advantage of the greater recognition being afforded to Spain in the USA, in so far as US economic agents understandably view the city as firmly associated with the image of the country itself.

The City Council therefore intends to open channels through which it can work with ICEX and Invest in Spain and collaborate and share in the initiatives that they plan to implement in the United States.

It would seem that, as far as the immediate future is concerned, the US market is gaining in importance in terms of external economic promotion. The Industry Ministry is drawing up a Plan to support businesses that opt to set up in the US. Under the slogan "Made in/ Made by Spain", the principal aim of this initiative is to change the image of Spain and its businesses, mainly in relation to four strategic sectors: technology, the cultural and educational sector, gastronomy and fashion.

Actions

- Establish a permanent relationship with Commercial Offices, the Embassy and Spanish consulates in the USA. It will be necessary to work with the Spanish government's delegations in the USA as their knowledge of the country and its economic agents will assist any initiative that Madrid City Council wishes to implement.
- Sign up to ICEX initiatives as part of the "Made in/ Made by Spain" Plan". As the 50 annual actions that the Industry Ministry's Plan seems to consist of are gradually rolled out, Madrid Empeñe aims to become involved in any that display some form of strategic synergy. Of the areas that the Ministry has earmarked for priority, the City Council has particular interest and ongoing initiatives in two: infrastructure projects and business schools. In both cases, the city of Madrid offers an excellent urban example of the capacity of the Spanish business community, and the City Council has used both of the above sectors in support of its international promotion.
- Work together with ICEX and Invest in Spain on the organization of reverse missions to Spain by business people and commentators from the USA. It is normal practice for these Industry Ministry bodies to bring delegations from strategic sectors to Spain in order to promote the country's benefits and the capacity of its productive sector. Madrid Empeñe intends to become involved in these initiatives when they cross over into its areas of interest, offering resources and media to demonstrate all the benefits that Madrid and its businesses can offer.

Line 1.2. Work with other regional and local organizations to promote Madrid as a leading business space in an international context

The economic reality of today's Madrid is nothing like it was just two decades ago. The transformation and economic development of the metropolis have placed Madrid among the top three or four European cities, as shown in a number of different lists and league tables.

The speed with which this transformation has occurred and the fact that it has taken place so recently explain why one still encounters a certain discrepancy between the way the city actually is and the way in which it is perceived by the rest of the world.

As a consequence, many organizations in Madrid, both public and private, have devoted great efforts to correct this inaccurate view of the city in the international arena and demonstrate both the strength and the competitiveness of this metropolitan space.

PromoMadrid, CEIM, the Chamber of Commerce and the city's business schools are all bodies with which beneficial collaborative links could be forged in order to promote Madrid in the USA.

Actions

- Work closely with PromoMadrid, the public company that promotes and develops the Community of Madrid internationally. Madrid Emprende intends to maintain a collaborative relationship with PromoMadrid in the United States. It therefore plans to take part in the business meetings organized by PromoMadrid in a number of cities around the USA and to identify synergies in the two organizations' respective promotional strategies in the North American market.
- Introduce ways of working together with the American campuses of Spain's prestigious business schools. The main Madrid business schools are making inroads into the American market and even opening premises in some important US cities. Madrid Emprende intends to find ways of working together with these schools in their new US facilities.



Line 1.3. Establish cooperative alliances with cities in the United States

As regards positioning the city in the USA as an important European urban hub and a potential destination for production investment, it could be enormously helpful to establish collaborative agreements with North American cities wishing to heighten their presence and importance in Europe in general and Spain in particular. This was the thinking behind the agreements already reached with the cities of New York (through the New York Economic Development Corporation) and San Antonio.

Madrid City Council has resources and media that could be extremely useful for public institutions in the USA that are seeking to promote themselves or facilitate entry by their businesses into the European market (free offices in business development centers, access to the local production network, facilities for the arrangement of meetings and presentations, etc.).

Likewise, for the City Council, and more specifically Madrid Emprende, to be able to count on the cooperation of local organizations when engaging in promotional activities in the USA would be a great achievement.

Actions

- Renew the agreement with the New York Economic Development Corporation. New York is a city that has unquestionable strategic value for this Strategic Plan: USA, and cooperation between the development agencies of both cities would seem to be an extremely valuable tool. In the area of tourism promotion, cooperation between the two cities would also form a very important part of this Plan.
- Consolidate cooperation with the city of San Antonio. Madrid Emprende has spent several years working with the city of San Antonio. The Strategic Plan: USA represents an ideal occasion to formalize the relationship in a specific agreement, with definitive objectives and actions.
- Strengthen cooperation on economic affairs with Miami. In recent years, the Community of Madrid has built a solid bridge between Florida and the Madrid area. The City Council enjoys a privileged relationship with the city of Miami, and a twinning agreement will shortly be signed between the two cities. In the context of the beneficial relations between the Community of Madrid and Florida, the City Council intends to make progress in the same direction, providing the twinning agreement with an economic promotion element.
- Identify new cities for the establishment of cooperative agreements in strategic geographical areas. Madrid Emprende intends to use this technique of entering into collaborative agreements with urban administrations in the USA in order to enter strategic markets, such as California.
- Gain support from American development agency networks. Madrid Emprende is a member of a number of different international development agency and entrepreneurial associations, such as the National Business Incubators Association (NBIA) in the USA. These organizations, which exchange information on best practices, can provide a useful vehicle for the city's promotion as a benchmark business location in Europe.

Line 1.4. Try to improve the way that Madrid is viewed by certain agents who are closely linked to the North American market

The economic environment in the USA is particularly dynamic and competitive. Positioning oneself in this environment is a difficult task which requires a great deal of continuous effort over time.

For a local authority such as this one, and particularly in difficult times such as these, it is important to look for tools that are accessible and to implement creative initiatives that allow one to get the desired promotional message across to the target audience.

In this connection, the City Council intends to strengthen its efforts to positively influence the perception of Madrid among certain North American agents who visit or live in the city and who are potential opinion formers in their country of origin. Expatriate managers of US businesses in Madrid, delegations from US governmental authorities or businesses that visit the city, people attending international trade fairs and congresses held here, executives on business trips, journalists sent to Spain by American media organizations, institutional leaders, etc. can all become effective promoters of a Madrid that is up-to-date, dynamic and competitive with a great deal to offer. The City Council therefore intends to work with the Embassy's Commercial Office, the American Chamber of Commerce in Spain and the American Business Council to implement strategies that are adapted to suit the different groups and help to improve the way the city is perceived.

Madrid City Council, as the city's main institution, forms a highly valuable reference point for any public or private delegation visiting Madrid from the USA. The Council therefore plans to strengthen the level of institutional attention paid to this kind of event and to work with the United States Embassy in Madrid to prepare programs that are tailored to match the interests and importance of each visit.



