

Plan Estratégico de Posicionamiento Internacional de la Ciudad de Madrid (2012 - 2015)



Índice

Prólogo	5
1. Introducción	8
1.1 Objetivos y alcance del documento	10
1.2 Metodología	10
2. Diagnóstico de Madrid en la Esfera Internacional	16
2.1 Estrategia de posicionamiento internacional de Madrid 2007-2011	16
2.2 Datos relevantes 2007-2011, de acuerdo con los vectores de comunicación	17
2.3 Influencia internacional de Madrid	21
2.4 Visión de instituciones y empresas externas	24
2.5 Principales resultados de los índices internacionales de ciudades sobre los elementos de competitividad	27
2.6 Conclusiones por objetivos estratégicos	30
2.7 Principales Reflexiones	31
3. Diagnóstico sobre el entorno y competencia	34
3.1 Análisis por zonas geográficas	34
3.2 Acción internacional de ciudades de referencia	61
3.3 Conclusiones del análisis de ciudades de referencia	79
4. Análisis DAFO del posicionamiento internacional de Madrid	82
4.1 Debilidades	82
4.2 Fortalezas	83
4.3 Amenazas	84
4.4 Oportunidades	84
5. Formulación estratégica	88
5.1 Misión y visión	90
5.2 Objetivos estratégicos	90
5.3 Líneas estratégicas a abordar	91
5.4 Programas de actuación	92
Referencias bibliográficas y fuentes consultadas	134

Prólogo

Las grandes ciudades del siglo XXI constituyen los verdaderos centros del desarrollo del conjunto de la población. Su capacidad de atraer tanto inversión como talento y por ello de dinamizar el consumo y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, depende en gran medida de la visibilidad que tengan en el ámbito mundial.

La ciudad de Madrid lleva un tiempo volcando sus esfuerzos por dar a conocer más allá de nuestras fronteras todo el potencial que esta gran urbe posee. Si siempre ha sido importante para Madrid darse a conocer en la esfera global, en la situación de crisis actual se hace especialmente necesario expandir las fronteras de lo local, para mejorar la visibilidad y la competitividad de la ciudad en la red de ciudades globales.

Madrid es hoy día referente internacional en diversos ámbitos. Desde la cultura hasta las infraestructuras urbanas, pasando por elementos destacados de la seguridad, la movilidad urbana o los aspectos sociales.

La atracción de eventos de repercusión global, como los Juegos Olímpicos y Paralímpicos, es clave para maximizar la visibilidad de nuestra ciudad y altamente beneficioso para el impulso económico. Es por ello por lo que la candidatura de Madrid como sede de los Juegos de 2020 vuelve a ser una apuesta estratégica de este Ayuntamiento para el posicionamiento internacional de nuestra ciudad.

El presente Plan Estratégico de Posicionamiento Internacional de Madrid supone una acción transversal del ayuntamiento, y, como no podría ser de otra manera, se pone en marcha buscando la mayor coordinación con otros actores y agentes de la ciudad, como son: empresas, instituciones públicas y privadas y organismos internacionales.

Este plan se enmarca en el contexto actual de Madrid, de España y de Europa. Es por tanto un plan austero y realista, realizado integralmente con medios propios, que busca, con la máxima eficiencia, posicionar y mantener a Madrid en el mapa de las grandes ciudades globales, mejorar su atractivo y competitividad e impulsar, en lo posible, el desarrollo económico.

El presente documento constituye la base sobre la que construir los planes operativos de la ciudad de Madrid en materia de internacionalización. No se trata de un documento de reflexión, sino de un marco estratégico que, partiendo del análisis de la actuación realizada en los últimos años, así como de la compleja coyuntura económica y social actual y del entorno competitivo, marque la dirección para el desarrollo de los programas de actividad concretos a implementar por parte de las distintas áreas de gobierno, organismos y entes municipales de forma coordinada para lograr un objetivo común:

La consolidación de Madrid como una de las Ciudades Globales de referencia en el panorama internacional, sirviendo de motor para el necesario impulso de la economía y el empleo en nuestra ciudad.

Ana Botella

Alcaldesa de Madrid



01 Introducción

1.1 Objetivos y alcance del documento	10
1.2 Metodología	10

1. Introducción

Desde hace varios años las ciudades se han ido constituyendo progresivamente como actores de primer orden en ámbitos como el económico, político, demográfico, o medioambiental. Como consecuencia de esta evolución, es necesario que las ciudades redefinan continuamente sus funciones y se preparen para competir con garantías en el mundo global de nuestros días.

En un mundo globalizado, las ciudades se erigen como nuevos centros de decisión principales catalizadoras del crecimiento y desarrollo social. Son las ciudades las que pugnan entre sí **para atraer grandes eventos, captar inversiones, importar talento, recibir un mayor flujo de turistas, etc.** En definitiva, por ser más competitivas a escala global. Pero no sólo rivalizan sino que colaboran y se complementan. Su fuerza y relevancia viene marcada en muchas ocasiones por su capacidad de generar vínculos y lazos de unión con otras urbes, redes de ciudades, organismos internacionales o agentes sociales que las completen y las apoyen.

El nuevo contexto de competitividad entre ciudades por la captación de residentes, inversores, investigadores y visitantes ha supuesto el desarrollo de ejercicios de reflexión estratégica que tienen como objetivo la definición del posicionamiento competitivo de las ciudades en función de los recursos disponibles.

El conjunto de **ciudades globales** lo constituyen las más avanzadas y complejas ciudades del siglo XXI. Una ciudad global debe de cumplir con una serie de **requisitos** como:

- Conocimiento y familiaridad a nivel internacional de la ciudad
- Influencia y participación en eventos internacionales
- Centro de una gran conurbación y poseer una población en el área metropolitana suficientemente grande y multicultural

- Avanzado sistema de transporte dentro de la ciudad y con otras ciudades
- Infraestructura avanzada en innovación y en el mundo de las telecomunicaciones
- Ambiente cultural propio: calidad de su patrimonio artístico, arquitectónico y cultural
- Importancia como centro económico y ciudad de negocios
- Buena calidad de vida
- Servicios eficientes y sostenibles
- Espíritu emprendedor

La competitividad de una ciudad la determina su capacidad para:

- **Innovar:** Tecnología, productos, procesos y metodologías de gobierno, gestión urbana y administración, así como la búsqueda y desarrollo de nuevos mercados
- **Atraer:** Inversión, capital intelectual, turismo
- **Acoger:** Nuevas poblaciones, culturas, proyectos

La **competitividad** de las metrópolis se determina en función de sus recursos y activos disponibles, así como de su capacidad para desarrollar un entorno atractivo para la atracción de nuevas oportunidades. Dichos **activos y recursos** pertenecen a **cinco ámbitos** fundamentales:

- La **calidad de vida** que ofrece a sus ciudadanos y visitantes (estilo de vida, calidad del medio ambiente o el acceso a servicios médicos, entre otros)
- El nivel de **cualificación y capacidad innovadora de su capital humano** (como la calidad de la educación superior, nivel de inversión en investigación o la cualificación de los profesionales)

- La **imagen o marca** que la ciudad transmite internacionalmente y a sus propios ciudadanos y el nivel de implantación y reconocimiento que ésta tiene
- El **entorno económico** que ofrece la ciudad, referido a las mediciones macroeconómicas, la facilidad de hacer negocios o la estabilidad del marco jurídico
- Su **conectividad** externa e interna basada en parámetros como la calidad y cobertura de sus aeropuertos, la red de transporte urbano e interurbano, las infraestructuras viarias y las telecomunicaciones

El mundo actual de economía globalizada hace que no solo las empresas tengan que ser competitivas, sino que las naciones y las ciudades tengan que esforzarse por atraer el capital, las empresas y los recursos humanos necesarios para asegurar con un crecimiento equilibrado y sostenible en el largo plazo la mejora del nivel de vida y de los servicios a sus ciudadanos. En este sentido, hay que decir que la competencia es cada día mayor, pues a las grandes urbes del mundo desarrollado se unen todas aquellas de los países en desarrollo, enormemente atractivas por el potencial de crecimiento que ofrecen las economías emergentes.

Hay que destacar que las ciudades han pasado de tener un papel reactivo a necesitar desarrollar un papel mucho más proactivo en la atracción de inversiones y empresas. No es suficiente con tener unos valores y ventajas competitivas sobre otras urbes, sino que hay que transmitir al mundo cuáles son sus atractivos y sus características únicas o diferenciales, y demostrar que constituyen la mejor opción a la hora de establecer una firma o de utilizar unos servicios empresariales.

Para ello **las grandes ciudades del mundo tienen que poder aportar algo diferente** a las empresas que en ellas se establezcan y a las personas que las conviertan en su residencia o las visiten por turismo o negocios.

Si no cuentan con esa fortaleza especial o con esa característica que las haga únicas en algún aspecto deberán esforzarse en conseguirlo, si ya lo tienen, deberán fomentarlo y reforzarlo pues será gracias a ello que será posible continuar avanzando en su desarrollo. Tan importante como lo anterior es que **deberán esforzarse en que todo ello sea transmitido eficientemente y conocido fielmente** por potenciales inversores, residentes o visitantes, para que éstos tengan una imagen real de la ciudad a la hora de tomar sus decisiones.

Cada ciudad global, dentro de la red de flujos de servicios, puede especializarse en aspectos concretos, definiendo de esta manera su diferencia competitiva.

Madrid, como gran ciudad a nivel mundial, se encuentra en la misma situación que el resto de las grandes capitales del mundo, es decir, luchando por la atracción de unos recursos siempre limitados que garanticen el bienestar futuro de los madrileños.

Su reto es consolidar y transmitir sus fortalezas, compartirlas y hacerlas llegar a un mundo que se encuentra saturado de todo tipo de mensajes, incluidos aquellos lanzados por las otras grandes ciudades globales. Continuando la línea de los últimos años, Madrid debe trabajar para reducir la brecha existente entre la realidad objetiva de la ciudad y la imagen que de ella se tiene internacionalmente.

En el momento actual, los principales objetivos del Ayuntamiento de Madrid pasan por la ge-

neración de empleo, la austeridad de todas las actuaciones del Gobierno Municipal, el impulso económico y la cooperación administrativa. Se incluye el ambicioso reto de la candidatura de Madrid 2020, así como el diseño de un nuevo proyecto de ciudad, con la revisión del Plan General de Urbanismo.

La reducción de gastos y el fomento del empleo son las dos acciones prioritarias del Ayuntamiento de Madrid para esta legislatura. **El Plan Estratégico de Posicionamiento Internacional de Madrid se enmarca dentro de estos objetivos generales municipales, buscando cumplir con estas expectativas a través del diseño de actuaciones que aporten a la ciudad visibilidad y promoción, en todo el mundo.**



1.1 Objetivos y alcance del documento

El desarrollo y crecimiento económico de cualquier ciudad va unido al fomento de su competitividad en el entorno global. Por este motivo, uno de los objetivos del Ayuntamiento de Madrid es mantener a Madrid en el contexto de las **ciudades globales**.

Para dar cumplimiento a este objetivo se establece como hoja de ruta el presente **"Plan Estratégico de Posicionamiento Internacional de Madrid"** para el periodo 2012-2015, que evoluciona y adapta el plan elaborado para el periodo 2007-2011 a la nueva realidad económica y social de nuestra ciudad así como al escenario de entorno y competitividad actual.

Este objetivo de posicionar la ciudad entre las grandes ciudades globales, es en realidad una carrera en la que numerosas ciudades del mundo tratan continuamente de situarse con ventaja frente a las demás, en un ambiente constantemente cambiante y con alto dinamismo. Se precisa, por tanto, un esquema de trabajo que contemple, tanto la definición de actuaciones y líneas prioritarias, como el análisis continuo de resultados que permita adaptarse a la evolución del entorno.

El posicionamiento de una ciudad incluye dos aspectos que se refuerzan mutuamente: por un lado, la realidad misma de la ciudad, incluyendo sus actuaciones, datos económicos y

demográficos, etc., y, por otro, la percepción exterior que se tiene de la misma. Para conseguir el éxito es necesario trabajar simultáneamente sobre ambos aspectos.

El Ayuntamiento de Madrid es tan solo uno de los actores que pueden impulsar el posicionamiento internacional de la ciudad. Es necesaria la acción coordinada de todos los agentes clave, tanto administrativos como socioeconómicos de la ciudad, e incluso del Estado, para conseguir el éxito en el objetivo marcado. Por ello esta estrategia recoge actuaciones a promover internamente, pero también apuesta por la coordinación y el establecimiento de alianzas con instituciones y empresas de modo que se sumen esfuerzos y se maximicen los resultados.

El presente documento constituye la base sobre la que construir los planes operativos de la Ciudad de Madrid en materia de internacionalización. No se trata de un documento de reflexión, sino de un marco estratégico que, partiendo del análisis de la actuación realizada en los últimos años, así como de la compleja coyuntura económica y social actual y el entorno competitivo, marque la dirección para el desarrollo de los programas de actividad concretos a implementar por parte de las distintas áreas de gobierno, organismos y entes municipales de forma coordinada para lograr un objetivo común:

La consolidación de Madrid como una de las ciudades globales de referencia en el panorama internacional, sirviendo de motor para el necesario impulso de la economía y el empleo en nuestra ciudad.

Con este objetivo, el alcance del presente documento queda fijado en los siguientes epígrafes:

- Diagnóstico de Madrid en la esfera internacional
- Diagnóstico sobre el entorno y competencia
- Análisis DAFO del posicionamiento internacional de Madrid
- Formulación Estratégica
- Misión, visión y objetivos estratégicos para la internacionalización de Madrid
- Líneas estratégicas a abordar
- Programas vinculados a cada una de las líneas estratégicas

1.2 Metodología

El presente plan ha sido desarrollado desde la Coordinación General de Relaciones Institucionales e Internacionalización dependiente del Área de Gobierno de Vicealcaldía del Ayuntamiento de Madrid, a través de la

creación de un grupo de trabajo con la participación de las diferentes áreas de gobierno, organismos y entes municipales.

En el siguiente gráfico se muestra el esquema

metodológico seguido para la elaboración del presente Plan de Posicionamiento Estratégico Internacional de la Ciudad de Madrid para el periodo 2012 – 2015.



Se proporciona a continuación el listado de las áreas de gobierno, organismos y entes municipales que han participado en la elaboración del plan:

Área de Gobierno	Coordinación General	Unidad / Organismo / Empresa
AG Vicealcaldía	CG Relaciones Institucionales e Internacionalización	Empresa Municipal Madrid Visitors & Convention Bureau
AG Medioambiente, Movilidad y Seguridad	CG Sostenibilidad y Movilidad	Empresa Municipal de Transportes
	CG Seguridad y Emergencias	SG Coordinación – Servicio de Calidad y Proyectos Estratégicos (Antiguo Observatorio de Seguridad)
		DG Emergencias y Protección Civil
AG Hacienda y Administración Pública	CG CG Modernización y Administración Pública	Instituto de Formación y Estudios del Gobierno Local
	CG Recursos Humanos	DG Calidad y Atención al Ciudadano
AG Urbanismo y Vivienda	CG Oficina de Planificación Urbana	Empresa Municipal de Vivienda y Suelo
AG Las Artes	CG Las Artes	Empresa Municipal Madrid Arte y Cultura
AG Economía, Empleo y Participación Ciudadana	CG Economía	DG Comercio
		DG Innovación y Tecnología
		Instituto Municipal de Consumo
		Empresa Municipal Madrid Espacios y Congresos
		Mercamadrid
	CG Empleo, Desarrollo Empresarial y Participación Ciudadana	Organismo Autónomo Madrid Emprende
		Agencia para el Empleo
AG Familia y Servicios Sociales	CG Familia y Servicios Sociales	DG Familia, Infancia y Voluntariado

En el mes de julio se mantuvo un taller de trabajo con responsables de todas las áreas de coordinación municipales.

En cuanto a la participación de empresas e instituciones nacionales e internacionales, se ha contado con más de 60 organizaciones relacionadas con la actividad y promoción exterior de la ciudad, tanto a través de una encuesta escrita como en diversos talleres de trabajo diseñados con la siguiente participación:

- 1- Universidades, museos, casas y otros centros relacionados con el turismo, la educación o con la diplomacia urbana
- 2- Cámaras de comercio extranjeras, empresas públicas relacionadas con la internacionalización, empresas e instituciones de transportes y comunicaciones
- 3- Representación del tejido empresarial a través de las principales empresas con proyección internacional y sede en Madrid

A todos los talleres fueron invitados los grupos políticos con representación municipal.

Se indican a continuación las empresas y organizaciones que han participado en la redacción del plan: a través del envío de encuestas y/o presencia en los talleres de trabajo anteriormente citados:

ACCENTURE	ACCIONA	AENA	Aeropuerto de Barajas	Asoc. de Corresponsales de Prensa Extranjera (ACPE)	Asoc. de Marcas Renombradas Españolas (AMRE)	Banco Santander	BMW
Bovis Lend & Lease	Cámara de Comercio Británica en España	Cámara de Comercio de Bélgica y Luxemburgo en España	Cámara de Comercio de Canadá en España	Cámara de Comercio de Madrid	Cámara de Comercio e Industria Italiana para España	Cámara de Comercio Hispano-Danesa	Cámara Franco-Española de Comercio e Industria
Casa Árabe	Casa Asia	Centro Sefarad Israel	CEU Universidad San Pablo	Club de Exportadores e Inversores Españoles	Club de Madrid	Consortio Regional de Transportes de Madrid	Danone
Deloitte	FERROVIAL	Fundación Consejo España-China	Fundación Japón	Garrigues	Gómez, Acebo y Pombo	Grupo Avanza	Grupo Leche Pascual
GRUPO MAHOU-SAN MIGUEL	Grupo Ortiz	IBERDROLA	IBERIA	ICEX	IE Business School	Instituto Francés	Instituto Goethe
Instituto Italiano de Cultura	Invest in Spain	JC DECAUX	MERCADONA	Museo Nacional del Prado	Museo Reina Sofía	Museo Thyssen-Bornemisza	Organización Mundial del Turismo
P4R	PricewaterhouseCoopers	PROMOMADRID - Comunidad Madrid	Real Instituto Elcano	RENFE	REPSOL	Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI)	Universidad Autónoma de Madrid
Universidad Camilo José Cela	Universidad Carlos III	Universidad Complutense de Madrid	Universidad Politécnica de Madrid	Universidad Rey Juan Carlos			

Asimismo, para la elaboración de este plan se han utilizado fuentes documentales de diversa índole tanto internas como externas al Ayuntamiento. A continuación, se listan algunas de las más destacados:

- Programa Electoral del Partido Popular para el Ayuntamiento de Madrid

- Documento Futuro Ciudad de Madrid 2020
- Documentación de la Cámara de Comercio, ICEX, Real Instituto Elcano
- Plan Estratégico Madrid Emprende. 2012-2016

- Plan Estratégico de Turismo de Madrid 2012- 2015. MV&CB
- Rankings internacionales de ciudades (ver apartado 2.5)



02 Diagnóstico de Madrid en la Esfera Internacional

2.1 Estrategia de posicionamiento internacional de Madrid 2007-2001	16
2.2 Datos relevantes 2007-2011, de acuerdo con los vectores de comunicación	17
2.3 Influencia internacional de Madrid	21
2.4 Visión de instituciones y empresas externas	24
2.5 Principales resultados de los índices internacionales de ciudades sobre los elementos de competitividad	27
2.6 Conclusiones por objetivos estratégicos	30
2.7 Principales reflexiones	31

2. Diagnóstico de Madrid en la Esfera Internacional

2.1 Estrategia de posicionamiento internacional de Madrid 2007-2011

Con el fin de mejorar la competitividad y atractivo de la ciudad, el Ayuntamiento de Madrid desarrolló para el periodo 2007-2011 una estrategia orientada a:

- Mejorar el posicionamiento internacional de Madrid a través de acciones y programas estratégicos
- Aunar a los agentes implicados alrededor de un proyecto colectivo de ciudad para que se sumen al esfuerzo de proyectar la ciudad
- Impulsar y promover grandes eventos con repercusión internacional
- Atraer sedes de grandes instituciones y organizaciones internacionales, sobre todo de aquellas que hagan que nuestra ciudad sea más competitiva
- Conseguir que Madrid se apreciara y valorara como una de las principales ciudades globales

Los **objetivos estratégicos** definidos buscaban situar a Madrid en la escena de las grandes ciudades globales como:

1. **Tercera Metrópoli Europea:** Consolidar a Madrid como tercera ciudad europea, tras Londres y París y por delante de Berlín, Ámsterdam, Estocolmo, Frankfurt, Roma y Milán
2. **Referente del Mundo Hispano:** Cuidar y fomentar los estrechos lazos que unen España y en consecuencia Madrid con el mundo iberoamericano y de habla hispana
3. **Nodo entre culturas y continentes:** Madrid es la puerta de entrada al mercado latinoamericano norteafricano y a la Unión Europea. Asimismo, la ciudad puede aspirar a convertirse en nodo de enlace entre este triángulo y la zona Asia-Pacífico, la de mayor crecimiento demográfico y económico de la actualidad

4. **Referente para las ciudades emergentes:** Madrid cuenta con empresas que son líderes mundiales en sectores estratégicos para las ciudades: finanzas, gestión de proyectos, ingeniería civil, construcción de infraestructuras civiles y de transporte, provisión y gestión de servicios renovables y agua. En estos ámbitos, puede servir de referencia a las grandes ciudades del mundo que se ven inmersas en procesos de fuerte expansión económica y demográfica

Para la consecución de los objetivos estratégicos establecidos se identificaron diferentes **vectores de comunicación** a través de los que articular los planes de acción en materia de posicionamiento internacional de la ciudad de Madrid.

