

Turismo, proyectos urbanos y marketing de ciudad: el centro histórico de Madrid

Elena Ferreiro Calzada y Sofía Mendoza de Miguel

Universidad Complutense de Madrid; eferreiro@ucom.es y mendo01@ucom.es

Resumen: El presente trabajo trata de poner en relación el turismo, los proyectos urbanos y el marketing de ciudad a partir del estudio de caso de la ciudad de Madrid. Para ello se analizan diversos documentos oficiales de planificación de estos tres ámbitos, comparando el desarrollo de sus políticas urbanas en los últimos 30 años. En ese periodo de tiempo se han sucedido multitud de planes estratégicos con el objetivo principal de posicionar a la ciudad competitivamente dentro del ámbito de las ciudades globales para la atracción de capital, ya sea en forma de inversores, visitantes o residentes. Se llega a la conclusión de que la estrategia de marketing de ciudad funciona de forma transversal sirviéndose de las políticas sectoriales urbanísticas, que funcionan como instrumentos de transformación física de la ciudad, renovando su imagen como parte de la búsqueda de una identidad diferenciadora de marca; y turísticas, promocionando y vendiendo esa imagen en forma de destino urbano internacional.

Palabras clave: marketing de ciudad, megaproyectos, turismo urbano, Madrid

1. Introducción

En las dos últimas décadas, los rankings e índices mundiales han ido captando progresivamente la atención de los responsables de las políticas urbanas que buscan posicionar las ciudades en el panorama internacional. Este proceso va de la mano del concepto de ciudad global, que se ha convertido en una herramienta de corte neoliberal recurrente en la planificación urbana, en la que conseguir una alta posición en los diferentes listados pasa a ser un objetivo en sí mismo, dejando vacío de significado geográfico el propio término de ciudad global (Gago et al, 2017). Las ciudades comienzan a considerarse como "productos" consumibles por residentes, turistas e inversores, y se integran las estrategias de marketing en las políticas urbanas favoreciendo la atracción de actividades productivas y todo tipo de movilidad. Los esfuerzos del marketing se dirigen a generar una imagen de la ciudad reconocible y atractiva a nivel internacional.

El contexto actual de competitividad por el posicionamiento internacional, la creación y consolidación de una imagen diferenciadora es especialmente importante, lo que se refleja en, por ejemplo, la competencia de las ciudades por disponer del edificio más alto (Mansfield, 2019). En general, se apuesta por el desarrollo de megaproyectos que sean únicos y reconocibles como infraestructuras de transporte, contenedores culturales, instalaciones deportivas, centros comerciales, remodelación de puertos, etc., para mejorar la competitividad de las ciudades. Marshall (2013, según Olesen, 2019) sugiere que la planificación contemporánea de infraestructuras responde a la ideología del "infraestructuralismo", es decir, el desarrollo interminable de nuevas infraestructuras promovido por la idea de que las infraestructuras son primordiales para la competitividad y el desarrollo económico. Los megaproyectos cambian el skyline de las ciudades, se convierten en símbolos de la ciudad, contribuyen a su identificación y a la atracción de segmentos de interés.

El turismo forma, inevitablemente, parte de los planes de transformación urbana y las estrategias de posicionamiento internacional. La creciente competitividad entre las ciudades globales ha hecho que el ocio, el entretenimiento y el turismo asuman un papel central en la regeneración urbana y la revitalización socioeconómica de zonas urbanas a medida que las ciudades se convierten en centros de consumo,

atractivos y reconocibles internacionalmente, aumentan el número de turistas que, además, hacen uso de las nuevas instalaciones culturales y eventos en la ciudad.

El presente trabajo trata de poner en relación el turismo, los proyectos urbanos y el marketing de ciudad a partir del estudio de caso de la ciudad de Madrid. Se parte de la hipótesis de que el marketing de ciudad se sirve de la comunicación turística y de los proyectos urbanos para lograr un mejor posicionamiento de la ciudad.

El caso de Madrid es especialmente relevante para este estudio, por haber vivido una intensa transformación en las últimas tres décadas. Los procesos de renovación urbana han promovido cambios funcionales actuando selectivamente sobre determinados espacios centrales en los que se ha desarrollado una progresiva especialización, generando a su vez una segregación no sólo espacial sino también social (Estébanez et al, 1993), dotándolos de un gran simbolismo con un fuerte protagonismo de nuevos usos del espacio relacionados con el turismo, el ocio y la cultura (Troitiño, 2003) y atrayendo la implantación de clusters innovadores, fundamentales en el contexto competitivo de la economía global, y dentro de los cuales las industrias culturales y creativas han mostrado gran capacidad de resiliencia (Sánchez et al, 2019). El hecho de ser capital de estado juega un papel fundamental en este proceso y en su funcionamiento dentro de la red de ciudades globales. Los esfuerzos en desarrollar toda una serie de políticas encaminadas al posicionamiento internacional de la ciudad desde el inicio de la democracia, han favorecido también su reconocimiento como uno de los principales destinos turísticos a nivel internacional.