Actions

- Tighten and strengthen relations with the US Embassy in Madrid. Madrid City Council has prepared this Strategic Plan: USA in conjunction with the Embassy, and it intends to implement it with assistance and involvement from the Embassy's Commercial Department and Consular Section. This relationship must be assured at all levels.
- Hold an annual meeting with North American institutions in Madrid. Through its Economic and Employment Area, the City Council plans to introduce an annual event at which US institutions and representatives from business can meet with members of the municipal authorities.
- Hold an annual meeting with US media correspondents. Within the context of this Strategic Plan: USA, Madrid City Council proposes to offer special treatment to correspondents from North American media organizations in Madrid. To this end it will hold an annual meeting with municipal heads of staff.
- Continue to work closely with North American business organizations. The Spain-USA Chamber of Commerce, the American Chamber of Commerce in Spain and the American Business Council are essential allies in the City Council's efforts to promote Madrid in the USA. For this reason, when this Plan is implemented the City Council intends to strengthen its ties with these organizations, seeking synergies, establishing a presence in its materials and publications and taking part in any activities that they may organize.
- Work together with ICEX and Invest in Spain on the organization of reverse missions to Spain by business people and commentators from the USA. As explained in Line 1.1, Madrid Emprende plans to become involved in the events organized by the Spanish government when there is a strategic overlap.



Line 2.1. Improve the services offered by the Investor Support Office and adapt them to the demands of North American investors

Through its Economic Development Agency Madrid Emprende, the City Council has for many years offered a high value-added service specializing in offering a “soft landing”, which involves taking care of foreign investors as they select a location and start up a new business. This service, known as the Investor Support Office, is staffed by an experienced team and equipped with valuable tools to help any business begin operating in Madrid, such as the provision of small offices at no cost in modern business incubation centers for the first few months after their arrival in the city.

Since it began operating, the Investor Support Office has dealt with many businesses from a wide variety of locations, offering them advice and helping them to assess Madrid's suitability as a location. The Office has improved and fine-tuned its capacity to respond over the years, and with this Strategic Plan: USA it aims to adapt its services to the singular characteristics of US businesses, which generally have their own individual profiles and specific requirements that need specialized attention.

Actions

- Hold regular meetings with US companies. With a view to identifying their individual requirements and needs, since the end of 2008 the development agency Madrid Emprende has been organizing regular meetings with the managers of US companies located in Madrid. These meetings, or “focus groups” as they have come to be known, provide the Investor Support Office with valuable suggestions and ideas. The meetings also serve as a showcase for the Office and the services it offers to North American companies.
- Work with PromoMadrid in taking care of potential investors. Madrid Emprende intends to work closely with PromoMadrid in order to take care of potential North American investors and coordinate the response from Madrid's institutions to any request for information that may arise.



Line 2.2. Promote and give greater visibility in the United States to the Investor Support Office

Madrid City Council believes that the Investor Support Office is an extremely important tool for potential US investors, and that it offers valuable services that very few of Madrid's competitor cities in Europe are in a position to offer.

However, for a tool like this to be effective, it must be known about. It must also become an essential reference point for any business wishing to evaluate Madrid as a possible location. In this sense, the City Council believes that there is work to be done.

This excellent municipal tool must be publicized and promoted among all the North American agents resident in the city, so that potential investors are aware of its existence and can gain rapid access to its services. It is therefore necessary to set up collaborative channels with the Commercial Office at the US Embassy in Madrid, as well as with organizations like the American Chamber of Commerce in Spain and the American Business Council.

Action

- Distribute the Investor Support leaflet. With help from the various allies who will be assisting the City Council in implementing this Plan, Madrid Empeña intends to provide potential North American Investors with the widest possible publicity for its Investor Support Office through the Investor Support leaflet. It therefore expects to obtain particular assistance from the Commercial Office at the US Embassy in Madrid and Spain's own Commercial Offices in the United States, as well as from organizations like the American Chamber of Commerce in Spain, the Spain-US Chamber of Commerce and the American Business Council.



Line 2.3. Promote Madrid as an investment space among certain strategic US sectors

Always working within the limits permitted by the available resources, and taking account of the need to seek alliances with other public and private agents, the City Council aims to take an active role and actually go to the USA to promote the city as a potential location for North American businesses that are looking to make productive investments in Europe.

Working in conjunction with bodies from both the central and regional authorities that specialize in attracting foreign investment, and with assistance from organizations like CEIM and the Chamber of Commerce, the City Council aims to travel to specific cities in the USA in order to engage in a number of promotional activities, such as presentations and trade fairs.

This type of promotional action must be defined by sector and geographically focused. In line with the terms of the Madrid Emprise 2008-2011 Strategic Plan and the Plan to Attract Tourism and Investment for the same period, the industries that have been identified for potential US investment in the city are the biotechnology, logistics, renewable energy and ICT sectors, and the action to be taken in the USA will be directed towards businesses in these areas.

Actions

- Take part in promotional initiatives in the USA. Madrid Emprise intends to become involved with the promotional projects that organizations like Invest in Spain, PromoMadrid, CEIM and the Chamber of Commerce are organizing in the USA in the sectors viewed as strategic to Madrid's economy.
- Reverse missions. Working with ICEX and Invest in Spain, which organize this type of visit by potential investors in specific sectors, Madrid Emprise intends to arrange the continuation or extension of such missions, where this is of particular interest, in order to focus on the specific benefits offered by the city of Madrid.

It will also work with the Chamber of Commerce, which together with Ifema uses this form of promotional strategy, in this case focusing more particularly on trade fairs.

- Visits by delegations from the USA. In conjunction with the US Embassy in Madrid, Madrid Emprise will pay particular attention to the public delegations from both individual states and from the federal administration that frequently visit Madrid in the company of members of the business community. Where the delegation involves an important business and potential investment element, Madrid Emprise will prepare an agenda that is tailored to suit the interests of the delegation and work with other City Council departments to ensure that the visit is properly attended to.
- Promote Latibex and Madrid Financial Centre in the USA. The financial sector in Madrid has acquired an important international profile. The sector's professional association, the MCF, of which Madrid Emprise is a member, has been supporting the city's promotion as an international financial centre. As part of these efforts towards international promotion, it is planned that, when the situation in the financial markets is appropriate, both MCF and Latibex will be promoted in the main US markets, particularly New York and Miami.

Line 3.1. Maintain close and continuous contact with US institutions and bodies in the city

The success of any initiative of this type is to a great extent dependent upon the closeness and synchronicity of institutional relations. Past experience, such as the Strategic Plan: Japan, which was managed and coordinated by this same Economy and Employment Area, show how important it is for the City Council to maintain consistent and dependable relationships with the Embassy and other institutional interlocutors in Madrid when drawing up and implementing a plan such as this one.

Institutional relationships must be constantly monitored to ensure that they go beyond mere words to achieve truly beneficial and lasting results.

In addition to the Embassy, there are other institutional interlocutors from the USA in Madrid, and while they may have varying profiles and characteristics, they are all critically important to this Plan in their capacity as representatives. The City Council must offer them personalized attention and treatment and take note of their individual characteristics and viewpoints.