Los vectores definen las **apuestas estratégicas** de una ciudad como mensajes clave para conseguir su posicionamiento internacional y están integrados por diferentes iniciativas estratégicas o grandes proyectos.

Los vectores definidos fueron:

1. Ciudad Competitiva y Conectada

Incluye las iniciativas orientadas a comunicar el atractivo de Madrid para crear y desarrollar empresas y negocios y la capacidad de estar bien conectada interna y externamente.

Madrid es una ciudad competitiva y de alto crecimiento. Atractiva para invertir, vivir, trabajar, estudiar, investigar y crear. Impulsado todo ello por sus magníficas infraestructuras y sistemas de comunicación y transportes.

2. Abierta e Integradora

Incluye las acciones encaminadas a la promoción de un Madrid Abierto, y la identificación de oportunidades en el exterior, además de la sensibilización interna sobre la capacidad integradora de la ciudad y las ventajas del intercambio de experiencias.

La ciudad ha recibido en pocos años una muy numerosa población extranjera que se ha integrado con facilidad, gracias al carácter abierto y a la solidaridad de sus ciudadanos, así como al esfuerzo de la administración por conseguir unos cauces de comunicación fluidos, por medio de foros y mesas de diálogo.

3. Creativa e Innovadora

Vector orientado al fomento del desarrollo de las capacidades intelectuales de la ciudad que integra las acciones destinadas a promover la innovación impulsando la atracción de talento y mejorando al mismo tiempo las ventajas competitivas actuales de la ciudad.

Madrid cuenta con un valioso capital humano con un alto nivel educativo y un importante nivel de universidades, centros de investigación, instituciones científicas y escuelas de negocios.

4. Eficiente y Sostenible

Incluye las iniciativas orientadas a comunicar Madrid como ejemplo de gestión urbana y modelo de ciudad en desarrollo económico sostenible y eficiente.

Madrid es una ciudad bien administrada, que ha hecho un gran esfuerzo de renovación urbana, con especial seguimiento de la gestión de residuos, las emisiones de CO₂ y el consumo energético, contando para ello con la colaboración de sus vecinos y de empresas líderes en las energías renovables.

2.2 Datos relevantes 2007-2011, de acuerdo con los vectores de comunicación

Al principio de la legislatura 2007-2011, Madrid ya había sido protagonista de un espectacular **proceso de transformación** que ha tenido continuidad a lo largo del último mandato.

Esta situación general de desarrollo, objetivamente situaba a Madrid como una de las **mejores competidoras** para convertirse en el área metropolitana europea más importante después de Londres y de París.

Ya en 2007, y según se indica en el informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos sobre Madrid (OECD Territorial Reviews: Madrid, Spain, 2007) existía un importante **desfase entre la realidad y la percepción** de la ciudad desde otros países, ello influía negativamente en la capacidad de la ciudad para seguir mejorando.

En este contexto y con objeto de realizar un diagnóstico interno sobre los resultados de la aplicación de la estrategia de posicionamiento internacional definida para el periodo 2007-2011, se recogen bajo este epígrafe las principales actuaciones desarrolladas o promovidas por el Ayuntamiento de Madrid así como las principales conclusiones sobre la evolución de nuestra ciudad en el periodo 2007-2011 vinculadas a cada uno de los vectores de comunicación establecidos.

Ciudad Competitiva y Conectada

En criterios de **competitividad**, Madrid ha venido obteniendo a lo largo de los últimos años mejores resultados que la media de España.

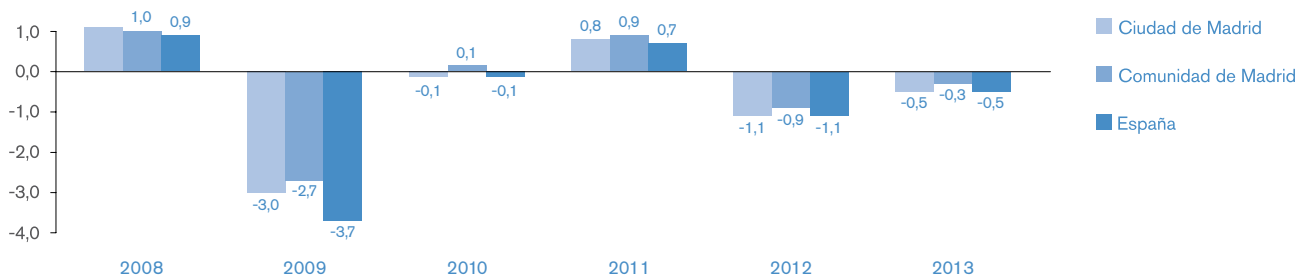
Debido a la situación de crisis en la que se encuentra inmerso el país, las cifras económicas han supuesto un notable deterioro en los últimos años. No obstante, según manifiesta la agenda de calificación Standard & Poors (comunicado S&P mayo 2012), Madrid es una economía fuerte con un PIB per cápita que es el 160 por ciento de la media española, aunque con perspectivas de crecimiento limitadas. Estas perspectivas negativas se explican porque reflejan las del conjunto de España. La agencia mantiene en 2012 el rating de la ciudad en BBB+ y A2- para el largo y el corto plazo.

Las previsiones de crecimiento del PIB de Madrid están alineadas con los valores del conjunto de España.

	Ciudad de Madrid	Comunidad de Madrid	España
2008	1,6	1,0	0,9
2009	-3,0	-2,7	-3,7
2010	-0,1	0,1	-0,1
2011	0,8	0,9	0,7
2012	-1,1	-0,9	-1,1
2013	-0,5	-0,3	-0,5

Fuentes: Instituto LR Klein (Ciudad de Madrid, 2009-2011), INE (Comunidad de Madrid y España, 2009-2011), Observatorio Económico de la Ciudad de Madrid y Ceprede (España, 2012-2013).

Crecimiento y previsiones del PIB (%)



Fuentes: Instituto LR Klein (Ciudad de Madrid, 2009-2011), INE (Comunidad de Madrid y España, 2009-2011), Observatorio Económico de la Ciudad de Madrid y Ceprede (España, 2012-2013).

Otros indicadores que reflejan el posicionamiento de Madrid en términos de competitividad:

- Según el Instituto Nacional de Estadística (INE, febrero 2012) la Comunidad de Madrid es, con un 21,3%, la comunidad española en la que más empresas se crearon en 2011; una de cada cinco. Y el capital suscrito por la mismas también es el más

alto de España, con 14.750 millones de euros

- Siete grupos con sede en Madrid figuran entre las cincuenta primeras constructoras mundiales con más actividad internacional (Top 225 International Contractors): FCC, ACS, Sacyr, Técnicas Reunidas, Ferrovial, Isolux y OHL

- En Madrid, tienen su sede central algunas de las mayores empresas del mundo (por facturación) según Global Fortune (julio 2011): Banco de Santander (51), Telefónica (78), Repsol YPF (94), CEPSA (369), MAPFRE Group (395), ACS (451)

Desde la ciudad se ha mantenido la determinación en el **apoyo al desarrollo empresarial**.

Evidencias de esto lo tenemos en:

- Las actuaciones de apoyo a los pequeños empresarios y autónomos por parte de la Agencia Municipal Madrid Emprende destacando entre otros el proyecto de creación de los Viveros de Empresa
- La Coordinación continua con Cámaras de Comercio, CEIM y otras instituciones, tanto en proyectos específicos (Ej. Pabellón de Madrid en la Exposición Universal de Shanghái) como en el impulso de actividades colaborativas tales como delegaciones comerciales y de promoción, jornadas de networking, etc.

Asimismo, en los últimos años se ha apostado desde el Ayuntamiento de Madrid por la participación en **eventos globales** como eje para el posicionamiento competitivo de nuestra ciudad:

- Participación de Madrid con pabellón propio en la Expo Universal de Shanghái 2010 con la temática central de la vida en la ciudad. Proyecto con gran repercusión en visitas profesionales e índices de audiencia global
- Candidatura de Madrid a los Juegos Olímpicos 2016, que ha contribuido en gran medida a la transformación de la ciudad y la mejora en el posicionamiento internacional logrado en los últimos años

El Ayuntamiento de Madrid ha mantenido y potenciado en la última legislatura relevantes acuerdos internacionales con otras ciudades y países, y ha desarrollado diversos planes país, como el Plan USA Madrid o el Plan Japón que tiene como objetivo el fortalecimiento de lazos con mercados de interés.

- El **El Plan USA-Madrid** es un proyecto del Ayuntamiento de Madrid para promover las relaciones Madrid-Estados Unidos. Tiene como finalidad principal reforzar las relaciones empresariales y turísticas entre ambos países. En ambos campos Madrid cuenta con grandes capacidades, como ejemplo cabe destacar que la mitad de las empresas con capital estadounidense presentes en España están en la región madrileña y buena parte de ellas en la ciudad. En el campo del turismo, Madrid es el principal destino urbano en España para el viajero estadounidense
- El **Plan Japón** es un proyecto del Ayuntamiento de Madrid para estrechar los lazos con el país asiático. Tiene como objetivo principal fortalecer las relaciones económicas, tanto en el ámbito turístico como en el empresarial con el país nipón

Madrid es miembro afiliado a la **Organización Mundial del Turismo**, Agencia Especializada de Naciones Unidas con sede en la ciudad con la que se han suscrito convenios especiales de colaboración.

También participa en diversas redes de ciudades, y en organizaciones de carácter internacional, además, Madrid está hermanada con 40 ciudades de todo el mundo (Véase el apartado 2.3).

En lo que respecta a **conectividad**, cabe destacar las mejoras en transporte y comunicaciones desarrolladas en los últimos años, que han permitido obtener excelentes niveles de conectividad interior y exterior en la ciudad:

- Madrid es hoy uno de los principales nudos de alta velocidad (AVE) del mundo (16 millones de personas están a menos de 2,5 horas en tren)
- El **Aeropuerto de Barajas**, conectado por tren, metro, autobuses, servicio de taxis y muy pronto con el AVE, es actualmente el punto de mayor conexión de transportes de España. Se destacan los siguientes reconocimientos internacionales recibidos:

- Premio Internacional de Arquitectura 2007 del Chicago Athenaeum
- Premio Internacional Puente de Alcántara, instituido por la Fundación San Benito de Alcántara (Cáceres) para galardonar las mejores obras públicas de España, Portugal e Iberoamérica. 2007
- ULI Awards for Excellence: Europe 2007
- Mejor Aeropuerto de Europa, ACI 2008
- Aeropuerto Global de 2011, otorgado por el Institute of Transport Management (ITM) británico
- Aeropuerto con mejor diseño arquitectónico del mundo, por la revista National Geographic Traveler, como "pieza del aeropuerto perfecto" 2011
- Quinto mejor aeropuerto del mundo, por la revista Condé Nast Traveler. 2011

- La red de **Metro**, con una amplia cobertura del espacio urbano. Compuesta por 12 líneas convencionales, un ramal y tres líneas de metro ligero, en los últimos doce años ha multiplicado casi dos veces y media su red (un 22% en los últimos tres), hasta los 293 kilómetros, lo que la sitúa como la **segunda más extensa de Europa**, tan sólo por detrás de Londres. La red cuenta con 238 estaciones. Es la segunda red de metro de la Unión Europea por kilómetros (sin contar el Metro Ligero) y la sexta del mundo después de Shanghái, Londres, Nueva York, Tokio y Moscú. Durante 2011, se contabilizaron 634,5 millones de desplazamientos
- La **red de cercanías ferroviarias**, que con 386 kilómetros de longitud repartidos en nueve líneas, algunas con una frecuencia similar a la del metro, comunican tanto los distintos territorios de la ciudad, como ésta con el resto de la región y las dos regiones vecinas. A ello hay que añadir los 115 kilómetros de nuevas líneas previstos en el Plan de Infraestructuras Ferroviarias de Cercanías para Madrid 2009-2015
- La red de autobuses madrileños de la **Empresa Municipal de Transportes (EMT)** transportó en 2011 más de 426,58 millo-

nes de viajeros, frente a los 423,40 millones de 2010. La longitud del conjunto de la red de líneas de la EMT a fin de 2010, año en que transportó más de **426 millones de viajeros**, es de 3.835 kilómetros, con un incremento del 19,5 por ciento en los últimos seis años, que es cubierta por una creciente flota de casi **2.100 vehículos**

- Los **28 intercambiadores y áreas intermodales** de transporte de Madrid facilitan la correspondencia entre los distintos modos de transporte en lugares estratégicos, incluyendo cada una de las principales entradas de la ciudad. Son elementos muy valorados por visitantes de otros países
- En los últimos diez años se ha incrementado un 43% la red de carreteras que pasan por Madrid, hasta los **964 kilómetros** actuales, lo que representa el 29% de una extensa red de 3.341 kilómetros en toda la región

Ciudad abierta e integradora

La ciudad de Madrid es un ejemplo de apertura e integración. En menos de 10 años, el porcentaje de extranjeros ha pasado de ser irrelevante a situarse en torno al 22%. Todo ello sin destacadas tensiones raciales o guetos.

Entre las actuaciones desarrolladas en los últimos años cabe destacar las siguientes:

- Se ha elaborado el II Plan Madrid de Convivencia Social e Intercultural 2009-2012, que incluye las Oficinas Municipales de Información y Orientación para la Integración de la Población Inmigrante, el Observatorio de las Migraciones y de la Convivencia Intercultural, el Servicio Municipal de Orientación Jurídica en Materia de Extranjería, el Servicio de Orientación para la Inserción Laboral, el Samur Social que actúa en situaciones de emergencia social, servicios de acogida, el Proyecto de Intervención Socio-Comunitaria con Familias Inmigrantes y el Programa de Acogida para Población de Origen Subsahariano
- Madrid ha participado activamente, junto con el British Council, en el proyecto OPENcities para el estudio de los beneficios de la apertura de las ciudades
- Se han editado diversos manuales y documentos en otras lenguas (inglés, chino, ruso, etc.) en temas relacionados con el turismo, emergencias, etc.

En los últimos años se ha producido un espectacular incremento del turismo en la ciudad. El turismo es uno de los pilares de la economía en Madrid (aporta casi el 9% del PIB de la ciudad y emplea directa e indirectamente a más de 190.000 personas).

La ciudad de Madrid es el destino turístico más visitado de España y es la quinta ciudad más turística de Europa por volumen de pernoctaciones. Además en 2010, Madrid fue la urbe europea que presentó un mayor ritmo de crecimiento

en pernoctaciones, un 11,4%, seguida de Berlín (10,2%) y Roma (9,1%).

En 2011, la ciudad de Madrid volvió a superar su propio récord de visitantes y también de pernoctaciones. Además, el gasto total de los visitantes aumentó un 6% con respecto a 2010.

La cifra de viajeros ascendió a un total de 8.328.953, lo que supuso un aumento del 13,82% respecto a 2007. La ciudad recibió 4.162.042 turistas residentes en España (un incremento del 6,35%) y 4.166.911 turistas residentes en el extranjero (un aumento del 22,40%). Es decir, de los visitantes que recibió la ciudad la mitad fue turismo internacional.

El sector turístico-hotelerero de Madrid representa un 15% del total de España.

- Tanto la Empresa Municipal Promoción de Madrid como el Patronato de Turismo (fusionadas en 2012 en Madrid Visitors and Convention Bureau) han desarrollado numerosas actuaciones con el fin de atraer y fidelizar al mayor número de turistas posibles, entre las que se destacan:
 - Campañas de turismo de ocio y de negocio en diversas ciudades y países (Estados Unidos, Europa (Reino Unido, Alemania, Francia e Italia), México, Brasil y Argentina) como principales mercados
 - Desarrollo y posicionamiento de los canales esmadrid, destacando el portal de turismo esmadrid.com
 - Programas de visitas guiadas oficiales
 - Gestión de productos como el bus turístico y tarjeta turística Madrid Card
 - Servicio de atención al turista extranjero (SATE)
 - Renovación y consolidación de la oficina de congresos Madrid Convention Bureau. La ciudad constituye un punto de gran interés para la celebración de congresos y otros eventos internacionales. En Madrid se celebran una media de 4.000 congresos al año, con una asistencia media de unas 700.000 personas. En 2011, fueron 130 los congresos internacionales (ICCA) 14% más que en 2010, alcanzándose el 6º puesto en este prestigioso ranking internacional por segundo año consecutivo

Ciudad creativa e innovadora

Madrid es una ciudad comprometida con la cultura y las diferentes formas de expresión artística.