La metodología seguida en esta investigación se fundamenta en la revisión de diferentes documentos de planificación estratégica, así como física, en los ámbitos del marketing, el urbanismo y el turismo de la ciudad de Madrid, así como del discurso presentado en prensa, realizando un análisis cualitativo desde una perspectiva diacrónica junto con un análisis cuantitativo basado en estadísticas oficiales en un marco temporal de los últimos 30 años. El texto se estructura en cinco apartados: en este primer apartado se realiza una presentación y justificación del caso de estudio; en el segundo apartado se abordan las estrategias de marketing desarrolladas para la ciudad; el tercer apartado se centra en las dinámicas de los proyectos urbanos más relevantes; mientras que el cuarto aborda un breve análisis de la evolución turística de Madrid; finalmente, el último apartado plantea una serie de conclusiones respecto a la relación entre sí de las políticas desarrolladas en los tres ámbitos analizados.

2. Tres décadas de marketing de ciudad en Madrid

El marketing y posicionamiento de ciudad se han convertido en un instrumento frecuente en política pública para lograr una serie de objetivos de desarrollo urbano. La mayoría de las grandes ciudades aplican estas estrategias para mejorar su imagen y reputación y poder, así, competir por los turistas, determinados grupos de residentes y por inversores. Esta imagen o marca no se crea únicamente mediante un slogan o logotipo, se trata de desarrollar un conjunto de elementos tangibles e intangibles de su paisaje, economía, sociedad y cultura (McCann, 2020). Para ello, muchas ciudades optan por la creación y/o potenciación de iconos de la ciudad, desarrollo de megaproyectos o celebración de megaeventos (fundamentalmente deportivos como pueden ser las Olimpiadas o Mundiales de fútbol, aunque también puede ser de carácter cultural como festivales musicales o de cine). Todo ello con el fin de mostrar la identidad y oportunidades que ofrece la ciudad a nivel social y económico.

Dentro del marketing de ciudad, juega un papel el marketing de destinos (Ma et al., 2021), pues se trata de una herramienta para conseguir atraer a un mayor número de visitantes, o incluso, un tipo concreto de turista acorde con la identidad de ciudad que se pretende conseguir. Estas estrategias se desarrollan de forma complementaria, y en ocasiones es difícil diferenciar las acciones encaminadas a lograr un posicionamiento de ciudad o de destino, en caso de existir una diferencia entre ambos en un contexto urbano.

Con el comienzo del siglo XXI, la administración municipal asume completamente como objetivo lograr un mejor posicionamiento internacional de la ciudad de Madrid y a partir de este momento se suceden la creación de empresas y oficinas de promoción internacional (Empresa Municipal Promoción de Madrid (2002), Agencia de Desarrollo Económico Madrid Emprende (2004), Oficina de Estrategia y Acción Internacional "Madrid Global" (2007), Madrid Visitors & Convention Bureau (2012) –durante el gobierno del Partido Popular en Madrid–, y la dirección general de Acción Internacional y Ciudadanía Global (2018)