The action to be taken in this strategic line falls within some of the strategic lines already mentioned above:

Actions

- Tighten and strengthen relations with the US Embassy in Madrid.
- Hold an annual meeting with North American institutions in Madrid.
- Pay particular attention, in collaboration with the US Embassy in Madrid, to the public delegations that frequently visit Madrid.



Line 3.2. Establish a close relationship with the North American business community in Madrid and ensure recognition as a valid participant.

The City Council must ensure that it is properly recognized by the US business community in Madrid. The achievement of a great number of the objectives proposed in this Plan will depend on the City Council being acknowledged by North American businesses as a valid interlocutor, an authority to which they can turn in relation to any initiative or problem that may arise.

Given that the Spanish administrative system is viewed by foreign businesses as very complex, the City Council intends to turn itself into a handier, more accessible reference point, with the ability to channel any requests for attention that may be directed towards other authorities.

In addition, through Madrid Empeñe, the City Council aims to gain a more intimate knowledge of the problems faced by US companies in the city. Only through greater knowledge is it possible to offer a service that truly brings added value.

This strategic line also involves actions linked to some of the strategic lines mentioned above:

Actions

- Hold regular meetings with North American businesses, “focus groups”
- Work closely and continuously with US business organizations

Other specific actions are proposed along these lines:

- Update the list of North American companies in the city of Madrid. Starting with the statistics and registry information already available, Madrid Empeñe will update the list of North American businesses operating in the city.
- Promotional mail-out. To mark the launch of this Strategic Plan: USA, Madrid Empeñe will send its own promotional material to all North American companies in the city, along with information on the Investor Support Office.
- Welcome letters. In conjunction with the American Chamber of Commerce in Spain, Madrid Empeñe will prepare a welcome letter for new US companies arriving in Madrid, enclosing information on any services offered by the City Council that could be of potential interest to these new arrivals.

Line 3.3. Show that the Council is permanently available to help North American businesses requiring specialized assistance, through the Investor Support Office

Tightening relations with the US business community in Madrid must serve to increase the recognition and credibility of Madrid Emprise's Investor Support Office and turn it into a point of reference for North American businesses in the city.

The Office is the tool that the City Council uses to provide specialist, personalized attention to any company that requires it. It offers a wide range of services and the training received by its staff means that it can provide a high value-added service that is entirely tailored to the individual requirements of each case.

Action

- Offer special assistance to businesses undergoing difficulties. Working together with PromoMadrid, the aim is to develop a close relationship with any North America business that is encountering difficulties and coordinate the response offered by Madrid's institutions, in accordance with their powers and capabilities.

Assistance will be sought from the American Chamber of Commerce in Spain and the American Business Council to identify businesses that are experiencing problems.



Line 4.1. Work with the specialist bodies run by the central and regional governments to provide support for Madrid's industrial sectors in their efforts to make inroads into the American marketplace

For many years now, Spain has used the services of ICEX, a body set up by the state government that assists Spanish companies in their efforts to enter the international marketplace.

In recent years, ICEX has been joined by PromoMadrid, a body that forms part of the Community of Madrid. Its duties also include support for the internationalization of companies from Madrid.

The creation of these expert bodies provides a guarantee for Madrid's business community. Working through their individual professional associations, in which the City Council plays a role, sectors such as financial services, infrastructure and urban management, renewable energies, the audiovisual industry and fashion aim to consolidate their presence in the American market.

Through its participation in these professional associations, the City Council aims to work with the aforementioned expert bodies in the internationalization of the city's businesses, using its Strategic Plan: USA to seek synergies and areas of cooperation that will benefit these sectors that are so strategic to Madrid's economy.

Actions

- Attend trade fairs, forums and seminars. Always in the company of bodies that have expertise in the relevant area (ICEX and PromoMadrid), Madrid Emprende intends to assist any industrial sector from Madrid that wants to promote its products and services in the USA.
- Promote Latibex and Madrid Financial Centre in the USA: The financial sector in Madrid has acquired an important international profile. The sector's professional association, the MCF, of which Madrid Emprende is a member, has been supporting the city's promotion as an international financial centre. As part of these efforts towards international promotion, it is planned that, when the situation in the financial markets is appropriate, both MCF and Latibex will be promoted in the main US markets, particularly New York and Miami.



The second part of the Strategic Plan: USA focuses on tourism and is therefore the responsibility of the municipal company Promoción de Madrid and the Madrid Tourist Board.

With this part of the Plan, the City Council aims to devote particular attention to the US market, one that is of great importance for Madrid given the number of tourists that arrive in the city every year from the USA. On the one hand, it sets out promotional programs aimed encouraging the flow of tourists (the responsibility of the municipal company Promoción de Madrid), and on the other includes measures aimed at attending to visitors during their stay in the city and engendering loyalty (the responsibility of the Tourist Board).

This tourist element in this Strategic Plan: USA is an offshoot of the 2008 - 2011 City of Madrid Strategic Tourism Plan, and the objectives and lines of action proposed are concordant with the arguments set out in this earlier document.

Specifically, the 2008 - 2011 City of Madrid Strategic Tourism Plan sets out the following objectives:

1. Increase the number of visitors to the city of Madrid by means of strategies tailored to each target market and segment.
2. Increase the average spend per visitor by incorporating new profiles with higher levels of disposable income.
3. Improve the frequency of visits through a loyalty system tailored to each target group.
4. Improve the average length of stay by changing visitor perception of the city of Madrid and the attractions on offer.
5. Establish a sustainable model on which to base development of the tourist sector in the city of Madrid.

The consulting firm PriceWaterhouseCoopers worked on this part of the Strategic Plan: USA in a technical assistance role, preparing an analysis entitled "Diagnosis and positioning of the city of Madrid's tourist business in the US market". Its work included the completion of a market study in which it respectively analyzed US tourism worldwide, in Europe, in Spain and in the city of Madrid. It also analyzed the attractions on offer to tourists coming to Madrid and compared them with the city's main competitors in Europe (Barcelona, London, Paris, Rome and Berlin). Its report was accompanied by a qualitative analysis based on interviews with international experts about the positioning of Madrid as a tourist destination in respect of US demand.

ATTRACTING AND TAKING CARE OF US TOURISTS AND ENGENDERING LOYALTY 04

4.1. ANALYSIS

Around 64 million tourists leave the USA every year to travel to other parts of the globe, despite the fact that only a small proportion of the country's population own a passport. In terms of international tourist spend, at 76 billion euros a year it is the second largest feeder market, beaten only by Germany.

The accessibility of Canada and Mexico mean that these are the chosen destinations for almost half of all US tourists. Europe, on the other hand, is the main overseas destination. Approximately one fifth of all US tourists come to Europe (around 14 million in 2009). The places creating the largest feeder markets for these trans-Atlantic travelers are the large coastal cities (the urban strip that runs from Washington through Philadelphia to New York and Boston, as well as Florida and California).