Dispone de una relevante **oferta museística y espacios de creación** entre la que se destaca:

- Museos como el Prado, Thyssen y Reina Sofía acogen colecciones de valor universal. En los últimos tiempos se han modernizado e impulsado los museos tradicionales y se

han abierto nuevos espacios como el Centro CaixaForum. Hoy en día el Paseo del Arte, que reúne estos 4 museos en un espacio medio kilómetro, se ha convertido en foco de atracción para viajeros de todo el mundo

- Esta zona se enriquece con otras instituciones cercanas: Palacio de Cibeles con el espacio Centro-Centro, el Museo Arqueológico Nacional, el Museo de las Artes Decorativas, la Real Academia de Bellas Artes de San Fernando y otros pequeños museos
- Madrid además cuenta con una importante oferta de galerías de arte y pequeños museos, centros culturales y de exposición temporal en diferentes disciplinas
- Desde el Ayuntamiento de Madrid se ha desarrollado en los últimos años una importante labor de recuperación de nuevos espacios para la cultura. Cabe destacar como proyecto de referencia Matadero Madrid, centro de creación contemporánea modelado a partir de unas instalaciones de uso industrial que cuenta con diferentes espacios temáticos como la Casa del Lector, Central de Diseño, Cineteca, Intermediae, Nave de Música o las Naves del Español. Junto con Matadero y el espacio Centro-Centro debe citarse también la renovación del Centro Conde Duque, con más de 58.000 m2 enteramente dedicados a infraestructuras culturales
- Es importante también destacar los numerosos eventos de ciudad promovidos por el Ayuntamiento de Madrid para acercar la cultura y la agenda de la ciudad a madrileños y visitantes en los últimos años, entre los que destaca la "Noche en Blanco" integrada en la "Red de Noches Blancas de Europa" junto con París, Bruselas, Riga, Bucarest, la Valetta (Malta). Los objetivos comunes de todas las ciudades que organizan "Noches Blancas" son gratuidad, vanguardia, ciudadanía y sostenibilidad, fomentándose el intercambio de experiencias en el desarrollo de programas conjuntos e internacionalización de artistas. Madrid empezó a celebrar la Noche en Blanco en 2006

En lo que respecta a la **oferta de formación e investigación**, cabe destacar:

- Madrid cuenta con una rica oferta universitaria en su área metropolitana (dieciséis universidades, siete públicas y nueve privadas), que atrae a un gran número de estudiantes no residentes que al finalizar sus estudios se incorporarán, en buena parte, al sistema productivo de la ciudad y de su entorno metropolitano
- Junto a estos centros universitarios, también es determinante el gran número de instituciones de investigación, de todos los campos, que se localizan en la ciudad de Madrid, y de los que cabe resaltar el Centro Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), dedicado sobre todo a materias de carácter científico y tecnológico, Centro de Investigaciones Energéticas, Medioambientales y Tecnológicas (CIEMAT) y el Centro Nacional de Investigaciones Oncológicas (CNIO)

- La Ciudad cuenta también con escuelas de negocios muy prestigiosas, situadas en los 10 primeros puestos de rankings internacionales por sus MBAs. El ranking del Financial Times 2011, sobre los estudios de postgrado ofrecidos en Madrid sitúa a tres escuelas de negocios madrileñas en el top ten mundial: IE Business School, IESE y ESADE

En aspectos tecnológicos, Madrid ha desarrollado numerosas actividades. Se citan a continuación algunas de ellas:

- Desarrollo del Plan Director de Infraestructuras de Telecomunicación 2008-2016 de la ciudad de Madrid, que establece las directrices para que los diferentes actores, tanto operadores, como Administración faciliten el desarrollo de las infraestructuras necesarias que sitúen a Madrid a la vanguardia de las ciudades del mundo en este tipo de dotaciones
- Creación del Parque Científico de Madrid, entorno donde coexisten empresas, universidades y centros de investigación para posibilitar el acercamiento de la innovación, el conocimiento y el talento a la sociedad, a través de productos y servicios que redunden en progreso y bienestar social. Cuenta con el apoyo de entidades públicas y privadas como la Universidad Autónoma de Madrid, Universidad Complutense de Madrid, CSIC, CIEMAT, Banco Santander, Cámara de Comercio e Industria de Madrid, Comunidad de Madrid, Ayuntamiento de Madrid, Instituto de Salud Carlos III y Ayuntamiento de Tres Cantos

Ciudad eficiente y sostenible

En los últimos años se ha realizado en la ciudad un inmenso esfuerzo de renovación urbana que goza de alto reconocimiento internacional. Se destacan las actuaciones realizadas en:

- Madrid Río. El soterramiento de la M-30 en la zona del río ha supuesto la mayor operación de reequilibrio ecológico en la historia reciente de nuestra ciudad.

Durante la legislatura 2007-2011, el Ayuntamiento de Madrid llevó a cabo la ejecución del proyecto Madrid Río, que se extiende a una superficie total de 1.210.881 metros cuadrados, donde se han plantado 33.623 nuevos árboles de 47 especies, 470.844 arbustos de 38 especies, y 210.898 metros cuadrados de pradera

- Peatonalización zona centro. Adicionalmente a la recuperación para el peatón de gran parte de la alameda central, este proyecto ha incluido la renovación del mobiliario urbano, alumbrado y jardines, siguiendo criterios de sostenibilidad y accesibilidad y eliminando las barreras arquitectónicas

Asimismo, la Ciudad de Madrid ha apostado en los últimos años por la gestión activa en actuaciones para la mejora del medioambiente:

- Gestión de los residuos sólidos (Parque Tecnológico de Valdemingómez). El Ayuntamiento de Madrid realiza el ciclo completo de la gestión de residuos. Para ello ha dotado a la ciudad de Madrid de un conjunto de infraestructuras de recogida selectiva, transporte, tratamiento y valorización de los residuos urbanos, que figura entre los más completos y avanzados de Europa. Al día se generan en Madrid cuatro mil toneladas de residuos
- Mejoras en la gestión del agua (tanques de tormentas). Madrid dispone de 37 estanques de tormentas, con una capacidad total de almacenamiento de 1.370.250 m³. Entre ellos, destacan los estanques de tormentas de Arroyofresno y Butarque por encontrarse entre los más grandes de Europa, con una capacidad de almacenamiento aproximada a 400.000 m³ cada uno. Forman parte del Plan para la mejora de la calidad de las aguas del Río Manzanares
- Incremento de zonas verdes. Desde 2003, se han creado más de mil hectáreas de zonas verdes y se han plantado casi un millón de árboles. A cada madrileño le correspondería una media de 16 m² de zonas verdes de uso público, lo que convierte a Madrid en una de las ciudades europeas con más zonas verdes. En concreto, esta legislatura se han creado

alrededor de 350 hectáreas de zonas verdes

En los últimos años se ha dado un decidido impulso por la modernización de la administración pública y la prestación de servicios. Cabe destacar las siguientes iniciativas:

- Nuevo sistema de gestión de licencias mediante entidades privadas colaboradoras
- Observatorio de la Ciudad. Órgano colegiado para el seguimiento y evaluación de la gestión municipal, así como para la difusión de sus principales resultados a la ciudadanía. Supone un instrumento de evaluación y transparencia de la gestión municipal
- Modelo integrado de atención al ciudadano, (Línea Madrid). Se configura como servicio integrador de la atención presencial, telefónica y telemática, que permite al ciudadano acercarse al Ayuntamiento de Madrid a través de cualquiera de los diferentes canales. El servicio presencial se presta a través de las Oficinas de Atención al Ciudadano, el servicio telefónico se canaliza a través del 010 y el servicio telemático se presta a través del portal web del Ayuntamiento de Madrid

Desde la ciudad se ha mantenido la determinación en el apoyo al desarrollo empresarial. Evidencias de esto lo tenemos en:

- Las actuaciones de apoyo a los pequeños empresarios y autónomos por parte de la Empresa Municipal Madrid Emprende destacando entre otros el proyecto de creación de los Viveros de Empresa
- La coordinación continua con Cámaras de Comercio, CEIM y otras instituciones, tanto en proyectos específicos (Ej. Pabellón de Madrid en la Exposición Universal de Shanghái) como en el impulso de actividades colaborativas tales como delegaciones comerciales y de promoción, jornadas de networking, etc.

Asimismo, en los últimos años se ha apostado desde el Ayuntamiento de Madrid por la participación en eventos globales como eje para el posicionamiento competitivo de nuestra ciudad:

- Participación de Madrid con pabellón propio en la Expo Universal de Shanghái, 2010 con la temática central de la vida en la ciudad. Proyecto con gran repercusión en visitas profesionales e índices de audiencia global



2.3 Influencia internacional de Madrid

La capacidad de influencia internacional de una ciudad, tanto política como económica y tecnológica, es fundamental a la hora de asentarla entre las grandes urbes del mundo. La participación activa en organismos, redes y eventos internacionales, y la celebración de tales eventos, son palancas de primer orden para conseguir un buen nivel de influencia internacional.

Madrid, al ser la capital de España y sede de sus instituciones centrales, tiene la influencia política en occidente de cualquier capital de país de tamaño medio. A ello, se une la gran influencia política en Iberoamérica por lazos históricos y culturales, y con los países árabes por las mismas razones. El Ayuntamiento de Madrid forma parte activa de numerosas redes y organismos internacionales, siendo además motor de alguna de ellas (como, por ejemplo, UCCI).

En los siguientes epígrafes, se enumeran las redes y acuerdos internacionales de la ciudad de Madrid con otras ciudades u organizaciones internacionales.

Redes de Ciudades

Alianza Mundial de Ciudades contra la Pobreza (AMCP). Es una red de gobiernos municipales formada por iniciativa del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Consta de 143 miembros. La alianza ofrece a los participantes la oportunidad de intercambiar experiencias, reforzar la capacidad local y promover la cooperación entre ciudades. Se creó para dar un nuevo impulso a la lucha contra la pobreza. La red no impone obligaciones, pero abre posibilidades de intercambio de información y experiencias y de cooperación. También ofrece a las ciudades miembro el acceso a la experiencia de las agencias de Naciones Unidas en el ámbito de la reducción de la pobreza. La adhesión de Madrid se produjo en 1996.

Asociación Alcaldes por la Paz. Alcaldes por la Paz es una organización sin fines de lucro diseñada para difundir la solidaridad y facilitar la coordinación entre las ciudades para aumentar la concienciación y luchar por la prohibición del armamento nuclear. Más de 5000 ciudades de 150 países/regiones de todo el mundo expresan formalmente su apoyo al programa, lanzado en 1982. La adhesión de Madrid fue en 2006.

Asociación Internacional de Entidades y Ciudades de la Ilustración (AIECI). Red que nace en 2007, del acuerdo entre una serie de municipios y entidades que cuentan con un rico patrimonio perteneciente al periodo de la Ilustración, con el interés de facilitar y favorecer su conocimiento, protección y divulgación. La red tiene su sede en Valencia. Cuenta con 8 miembros. Madrid se adhirió en 2010.

Asociación Internacional de la Bienal de Jóvenes Artistas de Europa y del Mediterráneo. BJCEM. Creada en 2001, con sede en Bruselas y sede operativa en Turín. Se trata de una asociación dirigida a jóvenes

artistas de países europeos y mediterráneos, con participación de ciudades, instituciones y asociaciones culturales que promueven los intercambios y encuentros entre jóvenes creadores. Madrid se adhirió en 2002. La red cuenta con 64 miembros.

Asociación Mundial de Grandes Metrópolis (METRÓPOLIS). Creada en 1985, la Asociación Metrópolis está representada por más de 120 miembros de todo el mundo y opera como foro internacional para explorar temas e inquietudes comunes a todas las grandes ciudades y regiones metropolitanas. Metrópolis también es la Sección Metropolitana de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU). La adhesión se produjo en marzo de 2008.

C40 Climate Leadership Group. Asociación de grandes ciudades comprometidas con el cambio climático, conscientes del importante papel globalizador de las ciudades actuales. La red fue creada en 2005 por el, entonces Alcalde de Londres Ken Livingstone. A través de una colaboración efectiva con el Clinton Climate Initiative, el C40 ayuda a las ciudades a reducir las emisiones del efecto invernadero, a través de programas de eficiencia energética. Además, pone al servicio de las ciudades un foro donde elaborar iniciativas e intercambiar experiencias e información. La presidencia actual la ostenta Michael R. Bloomberg, Alcalde de Nueva York.

Cities of service. Fundada en Nueva York el 10 de septiembre de 2009 por 17 alcaldes de todo el país. Busca formas nuevas e innovadoras para aprovechar el poder del voluntariado en las ciudades. La coalición parte del trabajo realizado por la ciudad de Nueva York y su alcalde Michael R. Bloomberg, quien creó el plan de servicio en abril de 2009. Madrid manifestó su interés de adherirse en 2012.

Ciudades Educadoras. La Asociación Internacional de Ciudades Educadoras es un movimiento que se inició en 1990 con motivo del I Congreso Internacional de Ciudades Educadoras, celebrado en Barcelona, cuando un grupo de ciudades representadas por sus gobiernos locales planteó el objetivo común de trabajar conjuntamente en proyectos y actividades para mejorar la calidad de vida de los habitantes, a partir de su implicación activa en el uso y la evolución de la propia ciudad. Cuenta con 434 miembros. La adhesión de Madrid tuvo lugar en 1998.

Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU). Se trata de la mayor organización de gobiernos locales del mundo. Creada en mayo de 2004 en París. Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (C.G.L.U.) es la voz unificada de los gobiernos locales y la defensora de la autonomía local democrática. Madrid se adhirió en marzo de 2008. Su base actual está situada en Barcelona. Cuenta con más de 1000 ciudades miembro.

Coalición Internacional de Ciudades Contra el Racismo (ECCAR). 110 miembros. Creada

bajo los auspicios de la UNESCO en 2004 y con sede en Nuremberg constituye una red de ciudades interesadas en compartir experiencias para implementar medidas contra el racismo, la xenofobia y la discriminación. La firma de Madrid del Acta de Adhesión y Compromiso se produjo en 2005 y a la Coalición en 2008.

Comunidad de Ciudades Ariane (CVA). Es una asociación sin ánimo de lucro creada en julio de 1998 e inscrita en Francia, con sede en Évry, en las cercanías de París. En ella participan ciudades europeas (y empresas presentes en ellas) contando en la actualidad con 35 miembros activos con intereses comunes sobre la materia espacial. Con el objetivo de promover el sector y la cultura científica y tecnológica. Durante 2010, Madrid ostentó la presidencia de la Comunidad de Ciudades Ariane.

Conferencia de Regiones Aeroportuarias (ARC). Asociación de autoridades regionales y locales en Europa con aeropuerto situado dentro o cerca de su territorio. Creada en 1994, representa a 100 millones de personas. Más de 30 grandes aeropuertos internacionales de Europa están localizados en las regiones ARC, con una media de 550 millones de pasajeros al año. Madrid organizó en noviembre de 2008 la más importante reunión anual de ARC, red a la que se adhirió en 2006.

Eurocities. Red fundada en 1986 en la que participan 140 metrópolis europeas, de más de 200.000 habitantes. Madrid se adhirió en 1993. La red se fija tres objetivos fundamentales: asegurarse de que las cuestiones urbanas se inscriban en la agenda política de la Unión Europea, promover proyectos de cooperación transnacional entre las ciudades miembros y favorecer los intercambios de experiencias. Como prioridades se establecen el cambio climático, la recuperación económica y la inclusión social.

European Capital's Police Network. Desde Noviembre de 2007, Madrid participa en esta red para el fomento de la colaboración entre cuerpos de policía municipales de ciudades europeas para el intercambio de información en materia estadística, de formación, buenas prácticas, etc.

European Cities Marketing (ECM). Proporciona una plataforma sobre una base paneuropea para que las ciudades desempeñen mejor las actividades turísticas a través del intercambio de conocimientos y mejores prácticas dentro de un marco de comercialización de la ciudad. La misión de ECM es ser el instrumento de las ciudades más importantes de Europa para el intercambio - por parte de sus oficinas turísticas de la ciudad, las oficinas de convenciones y las organizaciones de marketing de la ciudad - de las mejores prácticas y la información para la promoción de las ciudades como destino turístico. Cuenta con 120 miembros.

Foro Iberoamericano de Gobiernos Locales. Es un espacio de encuentro y de cooperación entre municipios y provincias (entendidas éstas como unidades territoriales de ámbito local),

agrupados en asociaciones o federaciones estatales de gobiernos locales, de los países que integran la Comunidad Iberoamericana de Naciones. Se inició su andadura en 2006, y han tenido lugar desde entonces anualmente con carácter previo a las Cumbres Iberoamericanas de Jefes de Estado y de Gobierno, a las que complementan en el plano Local. La primera edición del Foro tuvo lugar en Montevideo en 2006 con antelación a la celebración de la Cumbre Iberoamericana en aquella misma ciudad. A partir de entonces, se ha seguido la práctica de celebrar el foro de cada año en una ciudad del mismo país que organiza la cumbre, aproximadamente un mes antes de la reunión de jefes de estado y de gobierno

New York Global Partners, Inc. Esta entidad, sin ánimo de lucro, conecta la ciudad de NY con otras ciudades líderes del mundo por medio de la promoción de intercambios entre 55 ciudades. Su trabajo es promocionar la innovación en problemas comunes, siempre con la intención de mejorar las oportunidades económicas e impulsar los valores democráticos, la inspiración creativa y la diversidad cultural. Han creado la página web, Innovation Exchange, biblioteca de las mejores prácticas de ciudades globales

Polis. Red de ciudades y regiones europeas, creada en 1989, para apoyar la innovación en el transporte local. Cuenta con 60 miembros. Promueve la cooperación entre las ciudades miembros a través del intercambio de experiencias para promover la movilidad sostenible y el desarrollo de soluciones innovadoras en transporte. Contempla diferentes ámbitos de trabajo como medio ambiente, salud, movilidad y eficiencia en el tráfico o seguridad. La adhesión de Madrid tuvo lugar en 1994

Red de Observatorios para el Desarrollo Participativo. Red de observatorios de apoyo institucional a los gobiernos locales para liderar con éxito toda una serie de alianzas y estrategias conjuntas entre el gobierno, el sector privado y la sociedad civil, encaminadas hacia un desarrollo integrador, participativo, sostenible y con base en el conocimiento. Se coordina desde el Ayuntamiento de Madrid (Observatorio de Economía). Cuenta con 9 miembros

Red Europea de Ciudades y Territorios por la Conciliación de la Vida Familiar y Laboral. Se creó en 2004 con el objetivo de incluir en la agenda política los objetivos y compromisos asumidos en el marco del proyecto EQUAL de la UE. Madrid se adhirió también en 2004

Red Mundial de Ciudades Gastronómicas (Villes Gourmandes). Las metas de esta red son fomentar la cultura culinaria, promover el espíritu de buena mesa y estimular los intercambios de chefs, profesores y aprendices, así como promover las tradiciones culinarias y gastronómicas de las ciudades asociadas. La adhesión de la ciudad de Madrid fue suscrita a través del Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana en septiembre de 2007. Cuenta con 19 miembros

The Delice Network of Good Food Cities of the World. Fue creada por la ciudad de Lyon en el año 2007 para aunar fuerzas, talentos e ideas dentro de una red de intercambio en el ámbito

de la gastronomía y la buena comida. Se trata de una herramienta para las ciudades miembro, actualmente 20, en términos de promoción del turismo a través de la gastronomía. Madrid participa a través de la Empresa Municipal Madrid Visitors & Convention Bureau.