—durante el gobierno de Ahora Madrid—, así como la redacción de planes para lograr la internacionalización de la ciudad. El Plan Operativo del Gobierno de 2003 supone el punto de partida en esta línea y tenía como objetivo hacer de Madrid “una gran ciudad que proyecte una imagen de participación y progreso, vanguardista, solidaria y abierta” (Canosa y García, 2012). Posteriormente, se aprueban una serie de planes específicos orientados a la atracción de turismo internacional e inversiones. El primero de ellos, el *Plan de Internacionalización 2005-2007*, centrado en las inversiones internacionales y el turismo, y marco para la creación de la marca “¡Madrid!” de promoción en el extranjero y el desarrollo de planes específicos de actuación en países estratégicos como Japón (cf. *Plan Japón de la Ciudad de Madrid 2008-2011*) (Ayuntamiento de Madrid, 2008). La estrategia comenzada por este plan se continúa con la redacción de tres planes para el mismo periodo (2008-2011) con objetivos similares, mantener los niveles de turismo alcanzados y reforzar la inversión extranjera: *Plan de Atracción de Turismo e Inversiones de la Ciudad de Madrid 2008-2011*, *Plan Estratégico Madrid emprende 2008-2011* y *Plan Estratégico de Turismo de la Ciudad de Madrid 2008-2011*; en este periodo se crearon las campañas “Madrid, un estilo de vida”, para diferenciarse de otras capitales europeas, y “Sonríe, eres ¡Madrid!”, destinada a la promoción turística y a la concienciación ciudadana (ABC, 2011). Para el periodo de 2012-2015 se aprobaron, igualmente, dos planes que suponen la continuación de los planes anteriores, uno para el posicionamiento internacional, *Plan Estratégico de Posicionamiento Internacional de la Ciudad de Madrid 2012-2015*, que establecía como objetivo fundamental la consolidación de Madrid como ciudad global de referencia en el panorama internacional, sirviendo de motor de la economía y del empleo en la ciudad, y el nuevo *Plan Estratégico de Turismo de la Ciudad de Madrid 2012-2015*. Durante este periodo, se acuerda la aprobación de un plan de marketing para convertir la capital en una de las cinco ciudades más importantes en el turismo de Europa en 2019 (Ayuntamiento de Madrid, 2015). Con el cambio de gobierno en el ayuntamiento, se aprueba el *Marco Estratégico para una nueva política de ciudadanía global y cooperación internacional (2018-2021)*, que busca posicionamiento global pero se aleja hasta cierto punto de los enfoques anteriores de mayor atracción de turistas e inversores y se centra más en “impulsar un modelo de desarrollo global social y ambientalmente sostenible”.

Pese a que los documentos que reflejan el objetivo de la internacionalización de la ciudad de Madrid comienzan a aparecer con más notoriedad a comienzos de los 2000, en los años 90 ya se comenzaron a desarrollar acciones de política urbana en Madrid con un claro enfoque de proyección externa (De la Fuente y Velasco, 2012). La ciudad comienza a preparar su infraestructura para un posicionamiento internacional, con la mejora de la infraestructura de transporte y conectividad: ampliación de la red de metro —desde 1992 hasta la actualidad se han sucedido las ampliaciones de la red de metro de Madrid (Comunidad de Madrid, s.f.)—, inauguración de la Estación Puerta de Atocha y del primer AVE Madrid-Sevilla coincidiendo con la Exposición Universal de 1992, y ampliación del Aeropuerto Internacional Adolfo Suárez Madrid-Barajas (2006), el cual tiene ahora mismo una capacidad de 70 millones de pasajeros anuales.

También se ha apostado por la potenciación de la oferta cultural, cabe destacar: el nombramiento de Madrid como Capital Europea de la Cultura en 1992; la inauguración del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (1992); el Museo Thyssen Bornemisza (1992); la Casa de América (1992) y el CaixaForum (2008); la remodelación del eje Prado-Recoletos, convertido en el Paseo del Arte; la reciente declaración del Paseo del Prado y el Buen Retiro como Patrimonio de la Humanidad (2021); así como la remodelación de los Mercados de San Miguel y San Antón reabiertos, respectivamente, en 2009 y 2011 como espacios gourmet.

Finalmente, ha habido una gran inversión en la celebración de megaeventos en la ciudad. Además de las fallidas candidaturas a sede de los Juegos Olímpicos (2012, 2016 y 2020 —parece que se está planteando desde el Ayuntamiento de Madrid una posible candidatura para 2036 (El País, 2021)—), Madrid ha acogido, especialmente en la última década, numerosos eventos de gran importancia internacional como el Madrid Open de tenis (desde 2002), el Mundial de Baloncesto (2014), la Jornada Mundial de la Juventud —evento organizado por la iglesia católica— (2011), los European Music Awards (EMAS) (2010), el World PRIDE (2017) o la la Cumbre del Clima (COP25) (2019).

3. Grandes proyectos emblemáticos como pilares de la estrategia de ciudad

Desde la década de 1980 las ciudades han experimentado grandes cambios impulsados en buena medida por los procesos de globalización (Gravari-Barbas y Guinand, 2017) estrechamente relacionados con el urbanismo neoliberal que impulsa la regeneración de las ciudades como estrategia de desarrollo y posicionamiento internacional para la atracción de capital y recursos (Smith, 2002; Gospodini, 2002). Se han impulsado de forma generalizada proyectos emblemáticos firmados por arquitectos estrella persiguiendo el llamado efecto Guggenheim como la fórmula de éxito para la regeneración urbana a través de la arquitectura icónica de firma, a menudo basada en la construcción de nuevos contenedores culturales. Otra fórmula utilizada dentro del desarrollo urbano con proyectos de base cultural es la creación de clústeres en los denominados *museum quarters* o *cultural quarters*. Un tipo de clústeres diferentes, más allá del ámbito cultural y con una larga tradición, son los centros de negocios o *CBD* donde reinan otra clase de edificios singulares e icónicos, las grandes torres de rascacielos, símbolos del poder económico. Los proyectos de rehabilitación del centro histórico cumplen también un importante papel en estos procesos mediante operaciones de renovación de la escena urbana a través de la intervención en el espacio público, la rehabilitación del patrimonio industrial y su reconversión en nuevos contenedores culturales, o la transformación de mercados tradicionales en espacios gastronómicos gourmet. Todas estas actuaciones urbanas suelen contemplar como objetivos principales la revitalización económica del área y la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos, uno de sus principales resultados es la reconstrucción de la imagen urbana y su posicionamiento internacional, ya que acaban funcionando como auténticos instrumentos de marketing urbano y promoción turística.