US tourists are drawn by Europe's history, its cultural diversity, the quality of its tourist services and its safety. Historic roots and cultural heritage are probably the continent's main attraction, though European lifestyles and customs are also an important draw, along with the heterogeneous nature of the cultural, artistic and gastronomic traditions of the different countries and cities. On the other hand, shopping has diminished in importance as a reason to travel in recent years, due to the euro/dollar exchange rate. A key element for US tourists, particularly in these first years of the 21st century, is security, and in this regard Europe offers more guarantees than any other overseas destination.

The distance they have to travel means that trips made by North Americans to Europe have a long average duration (around 17 days), and travelers tend to combine several European city destinations in different countries on the same trip.

According to data from the US Travel and Tourism Office (ITA), the average spend by a US tourist on an overseas trip is €80 per day when traveling for leisure or holiday purposes and €125 per day when traveling on business.

Within Europe, the main destination is the United Kingdom (10% of all Americans arriving in Europe), followed by Italy (8%), France (7%), Germany (6%) and Spain (4%).

In 2009, approximately 1 million US tourists traveled to Spain. For the country as a whole it is not, therefore, a priority market. It should be borne in mind that North American tourists do not come looking for sun and beaches when they come to Europe, but instead focus on city destinations.

In this regard, the USA does indeed play an important role for Madrid, as it is the main source of foreign tourism. In 2007, Madrid played host to 450,000 US tourists, 13% of all the foreign tourists visiting the city (this is just based on hotel occupancy and thus excludes language tourists who tend to use other forms of accommodation).

The events of recent years have been a little turbulent as far as the number of US tourists coming to Madrid is concerned. In the year 2000, 450,000 US tourists visited the city, the culmination of a number of years that had seen numbers gradually rising. However, the dramatic attacks of September 11, 2001 and the subsequent war in Iraq, which began in 2003, had a serious effect on trans-Atlantic tourism from the USA, and Madrid felt the effect, as one might expect. The reduction in numbers was considerable. In 2002, the number of US tourists visiting the city fell to 365,000, a drop of almost 20% on the 2000 figure. Over the next three years, 2003, 2004 and 2005, the figures remained at around 2002 levels, and only in 2006 was there a recovery which brought numbers in 2007 back up to levels similar to those seen in 2000.



“ IN RECENT YEARS,
THE USA HAS BEEN THE MAIN
FEEDER MARKET FOR FOREIGN
TOURISTS ARRIVING IN MADRID ”

However, 2008 saw a further fall. The total number of tourists coming from the USA and staying in Madrid hotels barely reached 400,000, 10% lower than the previous year. It is clear that the economic situation and the delicate position of private US consumers explain this fall, and the figures indicate a much worse situation than the one displayed by other feeder markets (the total number of foreign tourists visiting Madrid in 2008 grew by 1.3% in comparison with 2007). One has to consider that the adverse financial situation in the USA has mainly affected trans-atlantic tourism while having a lesser effect on internal tourism and trips to neighboring markets (Mexico and Canada), which have emerged as refuge destinations. However 2009 brought a new increase in the number of US tourist staying in Madrid: 5% higher than 2008.

However, leaving aside concerns about the way the figures may evolve, Madrid offers a series of advantages that make it a preferable destination for tourists coming from the United States.

There is a broad range of accommodation and it is highly hotel-focused (58,000 rooms in establishments with a rating of between 3 and 5 stars, of which 11,000 are in 5-star accommodation).

Madrid Barajas airport and its direct links with North American cities make the city the main point of entry into Spain from the USA and a potential gateway to Europe. Madrid itself is less than 3 hours flying time from the main European cities.

In addition, the high-speed train network means that it is easy to travel to the other main urban destinations around Spain, making Madrid not just a compulsory stopover point but a central hub for trips around the Peninsular.

Less than one hour from Madrid itself is a group of cities that have been classified as world heritage sites (Toledo, Segovia, Avila, Alcala de Henares, etc), offering an attractive package, particularly for tourists from North America, and one that is accessible on single day trips from Madrid.

However, the city itself offers compelling attractions for the US market. Its status as capital city, its historical legacy and its valuable artistic heritage are just some of the elements that make Madrid such an attractive proposition, supplemented by the city's rich and varied urban culture. The atmosphere in the street, the wide gastronomic variety and the city's night-life all form part of the unique and valuable experience that Madrid offers North American tourists 12 months a year.

To this one should add the city's importance as one of Europe's main economic and business centers, which undoubtedly attracts large numbers of business tourists. This includes all the Americans who come to Madrid each year to take part in the many trade fairs and congresses organized annually in the city. Madrid is one of the main European venues for this kind of event.

Another of the segments in which North American tourism is showing significant growth potential is languages. On the one hand it would seem that the number of young Americans who want to learn Spanish is growing fast. On the other, Madrid offers excellent conditions to attract students who would like to study in Spain. Cities such as Salamanca, Granada and even Barcelona have succeeded in developing an entire industry around language tourism. Madrid, for its part, has all the elements necessary to make it a preferred destination: specialist schools, organized accommodation, prestigious universities, a full range of leisure activities. It would seem that this is an area in which there is broad potential for growth for the city, given the profitability that results from the extended length of time that students remain and the ease of engendering visitor loyalty.

Lisbon	1hr 10 min
Paris	1 hr 55 min
Brussels	2 hrs 15 min
Rome	2 hrs 20 min
London	2 hrs 20 min
Prague	2 hrs 45 min
Berlin	2 hrs 50 min

Segovia	30 min
Valladolid	1 hr
Zaragoza	1 hr 20 min
Seville	2 hrs 20 min
Malaga	2 hrs 30 min
Barcelona	3 hrs 20 min

4.2. DIAGNOSIS

STRENGTHS	WEAKNESSES
Madrid has an enviable transport infrastructure network. Madrid Barajas airport, one of the largest in Europe, combines with the high-speed train network to guarantee connectivity with the USA and the main cities in Europe, as well as connectivity with the rest of Spain. The majority of European capital cities are less than three hours flight from Madrid, which represents a significant advantage for tourists like those from the US, who generally combine several destinations when they come to Europe. The city's entertainment (culture, art, leisure, gastronomy, life in the street, night-life, etc.), offers an attractive mixture for the US tourist who values cultural diversity and different European lifestyles. In terms of hotels, restaurants, transport, cultural facilities and urban infrastructure, tourism services are of a high quality and competitively priced in Western European terms. Hotels offer an excellent price to quality ratio, particularly in comparison with other large European destinations. There are endless trade fairs, congresses and meetings that attract a huge number of people from all over the world. The city's importance as an economic and business hub ensures that many foreign tourists come to Madrid for business reasons. Prestigious universities and Spanish schools offer an attractive proposition for learning the language, which combines with the city's other attractions to make Madrid the ideal destination for the language tourist.	Madrid suffers from a certain lack of recognition as an urban tourist destination, particularly in comparison with other large competing European capitals with a longer tourist tradition like Paris, Rome, London and even Barcelona. In spite of its excellent levels of connectivity, Madrid remains unavoidably peripherally located in a European context. This complicates its inclusion in trips that combine several cities, one of the ways in which US tourists generally travel around Europe. Compared with other similar large European capitals, Madrid suffers a relative shortfall in the deluxe tourism segment. In terms of both restaurants and hotels, the city needs to attract further investment in order to provide a luxury sector that is capable of attracting tourists with very high levels of disposable income. US tourists suffer a certain amount of "culture shock" due to language difficulties, the rigidity of restaurant opening hours (which are very different from their own) and smoking in some public places.