UCUE (Union of Capitals of the European Union). Organización internacional creada en 1961 y formada por 27 capitales de la UE, con el fin de mantener los vínculos permanentes entre las capitales europeas y alentar la comunicación entre sus habitantes con el objetivo de desarrollar el sentimiento vivo de la fraternidad europea. De acuerdo con sus objetivos, lleva a cabo estudios y organiza encuentros y acciones para promover el progreso económico, social y cultural de los ciudadanos de las capitales de Europa. La adhesión de Madrid a la red tuvo lugar en 1985

Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI). Asociación internacional, de carácter municipal, sin ánimo de lucro, que agrupa a 28 ciudades de Iberoamérica, Andorra, Portugal y España. Fue fundada en octubre de 1982, y se ha mantenido fiel a los principios que la inspiraron: fomentar los vínculos, relaciones e intercambios de todo tipo entre las ciudades capitales iberoamericanas, impulsar el desarrollo armónico y equilibrado de éstas y procurar la solidaridad y cooperación entre las mismas, sin olvidar en ningún caso su vocación de integración y del fortalecimiento democrático de los gobiernos locales en Iberoamérica. Tiene su sede en Madrid

Hermanamientos

A través del hermanamiento, ciudades de diferentes zonas geográficas y políticas establecen lazos de unión que les permiten promover proyectos y acciones en beneficio mutuo. Madrid tiene establecidos lazos de hermanamiento o acuerdo de amistad y cooperación con las siguientes ciudades:

Ciudades de **Europa:** Berlín, Bruselas, Budapest, Burdeos, París, Lisboa, Praga, Roma, Varsovia, Sofía, Moscú, Sarajevo

Ciudades de **América del Norte:** Nueva York y México

Ciudades de **América del Sur y Caribe:** La Habana, La Paz, Panamá, Lima, Bogotá, Buenos Aires, Caracas, Guatemala, Managua, Montevideo, Quito, Río de Janeiro, San José, San Juan, San Salvador, Santiago, Santo Domingo, Asunción y Tegucigalpa

Ciudades de **África:** Rabat, Nuakchot, Trípoli y Malabo

Ciudades de **Asia y Oriente Medio:** Abu Dhabi, Manila y Pekín

Principales acuerdos vigentes firmados entre Madrid y otras ciudades en el ámbito internacional

De los acuerdos suscritos por el Ayuntamiento de Madrid destacan los siguientes:

Nueva York. Acuerdo Marco de colaboración entre Promoción de Madrid (ahora Madrid Visitors & Convention Bureau tras su fusión con el Patronato de Turismo) y NYC & Company para colaborar en la promoción y difusión entre ambas ciudades. (20/01/2011 a 20/01/2013)

Nueva York. Convenio en materia de seguridad, firmado en 2008, con duración indefinida

Buenos Aires. Convenio Marco de colaboración y asistencia recíproca con el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Vigente hasta fin de diciembre de 2012. (09/09/2010 a 31/12/2012)

Pekín. Acuerdo Marco de colaboración entre el Ayuntamiento de Madrid, Reino de España y el Municipio de Pekín, RPC. (14/09/2011 a 14/09/2012)

Tokio. Convenio Específico de Colaboración entre Promoción de Madrid y el Gobierno de la Ciudad de Tokio para la promoción turística y difusión de ambas ciudades. Vigente hasta 2013. Renovado el 27/01/2012

Grupo de Ciudades Patrimonio de la Humanidad. Plan anual de actuación 2011 para promoción turística y comercialización conjunta de Madrid y el Grupo de Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España. Vigente hasta junio de 2013

Instituciones con participación municipal

Madrid participa en las siguientes instituciones de carácter internacional:

Fundación Consejo España-India. Creada por impulso del Ministerio de Asuntos Exteriores Gobierno de España. Cuenta entre sus patronos con ayuntamientos, universidades y relevantes empresas. Su principal objetivo es el fomento de las relaciones de interés mutuo entre las sociedades civiles de España e India, como la cooperación económica, comercial y empresarial, así como con otros fines culturales, científicos, cívicos, educativos y de protección del medio ambiente. La incorporación de Madrid se produce en abril de 2009

Fundación Consejo España-China. Entidad privada sin ánimo de lucro, creada con el apoyo del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación. Su objeto es fomentar el incremento de las relaciones bilaterales entre España y China en los ámbitos político, económico, comercial, cultural, educativo y deportivo. Su principal Instrumento de Trabajo son los Foros España China, de los que constituye su Secretaría Permanente. Cuenta entre sus patronos, con ayuntamientos, empresas, universidades, centros culturales, entidades deportivas y organismos de promoción del comercio exterior. El año de adhesión de Madrid fue 2004

Fundación Consejo España-Japón. Fundación privada de carácter cultural, constituida sin ánimo de lucro, el 18 de julio de 2001. Impulsa la cooperación entre España y Japón en los terrenos económico, comercial, empre-



sarial, científico y cultural. Otros de sus fines son la mejora del conocimiento recíproco y las respectivas imágenes de Japón en España y de España en Japón, el aprendizaje de los dos idiomas y la propuesta a los Gobiernos de acciones tendentes al desarrollo de las relaciones entre ambos países, así como cualquier otra iniciativa que redunde en el progreso e incremento de las relaciones entre la sociedad japonesa y la española. La adhesión de Madrid se produjo en 2005

Casa Asia. Es un consorcio público, fruto de un convenio entre el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, la Generalitat de Cataluña, el Ayuntamiento de Barcelona y el Ayuntamiento de Madrid. Esta institución fue constituida en Barcelona el 9 de noviembre de 2001 y se enmarca dentro de los objetivos establecidos en el Plan Marco Asia-Pacífico 2000-2002, que sentaba las bases de una política de Estado para reforzar la presencia española en la región. La adhesión de Madrid se produjo en 2007. Madrid ostentó la presidencia durante 2008 y 2009

Centro Sefarad –Israel. Nace en cumplimiento del compromiso asumido por el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, la Comunidad de Madrid y el Ayuntamiento de Madrid, para crear una institución que sirviera a los siguientes objetivos: Profundizar en el estudio del legado de la cultura sefardí como parte integrante y viva de la cultura española; fomentar un mayor conocimiento de la cultura judía; e

impulsar el desarrollo de los vínculos de amistad y de cooperación entre la sociedad española y la sociedad israelí. La adhesión de Madrid se produjo en 2006

Casa Árabe. Es un consorcio institucional constituido el 16 de mayo de 2005 por el Ministerio de Asuntos Exteriores y la Agencia Española de Cooperación Internacional, las Comunidades Autónomas de Madrid y Andalucía y los Ayuntamientos de Madrid y Córdoba. Sus principales objetivos son reforzar las relaciones políticas bilaterales y multilaterales, contribuir al conocimiento mutuo y fomentar las relaciones económicas, comerciales y turísticas, culturales, educativas, así como el desarrollo de la formación y la promoción de la investigación sobre el mundo árabe y musulmán

Casa de América. Es una institución pública creada en 1990 e integrada por el Ministerio de Asuntos Exteriores, la Comunidad de Madrid y el Ayuntamiento de Madrid. Está presidida por el Rey D. Juan Carlos. La adhesión de Madrid se produjo en 1992 para conmemorar el V Centenario del Descubrimiento de América y para fomentar el mejor conocimiento de los pueblos iberoamericanos y España

Conclusiones sobre la Influencia Internacional de Madrid

Si bien es necesaria la participación de la ciudad de Madrid en diversas redes internacionales

de ciudades, a la vista de las posibilidades que ofrece este sistema de comunicación, lobby e intercambio de experiencias, se hace necesario analizar y revisar el interés que tiene el Ayuntamiento de Madrid en las diversas redes internacionales en las que participa, con el fin de optimizar recursos y maximizar resultados de esa participación.

Para potenciar los puntos fuertes de la ciudad se podría estudiar la creación de alguna red nueva que permita a Madrid situarse como referente en aquellos elementos en los que la ciudad destaca internacionalmente: infraestructuras y servicios urbanos, apertura, etc.

El enfoque de la gestión de las relaciones bilaterales internacionales debe ser el mismo, debe trabajarse con proactividad, no sólo dando respuesta a las peticiones que se reciban (esto ya se realiza de manera muy satisfactoria) sino también proponiendo acciones, sacando el mayor jugo a las relaciones que ya mantenemos y promoviendo nuevos acuerdos y relaciones que sean de interés.

En lo que respecta a la gestión de la presencia en organismos de diplomacia pública (casas, consejos, fundaciones...). Debe trabajarse para que la presencia del Ayuntamiento en estos organismos tenga el mayor rendimiento, de modo que las actividades de las casas puedan ser una extensión de la actividad municipal.

2.4 Visión de instituciones y empresas externas

Tal y como se indica en el apartado de metodología, adicionalmente al análisis interno, para la realización de este Plan Estratégico de Posicionamiento Internacional se ha contado con la opinión de diferentes empresas, instituciones públicas y privadas, organismos internacionales y las administraciones autonómica y general del Estado.

Las aportaciones de estas entidades se ha realizado a través de la cumplimentación de un cuestionario elaborado con el objetivo de conocer su opinión sobre la posición de Madrid en el escenario global, así como mediante la celebración de varios talleres de trabajo en los que se ha contado con la participación de directivos de más de 60 de distintas entidades nacionales e internacionales.

Se resumen a continuación las principales conclusiones obtenidas a partir de estos talleres de trabajo y del análisis de los cuestionarios recibidos, organizadas según los 5 elementos de competitividad definidos para las ciudades (calidad de vida, conectividad, imagen, capital humano y entorno económico).

Asimismo, se destacan como parte de estas conclusiones, las aportaciones más destacadas de los expertos que han colaborado en los diferentes talleres sobre el posicionamiento de Madrid en las diferentes zonas geográficas.

Calidad de vida

Los representantes de las instituciones y empresas que han colaborado en la cumplimentación del cuestionario así como en los talleres de trabajo celebrados, coinciden en su mayoría en su valoración de Madrid como ciudad abierta y acogedora, que destaca por su estilo de vida.

La gran oferta museística, que incluye desde el Paseo del Arte con los tres grandes museos Prado, Thyssen y Reina Sofía, hasta una gran diversidad de pequeños museos e instituciones culturales, así como la dinámica agenda cultural y de ocio de la ciudad, es uno de los aspectos más valorados. Los participantes coinciden en la importancia de dar a conocer esta completa oferta como principal reclamo turístico.

La mayoría de los participantes destacan el carácter integrador de la sociedad madrileña, realizándose propuestas para fomentar la visibilidad de Madrid ligada a esta cualidad, como puede ser trabajar sobre la temática de “sociedades compartidas”, la creación de un punto de encuentro varias culturas o la celebración de un evento internacional multicultural en Madrid.

Como posible debilidad relativa a la calidad de vida en Madrid, entre las respuestas obtenidas a partir de los cuestionarios recibidos, se mencionan los niveles de contaminación en la ciudad. No obstante, se considera que este es un factor común a otras grandes ciudades globales.

Conectividad

Conectividad externa

En general se valora como muy positivo el nivel de conectividad externa que dispone la ciudad y el importante papel que representa el aeropuerto de Barajas que actualmente alcanza la cifra de 49 millones de pasajeros por año y dispone de una infraestructura que permite alcanzar una capacidad potencial de hasta los 70 millones, lo que le sitúa en una posición de oportunidad respecto a otros hubs internacionales.

En el ámbito de la conectividad aérea, en los talleres de trabajo celebrados, gran parte de los asistentes coinciden en que, si bien Madrid mantiene una posición relevante en cuanto a enlaces internacionales, especialmente con destinos de Europa y América Latina, es necesario mejorar la conectividad con zonas de Oriente Medio con las que no existe conexión directa, que cuentan con países productores de petróleo y fuertes economías (se menciona Libia como ejemplo) o los países de Asia Central. Se destaca también la importancia de trabajar en el aumento de frecuencias con destinos como Washington, D.C. con el que actualmente se mantiene un vuelo diario con United Airlines (operado por Aer Lingus).

A este respecto, en los talleres celebrados se identifica como una posible oportunidad para la mejora de la conectividad con Asia, el auge de las compañías asiáticas, que están interesadas en dirigirse hacia los países iberoamericanos, lo que sitúa a nuestro aeropuerto en una posición de fortaleza por su excelente conectividad con Latinoamérica.

Pero, sin duda, el tráfico del aeropuerto de Madrid Barajas depende, en gran medida, de Iberia, aerolínea de bandera que alcanza del orden del 35% de la cuota de ocupación del aeropuerto. De cómo se desarrolle la fusión entre Iberia y British Airways y de la estrategia de la nueva compañía dependerá, por tanto, en gran medida, el futuro de la conectividad de la ciudad. Desde la compañía aérea, que en los últimos dos años ha incrementado el 25% de asientos, se reconoce que falta un acercamiento a la zona de Asia, si bien, en los talleres de trabajo celebrados, su representante indicó que en su estrategia en el medio plazo se prevé la apertura de nuevas rutas con China, Japón y la India.

Adicionalmente al transporte aéreo, se valora muy positivamente la importancia de Madrid como “hub ferroviario”. Madrid está conectada en menos de 2 horas con las principales ciudades de España a través de la Red de Tren de Alta Velocidad (AVE), la segunda mayor en número de kilómetros tras la japonesa, que destaca por su muy buena relación calidad - precio y cuya configuración radial, con Madrid como núcleo, supone una fortaleza para nuestra ciudad.

Gracias a la alta velocidad, que permite llegar desde Madrid en un entorno de dos horas a las principales ciudades costeras de España, nuestra ciudad puede incluirse en la oferta de grandes cruceros, por ello ya en 2011 se celebró en la ciudad el I Congreso Internacional del Crucero.

En los talleres celebrados se destaca también la oportunidad que supone la promoción conjunta y la comercialización a través de paquetes turísticos de las ciudades conectadas a través de AVE, destacándose el trabajo que ya se está realizando desde la “Red de Ciudades AVE” de la que Madrid es miembro, en colaboración con RENFE y de la mano de Turespaña.

También se menciona como punto fuerte de la conectividad de Madrid la importante red de carreteras, destacando las excelentes infraestructuras en el entorno de la ciudad para el transporte de mercancías.

Conectividad interna

Otra de las fortalezas identificadas en los talleres de trabajo en el ámbito de la conectividad es el buen servicio del transporte urbano de Madrid. El Consorcio Regional de Transportes, Servicio de Cercanías, Metro y EMT, (al igual que RENFE en el ámbito del transporte nacional) son referentes internacionales y reciben numerosas visitas técnicas extranjeras.

En cuanto a la movilidad interna, se destacan como puntos fuertes las grandes aceras que permiten pasear por la ciudad, la reciente peatonalización de diferentes zonas de la almendra central y la propuesta por la mejora del medio ambiente que se obtiene gracias a las Áreas de Prioridad Residencial (APRs), en las que sólo se permite el acceso a los residentes y vehículos autorizados. Esto consigue reducir la alta densidad circulatoria, ordenar la carga y descarga, aumentar las plazas de estacionamiento para residentes, así como disminuir los niveles de contaminación acústica y atmosférica.

No obstante, se comenta que el escaso uso de la bicicleta puede verse como una posible debilidad de la ciudad, si bien en los últimos años se han realizado grandes esfuerzos en este sentido con actuaciones como el anillo verde, carriles bici, etc. Se valora positivamente promocionar el uso de la bicicleta y el “carsharing” como alternativa al uso del coche privado, pero deben solucionarse los problemas de legislación que pudieran derivarse.

Se considera de interés para la mejora de la movilidad interna y en consonancia con otras grandes ciudades, la creación de un título de transporte único que favorezca los transbordos entre medios de transporte, como ya se hace con los abonos mensuales, los bonos de 10 viajes o el billete turístico.

Imagen

En general, los representantes de las instituciones y empresas que han colaborado en la cumplimentación del cuestionario así como en los talleres de trabajo celebrados, coinciden en que Madrid debe continuar trabajando por reforzar su influencia internacional, la cual es mayor en el ámbito iberoamericano y en el contexto europeo.

Se destaca que Madrid debe profundizar en las estrategias de marketing, tanto de forma interna (hacia los propios madrileños), como de forma externa (internacionalmente), siguiendo el ejemplo de Barcelona, que ha conseguido un gran posicionamiento de su imagen como destino turístico a nivel internacional, vinculándose la imagen de España a la de Barcelona en muchos casos por parte del público extranjero.

Es opinión compartida por muchos de los participantes que Madrid no dispone de un icono o símbolo arquitectónico con el que asociar su imagen. No obstante, se considera que el verdadero icono que identifica a Madrid no es físico, sino emocional, su estilo de vida, siendo esta asociación la que es necesario potenciar en la comunicación internacional del destino Madrid.

Se destaca la importancia de buscar herramientas que permitan “poner de moda a Madrid” y que no requieran necesariamente de grandes inversiones. Es el caso de la búsqueda de prescriptores o personalidades conocidas en diferentes ámbitos como la cultura, el espectáculo, la política, la economía, etc. con los que fortalecer lazos para que, gracias a su visibilidad internacional, puedan exportar la imagen de Madrid al mundo.

Entre las maneras de promocionar la ciudad entre los visitantes extranjeros se valora la apuesta por las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías y los nuevos hábitos, como por ejemplo disponer de una aplicación de información general y divulgativa para smartphones en inglés. En concreto esta herramienta está siendo ya desarrollada por parte de la Oficina de Turismo del Ayuntamiento de Madrid.

También es muy valorada la situación de fortaleza de Madrid respecto a su ubicación geo-estratégica, que debe ser utilizada para promocionar nuestra ciudad en el exterior de forma colaborativa con otros destinos, tanto nacionales (es el caso de la asociación a otras ciudades turísticas como Barcelona o las ciudades Patrimonio de la Humanidad de España) como en el ámbito europeo, en los programas de visitantes de otros continentes.

Reforzar la colaboración con las Organizaciones de relevancia internacional que tienen su sede en Madrid tales como la Organización Mundial del Turismo, las diferentes Cámaras de Comercio Extranjeras, los organismos de diplomacia pública, casas, fundaciones y consejos internacionales, así como otras instituciones que llevan consigo el nombre de la ciudad en su actividad internacional como

el Club de Madrid, es otra de las principales necesidades identificadas durante los talleres de trabajo celebrados, como importante vía para sumar sinergias optimizando recursos en el posicionamiento de la influencia internacional de Madrid.

En este contexto, se valora especialmente la necesidad de sumar esfuerzos entre las diferentes entidades de promoción exterior (Cámara de Comercio de Madrid, ICEX, PromoMadrid, Ayuntamiento de Madrid...) y actuar de forma conjunta. Se estima oportuno, como consecuencia de la situación económica actual, reforzar este tipo de coordinación, que ya se viene realizando de forma habitual. Desde ICEX en concreto, se ofrece la colaboración para la internacionalización de la imagen de Madrid a través de la red de oficinas comerciales de España en el extranjero y las visitas técnicas que atraen.

Por último, se identifica como principal amenaza el deterioro en la imagen de la Marca España como consecuencia de la crisis económica que atraviesa nuestro país, que puede producir la pérdida de confianza en las instituciones y el modelo actual.

Se destaca, como contrapunto, la oportunidad de aprovechar la fuerte y positiva imagen que nuestro país genera en la actualidad en su asociación a los valores deportivos. Es muy conocido el Real Madrid y, con menor repercusión, el Atlético de Madrid. La selección española de fútbol y sus recientes éxitos mundiales y europeos también llevan en su proyección internacional el nombre de Madrid y de España. El “Madrid Deportivo” es una marca reconocida y valorada en el exterior.

Capital humano

Uno de los principales aspectos identificado como fortaleza por gran parte de los participantes en los talleres de trabajo celebrados, es el alto nivel de la oferta educativa de las universidades y centros de formación superior de posgrado madrileños, que no siempre es adecuadamente reconocido en el exterior. Se identifica como oportunidad para Madrid, la posibilidad de convertir a la ciudad en un “hub educativo”, como palanca para atraer talento, fomentar las inversiones, el emprendimiento y la generación de empleo.

Se destaca asimismo la importancia de responder adecuadamente a las necesidades de los estudiantes internacionales, que se convierten tras su estancia en los principales prescriptores de un destino creando vínculos emocionales con la ciudad, en muchos casos ligados incluso a su desarrollo profesional futuro. Se incide en este contexto en la importancia de seguir trabajando en la adaptación de la atención, la información ofrecida y el fomento de los servicios complementarios vinculados a su estancia en la ciudad (alojamiento, trámites, etc.) facilitando la coordinación e interlocución entre las diferentes administraciones e instituciones madrileñas.