En Madrid, especialmente en su área central, las numerosas intervenciones urbanísticas desarrolladas desde el comienzo de los ayuntamientos democráticos han funcionado como vectores de activación económica y paisajística (Troitiño y Troitiño, 2018). Esta activación se intensifica desde principios de los años 90, con la llegada del Partido Popular al gobierno local y la inmersión de las dinámicas urbanas en el proceso de globalización y el urbanismo neoliberal. El año 1992 es una fecha clave por el importante esfuerzo realizado para la proyección exterior del país mediante grandes eventos de nivel internacional como los Juegos Olímpicos de Barcelona, la Exposición Universal de Sevilla y la Capitalidad Europea de la Cultura de Madrid. De estos eventos, el de Madrid será el de menor repercusión global, pero sirve como impulsor de una serie de intervenciones urbanas para la renovación de la imagen de la ciudad y su internacionalización. La potenciación de la dimensión cultural jugará un papel clave y es en este momento cuando toma forma el gran eje turístico-cultural en torno al Paseo del Prado con las inauguraciones de los museos Reina Sofía y Thyssen-Bornemisza, formando el denominado Triángulo del Arte. El desarrollo del área cultural Recoletos-Prado queda recogido como operación emblemática en el Plan General de Ordenación Urbana de 1997, junto con la propuesta de candidatura olímpica y la revitalización del casco antiguo de la ciudad. En la primera década del siglo XXI empieza a cobrar relevancia la dirección de proyectos y planes por parte de importantes arquitectos de reconocido prestigio internacional como Rafael Moneo, Jean Nouvel, Herzog & de Meuron, Álvaro Siza o Norman Foster. Éste último tiene su primer proyecto en Madrid en el espacio conocido como Cuatro Torres Business Area, último núcleo CDB construido en el Paseo de la Castellana ubicado en la prolongación hacia el norte del eje cultural Recoletos-Prado. Aquí se viene configurando desde los años 60 un eje discontinuo de especialización con la sucesión de los complejos AZCA-Puerta de Europa- Cuatro Torres. El ámbito de los negocios en Madrid se desarrolla también a principios de los años 90 en otra área en cuya localización es clave el aspecto de la accesibilidad, ya que se ubica junto al aeropuerto de la ciudad. Se trata del núcleo conformado por las instalaciones feriales del IFEMA, el Palacio Municipal de Congresos y el Parque Juan Carlos I.

Entre los años 2003 y 2011 se lleva a cabo una de las principales operaciones de transformación de la ciudad, con la que se configurará un nuevo eje, en este caso de carácter lúdico-deportivo. Se trata del conjunto de intervenciones en el entorno del río Manzanares con el soterramiento de la autopista M30 y la creación del gran parque lineal Madrid Río. En este ámbito se recupera también el abandonado matadero municipal para crear un nuevo contenedor cultural. Madrid Río cobrará un papel importante en los dos últimos proyectos propuestos para la candidatura de los Juegos Olímpicos, funcionando como eje estructurante de uno de los dos núcleos de concentración y conexión de instalaciones olímpicas.