OPPORTUNITIES	THREATS
According to the data currently available, the average spend of a US tourist in Madrid would seem to be considerably lower than in other European destinations. This could be related, in part, to the socio-economic profile of North American tourists who visit the city. Raising the average US tourist profile, first through the appropriate segmentation strategies and subsequently through promotion could raise the average spend and increase the income brought to Madrid by tourists from the USA. According to available data, the average stay by a US tourist in Madrid is not very different from the average for foreign visitors as a whole at slightly more than 2 days. However, different surveys of North American tourists in Madrid have shown that, once they are here, the city exceeds their expectations and they find that the optimum length of stay would be 4 days. They seem to feel that the variety of cultural and other experiences on offer in Madrid cannot be covered in just 2 days. In this same connection and for the same reason, surveys show that a significant number intend to return to the city in the future. Madrid has a good facilities to attract an increase in the number of tourists coming to trade fairs and congresses. Its modern infrastructure, the facilities available, the range of hotel accommodation, the city's experience in the sector and the support offered by the public authorities all combine to offer reasons to be optimistic about the potential for growth in this kind of tourism in the coming years.	The fragility of the private consumer market in the United States has meant a serious slowdown in overseas tourism. The coming years will probably see a reduction in the spending power of US tourists coming to Europe. Changes in the euro / dollar exchange rate may make a trip to Europe more expensive for US tourists. The economic policies that are to be implemented by the new US administration could result in a serious fall in the value of the dollar against the euro, a development that will be beneficial as regards tourists traveling from Europe to the USA but harmful in the opposite direction. New urban destinations have recently been springing up all around the Mediterranean and in Eastern Europe, and these are offering services that could be seen as an alternative to those offered by Madrid at more accessible prices.

4.3. OBJECTIVES

Based on its analysis and resulting diagnosis, the public company Promoción de Madrid and the Tourist Board have established certain objectives for the American market which are concordant with the lines set out in the City of Madrid Strategic Tourism Plan for the period 2008-2011.

1. Increase Madrid's share of the number of North American tourists traveling to Europe
2. Encourage an increase in the average spend by American tourists in Madrid
3. Incentivize longer average stays by American tourists in Madrid
4. Encourage more frequent visits by American tourists to Madrid

These four objectives can be condensed into one: increase the income that Madrid earns from tourists traveling from the United States. The following paragraphs contain a brief outline of each of these objectives.

Objective 1: Increase Madrid's share of the number of North American tourists traveling to Europe

Madrid is the main city destination for North American visitors to the Peninsular, though we sense there is significant room for improvement in the market share currently held by the city in the business generated by US tourists traveling to Europe

In recent years, approximately 3.3% of US tourists coming to Europe have visited Madrid.

In uncertain times such as these, with international tourist numbers remaining steady or even falling, and with the close precedent of 2008, when the number of North American tourists arriving in Madrid fell by 10%, it would not seem sensible to set quantitative targets as regards the number of visitors in this Plan.

It would, however, seem appropriate to try and raise Madrid's profile as a destination for the stream of North Americans arriving in Europe, regardless of how this variable evolves. This is not easily achieved, as many European cities are competing for this business, though it would nevertheless appear to be attainable for the City Council, working through the municipal company Promoción de Madrid and other public and private agents involved in the city's tourism sector, with whom it plans to work in implementing this Strategic Plan: USA.

THERE IS SIGNIFICANT POTENTIAL
FOR GROWTH IN THE BUSINESS
“ TOURISM AND LANGUAGE TOURISM ”
SECTORS OVER THE NEXT FEW YEARS
FROM TOURISTS COMING
TO MADRID FROM THE USA

Objective 2: Encourage an increase in the average spend by American tourists in Madrid

The profitability that a feeder market can offer a particular destination is not only dependent upon tourist numbers. Other variables also take on great economic importance, such as average spend per day and average length of stay.

As revealed in the analyses carried out and subsequently reflected in the diagnosis, there would seem to be room for improvement in the average spend by US tourists in Madrid, in so far as other destinations around the continent achieve higher average figures in this connection.

While it is true that the current economic situation does not favor an expectation that the average spend of North American families on trips to Europe is likely to increase, Madrid City Council believes there are areas in which it can act in this regard. By appropriately segmenting the market and directing promotional action towards particular target segments in the US market, it aims to raise the socio-economic profile of the average tourist visiting the city, which will necessarily have repercussions on the average amounts spent.

With the aim of establishing an indicator that will allow the progress made in the Strategic Plan: USA in this area to be assessed on the basis of the available reference statistics, it is established in this Objective 2 that the increase in the average amount spent by each US tourist in Madrid in the coming years should outstrip the figure shown for Europe as a whole.

Objective 3: Incentivize longer average stays by American tourists in Madrid

Average length of stay is the second variable that determines how much tourists contribute to the local economy in their chosen destination. In the case of US tourists coming to Madrid, the analysis carried out shows that there is also considerable room for improvement, even in the current global situation in which holiday trips are more likely to be shortened.

It seems that different surveys have shown that North American tourists often leave the city at the end of their stay with the feeling that they have not had enough time to see and experience everything that Madrid has to offer. In addition, in line with the aims of the Strategic Tourism Plan, it is planned that promotional activities will place particular emphasis on the seasonal offerings in the city, the cultural, artistic and sporting events that are planned for each period, in order to provide an up-to-date and attractive calendar that will catch the attention of tourists in their country of origin and persuade them to lengthen their stay.

As with the previous objective, with a view to establishing a reference indicator that will allow for an assessment of the progress made in the Strategic Plan: USA in respect of length of stay, it is proposed that the increase in the average length of stay by each US tourist in Madrid should outstrip the figure shown for Europe as a whole.



Objective 4: Encourage more frequent visits by American tourists to Madrid

Creating loyalty is a challenge that must be met in any tourism strategy. Achieving a high rate of return business guarantees a certain level of reliability in future tourist streams.

Furthermore, it may be easier for a destination like Madrid to engender a need or desire to return for a second visit among tourists already visiting the city than to persuade tourists to make a first visit at source.

As can be seen from the results of the analysis, a series of circumstances combine in the specific case of Madrid that suggest that there is a basis from which work can be done to promote a second and further visits. In contrast to the brief average length of stay indicated by the statistics, there is a sensation that the city exceeds expectations and that visits therefore feel too short, as reflected in the surveys carried out. The frustration of feeling that there is more to see than has been possible, due to the shortness of one's stay, forms the essence of a desire to return, providing an excellent incentive to encourage further visits in the future.