Entre las propuestas concretas recibidas se plantean, entre otras, el reconocimiento de la labor de los estudiantes extranjeros como “embajadores de Madrid”, trabajando este aspecto dentro de los programas Erasmus; retomar el proyecto “Madrid excelencia en educación de posgrado” desarrollado en el marco de la Exposición Universal de Shanghái; la creación de una “Residencia Internacional de Estudiantes”, como existe en otras ciudades y el fomento de la colaboración entre la Administración, universidades y centros de estudio en la promoción del destino Madrid a través de la puesta a disposición de material promocional audiovisual o de otro tipo para su utilización en las actividades internacionales desarrolladas por parte de las instituciones formativas.

Se destaca también la oportunidad de difundir y presentar el Plan Estratégico de Posicionamiento Internacional en las universidades, dándolo a conocer a los estudiantes, tanto nacionales como internacionales.

En el ámbito de la investigación, parte de los participantes coinciden en la necesidad de promover el apoyo al I+D en nuestra ciudad como vehículo para su internacionalización. Se destaca la oportunidad de atraer fondos europeos destinados a la investigación, en la línea de “Madrid, Smart City” en colaboración con programas e instituciones como el “European Research Council”.

La principal debilidad en el ámbito del capital humano que se identifica por parte de los representantes de las instituciones y empresas que han colaborado en la cumplimentación del cuestionario, así como en los talleres de trabajo celebrados, es el bajo conocimiento de idiomas por parte de la población, en comparación con otras ciudades europeas. En este contexto, se sugiere sumar sinergias entre el sector público y el privado para el fomento de iniciativas que promuevan el aprendizaje y el uso del inglés en Madrid.

Entorno económico

La condición de Madrid como capital de España y principal centro financiero y empresarial del país se identifica como una de las principales fortalezas de nuestra ciudad de cara a su competitividad económica. En Madrid radican 24 de las 35 empresas del IBEX, muchas de ellas con destacada actividad y proyección internacional, lo cual debe ser adecuadamente aprovechado fomentando la colaboración con el sector empresarial, tanto en la promoción externa como en la atención a visitas de delegaciones extranjeras y posibles prescriptores.

Como ya se ha comentado en el apartado de imagen, también en relación a la promoción económica de nuestra ciudad se considera necesario fomentar la acción conjunta y coordinación entre las instituciones madrileñas (Cámara de Comercio, ICEX, Promomadrid, Ayuntamiento de Madrid...). En este contexto, entre las acciones propuestas en los talleres

de trabajo celebrados, puede citarse como ejemplo la posibilidad de abrir una línea de actuaciones de apoyo a la internacionalización de empresas del sector agroalimentario entre Mercamadrid y el ICEX.

Parte de los participantes en los talleres de trabajo coincide en continuar avanzando en la optimización de la burocracia administrativa y la actual legislación laboral, con el objetivo de agilizar y facilitar la creación de empresas y, en consecuencia, la atracción de talento y trabajadores.

El gran tamaño de la administración, la coordinación interna y entre administraciones se destaca como un aspecto a revisar, pues podría suponer un obstáculo para el desarrollo de las estrategias de internacionalización de la ciudad. En este sentido, se valora positivamente el establecimiento de un grupo de trabajo con participación de agentes, tanto públicos como privados, con influencia en la proyección internacional de Madrid para tratar aquellos aspectos que incidan en el posicionamiento de nuestra ciudad.

El fomento del turismo como motor económico, es otro de los aspectos más destacados tanto en los cuestionarios recibidos como por parte de los representantes de las entidades que participaron en los talleres de trabajo. Se destaca a este respecto la necesidad continuar poniendo en valor la excelencia de la oferta hotelera de la ciudad y del sector servicios, potenciando la oferta cultural, el patrimonio, la gastronomía y el estilo de vida como principales atractivos de Madrid como destino turístico.

Como una de las herramientas más efectivas para el impulso económico de Madrid como destino y su visibilidad internacional se destaca la captación de eventos de gran influencia global, siempre bajo el paraguas de la marca España, como se viene realizando habitualmente.

Sobre en qué tipo de eventos, foros o encuentros internacionales relacionados con diferentes disciplinas Madrid debería participar, la gran mayoría coincide en la celebración de eventos deportivos (Juegos Olímpicos y torneos deportivos internacionales), musicales, e incluso se propone la creación de un foro internacional, similar al de Davos. Se destaca también la importancia de continuar apostando por la labor de captación de grandes conferencias, congresos o reuniones internacionales que ha permitido situar a Madrid en el 6º puesto del ranking ICCA (International Congress & Convention Association). Como ejemplo concreto se destaca la posibilidad de captación del próximo Congreso de Turismo Asiático, que hasta ahora se ha venido celebrando en Barcelona.

También se comenta la oportunidad de aprovechar como sedes emblemáticas para la organización de eventos internacionales, las sedes de las instituciones presentes en Madrid, tales como Casa Árabe o Casa Asia.

Madrid necesita aspectos que le aporten una imagen positiva y atractiva. En el ámbito del motor, podría beneficiarse del edificio correspondiente a la fábrica de Peugeot de Vi-

llaverde y darle una proyección como símbolo del motor de Madrid.

Muchas empresas automovilísticas considerarían realizar en Madrid la presentación de sus modelos, eventos que convocan a concesionarios, periodistas y reúnen a más de 6.000 personas durante dos meses. Madrid puede afrontar un acontecimiento de esas características, gracias a su aeropuerto y capacidad hotelera pero le falta una pista de pruebas y homologaciones similares a las de Aragón, Valencia o Cataluña.

Por último, se destaca también el nuevo plan estratégico de Barajas, presentado por el presidente de AENA en junio 2012, que tiene entre sus líneas de acción la creación de una "Ciudad Aeroportuaria", que debería aprovecharse como una oportunidad para la apertura de un centro de negocios en el entorno de Barajas, que posibilitaría mejorar y ampliar la atracción de inversiones en este sector, atrayendo nuevas empresas y mejorando su competitividad.

Oportunidades por zonas geográficas

Se recogen a continuación algunas de las aportaciones más destacadas de los expertos que han colaborado en los diferentes talleres sobre el posicionamiento de Madrid en las diferentes zonas geográficas

La región del Golfo Pérsico está adquiriendo en los últimos años gran relevancia mundial, especialmente en determinados sectores como los fondos de inversión, el arte, la cultura, el turismo,... Es importante su identificación como un mercado de oportunidad en el que trabajar en la mejora de la conectividad

Cada vez hay una mayor presencia de estudiantes americanos en Madrid que vienen a estudiar arte islámico, por las dificultades que entrañan hoy día los países árabes y por la cercanía de Madrid. Se considera de interés tener en cuenta este colectivo de cara a la adaptación de la información y atención en el marco del "turismo educativo"

Es creciente el número de sefardíes que, en su mayoría, vienen a España en busca de sus raíces. Se considera una oportunidad el desarrollo de una oferta atractiva adaptada a este público con el objetivo de prolongar su estancia en Madrid. Desde la Oficina de Turismo Madrid Visitors & Convention Bureau y en colaboración con Casa Sefarad se viene trabajando en este sentido

La comunidad china en Madrid, cada vez mayor, debe utilizarse como palanca para el fomento del turismo procedente de este país, considerado uno de los mercados emisores de mayor potencial. Recientemente se ha creado el "China Club", con el que sería interesante plantear posibles vías de colaboración

Entre 2013 y 2014, está previsto que se celebre el Año Bilateral España – Japón, con motivo de la conmemoración del 400 aniversario del envío de la primera emba-

jada de Japón a España, organizado por la Asociación Hispano-Japonesa de Turismo y la Embajada de Japón en España. Se trata de una importante oportunidad para reforzar el posicionamiento de nuestra ciudad en el país nipón. La revisión y actualización del Plan Japón es otra de las iniciativas que se valoran positivamente para este fin, pero, en opinión de la mayor parte de los participantes en los talleres de trabajo, la principal apuesta que debe abordarse para mejorar la proyección de Madrid en Asia, es incidir en la búsqueda de enlaces aéreos directos.

2.5 Principales resultados de los índices internacionales de ciudades sobre los elementos de competitividad

El contexto de rivalidad entre ciudades en el que nos encontramos inmersos ha propiciado la proliferación y desarrollo de todo tipo de instrumentos que clasifican y jerarquizan las ciudades, con el afán de conocer qué ciudades son las mejores para vivir, hacer negocios, visitar, estudiar, etc. En definitiva, cuáles son las ciudades más competitivas del mundo.

Los índices y rankings de ciudades son herramientas de vital importancia para poder posicionar a las ciudades en el mundo global, se debe de tener en cuenta, que en muchos casos, son los únicos instrumentos con los que cuentan las organizaciones para la toma de decisiones, y que, en definitiva, se han convertido en eficaces herramientas de comunicación, lo que hace que la proyección internacional y la imagen de las ciudades en gran medida se vea influenciada por éstos.

Se analizan a continuación los resultados de la ciudad de Madrid de acuerdo a los 5 elementos de competitividad de la ciudad, en función de los principales resultados obtenidos en los rankings e índices más relevantes.

Calidad de vida

La definición que más se acerca al concepto de calidad de vida utilizado por los rankings que estudian este ámbito, es de la que proporciona Naciones Unidas. Según este organismo, la calidad de vida se define como **“el grado de bienestar, felicidad y satisfacción del individuo en términos económicos y sociales en relación con el entorno en el que habita, y que le otorga a éste cierta capacidad de actuación, funcionamiento o sensación positiva de su vida”**.

Es por ello por lo que en la mayoría de los rankings que miden la calidad de vida de las ciudades encontramos indicadores relativos a seguridad, coste de vida, ocio y cultura, educación, etc.

Madrid es una de las ciudades del mundo con mayor calidad de vida. Los resultados que arrojan los principales rankings en este ámbito son los siguientes:

Revista Monocle. La prestigiosa revista inglesa de difusión internacional emite un ranking anual que evalúa la calidad de vida en 25 ciudades de todo el mundo a través de parámetros como su arquitectura, su ocio, espacios verdes, etc. Madrid ha mejorado 4 posiciones en estos últimos 4 años situándose en el “top ten”

2008	2009	2010	2011
14	12	10	10

Estudio mundial sobre Calidad de Vida. La consultora de recursos humanos, Mercer, elabora anualmente un ranking sobre la calidad de vida de 221 ciudades de todo el mundo. Las ciudades europeas, especialmente las de Suiza y Alemania, dominan el ranking. Este ranking toma como base a la ciudad de Nueva York y se tienen en cuenta 10 categorías: ambiente político y social, actividad económica, ambiente socio-cultural, salud y sanidad, escuelas y educación, servicios públicos y transportes, ocio, bienes de consumo, vivienda y medio ambiente

Madrid ocupa la posición 43 entre las 221 ciudades que mide el ranking. Las ciudades europeas son las mejor posicionadas.

2008	2009	2010	2011
43	48	48	43

Cushman & Wakefield, European Cities Monitor. C&W es una consultora inmobiliaria con oficinas repartidas por toda Europa. Desde hace más de 20 años, elabora el estudio “European Cities Monitor” sobre la competitividad de las principales ciudades europeas. Además de establecer un ranking general, también analiza diversas variables, que afectan a la vida de los trabajadores en una ciudad. El ranking se elabora a partir de encuestas realizadas a más de 500 ejecutivos de empresas repartidas en toda Europa. C&W edita también un subranking de calidad de vida que analiza 36 ciudades europeas. Madrid ha ascendido hasta la 5ª posición en este ranking

2008	2009	2010	2011
9	5	6	5

Conectividad

Según el Instituto Urban Age de la London School of Economics “conectividad es la interacción y comunicación entre territorios, medida a través del tránsito y flujo de fondos, mercancías, personas, ideas, innovación, e información, a nivel nacional e internacional”.

En los rankings identificados, se incluyen indicadores tanto de conectividad interna (movilidad) como externa, relativos al transporte (carretera, aéreo, red de transporte público, etc.), y de infraestructuras (aeropuertos, TICs, etc.). Destacan los siguientes:

Madrid en el contexto de las ciudades globales (Deloitte). Estudio elaborado en 2010 que realiza una comparación de Madrid en el contexto de las 27 principales ciudades de

todo el mundo, Madrid obtiene la 6ª posición en el aspecto de conectividad, siendo la 4ª mejor ciudad europea por detrás de Londres, París y Berlín

Ranking ACI (Airports Council International). ACI es una asociación de transporte aéreo, que analiza el tráfico tanto de pasajeros como de carga. Para ello, tiene en cuenta los datos de los principales aeropuertos. Mensualmente, elabora un informe sobre los aeropuertos de todo el mundo que más volumen de tráfico aéreo han registrado, clasificándolos por volumen de pasajeros. En los últimos años Madrid Barajas y el aeropuerto de Ámsterdam se alternan en ocupar la 4ª posición, después de Londres-Heathrow, París-Charles De Gaulle y Frankfurt

2008	2009	2010	2011
4	5	4	5

Cities of Opportunities (PWC). En lo que refiere a nivel de tecnología, el estudio de PWC en 2011 indica que Madrid ocupa la posición 19 de 26 ciudades, lo cual no deja en demasiada buena posición el desarrollo tecnológico de la ciudad. Esta consultora de carácter internacional publica este estudio anualmente. Hasta 2011, Madrid no estaba en posiciones de referencia

Imagen

Se puede considerar que la **imagen de una ciudad es “una representación mental, un estado de opinión que se construye en la mente de sus públicos internos y externos, a partir de un conjunto muy amplio de factores cuyo grado de previsión y voluntariedad es muy variable. La imagen de una ciudad, es la síntesis de su identidad, definida como un conjunto de atributos de carácter permanente, que constituyen su esencia y sirven para diferenciarla de otras urbes”**. (Planificación estratégica e imagen de ciudades”. Antonio Martínez. Ed. Futurelx).

Dentro de este ámbito, en los rankings identificados se incluyen indicadores fundamentalmente de carácter cualitativo y que atienden a criterios como marca, presencia de la ciudad en redes urbanas, niveles de satisfacción de los ciudadanos, etc.

Madrid es una de las ciudades más turísticas de Europa y de las más atractivas del mundo, y ello lo confirman los siguientes resultados:

Index of Global Destination Cities - Cross-Border Travel and Expenditures 2Q 2011 (MasterCard). En este índice las ciudades destino se posicionan globalmente en función del número de llegadas internacionales de visitantes y sus gastos. En el “top 20” de



ciudades destino en Europa por llegadas de visitantes, Londres marca la primera posición, seguida por París. Madrid aparece en tercer puesto, lo que en el ranking de ciudades destino de todo el mundo la sitúa en 6ª posición. Asimismo, es la 8ª ciudad de Europa en relación a los gastos realizados por los visitantes

European Investment Monitor (Ernst & Young). Estudio sobre el atractivo de las ciudades de todo el mundo para atraer inversión. Para el caso de Madrid, este estudio puso de manifiesto la diferencia entre la realidad y la percepción. Mientras que en 2008, Madrid era la tercera ciudad europea en atraer inversión, se situaba en la octava posición en lo que se refiere a la percepción que los empresarios para invertir en Madrid. En un estudio similar, realizado por la consultora en 2011, la posición de Madrid ascendía al sexto puesto, de un total de 15 ciudades europeas

The Globe Shopper Index. Creado por The Intelligence Unit de The Economist, en 2011 se presentó la primera edición de este ranking centrado en ciudades europeas que tiene en cuenta la distribución geográfica, la fortaleza de su economía y la popularidad como destino turístico. Madrid se sitúa como la segunda ciudad europea más atractiva para ir de compras. En el estudio se han tenido en cuenta 33 ciudades europeas

Ranking de Imagen (Simon Anholt). Constituye un ranking de referencia en el ámbito de la imagen y el marketing de ciudades. El informe está elaborado por el asesor independiente Simon Anholt. Para elaborar este ranking se ha consultado a más de 10.000 personas de 20 países, elegidas por su diversidad geográfica y económica. De las 50 ciudades analizadas, Madrid ha llegado a ocupar la posición 10 en el último informe, que data del año 2009

2007	2009
13	10

Top City Destination Ranking (Euromonitor Internacional). Estudio que toma como referencia las ciudades principales y más dinámicas del mundo en términos de llegadas de turistas internacionales. El principal indicador utilizado es el número de pernoctaciones. Se ha realizado con base en los resultados del programa de investigación anual de viaje y turismo que la compañía realiza en 150 ciudades de 58 países de todo el mundo. El número de turistas que llegan a una ciudad lo proporcionan las propias agencias de turismo de las ciudades. Madrid se sitúa en la actualidad en la posición 30

2008	2009	2010	2011
29	29	30	30

Capital humano

La OCDE, define al **capital humano como "la capacidad productiva de la población en función de su desempeño, habilidades y conocimientos"**. En los rankings identificados se emplean indicadores relativos a niveles de educación, uso y manejo de nuevas tecnologías, etc. Se resumen a continuación los resultados de Madrid en los índices más relevantes:

Cushman & Wakefield, European Cities Monitor. Un subranking de European Cities Monitor indica que Madrid ha ascendido muchas posiciones en cuanto la mano de obra cualificada, llegando a situarse en el puesto número 5 del total de 36 ciudades analizadas

2008	2009	2010	2011
8	11	10	5

Financial Times. Desde hace años, este prestigioso medio publica anualmente un listado de las principales escuelas de negocios. Las escuelas de negocios madrileñas se encuentran entre las primeras posiciones:

- Instituto de Empresa – MBA: 8º del mundo en 2011. En el "top ten" mundial en los últimos años
- Master de Finanzas del Instituto de Empresa BS 2º mejor del mundo
- IESE- 1º del mundo en Executive Education – Open

Estos resultados en escuelas de negocio contrastan con los obtenidos por las universidades madrileñas, podemos citar en este ámbito los siguientes rankings:

Ranking Mundial de Universidades en la Web (iniciativa del Laboratorio de Cibermetría, perteneciente a CSIC). Recoge 2 universidades madrileñas entre las 200 mejores universidades del mundo. Universidad Complutense (puesto 83) y Universidad Politécnica (puesto 162)

Academia Ranking of World Universities (Shanghái Jiao Tong University). Se sitúan entre las posiciones 201 y 300 las siguientes universidades madrileñas: Universidad Autónoma, Universidad Complutense y Universidad Politécnica de Madrid. Este estudio tiene en cuenta 1.000 universidades de todo el mundo.

Entorno económico

Se entiende dentro de éste ámbito, "la **dimensión económica del entorno en el que operan las ciudades**", donde se incluyen factores como; la estabilidad económica, el apoyo institucional a empresas y a emprendedores, la capacidad de la ciudad para atraer inversión, o la facilidad para hacer negocio. Es por ello por lo que en los rankings identi-

ficados dentro de este ámbito se incluyen indicadores tales como el grado de internacionalización de la economía, infraestructuras empresariales, grado de especialización, etc.