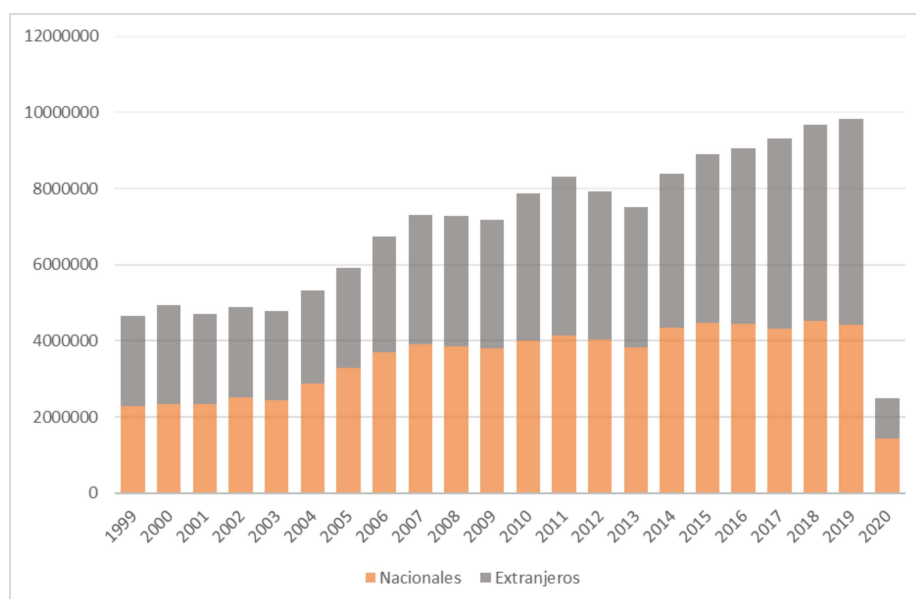
En cuanto a la rehabilitación de barrios comprendidos dentro del casco antiguo, se aprueban en los años 90 diversos programas de carácter integral. En la primera década del siglo XXI se interviene de forma sistemática en plazas y calles muy céntricas planteando un cambio en la movilidad del distrito centro

favoreciendo el uso peatonal. Tras las mejoras en las condiciones de habitabilidad y de la escena urbana se ha producido una revalorización del suelo que ha derivado en procesos de gentrificación y la posterior inclusión de algunos barrios en los nuevos circuitos turísticos alternativos, pasando en tres décadas de ser enclaves de delincuencia e inseguridad urbana a ser promocionados turísticamente y, en cierta forma, tematizados. Es el caso de Chueca, convertido en el barrio LGTBI que acogió el WorldPride 2017; Malasaña, barrio hipster que fue, también en 2017, el segundo barrio más *instagrameado* de España (Lanzas, 2017); o Lavapiés, declarado en 2018 por la revista Time Out como el barrio más *cool* del mundo por su multiculturalidad (El País, 2018).

La mejora de la accesibilidad es fundamental en el posicionamiento internacional y el turismo. Las más relevantes son la remodelación de la estación de Atocha, la transformación de la estación de Príncipe Pío en un intercambiador en el marco de la gran operación de renovación urbana del Pasillo Verde Ferroviario, la apertura de la estación de Cercanías de Sol o la ampliación del aeropuerto con la construcción de la icónica terminal 4. La dinámica urbanística desenfrenada se ve casi paralizada a partir de 2012 tras la reforma fiscal que sigue a la gran crisis económica. Siguen adelante pequeños proyectos de renovación de espacio público, especialmente de peatonalizaciones de calles en el corazón turístico de la ciudad, pero cobran más relevancia operaciones financiadas por inversores privados. Despega la construcción de grandes hoteles de lujo, con los casos más relevantes del Centro Canalejas y de la remodelación de Plaza de España, que pasa de ser un ámbito degradado a alojar varios hoteles de 4 y 5 estrellas. Tras la llegada al gobierno de la ciudad de Ahora Madrid se quita protagonismo a los inversores privados en la gestión urbanística de la ciudad y se plantea un modelo de ciudad de carácter más social y ecologista, continuando el modelo de transición hacia una movilidad más sostenible con restricciones al vehículo privado mediante la creación de la zona de bajas emisiones Madrid Central y la remodelación de la Gran Vía. En 2019 el Partido Popular vuelve a recuperar la alcaldía de la ciudad, un año después irrumpe la pandemia de COVID-19 y la nueva crisis genera una paralización en el desarrollo de nuevos proyectos. Aunque se ha vuelto a plantear la posibilidad de presentar una nueva candidatura para los Juegos Olímpicos de 2036, con la gran incertidumbre de la coyuntura mundial actual no está claro cómo evolucionará en el futuro próximo el desarrollo de nuevos proyectos emblemáticos en la ciudad.