For this reason, in line with the contents of the Strategic Tourism Plan, the Tourist Board, working through its Loyalty Creation Department, proposes to concentrate its efforts on improving the frequency of visits by US tourists by developing a specific program that is tailored to suit the target markets and segments.



4.4. STRATEGIC LINES AND ACTION TO BE TAKEN

In order to achieve the four broad objectives set out above, the Strategic Plan: USA establishes a number of strategic lines of action which are to act as a guide for the planning and coordination of various endeavors and actions. In this case there is no hierarchical link between the Objectives and the Lines, but following the latter will lead to the joint or combined achievement of the former.

The Strategic Lines that have been defined are as follows:

1. Communications, advertising and marketing
2. Alliances with target cities in the United States
3. Development of new tourist products adapted for the North American market
4. Promotion of new air links and collaboration spaces with the airlines
5. Enhance the promotion of Madrid as a destination for business tourism
6. Manage the experience: make visits by US tourists more comfortable, attractive, entertaining and safe

The following sections give details of what each of these strategic lines consists of and describes the specific actions that have already been defined within each line. As the Plan's implementation progresses, new actions will be designed to further advance these strategic lines.

LINE 1. COMMUNICATIONS, ADVERTISING AND MARKETING

Action of this kind requires significant levels of communication. The municipal company Promoción de Madrid will be paying particular attention to the USA in the design of a Communications Plan for the international media, which is to be prepared with a view to optimizing Madrid's positioning as a tourist destination.

The USA is a huge and highly diverse marketplace, and the Communications Plan must therefore take account of the market segmentation in order to be effective. The niche markets to be reached must be identified.

In the first place, a list must be drawn up of the geographical areas that are of most interest to Madrid. These will logically be the ones from which, in the main, the largest number of tourists come to Europe, and then within these areas, the cities that have direct air links with Madrid: New York, Miami, Los Angeles and, more recently, Dallas.

Within these cities it is necessary to identify the target population groups, based on the likelihood of them traveling to Europe, their levels of disposable income and the way in which their individual requirement profiles match what Madrid has to offer.



Taking this market segmentation into account, the Communications Plan contains the following sections:

1. Communications and advertising in the media

Taking both geographical area and target population segment into account, the North American media organizations regarded as influential in these areas must be identified in order to guarantee greater access to the chosen niche markets. Once the relevant media organizations have been identified, a relationship must be established with each of them, with the aim of implementing communications activity that will be backed up by advertising campaigns.

Actions

- Select the communications media that will reach the selected segments: As part of the Plan de Comunicación del Destino Madrid (Plan to Promote Madrid as a Destination) in the international media, a specific section will be drawn up to deal with the USA. This will list the media outlets to be worked with in order to promote Madrid as a tourist destination among the target segments.
- Establish a relationship with each of the media outlets selected: In order to implement communications programs supported by advertising campaigns.
- Preparation of promotional material: Content will be regularly generated for the Plan de Comunicación. Press releases, dossiers with both text and graphic content, appropriate material on Madrid that may be of interest to the selected media outlets.
- Investment in advertising: Advertising campaigns will be undertaken in coordination with the communications program, seeking synergies with the other actions to be taken (presentations, sponsorship, alliances with cities, etc.). Campaigns that are jointly financed with third parties (airlines offering new flights) are planned. It is important in this context to take advantage of the valuable opportunities that open up with the advertising platform exchange agreements made at a municipal level with North American cities.
- Close collaboration with Spanish Tourism Offices in the USA. The intention is to establish permanent lines of communication with TURESPAÑA and its offices in the United States in order to take maximum advantage of this valuable network as a communications tool and a platform for the distribution of promotional material on Madrid. This collaboration must reflect and support the close relationship between Promoción de Madrid and TURESPAÑA, which is key to achieving the Plan's objectives.



“ MADRID AIMS TO INCREASE ITS SHARE OF THE FLOW OF TOURISTS ARRIVING IN EUROPE FROM THE UNITED STATES ”

2. New communications channels

Since its inception, the municipal company Promoción de Madrid has opted firmly for the use of new technologies and made good use of the huge opportunities that they offer as a communications platform for a city. In the specific case of the North American market, penetration of this kind of technology is particularly high, and its use as a promotional tool could therefore be highly effective.

In the context of the Strategic Plan: USA, and with a view to achieving the objectives established, Promoción de Madrid proposes, in the first place, to tailor the content of its media to the requirements of the US population. It also aims to engage in promotional activities via the ever more popular social networking sites.

Actions

- Content of esMADRID.com. Update the content of the web site and adapt it to the US market. Create a marketplace with specific promotions aimed at people in North America.
- Madrid “Partner Channel” on You Tube. This specific channel was launched on You Tube in 2008 with the aim of making it a promotional platform. It will receive particular attention in 2009 in order to optimize its effectiveness as a promotional tool for Madrid in the USA.
- On-line Madrid store on eBay. Promoción Madrid has developed an on-line version of the ¡MADRID! brand shop at the Tourist Information Centre in the Plaza Mayor. Throughout 2009, this on-line shop will appear on eBay as the “MADRID SHOP”. It will sell merchandising carrying the ¡MADRID! brand, audiovisual products, maps, plans, guides, books, etc.

The first phase will see the shop’s launch on eBay Spain, with the aim of subsequently launching it on the North American market (eBay USA). The ultimate aim of these actions is to create a marketplace for tourist products within the esMADRID.com portal.



3. Presentations in the USA in conjunction with the private sector and associated organizations

Based on the market segments identified, and taking account of the sectors in the Madrid tourist market that are of greatest interest to US tourists (such as language schools or gastronomy), it is planned that specific action will be taken in the chosen geographical regions, in close collaboration with partners in Madrid who are associated with these sectors.

Other kinds of synergies will also be sought in order to promote Madrid as a tourist destination. Airlines that are opening up new air links represent interesting partners, as will be explained below.

Actions

- Presentations in US cities, with a view to taking advantage of synergies with third parties and relevant events, such as the opening of new air links or the launch of specific tourist products.
- Sector conferences in Madrid with the owners of US tourism businesses. A meeting space will be organized for business owners from both the USA and Madrid, with input from the Spanish Tourism Office in the United States.
- Specific action in the selected geographic areas, in collaboration with brands and institutions of known international reputation that are associated with the city, and in relation to strategic sectors such as fashion, gastronomy and language tourism.

4. Sponsorship and special marketing activities

Imaginative campaigns will be implemented which will use the available resources to give both visibility and projection to the city of Madrid among the target audience in the chosen geographical areas.

Actions

- Marketing and sponsorship program with North American universities to be identified. This will follow the same lines as the project already implemented at the University of Georgetown, which includes sponsoring the basketball team and a series of actions aimed at promoting Madrid as a language-related destination for the university community. The plan is to repeat this experience at other universities.
- Sponsorship of American sports events related to the City of Madrid, such as the NBA European tour, as in October 2009.
- Street marketing activities. As already organized in New York in November 2008 in conjunction with the free newspaper, Metro, similar events will be arranged in other target cities: Miami, Chicago, Los Angeles, etc.