Madrid figura entre las ciudades con más influencia económica en el mundo y así lo confirman los siguientes rankings:

Cities of Opportunities (PWC). Madrid es considerado "el competidor silencioso" por su "fortaleza" en el ámbito económico y de calidad de vida, según la edición 2011 de este ranking, en el que la ciudad obtiene la 5ª posición entre 26 ciudades. Los primeros cuatro puestos los ocupan: ocupan: Londres, París, Nueva York, y Hong Kong

Cushman & Wakefield, European Cities Monitor. Cabe destacar la buena posición que mantiene Madrid en este ranking, en 2011 alcanza el puesto número 7 entre un total de 36 ciudades analizadas

2008	2009	2010	2011
7	6	8	7

International Congress and Convention Association (ICCA). Madrid tiene una excelente disponibilidad de infraestructuras y capacidad para la organización de eventos. Así lo confirman los resultados de este ranking internacional que mide los congresos internacionales con capacidad de rotación entre ciudades. La posición de España, en su conjunto, se mantiene a lo largo de los años como el tercer país donde más eventos de estas categorías se celebran, por delante de países como el Reino Unido o Francia. Madrid mantiene desde 2010 el 6º puesto entre las 337 ciudades que han organizado 5 o más congresos. Viena viene encabezando este ranking en los tres últimos años

2008	2009	2010	2011
22	13	6	6

Euromoney. Esta publicación financiera presentó en 2011 la primera edición de su índice. Se trata de un ranking mixto, pues tiene en cuenta encuestas realizadas a ejecutivos y datos cuantitativos de sectores económicos diversos. Madrid alcanza el 7º puesto entre las 20 ciudades analizadas. Nuestra ciudad obtiene las mejores puntuaciones en sanidad, sostenibilidad, fiscalidad y tecnología e innovación

2.6 Conclusiones por objetivos estratégicos

Se resumen en los siguientes epígrafes las principales conclusiones sobre la consecución de los objetivos establecidos en la Estrategia de Posicionamiento Internacional de Madrid 2007 – 2011.

Tercera metrópoli europea

Del análisis de los principales rankings e índices de ciudades, se desprende que Madrid mantiene una elevada posición dentro del ámbito europeo. Nuestra ciudad suele situarse **entre la 3ª y 10ª posición** en la mayoría de estudios publicados. Madrid es la ciudad española más destacada en la mayoría de los estudios analizados, solo en algunos casos Barcelona obtiene mejores resultados, especialmente en índices de imagen.

París y Londres siguen encabezando casi todos los estudios de ciudades europeas. Sin embargo, en lo que respecta a calidad de vida, son las ciudades suizas y nórdicas las que encabezan estos rankings. Las ciudades alemanas superan la posición de Madrid en competitividad y medio ambiente.

Con respecto a la consecución del objetivo fijado en la Estrategia de Posicionamiento Internacional 2007 – 2011 relativo al posicionamiento de Madrid como la tercera metrópoli europea, podemos concluir que nuestra ciudad ha mejorado su posicionamiento en diversos ámbitos de competitividad, tal y como se deduce del análisis del apartado 2.5 del presente documento, sin embargo debe continuar potenciando su proyección para conseguir mejorar posiciones entre las principales ciudades europeas.

Referente del mundo hispano

Hasta la fecha, puede considerarse que Madrid es, en muchos aspectos, la ciudad de referencia más importante del mundo iberoamericano, aunque por población diste mucho de las grandes metrópolis del nuevo continente, como México DF, Buenos Aires o São Paulo. Políticamente tiene un enorme peso al ser la capital de España y sede del gobierno de la nación.

España y Madrid son referentes culturales y económicos para Iberoamérica, tanto por el progreso experimentado en las últimas décadas como por la importante presencia de empresas españolas (la mayoría con sede central en Madrid) en los países latinoamericanos.

Muchos países iberoamericanos buscan en Madrid su **referencia política, económica o cultural**. Esta posición singular se debe cuidar y fomentar, pues constituye una enorme fortaleza diferenciadora.

Por otro lado hay que tener en cuenta el importante desarrollo de algunas ciudades de Iberoamérica, que se posicionan cada vez con

más fuerza en los principales rankings e índices internacionales. Especialmente destacado es el caso de ciudades de países emergentes como Sao Paulo en Brasil.

En cuanto a la gran presencia hispana en los EEUU, que también ofrece enormes posibilidades, debe trabajarse para que esta comunidad de 40 millones de personas y en crecimiento, torne su vista hacia la ciudad de Madrid.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que, cada vez más, los países asiáticos están reforzando su presencia en Iberoamérica, lo que genera una amenaza de pérdida de peso relativo de Madrid respecto de otras ciudades globales.

En el periodo 2007 – 2011, Madrid ha impulsado acuerdos específicos en diversos ámbitos (en materia de turismo, emergencias, etc.) con diferentes países latinoamericanos, que son una importante vía para el fortalecimiento de las relaciones bilaterales y de los que debe obtenerse la máxima rentabilidad. Cabe destacar también el apoyo a la Unión de Capitales Iberoamericanas (UCCI) cuya presidencia ostenta la alcaldesa de Madrid.

Referente para ciudades emergentes

Las **buenas prácticas en gestión urbana**, relacionadas con la vivienda social, red de transportes, M30, recuperación del río (proyecto Madrid Río), sistemas de reciclaje y medioambientales de la ciudad son referente en algunos casos para ciudades de países como China o India que tienen previsto dedicar presupuestos muy elevados para el desarrollo de sus ciudades. Han sido numerosas las delegaciones (diplomáticas, empresariales, etc...) las que han acudido a Madrid en los últimos años con el fin de aprender de las prácticas de gestión urbanas implementadas por nuestra ciudad.

La participación de Madrid en la Exposición Universal Shanghai 2010 con pabellón propio, que fue visitado por más de 4 millones de personas y contó con más de 1.900 impactos y una audiencia total de 537 millones de personas, supuso gran visibilidad para la ciudad en un país de referencia como China.

En los últimos años se han impulsado acuerdos específicos con países y ciudades emergentes como Pekín, Sao Paulo (colaboración en materia turística fundamentalmente), y se ha participado activamente en foros internacionales, destacando la presidencia de Madrid en la CVA o actividades relacionadas con la candidatura olímpica.

Dado el potencial de estos mercados, acentuado por la coyuntura económica actual en Europa, se considera importante continuar reforzando la colaboración con otros organismos de promoción exterior tales como

la Cámara de Comercio o ICEX, así como con asociaciones profesionales sectoriales, con el fin de incrementar las posibilidades de crecimiento de las empresas madrileñas en países emergentes.

Nodo entre culturas y continentes

En los años 2007-2011 Madrid ha experimentado un incremento del número de extranjeros, llegándose a un porcentaje del orden del 22% de la población total. Las diez nacionalidades con más presencia en la ciudad son: Ecuador, Rumania, Perú, Bolivia, Colombia, China, Marruecos, República Dominicana, Paraguay e Italia. Este incremento se ha producido sin grandes tensiones raciales o guetos. El "Plan Madrid de Convivencia Social e Intercultural" ha sido un elemento decisivo en esta integración.

La mejora sustancial de las comunicaciones en los últimos años, especialmente el hub de transportes en que se ha constituido el Aeropuerto de Barajas, ha contribuido en gran medida a considerar Madrid como punto de conexión físico.

Por otro lado, la actual globalización de negocios y relaciones, así como el incremento de las telecomunicaciones y las nuevas tecnologías, hacen cada vez más difusa la frontera y la necesidad de buscar puntos comunes o bien comunicados.

Como principal amenaza a la consolidación de la posición de Madrid como nodo entre culturas y continentes cabe destacar que el gran peso de los países de oriente y sus buenas perspectivas económicas está desplazando el peso de Europa, lo que podría hacer peligrar el liderazgo de Europa y por extensión España y Madrid como punto de encuentro.

2.7 Principales Reflexiones

Como resumen del apartado de diagnóstico cabe destacar las siguientes reflexiones:

- Un gran número de estudios y rankings internacionales siguen destacando como principales ciudades globales: Nueva York, Londres y París
- Se observa una, cada vez mayor, tendencia y creciente desarrollo de los países emergentes, especialmente destacado es el caso de China con ciudades como Shanghái o Pekín, así como otras ciudades emergentes en Latinoamérica como Sao Paulo
- Madrid se encuentra especialmente bien posicionada en los rankings de conectividad y de entorno económico
- La gran oferta cultural y de ocio, la mejora y desarrollo de las infraestructuras de transporte o la recuperación del río para la ciudad (proyecto Madrid Río) han conseguido que Madrid se consolide como una ciudad con buena calidad de vida, tanto para sus residentes como para trabajadores expatriados y turistas. De hecho, el turismo en Madrid, creció entre 2007 y 2011 un 13, 82%. (fuente: Plan Estratégico de Turismo Ciudad de Madrid 2012–2015)
- El posicionamiento de Madrid como Ciudad Inteligente es clave al tratarse de uno de los valores característicos de una Ciudad Global. En este sentido, Madrid debe trabajar en potenciar una infraestructura avanzada de telecomunicaciones, así como en el desarrollo tecnológico de los servicios asociados a las distintas disciplinas de la gestión pública y su implantación en la sociedad. Este esfuerzo se materializa a través del proyecto “Madrid Smart City” actualmente en curso
- Madrid ha realizado un notable esfuerzo en la mejora del posicionamiento internacional y debe seguir avanzando de manera activa y coordinada con otras instituciones en la promoción de la ciudad con el fin de que se reconozcan externamente sus capacidades internas. Todo ello de una manera eficiente y responsable más aun en la difícil situación económica y financiera del momento



03

Diagnóstico sobre el entorno y la competencia

3.1 Análisis por zonas geográficas	34
3.2 Acción internacional de ciudades de referencia	61
3.3 Conclusiones del análisis de ciudades de referencia	79

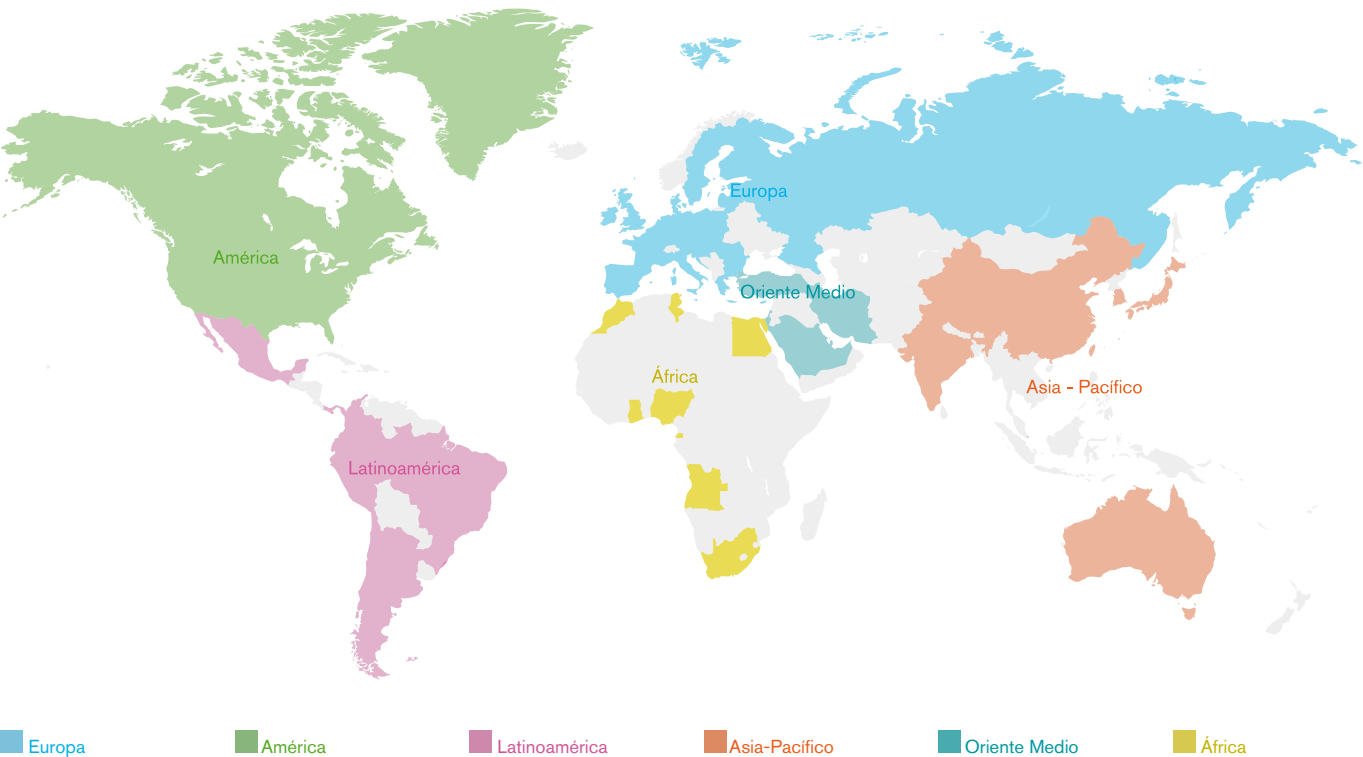
3. Diagnóstico sobre el entorno y competencia

3.1 Análisis por zonas geográficas

En los siguientes epígrafes se recoge un resumen del estudio realizado sobre diferentes zonas geográficas con el objeto de identificar amenazas y oportunidades para la proyec-

ción internacional de Madrid que quedarán recogidas en el DAFO previo a la formulación estratégica.

Los ámbitos analizados son Europa, América Latina, América del Norte, África, Oriente Medio y Asia Pacífico.



Europa

Contexto general

En la actualidad, Europa engloba una gran pluralidad de estados soberanos y alberga el 11% de la población mundial. Todos los estados se han configurado como democracias.

Europa aún a 48 países (27 de los cuales forman la Unión Europea), que han visto cambiar sus fronteras en numerosas ocasiones a lo largo de los siglos. Con carácter general, la situación política en Europa es estable, sobre todo, en los países pertenecientes a la Unión Europea.

La economía europea ha sido de las más potentes del mundo, consiguiendo el euro una fuerte posición frente a otras divisas. Sin embargo, la actual situación de crisis económica ha hecho que se debilite profundamente y que el euro se muestre ahora como una moneda más débil.

Su estabilidad se debe a la Unión Económica y Monetaria, implantada desde 1993 entre los estados miembros y que introdujo la idea de una moneda común. Además, la unión monetaria, con la creación del euro, dio a la zona un mayor peso económico en la esfera mundial. El euro pronto se convirtió en una moneda fuerte, capaz de hacer frente al dólar, hasta entonces, moneda de referencia en los intercambios comerciales internacionales.

Sin embargo, no todos los estados miembros pertenecen a la eurozona. De los 27 estados miembros, sólo 17 comparten moneda común: Alemania, Austria, Bélgica, Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Malta, Países Bajos y Portugal.

Además, el euro es moneda de uso corriente en Andorra, Montenegro, Ciudad del Vaticano, Mónaco y San Marino.

Sólo Dinamarca, Suecia y Reino Unido, votaron por permanecer fuera del euro.

Para el presente estudio, se han tenido en cuenta los países miembros de la Unión Europea en su conjunto, Reino Unido, Francia, Alemania e Italia, en particular, Rusia (es uno de los llamados BRICs, es decir, aquellos países emergentes con fuerte crecimiento) y Croacia (en este último caso, por su próxima adhesión a la UE, prevista para el 1 de julio de 2013). Se resumen, a continuación, algunos datos de interés sobre el comportamiento económico y socio - demográfico de los países analizados:

Unión Europea

La población europea supone un 7% de la población mundial. La densidad media en el continente europeo es de 106 habitantes / km², casi dos veces y media la densidad media mundial (45 habitantes / km²). Tiene un PIB de 17.330 trillones de dólares, superior al de Estados Unidos. Desde la crisis, iniciada en 2008, el PIB comunitario ha tenido un crecimiento moderado, pero se ha intensificado la crisis de la deuda soberana, convirtiéndose en el centro de atención político y económico.

En Europa, los grandes polos demográficos son menos dependientes de la localización de los recursos naturales y están más asociados a los medios de transporte y las concentraciones urbanas.

El núcleo central de las altas densidades europeas es la "megálópolis" europea, que se extiende desde la cuenca de Londres hasta el valle del Po, a través del eje del Rin. En esta área, habitan más de setenta millones de personas, con zonas donde a veces se superan los 300 habitantes / km². En este núcleo central se concentran las grandes áreas

industriales, tanto las tradicionales ligadas a la explotación de los recursos naturales como las de reciente industrialización y las áreas portuarias con los grandes puertos de Rotterdam y Hamburgo.

En la Unión Europea, actualmente viven algo más de 500 millones de personas, lo que la situaría en tercera posición por detrás de China e India. Sin embargo, a pesar de ser la tercera potencia mundial en cuanto a volumen de población, tiene un crecimiento poblacional lento.

En cuanto al desarrollo de infraestructuras y servicios, la Unión Europea cuenta con uno de los mejores sistemas de infraestructuras y ello se debe en parte a la política europea transfronteriza. En especial, cabe destacar las líneas ferroviarias de alta velocidad, con especial desarrollo en Francia y en España. (TGV y AVE)

Los aeropuertos europeos, y más en concreto, los de París (Charles de Gaulle y Orly), Londres (Heathrow y Gatwick), Frankfurt, Ámsterdam y Madrid, copan los ranking internacionales en volumen de vuelos, operaciones realizadas, pasajeros y mercancías.

En el campo del desarrollo económico cabe destacar el papel de la OCDE, Organización internacional sucesora de la Organización Europea de Cooperación Económica, creada en 1961. En la actualidad, está formada por 34 estados de todo el mundo. En 2007, lanzó un programa de cooperación reforzada con las cinco principales economías emergentes (Brasil, China, India, Indonesia y Sudáfrica). En 2011, ha celebrado el 50 aniversario de su constitución.

El Banco Mundial alerta de una posible recesión en toda la zona euro. No obstante, un caso especial es el de Alemania, según estimaciones del ministerio de economía alemán, la economía alemana seguirá creciendo



en 2012, a pesar de la crisis. Sus principales bazas, en este sentido, son el crecimiento del empleo, el aumento de los ingresos y la estabilidad de los precios.

La Unión Europea se ha marcado como objetivo para los próximos años el mantenimiento del crecimiento económico, con inversiones en transporte, energía e investigación, a la vez que intenta reducir al mínimo la repercusión del desarrollo económico en el medio ambiente. Igualmente se están volcando los esfuerzos en crear las condiciones propicias para una economía más competitiva que genere más empleo.

En este contexto, la estrategia Europa 2020 trata de lograr un crecimiento inteligente, a través de inversiones más eficaces en educación, investigación e innovación, sostenible, gracias al impulso decidido a una economía baja en carbono y a una industria competitiva, e integrador, que ponga el acento en la creación de empleo y la reducción de la pobreza. La estrategia se centra en cinco ambiciosos objetivos en las áreas de empleo, investigación, educación, reducción de la pobreza y cambio climático y energía.

Para garantizar que la estrategia Europa 2020 surta efecto, se ha creado un sólido y eficaz sistema de gobernanza económica para coordinar las medidas políticas entre la UE y las administraciones nacionales.

Con el horizonte de 2020, la Unión Europea ha preparado unas líneas de actuación con la intención de medir los avances hacia un crecimiento inteligente, sostenible e innovador.

Estos objetivos son:

- En relación con el empleo, asegurar que el 75% de la población europea entre los 20 y los 64 años tenga un empleo.
- Destinar un 3% del PIB de la Unión Europea a Investigación y Desarrollo (I+D).
- En lo que se refiere a cambio climático y energía, se propone reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, de tal manera que sean un 20% menores a los niveles de 1990, como mínimo. En segundo lugar, las energías renovables supondrán un 20% del total de la energía utilizada en el conjunto del territorio comunitario y, por último, el aumento en un 20% de la eficiencia energética.
- En materia de educación, se busca reducir las tasas de abandono escolar por debajo del 10% y que al menos un 40% de la población europea entre los 30 y los 34 años hayan completado estudios de tercer nivel.
- Por último, se fija el objetivo de reducir al menos en 20 millones las personas en situación o riesgo de pobreza y exclusión social.