4. Madrid, destino turístico internacional

Madrid se encuadra en el perfil de destino de grandes ciudades que responden a múltiples modalidades y motivaciones turísticas. Coexiste un turismo más tradicional de ocio cultural y de negocios con otros nichos como el turismo LGTBI, el turismo de estudios, idiomático, deportivo o de compras (Calle et al, 2018). En 2019 se llega al máximo histórico de afluencia turística de acuerdo a los datos de la Encuesta de Ocupación Hotelera, con un total de 9.963.9195 turistas alojados en establecimientos hoteleros y 20.850.285 pernoctaciones, con un 54,90% de viajeros extranjeros. También se supera el histórico en cuanto a la planta de alojamiento, con 87.866 plazas hoteleras y 21.800 viviendas de uso turístico. En las dos últimas décadas el número de turistas ha aumentado en un 114%, el de pernoctaciones en un 99% y el número de plazas hoteleras un 64%. Desde 1999 hasta 2003 la demanda se mantiene bastante estable, es entonces cuando comienza una etapa de gran crecimiento. Entre 2003 y 2007 el número de turistas aumenta un 40,8% y Madrid se sitúa en el cuarto puesto de las ciudades más visitadas de Europa según datos de TourMIS. Las plazas de alojamiento comienzan a crecer en el mismo momento y en 2005 se aprueba un plan de hoteles que facilita la creación de estos establecimientos, eliminando trámites y requisitos legales para poder alcanzar las 35.000 habitaciones hoteleras para el año 2012 en el contexto de la candidatura olímpica. El Plan Estratégico de Turismo 2008-2011 plantea los objetivos de seguir incrementando el número de visitantes y el gasto y estancia media, mejorar la estacionalidad y establecer un modelo turístico sostenible. Se apuesta por promover el turismo de lujo para posicionar la ciudad como destino turístico de alta calidad, se busca impulsar el turismo deportivo, en consonancia con la candidatura olímpica, e incorporar nuevos productos relacionados con la gastronomía, la arquitectura, la moda y el turismo idiomático. La llegada de turistas se estanca en 2008 con el comienzo de la crisis, aunque se produce un repunte entre 2010 y 2011, situación en la que se aprueba el nuevo Plan Estratégico de Turismo 2012-2015. En este plan se identifica al sector turístico como uno de los principales motores económicos de la ciudad y se hace especial énfasis en el posicionamiento de Madrid en diversos rankings internacionales de diversas temáticas. Se plantean tres líneas temáticas estratégicas, las dos primeras en relación con los segmentos de ocio y de negocio y una tercera, de carácter transversal, dedicada a atención y acogida del visitante.

Figura 1. Turistas alojados en establecimientos hoteleros

Fuente: Encuesta de Ocupación Hotelera. Elaboración propia.

Lo más destacable de este plan es su planteamiento territorial, al proponer la expansión de la huella turística de la ciudad definiendo tres grandes ámbitos turísticos: el Madrid + Real, que abarca los circuitos turísticos tradicionales; Madrid gana de cerca, que propone circuitos turísticos complementarios; y Madrid *plays off*, que incorpora nuevas zonas como Matadero, Lavapiés o Malasaña. Tras dos años de crecimiento en el número de turistas, en 2012 vuelve a producirse un descenso que continuará hasta 2014. En este caso el descenso se produce en un contexto de crecimiento del turismo urbano en otras ciudades europeas e incluso españolas. Entre 2011 y 2013 Madrid cae un 11,9% en número de visitantes internacionales mientras que Barcelona crece un 56%. Por primera vez desde 2003 el crecimiento de las plazas hoteleras se paraliza y no volverá a tener un crecimiento destacable hasta 2016. El Plan Estratégico de Turismo 2015-2019 plantea como causas la falta de visión y liderazgo, un mix de demanda inadecuado, la reducción de la capacidad aérea con emisores clave, una propuesta de valor difusa y una marca poco poderosa. Es un plan centrado principalmente en el marketing que plantea una serie de factores diferenciales para reforzar la marca de la ciudad: su área de influencia, incorporando como parte de su oferta las Ciudades Patrimonio y las Villas de Madrid, el estilo de vida, el patrimonio cultural, el fútbol, la gastronomía y los eventos. Para fortalecer el liderazgo y la gobernanza se apuesta por la recién creada DMO Madrid Destino. Desde 2014 hasta 2019 se mantiene un crecimiento constante, en los cinco años el número de visitantes sube un 17,25% y el de pernoctaciones un 1,78%, ya que no se consigue una gran mejora de la estancia media (2,19 noches en 2019). En ese periodo se hace palpable un cambio cualitativo en la oferta: aumentan los establecimientos de lujo, especialmente en el centro histórico de la ciudad, así como los pequeños hoteles boutique, mientras que pensiones y hostales se ven desplazados por *hostels* y viviendas de uso turístico. Estas últimas empiezan a percibirse como una amenaza tanto por las cadenas hoteleras como por los residentes y acaban entrando en la agenda política con la aprobación de un nuevo plan especial de hospedaje, en este caso para restringir este tipo de uso en las zonas más presionadas del centro histórico. La irrupción de la pandemia de COVID-19 supone una paralización total de la actividad turística y el número de visitantes cae casi un 75% en 2020, superando el 80% en el caso de los turistas extranjeros. En comparación con otros destinos urbanos europeos Madrid se ve especialmente afectada, pasando del sexto al noveno puesto en el ranking anual del grupo European Cities Marketing, aunque no tanto como Barcelona o Roma, que caen respectivamente 7 y 6 puestos. El último Plan Estratégico de Turismo abarca el periodo 2020-2023, aunque dada la coyuntura mundial se ha presentado en 2021, a pesar del cambio supuesto por la crisis los objetivos no varían mucho respecto de los planes anteriores.