“ COMMUNICATIONS,
ALLIANCES WITH US CITIES,
NEW TOURIST PRODUCTS,
NEW AIR LINKS, THE PROMOTION
OF BUSINESS TOURISM AND
TAKING CARE OF US TOURISTS ”

5. Press and familiarization trips

As with any communications strategy that is aimed at a particular feeder market by a tourist destination, the usual press and familiarization trips will be organized. In this case they will be specifically adapted to conform to the content and objectives of this Strategic Plan: USA and directed at the chosen market segments.

Actions

- Familiarization trips. As part of the action to be taken by the municipal company Promoción de Madrid, it is planned that there will be a minimum of two trips a year, aimed specifically at US tour operators located, more specifically, in strategic geographical areas.
- Press trips. It is planned that there will be a minimum of two trips a year, aimed at selected North American media organizations under the Plan de Comunicación, adapting the program to the particular interests of these organizations.

LINE 2. ALLIANCES WITH TARGET CITIES IN THE UNITED STATES

Collaboration between cities in both the communications sphere and the joint organization of promotional events opens up a huge range of interesting opportunities. What is even more important in the present climate, it offers an accessible means of achieving a promotional presence and impact in important feeder markets.

Through Promoción de Madrid and the Tourist Board, Madrid City Council has for many years had a valuable agreement with New York to work together and exchange advertising material. This has borne significant fruit for both cities.

The example of this profitable agreement with New York opens the way to further similar initiatives with other target cities in the United States.

Actions

- Extension of previously existing collaboration agreements with other cities, such as the agreement between Promoción de Madrid and NYC&Co, New York City's marketing agency) which every year includes a larger set of joint initiatives and has been extended yearly in the framework of Madrid's international tourism fair, FITUR.
- Identification of new partners. The possibility will be explored of reaching further, similar agreements with other large US cities, such as Miami, Dallas, Las Vegas, Los Angeles and Chicago, all of which are of great strategic interest to Madrid



LINE 3. DEVELOPMENT OF NEW TOURIST PRODUCTS ADAPTED FOR THE NORTH AMERICAN MARKET

With a view to increasing Madrid's market share as a destination for the broad US market, as well as improving average length of stay and average spend, it is important to create products that are specifically adapted to the demands and interests of these potential tourists in particular.

As a result, Promoción de Madrid and the Tourist Board intend to work together with the main operators in target cities to design tourist products and packages that respond to the requirements of this tourist market. They also plan to support the launch of these new products using their communications network.

Madrid's excellent transport and communications infrastructure allows the city to create combined products with other cities in Spain and even around Europe, either close by or further away. These joint agreements will also mean that the promotional burden in the feeder market can be shared.

A country like Spain enjoys huge possibilities in this regard, with the ability to offer attractive products in a US market which is interested in culture and history.

In addition, the tendency of North American tourists to visit several European capitals in one trip provides a favorable context in which to seek collaborations with these potential destinations.

Actions

- Collaboration with the World Heritage Cities network. Development and promotion of a new combined tourist product that will include these important cities as a sweetener in a package centered around Madrid. It is planned to adapt this new product to the US market and sell it in the country of origin via tour operators, with whom agreements will have to be sought.
- Collaboration with TURESPAÑA and other Spanish cities. The plan is to make progress in the creation of new products that combine Madrid with other Spanish destinations. These new products will be designed with a view to the target markets in the USA. As well as strengthening Madrid's attraction as a destination, this will allow for the generation of synergies and shared promotional efforts with other participating cities in the target country. Malaga and Barcelona, with which collaboration is already in place, will probably be the first partners in this initiative.
- Seek alliances with other large European cities, with the aim of establishing a framework in which participants can pool their communications efforts in the target country and design attractive combined packages for US tourists. Once designed, these combined products should be sold by US tour operators.
- New products at the point of destination. The Tourist Board plans to offer US tourists products that are especially adapted to their profile and preferences. These products will place particular emphasis on historical and cultural elements, such as a tour of Madrid's royal sites.

LINE 4. PROMOTION OF NEW AIR LINKS AND COLLABORATION SPACES WITH THE AIRLINES

The consolidation and extension of the list of large US cities that offer a direct air link with Madrid is an element that is fundamental to the objectives set out in this Plan. Direct flights are a guarantee of tourist streams.

Madrid City Council's Economy and Employment Area forms part of the Committee for the Development of Air Links with Madrid Barajas Airport, on which it is joined by other administrative bodies such as AENA, the Community of Madrid, the Chamber of Commerce and CEIM.

The Committee's aim is to unite public and private efforts in order to facilitate and promote the opening up of new air routes connecting Madrid with new international destinations.

In the future, Madrid City Council believes that it is fundamentally important to press for the opening up of new air routes to the west coast of the United States.

The Economy and Employment Area has also signed collaborative agreements with the ALA (Airline Association), the ACA (Association of Airlines in Spain) and the AECA (Spanish Airline Association), which set out a framework for cooperation in two basic areas: the search for tools to facilitate the promotion of tourism in the city, and the implementation of initiatives that offer improved and more attentive treatment for tourists visiting Madrid.

The agreements form a valuable platform for seeking collaborations that may be beneficial to the achievement of the objectives set out in this Plan, with particular attention to the United States.

Actions

- Collaboration with the main airlines with direct flights between the USA and Madrid. Iberia, American Airlines, Air Europa, United Airlines, etc., all of which operate flights connecting Madrid with the USA, are a valuable ally for Madrid City Council in the context of this Strategic Plan: USA. Promoción de Madrid will propose the creation of joint promotional campaigns, coordinated launch events and the exchange of information.
- Collaboration with the ALA and the AECA. Within the framework of the collaborative agreements signed by the Economic and Employment Area, the ALA (Airline Association) and the AECA (Spanish Airline Association), efforts will be focused on the exchange of information and a detailed analysis of the air links between Madrid and the United States.
- Promote links with the United States in general and the west coast in particular. As a member of the Committee for the Development of Air Links with Madrid-Barajas Airport, the Economy and Employment Area will encourage this combined committee (which is designed to unite public and private efforts to facilitate and promote new flight routes) to prioritize the USA as a strategic territory in order to create new links, and within the USA, to prioritize cities on the west coast, particularly in California.



LINE 5. ENHANCE THE PROMOTION OF MADRID AS A DESTINATION FOR BUSINESS TOURISM

Madrid has all the necessary elements to become an international benchmark for the organization of large trade fairs and international conferences. The external and internal connectivity that is guaranteed by the city's modern transport infrastructure, the facilities that are available to mount this kind of event, the available hotel accommodation, the cultural and leisure events on offer, the reliability that comes with experience and the support offered by the public authorities in Madrid are important factors that will combine during the coming years to ensure growth in this tourist segment, known as MICE (Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions).

The United States is an important market in this sector. On the one hand, a significant number of the international events held around the world (scientific, professional, corporate, commercial, etc.) result from initiatives by North American organizations. On the other hand, a large proportion of the people attending these big international events come from the United States.