Para alcanzar estos objetivos, la Unión Europea tiene previsto dinamizar los instrumentos

ya existentes, como son el mercado único, el presupuesto comunitario y la política exterior.

Reino Unido

Reino Unido cuenta con una población de 63 millones de personas y un PIB de 2.418 billones de dólares americanos. Su economía creció un 1,1% en el último año.

Las inversiones españolas en el Reino Unido han sido bastante importantes en los últimos años. Cabe destacar la compra por el Banco Santander del Abbey National Bank en 2004 y del Alliance & Leicester en 2008. Telefónica compró en 2005 la operadora de teléfonos móviles O2. Ferrovial se ha convertido en la principal gestora de los aeropuertos londinenses. Por su parte, FCC ha resultado adjudicataria del acondicionamiento del centro internacional de comunicaciones para los Juegos Olímpicos de Londres 2012 y ACS, FCC y Ferrovial gestionarán cuatro contratos para construir 18 kilómetros de túneles en el centro de Londres, en el marco del proyecto Crossrail.

Londres, la capital británica, es uno de los principales centros de negocios internacionales, junto con Nueva York, Tokio y París.

El éxito de Londres como centro de negocios se debe a diversos factores, como el idioma (ya que el inglés es mundialmente utilizado a la hora de realizar negocios), su posición como capital británica, su cercana relación con los Estados Unidos y sus relaciones con los países de Asia.

El turismo es una de las principales fuentes de ingresos en la economía londinense. De hecho, se disputa con París la popularidad como destino turístico.

Hay que prestar atención a los efectos de la celebración de los Juegos Olímpicos, entre el 27 de julio y el 12 de agosto de 2012, en la capital británica, siendo la tercera vez de su historia que se celebran allí.

Francia

Francia tiene una población de 65,5 millones de personas, si se tiene en cuenta el territorio continental europeo y sus regiones de ultramar. Si solo se tiene en cuenta el territorio europeo, la población es de 62 millones de personas. Tiene un PIB de 2,77 billones de dólares americanos. Su economía creció un 1,7% en el último año.

Según datos proporcionados por el ICEX, España es uno de los principales inversores en Francia, sobre todo, en lo que se refiere a sectores como las tecnologías de la información y comunicación, el de la energía, el inmobiliario y el de distribución.

Unas 500 empresas, filiales de empresas españolas, tienen sede en Francia, desta-

cando los sectores inmobiliario, energético y textil-moda. De hecho, las empresas textiles españolas tienen como destino de exportación principal Francia.

A finales de 2011, el Ministerio de Fomento acompañó una delegación de empresas españolas dedicadas al sector inmobiliario con el objetivo de reforzar las relaciones comerciales. Francia es el país que aportó mayor volumen de inversión en activos inmobiliarios en 2010.

La capital francesa, París, es uno de los motores económicos del mundo. Su economía es ampliamente diversa, sin un sector de especialización dentro de la economía global, pero no cabe duda de que es una economía de servicios: financieros, inmobiliarios y de negocios. El sector financiero francés se concentra en esta ciudad.

Alemania

Alemania tiene algo más de 81 millones de habitantes. Su PIB, en 2011, fue de 3,57 billones de dólares americanos, con un crecimiento de 2,7% en el último año. Alemania siempre ha sido considerada como la "locomotora de Europa", por su fortaleza económica e industrial. También se ha visto fuertemente afectada por la crisis económica global y, de hecho, el Banco Central alemán, el Bundesbank, prevé un crecimiento del 0,6% para 2012. En cambio, la demanda interna se ha incrementado y se ha convertido en el motor de la expansión económica de Alemania.

Por su importancia económica y financiera, Frankfurt se ha convertido, de forma extraoficial, en la capital económica y financiera de la Unión Europea. El Banco Central Europeo tiene allí su sede, al igual que el Bundesbank (Banco Central alemán) y la Bolsa. La Messe Frankfurt es la sede de importantes ferias, exposiciones y salones internacionales, entre las que cabe destacar, la Feria del Libro, que es la más importante del mundo.

Por su situación geográfica, Frankfurt es nudo de transportes. Además, del aeropuerto y las estaciones de tren, cuenta con el nudo de autopistas más denso del mundo. De hecho, el aeropuerto de Frankfurt es uno de los más transitados, tanto a nivel europeo (3º) como a nivel internacional, siendo el aeropuerto en el que operan mayor número de compañías aéreas internacionales con más de 265 destinos directos.

Italia

Italia tiene 61 millones de habitantes. El PIB fue, en 2011, de 2,19 billones de dólares americanos, con bajo crecimiento, de un 0,4%, respecto a 2010.

La capital italiana, Roma, hermanada con Madrid, cuenta con casi 3 millones de

habitantes, siendo la ciudad del mundo con mayor concentración de bienes históricos y arquitectónicos, lo que, a su vez, la convierte en uno de los principales destinos turísticos internacionales.

Rusia

La Unión Europea y Rusia cerraron el 7 de diciembre de 2011 un acuerdo para el ingreso ruso en la Organización Mundial de Comercio (OMC), lo que supuso que en julio de 2012, Rusia se convierta en socio de pleno derecho de la OMC.

El PIB de Rusia tuvo un volumen de 2,38 billones de dólares americanos en 2011, lo que supuso un crecimiento de 4,3% con respecto al año anterior.

Rusia cuenta con 138 millones de habitantes. Sin embargo, la superficie del país es tan grande (es el país más extenso del mundo) que la densidad de población es de 8,22 habitantes/km².

La capital, Moscú, cuenta con diez millones y medio de habitantes, lo que la convierte en la ciudad más poblada del país. San Petersburgo es la segunda ciudad más importante de Rusia, contando con 4.600.000 habitantes. Su centro histórico es Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO. Además, es sede de la corte constitucional rusa. Según la revista Forbes, Moscú es la ciudad donde residen más personas dueñas de fortunas superiores a 1.000 millones de dólares.

Moscú cuenta con cinco aeropuertos comerciales. El aeropuerto de Moscú-Domodédovo es el principal aeropuerto de Rusia, con 16 millones de pasajeros al año y es la principal puerta de entrada de los vuelos nacionales de larga distancia. Es uno de los aeropuertos más modernos del país y se espera que para 2015, duplique el volumen de pasajeros. El aeropuerto de Moscú-Sheremétievo es uno de los más importantes de la ciudad y el segundo con mayor volumen de pasajeros, con 12 millones al año, controlando el 70% de los vuelos internacionales.

Croacia

Croacia cuenta con una población de casi 4,5 millones de habitantes. Zagreb es su capital y la ciudad más poblada del país, aunque su población no llega al millón de habitantes.

Se trata de una economía que se encuentra muy cerca del pleno desarrollo, según el Foro Económico Mundial. El total del PIB, en 2011, fue de 63.840 millones de dólares, lo que apenas supuso un crecimiento con respecto al año anterior (0,7%). El sector servicios representa el 60% del PIB de la economía croata, que se centra en los servicios financieros y turísticos. La industria aporta un 24% y se centra en la industria petroquímica y la construcción naval,

mientras que el sector primario se reduce al 7%, destacando la industria maderera, la ganadería y los cultivos de cereales.

Gran parte de la economía croata se centra en Zagreb. En el área de la ciudad se encuentran industrias metalúrgicas, químicas y farmacéuticas, textiles, equipos eléctricos, forestales y papeleras.

Croacia cuenta con una red muy pobre de infraestructuras y comunicaciones. En consecuencia, se espera que a partir de su entrada como miembro de pleno derecho en la Unión Europea, sus infraestructuras se vean fuertemente impulsadas.

Fondos comunitarios

El presupuesto comunitario dedica una serie de recursos cuyo objetivo principal es disminuir las diferencias estructurales entre las ciudades y regiones de la Unión Europea.

Los Fondos Estructurales y el Fondo de Cohesión tienden a favorecer un mayor grado de cohesión económica y social en el espacio comunitario a través de la cofinanciación de las políticas de gasto público desarrolladas por los estados-miembros. Mientras que los Fondos Estructurales persiguen un mayor equilibrio entre los niveles de desarrollo de las distintas regiones y territorios que componen la Unión, por lo que su aplicación se inscribe en el ámbito de la política regional, el Fondo de Cohesión busca favorecer el crecimiento económico y la convergencia real de los estados-miembros de la Unión con un menor nivel de desarrollo intentando garantizar un crecimiento compatible con el mantenimiento del equilibrio macroeconómico y presupuestario.

El FEDER es el fondo estructural comunitario destinado al desarrollo económico de las regiones más deprimidas de la Unión Europea. Es el fondo con mayor dotación económica.

El 12 de diciembre de 2007, la Comisión Europea aprobó un programa operativo para la Comunidad de Madrid, para el período 2007-2013. El Programa Operativo corresponde al objetivo «Competitividad Regional y Empleo»; su presupuesto total es de unos 694 millones de euros. La ayuda de la Unión Europea a través del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) asciende a cerca de 337 millones de euros, lo que representa en torno al 1% de las contribuciones comunitarias a favor de España en el marco de la política de cohesión 2007-2013.

Este Programa Operativo se desglosa en cuatro objetivos: economía del conocimiento, innovación y desarrollo empresarial; recursos energéticos y servicios de transportes; desarrollo urbano sostenible y asistencia técnica.

El 7º Programa Marco es el principal instrumento de financiación de proyectos de Investigación, Desarrollo Tecnológico y Demos-

tracción de la Unión Europea para el período 2007-2013. Desde diversas áreas y empresas municipales del Ayuntamiento de Madrid se participa en proyectos de este programa, generalmente como socios, aunque también en algún caso como líderes del proyecto (Ej. SAMUR Protección Civil, Dirección General de Seguridad - Policía Municipal, EMT...)

La Comisión Europea ha presentado un programa para 2014-2020, dotado con 80.000 millones de euros, que será clave en la aplicación de la «Unión por la Innovación», para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador. Horizonte 2020 es una inversión en el futuro de la Unión Europea centrado en apoyar las mejores líneas de investigación para ofrecer importantes oportunidades de negocio y mejorar la vida de los ciudadanos.

El nuevo programa reúne por primera vez en un solo paquete todos los fondos europeos destinados a la investigación y la innovación con unas reglas iguales para todos los que participen.

Relación Madrid - Europa

Por su condición de capitalidad de Madrid, las relaciones de Madrid con otras ciudades europeas son fluidas desde todos los puntos de vista, tanto desde el punto de vista económico, como político y diplomático. El hecho de que España sea miembro de pleno derecho de la Unión Europea facilita igualmente la participación en las instituciones comunitarias.

Lazos histórico – culturales

Madrid mantiene estrechas relaciones con gran parte de los países europeos, especialmente con aquellos que forman parte de la Unión Europea. Han pasado 26 años desde la adhesión de España a la Unión Europea. Un éxito hoy incuestionable que ha permitido que nuestro país entre en la modernidad y fortalezca su sistema económico, político y social, adquiriendo un mayor peso en el escenario internacional. Hoy, los ciudadanos españoles han adquirido nuevos derechos y han ampliado sus oportunidades de estudio y trabajo en cualquiera de los 27 estados miembros que conforman la Unión.

Desde su adhesión, España ha redefinido su posición dentro de la Unión Europea pasando de ser un país periférico a convertirse en uno de sus principales protagonistas con una fuerte y consolidada representación dentro del abanico institucional europeo y la aportación de nuevas ideas e iniciativas.

España es el segundo de los 27 Estados miembros en extensión geográfica, y ocupa el quinto lugar en número de habitantes. Su posición geográfica en el sudoeste del continente europeo, lo hace situarse como país puente con el arco mediterráneo y el norte de África, a lo que se añade una tradición histórica y cultural con los países iberoamericanos. Todos estos elementos han dotado a la Unión

Europea de nuevas posibilidades y rasgos de los que anteriormente carecía. Madrid, como capital de España ha ocupado siempre un papel destacado en todas las relaciones entre España y la Unión Europea.

Desde que España entró a formar parte de la Unión Europea son muchos los españoles que han ocupado puestos de responsabilidad y han desarrollado una importante actividad en las instituciones. Actualmente, España mantiene la siguiente representación institucional: 1 comisario; 54 eurodiputados; 1 juez en el Tribunal de Justicia; 1 miembro en el Tribunal de Cuentas; 21 miembros en el Comité de las Regiones, y 21 miembros en el Comité Económico y Social.

Las políticas comunitarias en España son el claro ejemplo de solidaridad europea, un modelo que se ha seguido desarrollando a medida que se incorporaban nuevos estados miembros. España ha sido receptora de fondos europeos desde 1987; la fuerte inversión recibida ha permitido equilibrar nuestra renta per cápita, así como modernizar y desarrollar los servicios públicos y crear un gran número de infraestructuras.

En Madrid se encuentra la oficina de Representación de la Comisión Europea en España y del Parlamento Europeo.

Ubicación y comunicaciones

En lo que se refiere a la conectividad con otros puntos de interés europeos, Madrid tiene muy buenas conexiones tanto por carretera, como por tren o por avión. En concreto, desde Madrid hay conexión directa por avión con 66 ciudades europeas, 2 por tren (Lisboa y París) y unas 250 por autobús (Alsa y Eurolines)

Atracción de estudiantes

En cuanto a la movilidad de estudiantes en Europa, destaca por encima de todos los programas la beca ERASMUS (European Region Action Scheme for the Mobility of University Students). La beca consiste en una aportación económica que se concede a estudiantes y profesores universitarios de la UE, para estudiar los países adscritos al plan. Estos países son los miembros de la Unión Europea, Islandia, Liechtenstein, Noruega, Suiza y Turquía.

Según los datos publicados por la Comisión Europea, España volvió a ser en el pasado curso académico 2010-2011 el país que más estudiantes extranjeros participantes en el programa Erasmus recibió. De igual manera, los estudiantes españoles también fueron los más activos a la hora de salir fuera del país aprovechando esta beca. Exactamente 37.432 alumnos de Erasmus estudiaron durante el curso pasado en diferentes universidades españolas, lo que supone un aumento del 6% respecto al año anterior.

En cuanto a las universidades más populares, en la lista de las cien primeras se encuentran cinco universidades madrileñas. Universidad Complutense de Madrid, Universidad Autónoma de Madrid, Universidad Politécnica de Madrid, Universidad Carlos III y Universidad de Alcalá.

Las universidades madrileñas forman parte del Espacio Europeo de Educación Superior. Este espacio, definido en la Declaración de Bolonia marca los objetivos de adoptar un sistema fácilmente legible y comparable de titulaciones basado en dos niveles principales (grado y postgrado), establecer un sistema internacional de créditos y promover, respectivamente, la movilidad de estudiantes, profesores e investigadores y la cooperación europea para garantizar la calidad de la educación superior.

Atracción de trabajadores

El principio de libre circulación de los trabajadores de la Unión Europea (EU) le permite contratar trabajadores de todos los Estados miembros de la UE y de Noruega, Islandia y Liechtenstein (países del Espacio Económico Europeo) y Suiza. La red EURES (Servicios Europeos de Empleo) es una red de cooperación coordinada por la Comisión Europea destinada a facilitar la libre circulación de los trabajadores en el marco del Espacio Económico Europeo.

Según el Informe de la Población Extranjera empadronada en la Comunidad de Madrid (enero 2012), de Europa proceden casi el 39% del total de extranjeros, siendo Rumania y Bulgaria los países mayoritarios con 221.160 y 31.090 ciudadanos respectivamente, lo que supone un 24% del total.

Atracción de turismo

Del total de turistas internacionales que visitan el conjunto de España cada año, y Madrid, en concreto, Europa es con gran diferencia, el continente de donde proceden la gran mayoría. En 2011 el 26,88% de los viajeros que vinieron a Madrid procedían de Europa, lo que supone más del 53% de todo el turismo internacional con un total de 2.224.690 viajeros. (fuente INE- Plan Estratégico de Turismo).

El crecimiento de turistas europeos a Madrid frente a 2010 fue de 4,58%, bastante por debajo de los incrementos registrados por los visitantes americanos o procedentes de la zona de Asia Pacífico (11,41% y 17,54% respectivamente).

Por países, los que más visitaron la ciudad en 2011 fueron: Italia (466.344), Reino Unido (307.025), Francia (291.713), Alemania (218.369), Benelux (178.469), Portugal (172.871), Países Nórdicos (110.203) y Rusia (93.591).

En los cinco últimos años el incremento de los viajeros procedentes de Rusia fue del 146%. También se han registrado fuertes incrementos entre los procedentes de Italia y Benelux. Por

otro lado, en dicho periodo de tiempo se ha registrado un descenso de viajeros entre los procedentes de Reino Unido y Países Nórdicos.

Según un estudio elaborado por Qype en 2011 entre usuarios de 12 países, la capital es el destino preferido de muchos viajeros europeos, especialmente británicos y franceses.

Inversión de Madrid y España en la zona

En los últimos años, las empresas madrileñas han tenido oportunidades de crecimiento en los países europeos, como es el caso de Repsol, Telefónica, ACS o el Grupo Santander.

Rusia

La inversión española en Rusia es baja y ello se debe a diversos motivos, como por ejemplo, los procesos administrativos complicados, la falta de un sistema financiero adecuado, la necesidad de una mayor apertura externa y las barreras idiomáticas. En 2010, esta inversión alcanzó los 120 millones de dólares.

Algunas empresas españolas en Rusia son Campofrío, Chupa Chups o Uralita.

Las actuales relaciones políticas entre España y Rusia son buenas y fluidas. Sin embargo, los intercambios económicos no están al nivel de lo que podría esperarse de estas buenas relaciones y del tamaño de ambas economías.

Croacia

Croacia es uno de los países europeos con mayores oportunidades económico - empresariales para Madrid y su tejido empresarial, como consecuencia del proceso de modernización de infraestructuras que en la actualidad está llevando a cabo.

Atracción de inversiones para Madrid y España

En materia económica, Francia y España mantienen una relación muy estrecha: Francia es el primer socio comercial de España. Más de mil empresas francesas se han implantado en España al tiempo que Francia importa mayoritariamente de España productos de la industria del automóvil, bienes intermedios y bienes de consumo. Según afirma la Cámara de Comercio de Francia en España, España es un país muy atractivo para los inversores franceses por la buena cualificación de sus recursos humanos, la calidad de sus infraestructuras modernas y, finalmente, por su relación privilegiada con Latinoamérica.

En el caso de Alemania, la balanza comercial con España arroja sin embargo un superávit a favor de Alemania, que exporta hacia España bienes semimanufacturados, automóviles, bienes de equipo, alimentos,...

Según datos facilitados por la Cámara de Comercio italiana en España, las inversiones italianas en España han sufrido altibajos en los últimos años. Estas inversiones están muy

diversificadas y afectan a casi todos los sectores, destacando la industria manufacturera, el sector inmobiliario y la distribución al por menor de bienes de consumo.

Acuerdos, redes, hermanamientos, instituciones internacionales y proyectos

Madrid está hermanada con las siguientes ciudades europeas: Berlín, Bruselas, Budapest, Burdeos, París, Lisboa, Praga, Roma, Varsovia, Sofía, Moscú y Sarajevo.

En lo que respecta a redes de ciudades, cabe citar las siguientes redes europeas:

- Comunidad de Ciudades Ariane (CVA)
- Conferencia de Regiones Aeroportuarias (ARC)
- Eurocities
- Polis
- Red Europea de Ciudades y Territorios por la Conciliación de la Vida Familiar y Laboral
- Unión de Capitales de la Unión Europea: (UCUE)

En el caso de Rusia, cabe destacar el Año Dual España – Rusia (2011), que aspiró a sentar los elementos para un cambio cualitativo en las relaciones entre ambos Estados, especialmente en el ámbito económico. La innovación y la modernización tecnológica fue el 'leitmotiv' del Año Dual.