5. Discusiones y conclusiones

El marketing de ciudad, como estrategia de posicionamiento internacional, ha ido evolucionando a lo largo de los años, incorporando elementos tangibles e intangibles desde, principalmente, los campos de la planificación urbana y la comunicación. El presente trabajo ha puesto en relación el marketing de ciudad, los proyectos urbanos y el turismo desde una perspectiva crítica tomando el caso de referencia de la ciudad de Madrid.

El objetivo del marketing de ciudad es crear una imagen cuidada, atractiva y reconocible a nivel internacional, que atraiga a turistas, residentes e inversores. Para ello, se sirve de la comunicación a partir de logos y slogans de ciudad y turísticos, páginas webs de la ciudad, folletos, mapas turísticos, redes sociales e incluso megaeventos de gran calado mediático. En este sentido parece evidente que la estrategia de marketing turístico se encuentra englobada, o por lo menos alineada, con la estrategia de marketing de ciudad. En Madrid, desde la década de los 2000, se han aprobado una serie de planes estratégicos que buscaban la internacionalización de la ciudad mediante la atracción de turistas e inversores, donde turismo e internacionalización de la ciudad iban de la mano. Si bien la relación de marketing turístico y marketing de ciudad en Madrid es patente, la relación entre el marketing de ciudad y la atracción del turismo internacional es menos evidente. Como se ve en Fig. 1, el número de turistas disminuyó en el periodo entre 2012 y 2014. Pese a que, como se ha indicado, el Plan Estratégico de Turismo 2015-2019 identifica una serie de causas a esa posible disminución, lo cierto es que en este periodo se continúa con una estrategia de posicionamiento internacional y turístico en línea con la que se había implementado durante los años de mayor crecimiento turístico en la ciudad. La voluntad política en el Ayuntamiento de Madrid siempre ha sido atraer a un número mayor de turistas, incluso durante el “gobierno del cambio” que trató de poner coto a las viviendas de uso turístico ante la congestión de la planta de vivienda residencial, pero durante su gobierno proliferó la construcción de hoteles de 4 y 5 estrellas en la ciudad.

El marketing de ciudad también se sirve del desarrollo de proyectos urbanos para la potenciación de elementos paisajísticos icónicos. Así se ha puesto el foco en la construcción y renovación del entorno urbano para crear una imagen cuidada y diferenciadora de la ciudad. En Madrid se han ido desarrollando una serie de proyectos urbanos atendiendo a tres dimensiones (cultura, deporte y negocios) para lograr el objetivo de atraer a más turistas e inversores. Si bien parece que la última década el desarrollo frenético de proyectos urbanos en la ciudad ha experimentado cierto freno, las construcciones realizadas hasta el momento han ido modificando y componiendo el paisaje urbano de la ciudad hasta convertirla en un espacio de reconocimiento internacional; prueba de ello es la reciente declaración del Paseo del Prado y el Buen Retiro como Patrimonio de la Humanidad (2021). Este tipo de construcciones, por tanto, puede favorecer el reconocimiento internacional, pero no están exentas de problemas. Algunos de los elementos icónicos que se construyen tienen un vida útil muy corta (por ejemplo, las instalaciones deportivas desarrolladas para las candidaturas olímpicas de Madrid) y, en ocasiones, parece que la fecha de caducidad llega incluso antes cuando la imagen de ciudad requiere adaptarse a las cambiantes exigencias del mercado internacional. Además, espacios con una fuerte transformación urbano para adaptarse a la internacionalización de la ciudad puede conllevar procesos de turistificación o gentrificación como los que se han vivido en determinados barrios del centro histórico de Madrid como Lavapiés y Chueca.

La relación entre el turismo, los proyectos urbanos y el marketing de ciudad parece evidente, en tanto que el marketing de ciudad se sirve del turismo y los proyectos urbanos para mejorar el posicionamiento de la ciudad. El marketing de ciudad es, por tanto, una estrategia de posicionamiento que requiere del uso y vinculación de otras políticas que se desarrollan en el ámbito urbano. En este estudio nos hemos centrado en el turismo y el urbanismo, pero también se requiere, por ejemplo, de políticas de desarrollo cultural o de políticas de transporte y movilidad para mejorar la accesibilidad a la ciudad. Para lograr un posicionamiento internacional efectivo es necesario el trabajo transversal de todos los departamentos de gestión de la ciudad.