It is therefore essential that a destination such as Madrid, which aims to attract important international events, pays particular attention to the US market. In October 2008, the Madrid Convention Bureau organized a trip to the US east coast to give a presentation on the advantages of the city as a venue for large international conferences. The trip included representatives from 16 Madrid companies and a municipal delegation led by Miguel Ángel Villanueva, Councilor for Economy and Employment.

Meeting of the business tourism sector (MICE) in Madrid, involving employers from the USA and Madrid.
Familiarization trips with US commentators linked with the business tourism sector (MICE).
Road Show aimed at the Hispanic market. Madrid Convention Bureau plans to organize promotional events in the USA aimed at forming links with the Hispanic market.
Promotional presence in the sector's main publications in the USA, through articles or special editions.
Press trips for US publications working in the MICE sector.
Participation in the first AIBTM Fair, an important international meeting of people working in the MICE sector. Baltimore, 2011



Actions

- Meeting of the business tourism sector (MICE) involving employers from the USA and Madrid. The aim is to create a meeting space for tourist businesses from the USA and Madrid. A list of US companies from the business tourism segment that are to take part in this initiative will be drawn up with help from the Spanish Tourism Offices in the USA.
- Familiarization trips with US commentators linked with the business tourism sector (MICE). The Madrid Convention Bureau will organize three-day familiarization trips in Madrid with buyers from the city of Chicago, the headquarters of the North American MICE market. The buyers who are potentially to be invited on the trip (between 6 and 8) will be chosen in conjunction with the Spanish Tourism Office in Chicago and an agency specializing in this sector.
- Road Show aimed at the Spanish-speaking market. The Madrid Convention Bureau plans to organize a series of presentations and promotional activities in North America, aimed at establishing links with the Spanish-speaking market. These activities will involve a delegation from Madrid's business community. For the moment, the plan is to visit two cities with a significant Hispanic population: New York and Miami.
- Promotional presence in the sector's main publications in the USA. Articles and special additions will be arranged in the main publications associated with this sector in the USA, in order to promote Madrid as an interesting destination for conferences, fairs, incentives, etc. Exclusive trips will be arranged for journalists working for the chosen publications.
- Press trip for US publications working in the MICE sector. A trip will be arranged for five journalists from North American magazines specializing in this sector. Participants will be chosen in conjunction with the Spanish Tourism Offices in the United States, and they will be invited to Madrid for three days to visit and interview representatives in the sector, with particular emphasis on Madrid's new international conference centre and its extraordinary potential to hold large congresses and conferences.
- Participation in the first AIBTM Fair. This important international trade fair for the MICE sector, organized by Reed Travel Exhibitions, will be held in Baltimore in June 2011. The Madrid Convention Bureau is assessing the possibility of organizing a delegation to attend this trade fair that would include some of its strategic partners.



LINE 6. MANAGE THE EXPERIENCE: MAKE VISITS BY US TOURISTS MORE COMFORTABLE, ATTRACTIVE, ENTERTAINING AND SAFE

Through the Tourist Board, Madrid City Council devotes both resources and efforts towards taking care of the tourists that visit Madrid. A satisfied tourist is perhaps the best form of publicity for Madrid as a destination. And it goes without saying that satisfaction with one's experience in the city offers the greatest guarantee of a return trip sometime in the future.

As part of this Strategic Plan: USA, the Tourist Board aims to update and modify the services offered to US tourists who, as already mentioned, represent the largest contingent of visitors from abroad. The plan is to create new communication tools (information and leaflets) that are tailored to their particular profile, and to take action, in conjunction with other bodies, to resolve the main concerns expressed by US tourists in Madrid (language, smoking, opening hours, security, etc.)

Actions

- **Welcome pack:** A welcome pack will be created for US tourists, with assistance from the US Embassy. This will include information on the city and its available services (map, security advice, urgent healthcare, contact numbers for the Embassy and the SATE (the Foreign Tourist Helpline), program for the "Discover Madrid" guided tour, the "From one American to another" guide, "50 phrases in Spanish and English", Essential Madrid, etc.). Any US tourist who wants this pack can find a link from the Embassy web site to the Tourist Board web site, where they can register and gain access to all the information, which they can collect physically from the Embassy or any of the Tourist Board's information offices.
- **"From one American to another: Madrid's secrets revealed by Americans who have experienced them".** Preparation of a city guide specifically aimed at US tourists and created from interviews with 22 US citizens who live in Madrid. This project is the result of a collaboration between the Tourist Board and the US Embassy in Madrid, and it is led by a US journalist who organized the interviews with the city's US residents.
- **50 phrases in Spanish and English.** A leaflet to make life easier in the city, with the 50 most-used phrases in Spanish and English.
- **Updating and modification of "Information for Travelers".** This information leaflet, which will now be known as "Essential Madrid", will be tailored to the requirements of US tourists and include detailed information on the main tourist attractions.
- **Personalized attention for tourists who have been the victim of crime.** Working in conjunction with the US Embassy, personal attention will be given to US tourists who have suffered some form of accident or crime during their stay in Madrid. Two months after being attended to by the SATE they will be sent a courtesy e-mail (so long as the affected parties give their permission and agree to provide contact details), in which they will be given information on upcoming events and offered the opportunity of a free guided tour as part of the "Discover Madrid" program during their next visit to the city.

- Inclusion of the US flag together with the British flag on all material written in English. The traditional icon of the British flag as the symbol for the English language on all promotional material will be replaced with a new icon that combines both flags, in deference to US tourists.
- Special loyalty campaign, aimed at both encouraging visitors to return and increasing promotion of the city when tourists return home.
- Student office. An office will be created at Centro Colón which will be specifically aimed at US students who have come to the city to learn Spanish. This office will offer special services for American students, such as providing them with the special welcome pack created for US tourists.
- Guide to restaurants and other establishments adapted to the North American timetable. In an attempt to respond to the frustrations that the opening times of Madrid's restaurants often cause to US tourists, the Tourist Board is working with the principal organizations in the hotel and catering sector to prepare a guide that will list the establishments that serve food at the times at which Americans usually eat lunch and dinner.
- Bring the services provided by the Municipal Police Service into line with the requirements of US tourists. With assistance from the US Embassy, which is to define these specific requirements, and the Security Authorities, which are responsible for the police force, a report will be prepared on the ways in which the service offered to US tourists in the city can be improved.
- City's support to the American Embassy, in collaboration with the Madrid Hotels Association, to provide accommodation to American tourists in exceptional situations of defenselessness.
- Madrid Si / Yes. This initiative was included as part of the Mayor's electoral program during the elections in May 2007, and it became part of the government's Operational Program for the current 2007-2011 term. The initiative aims to encourage bilingualism, with the gradual introduction of English as the second language in all municipal processes and procedures.





ÁREA DE GOBIERNO ECONOMÍA Y EMPLEO
AYUNTAMIENTO DE MADRID