Referencias bibliográficas

ABC (23/09/2011). «Sonríe, ¡eres Madrid!», nueva campaña de turismo. ABC. Recuperado de https://www.abc.es/espana/madrid/abcp-sonrie-eres-madrid-nueva-201109230000_noticia.html

- Calle Vaquero, M. de la, Ferreiro Calzada, E. y Mendoza de Miguel, S. (2018). Concentración y desconcentración de la actividad turística sobre el espacio urbano. Reflexiones en torno a Madrid. *Polígonos Revista de Geografía*, 30, 143-170.
- Canosa Zamora, E., & García Carballo, Á. (2012). The creation of city Brand Madrid [La construcción de la marca Madrid]. *Cuadernos Geográficos*, 51(51), 195–221. <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84901782258&partnerID=40&md5=9ebdec56d1b5cd89bde9afc77d0a83>
- De la Fuente, R., & Velasco, M. (2012). La política urbana en Madrid: un relato provisional. *Geopolítica(S)*, 3(1), 35–59. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5209/rev_GEOP.2012.v3.n1.39251
- El País (22/09/2021). Crisis en la coalición Almeida-Villacís: “No nos planteamos una ruptura, pero esto es un antes y un después”. *El País*. Recuperado de <https://elpais.com/espana/madrid/2021-09-22/crisis-en-la-coalicion-almeida-villacis-no-nos-planteamos-una-ruptura-pero-esto-es-un-antes-y-un-despues.html>
- El País (24/09/2018). Lavapiés se hace con el título de barrio más ‘cool’ del mundo. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/ccaa/2018/09/24/madrid/1537789106_353961.html
- Estébanez Álvarez, J., Molina Ibáñez, M. y Pérez Sierra, C. (1993). Madrid: configuración de una ciudad global. *Geographicalia*, 30, 177-190. https://doi.org/10.26754/ojs_geoph/geoph.1993301817.
- Gago García, C., Córdoba Ordóñez, J. y Díez Pisonero, R. (2017). Los listados de ciudades globales. Desde la práctica investigadora a su utilización como argumento en la planificación urbana neoliberal. *Revista Internacional de Sociología*, 75(1), e054. <https://doi.org/10.3989/ris.2017.75.1.15.11>.
- Gospodini, A. (2002). European Cities in Competition and the New 'Uses' of Urban Design. *Journal of Urban Design*, 7:1, 59-73. <https://doi.org/10.1080/13574800220129231>.
- Gravari-Barbas, M. y Guinand, S. (2017). Addressing tourism-gentrification processes in contemporary metropolises. En M. Gravari-Barbas y S. Guinand (Eds.), *Tourism and Gentrification in Contemporary Metropolises* (pp. 1-21). Londres: Routledge.
- Lanzas, M. (26/09/2017). La rentabilidad del postureo en Malasaña, el segundo barrio más ‘instagrameado’ de España. *El Mundo*. Recuperado de <https://www.elmundo.es/madrid/2017/09/26/59c52523268e3e4a1c8b47c5.html>
- Ma, W., de Jong, M., Hoppe, T., & de Bruijne, M. (2021). From city promotion via city marketing to city branding: Examining urban strategies in 23 Chinese cities. *Cities*, 116(August 2020), 103269. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103269>
- Mansfield, R. (2019). City brands : identity in the urban environment. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. 0–5. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/698/3/033030>
- Marshall T (2013) *Planning Major Infrastructure: A Critical Analysis*. Abingdon: Routledge.
- McCann, E. (2020). City Marketing. In *International Encyclopedia of Human Geography* (Second Ed, Vol. 2). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/b978-0-08-102295-5.10165-9>
- Olesen, K. (2019). Infrastructure imaginaries : The politics of light rail projects in the age of neoliberalism. *Urban Studies*, 12 <https://doi.org/10.1177/0042098019853502>
- Sánchez Moral, S., Díez Pisonero, R., Gago García, C. y Arellano Espinar, A. (2019). Sectores estratégicos en la economía del conocimiento y desarrollo en la ciudad de Madrid y su región. *Revista de Estudios Andaluces*, 38, 144-161. <https://orcid.org/0000-0002-1464-8751>.
- Smith, N. (2002). New Globalism, New Urbanism: Gentrification as Global Urban Strategy. *Antipode*, 34, 427-450. <https://doi.org/10.1111/1467-8330.00249>.
- Troitiño Vinuesa, M. A. y Troitiño Torralba, L. (2018). Turismo y dinámicas urbanas: el área central de Madrid. *Ábaco*, 4(98), 29-45.
- Troitiño Vinuesa, M. A. (2003). Renovación urbana: dinámicas y cambios funcionales. *Perspectivas Urbanas/Urban Perspectives*, 2.