El objetivo del Año Dual buscó dar visibilidad a ambas culturas, identificar oportunidades y crear recursos futuros que consolidasen las relaciones en todos los ámbitos entre ambas naciones, sobre todo, en términos de cultura, economía, empresa, ciencia y educación.

Uno de los hitos más destacables de este Año Dual fue el intercambio de obras artísticas entre el Museo del Prado madrileño y el Hermitage de San Peterburgo, en una retrospectiva sin precedentes.

Conclusiones

Dada su condición de capital del estado español, Madrid mantiene estrechas relaciones con sus socios europeos. Sin duda, Madrid debe mantener los esfuerzos políticos, económicos y diplomáticos con otras capitales y ciudades europeas, con el fin de dinamizar sus relaciones, especialmente las económicas, en el contexto actual.

Dada la actual situación de crisis económica, la "fuga de cerebros" entre estados comunitarios y no comunitarios se ha intensificado. Especialmente, hacia Alemania. En este contexto, Madrid debe trabajar no sólo en retener el talento, sino también en fomentar la búsqueda de empleo para los jóvenes madrileños y su movilidad dentro de la Unión Europea, según los principios comunitarios sobre los que se asienta la Libre Circulación de Trabajadores.

Otro de los puntos fuertes de Madrid, que debe seguir manteniendo e incluso, en la medida de lo posible, reforzar, es la atracción de turistas europeos a la ciudad, especialmente los procedentes de los mercados de referencia: Italia, Francia, Reino Unido, Alemania y Portugal a través de planes de promoción específicos y eventos de interés turístico de carácter temporal.

Desde el punto de vista cultural y educativo, Madrid puede aprovechar para posicionarse como capital del español en Europa, a través de la amplia red del Instituto Cervantes en las distintas ciudades europeas.

Madrid puede aprovechar las nuevas vías de financiación a través del nuevo programa marco de fondos comunitarios, coordinando los esfuerzos ante las diferentes convocatorias y propuestas.





América del Norte

Contexto General

La América del Norte anglosajona está constituida por dos estados soberanos: Canadá y Estados Unidos. Se trata de un territorio de gran importancia económica. Su actual posición se produjo debido a la pérdida de poder de las principales naciones europeas después de las guerras mundiales del siglo XX, al hecho de tener una gran extensión y a la gran cantidad de recursos naturales con que cuenta.

Dentro de los recursos de esta región destaca la riqueza en materias primas y fuentes de energía. Es uno de los primeros productores de cobre, hierro, plomo, zinc, plata y wolframio. Produce un tercio de la energía mundial pero su consumo superior le obliga a importar petróleo ya que la extracción de este bien es más costosa en la región que en Oriente Medio.

Los factores de desarrollo característicos de América del Norte son la diversificación industrial, el alto grado de automatización de las industrias, la temprana concentración empresarial, la formación de empresas multinacionales y la existencia de una red de transportes muy extensa; todo ello unido a un gran espíritu emprendedor y un sistema altamente democrático y de riguroso cumplimiento de la ley, hacen de América del Norte una gran potencia.

Otros factores típicos del comportamiento económico americano son la alta movilidad de la población, la fuerte competencia de la

economía de libre mercado, la disposición al riesgo de las empresas privadas y una alta inversión en tecnología e investigación.

Canadá

Tiene una población estimada de 34,3 millones de habitantes en 2012 según datos de C.I.A World Fact Book (CIAWF), con un PIB de 1,73 billones de dólares americanos y un crecimiento de 2.2% (2011 CIAWF).

Canadá es un país con grandes necesidades de construcción y mantenimiento de infraestructuras. En la actualidad se están llevando a cabo importantes proyectos de construcción de infraestructuras de carreteras, hospitales y escuelas, en varias provincias canadienses.

España y Canadá son el segundo y el tercer inversor en Latinoamérica. Los dos países pueden aprovechar sus fuerzas complementarias y su común interés en América Latina para desarrollar alianzas y proyectos conjuntos en esta región.

El gobierno de Canadá promueve un mayor conocimiento de Canadá y de sus valores en el mundo académico español a través del programa "Entender Canadá". La Fundación Canadá ofrece becas, organiza conferencias y otras actividades con este mismo objetivo.

España se interesa por el carácter innovador y original del arte canadiense y su diversidad cultural. La literatura canadiense es conocida en España y apreciada por sus lectores. Margaret Atwood y Leonard Cohen recibieron el

prestigioso premio Príncipe de Asturias de las Letras en 2008 y 2011 respectivamente.

Estados Unidos

Tiene una población estimada de 313,8 millones de habitantes en 2012 (CIAWF), con un PIB de 15,09 billones de dólares americanos, lo que supone una cuarta parte del PIB mundial y un crecimiento de 1.5% en 2011.

Estados Unidos de América mantiene una densidad de población relativamente baja que se sitúa en torno a los 32 hab./km² (a comparar con los 80 hab./km² en España). No obstante, se considera que viven en el país 11,2 millones de habitantes ilegales por lo que puede decirse que se trata del país más poblado después de China y la India. La inmigración procede principalmente de México, seguida de China, India y Filipinas. Hay 46,2 millones de personas con ascendientes latinos o hispanos.

Es importante destacar el crecimiento que viene experimentando la minoría de origen hispano durante los últimos 20 años, que supone un 14,5% de la población y se ha convertido hoy en día en el segundo grupo étnico más numeroso, detrás de los blancos caucásicos (69%) y por delante de los afroamericanos (13,6%).

El inglés es el idioma más hablado (80%), seguido del español con un 12%, siendo éste, además el más estudiado como segunda lengua. El español es lengua oficial en Puerto Rico.

Estados Unidos es el país más desarrollado del continente y del mundo, cuenta con una

economía orientada en la producción industrial, cuyos principales socios son México y Canadá (con quienes conforma el NAFTA), así como China, Japón y Alemania.

La economía estadounidense es la mayor del mundo. Se considera un lugar seguro para la inversión, ya que acredita gran seguridad jurídica. La renta per cápita de 47.214 dólares en los Estados Unidos, es una de las más altas entre los países desarrollados.

Dada la importancia de Estados Unidos, el Ayuntamiento de Madrid puso en marcha el Plan USA en el año 2010, como una plataforma para la coordinación de las actuaciones en este mercado estratégico, que busca la promoción turística de la ciudad de Madrid y la atracción de inversores. El Plan ha contado con la colaboración de la Embajada de Estados Unidos y de las instituciones americanas en Madrid.

Relación Madrid – América del Norte

Lazos histórico - culturales

Ha habido siempre grandes relaciones entre Norteamérica y España desde tiempos históricos, con frecuentes intercambios culturales y de educación, como los programas Fulbright y Profesores Visitantes en Estados Unidos, así como en el campo empresarial.

Ubicación y comunicaciones

Madrid, a través de su aeropuerto Madrid Barajas, está comunicada con los siguientes destinos en Norteamérica: Nueva York, Atlanta, Boston, Chicago, Dallas, Filadelfia, Las Vegas, Los Ángeles, Miami, Montreal, Newark (New Jersey), Salt Lake City, Toronto y Washington. Madrid es un importante centro de comunicación donde se celebran gran número de encuentros empresariales con empresas e instituciones norteamericanas.

Atracción de estudiantes

Existen programas de universidades madrileñas y americanas que ofrecen cursos de español, así como de literatura e historia de España, no obstante el número de estudiantes adultos norteamericanos y canadienses no llega a suponer el 10% del total de estudiantes extranjeros en Madrid.

Atracción de turismo

Estados Unidos viene siendo, en los últimos años, el primer mercado extranjero en términos de visitantes a nuestra ciudad. Madrid ha recibido 519.182 turistas estadounidenses en Madrid en 2011, según datos de MC&VB, con un descenso del 29% con respecto 2010, lo que supone un 10,9% del turismo internacional.

En el caso de Canadá, nuestra ciudad ha recibido 75.111 de los 208.221 turistas canadienses que

vinieron a España en 2011 (datos INE), con un incremento del 8,9% respecto al ejercicio anterior.

Inversión de Madrid y España en la zona

Canadá

Los sectores económicos con potencial de inversión para las empresas españolas en Canadá son los siguientes: construcción e infraestructuras, energías alternativas, aeronáutica, biotecnología, tecnologías del medioambiente y tecnologías de la información.

Es importante señalar la diferencia existente entre la inversión española en Canadá y la canadiense en España. En Canadá, las inversiones españolas en su mayoría se han llevado a cabo a través de proyectos PPP de infraestructura y energía mientras que las empresas canadienses en España han preferido comprar parte de los accionados de empresas españolas.

Canadá es un país con grandes necesidades de construcción y mantenimiento de infraestructuras. En la actualidad se están llevando a cabo importantes proyectos de construcción de carreteras, hospitales y escuelas, en varias provincias canadienses. Las empresas españolas han mostrado interés, participado en licitaciones públicas y han ganado algunos proyectos importantes. En la actualidad hay varios concursos en proceso.

España exportó mercancías a Canadá en el año 2011 por un valor de 1.748 millones de dólares canadienses, principalmente productos farmacéuticos, productos del petróleo, maquinaria, vino y minerales.

Según el último estudio del Club de Exportadores e Inversores, Canadá es el destino de inversión mejor valorado por las empresas españolas fuera de la UE. En los últimos años, se han producido importantes proyectos de inversión en el país, especialmente en el sector energético, agroalimentario y minero así como en el de las infraestructuras y de las comunicaciones. En 2011, las inversiones españolas en Canadá fueron de 1.651 millones \$CD, mientras que las canadienses en España alcanzaron los 5.431 millones \$CD.

La colaboración estrecha en el campo de la ciencia y la tecnología entre los dos países está dando lugar a iniciativas conjuntas de gran interés. El Consejo de Investigaciones Científicas de Canadá y el CSIC trabajan conjuntamente en sectores clave como la salud, las energías sostenibles y el medioambiente. La investigación marina representa un objetivo prioritario de la cooperación bilateral. Es también destacable el interés de ambos países por la investigación conjunta en acuicultura y en el sector agroalimentario.

La cooperación tecnológica empresarial se canaliza a través del programa Canadeka que llevan a cabo el Consejo de Investigaciones Científicas de Canadá y el Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI).

Estados Unidos

Por volumen es el principal destino de negocios para las Empresas españolas fuera de la Unión Europea. Las adquisiciones de BBVA, ACS y OHL en Estados Unidos en 2011, son tres ejemplos del boom que vive la inversión empresarial española en el país. BBVA compró el Guaranty Bank de Texas, ACS, John P. Picone de Nueva York y OHL obtuvo una participación mayoritaria en la constructora Judlau Contracting.

En la visita que realizó a Madrid en junio de 2011 el secretario de Transportes de Estados Unidos, Ray LaHood, animó a las compañías españolas a que construyeran líneas de alta velocidad norteamericanas. Ello supone la oportunidad de potenciar las inversiones en la zona en diversos sectores, especialmente en lo referente a transportes e infraestructura.

Durante los dos años de vigencia en Estados Unidos del Plan Made in/by Spain del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, (2008-2010), 66 empresas españolas realizaron inversiones en el país, destacando BBVA, ACS, OHL, Zara, Sol Meliá, Grifols USA, Ingeteam, Abengoa Solar, Isofoton, Gamesa, Acciona Energía y Banco Sabadell.

En 2009 se adjudicaron concesiones a empresas españolas por valor de 5.500m€, siendo los sectores de mayor oportunidad para la inversión: infraestructuras, finanzas, transporte, medio ambiente y energías renovables.

Según el Plan Integral de Desarrollo del Mercado (PIDM), del Ministerio español de Industria, Turismo y Comercio, en abril 2011 había 500 empresas españolas establecidas en Estados Unidos. España está empezando a ser un socio tecnológico de referencia en sectores como energías renovables, con grandes posibilidades en el mercado de concesiones y fuerte aumento del comercio de servicios.

Atracción de inversiones para Madrid y España

Estados Unidos es el primer inversor extranjero en España, con un 17% del stock total de la inversión directa en nuestro país. Las empresas americanas aquí ubicadas constituyen el 7% del PIB español, dando empleo directo o indirecto a más de 300.000 personas. A pesar de la crisis, las empresas norteamericanas mantienen su confianza en el potencial de la nación española, con más de 30 proyectos nuevos de inversión, principalmente en empresas de alto nivel tecnológico.

En la actualidad las empresas estadounidenses consideran su inversión en España como un factor estratégico, situando en nuestro país centros de decisión y desarrollo de talento, lo que genera empleo de alta cualificación e inversión en innovación, desarrollo y formación.

Según el estudio de la Universidad Carlos III, Plan Estados Unidos, existen 1.200 empresas ubicadas en España, de las cuales el 34% está en Madrid, creando en la capital más de 90.000 puestos de trabajo.

En 2011, según el Club de Inversores y Exportadores españoles, las inversiones canadienses en España alcanzaron los 5.431 millones \$CD.

Acuerdos, redes, hermanamientos, instituciones internacionales y proyectos

Madrid está hermanada con Nueva York.

Se destacan a continuación algunos de los principales acuerdos internacionales entre Madrid y las ciudades de América del Norte:

- **Acuerdo marco de colaboración** entre Madrid y Nueva York a través de Madrid Visitors & Convention Bureau y New York City & Company. Ambas entidades encargadas de la promoción y potenciación de sus ciudades, su imagen y su proyección nacional e internacional a nivel turístico, económico y cultural. El acuerdo tiene como objetivo la colaboración entre ambas entidades para el intercambio de espacios de promoción en los soportes y medios gestionados directa o indirectamente por dichas entidades en las ciudades de Madrid y Nueva York. Este acuerdo se viene renovando anualmente desde 2006. El acuerdo actual está vigente hasta enero de 2013
- **Acuerdo entre el Área de Seguridad del Ayuntamiento de Madrid y el Departamento de Policía del Ayuntamiento de Nueva York.** Se trata de un Convenio en materia de seguridad con duración indefinida firmado en 2008

En lo que respecta a la presencia de Madrid en redes internacionales promovidas o con participación de ciudades norteamericanas, cabe destacar:

- Cities of Service
- International Council Local Environmental Initiatives (ICLEI)
- C40 Climate Leadership Group
- International Cities of Peace
- Asociación Mundial de Grandes Metrópolis (METRÓPOLIS)
- New York Global Partners, Inc

Asimismo, se destaca la participación de los países mencionados en los siguientes foros y organismos de relevancia internacional:

- **Spain Tech-Center**, ubicado en Silicon Valley. Proyecto que nace con el objeto de ser una plataforma para mejorar la competitividad y capacidad innovadora de la empresa tecnológica española mediante el contacto con el ecosistema de Silicon Valley, el mayor cluster tecnológico del planeta. Entró en funcionamiento en julio de 2011 y acoge a 35 empresas, que, simultáneamente, disfrutan de ese espacio de trabajo, formación y coaching durante un periodo de seis meses. Posteriormente, tendrán a su disposición el asesoramiento de una red de expertos estadounidenses. La apertura de este centro es una de las

principales acciones contempladas en el Plan Avanza 2, del Ministerio de Industria Turismo y Comercio

- **La Fundación Banesto, Sociedad y Tecnología, puso en marcha el proyecto Global Business Trip**, atendiendo a la necesidad por parte de las empresas españolas de entrar en contacto con el mercado estadounidense e implantarse en el mismo. Esta iniciativa desarrolla un **modelo de negocio** que ayuda a todo tipo de empresas, desde start-ups hasta empresas maduras, a introducirse en el mercado americano
- **Programa Fulbright España:** Es el nombre con el que se conoce el acuerdo de cooperación cultural y educativa entre Estados Unidos y España. Famoso por las becas que concede, las cuales están dotadas por Estados Unidos y por la administración pública española, así como por importantes fundaciones y organismos educativos, como las fundaciones Ramón Areces, Marcelino Botín, Instituto de Empresa, etc
- **Fundación Consejo España- Estados Unidos** es una iniciativa de la sociedad civil con participación de grandes empresas, instituciones culturales y académicas, miembros de la administración y representantes de partidos políticos, creada con el propósito de fomentar los vínculos ya existentes en diversos campos de actividad - económico, financiero, cultural, educativo, político, profesional- entre la sociedad y las instituciones españolas y estadounidenses, que permita un mejor entendimiento mutuo y genere nuevos proyectos provechosos en todos esos ámbitos. Se constituyó en 1997
- **US-Spain Council.** Institución homóloga a la Fundación Consejo España - Estados Unidos, creada en Estados Unidos, concertándose un protocolo asociativo entre ambas entidades, que se firmó el 29 de abril de 1997 en la Universidad de Georgetown. Este protocolo vincula a las dos entidades para operar como si se tratara de una sola y como un único instrumento para la mejor realización de los objetivos compartidos
- **American Business Council.** Asociación, con sede en Madrid, a la que pertenecen 53 importantes empresas americanas afincadas en nuestra ciudad, cuya inversión representa el 7% del PIB español, y dan empleo a 300.000 personas en España
- **Instituto Internacional de Madrid:** Institución sin ánimo de lucro constituida en Massachusetts en 1892. Se trata de la institución cultural norteamericana de mayor tradición en España, con la misión de estrechar los vínculos entre los ciudadanos españoles y norteamericanos y de difundir la contribución de la mujer en todas las esferas de la vida pública
- **Real Colegio Complutense en Harvard.** Asociación conjunta entre la Universidad Complutense de Madrid y la Universidad de Harvard, desde 1990, para promover la cooperación académica, científica y cultural entre ambas. A través de sus becas y actividades, el Real Colegio, afiliado a Harvard University, sirve de enlace privilegiado entre Harvard y las Universidades españolas. Destacan actuaciones

como el RCC Executive Program at Harvard

- **Fundación – Florida España.** Organización que tiene como objetivo lograr que sea reconocida la contribución española al nacimiento de los Estados Unidos y el papel de los exploradores españoles en la formación de este país, proveer información histórica acerca de la contribución española a la economía, la cultura y la historia de Florida y los Estados Unidos, así como sobre el valor cultural, económico y científico que ha brindado la cultura hispana, no solo al estado de Florida, sino al conjunto de los Estados Unidos de América.
- **Sociedad Histórica de San Agustín.** Creada en conmemoración de la ciudad del mismo nombre que es el asentamiento más antiguo europeo (1553), correspondiente a dominio español (San Agustín, Florida)
- **Instituto Universitario de Investigación en Estudios Norteamericanos “Benjamín Franklin” de la Universidad de Alcalá (El Instituto Franklin – UAH),** se centra en el desarrollo de nuevas vías de colaboración institucional entre España y Norteamérica a través de iniciativas específicas basadas principalmente en la esponsorización de proyectos de investigación, la organización de encuentros internacionales y conferencias y el desarrollo de programas académicos para estudiantes americanos

Conclusiones

Madrid debería aprovechar las oportunidades de negocio en construcción e infraestructuras, energías alternativas, aeronáutica, biotecnología, tecnologías del medioambiente y tecnologías de la información y las comunicaciones generadas en la zona.

Ya que el bloque de América del Norte constituye una gran potencia económica y centro de investigación e innovación, es muy relevante conseguir programas conjuntos de desarrollo tecnológico y de investigación en el marco de los múltiples foros y organismos en los que España y EEUU fundamentalmente comparten presencia.

Otro aspecto a destacar es la importancia de mantener y aumentar los vínculos culturales con Estados Unidos y Canadá, destacando la potenciación de Madrid como centro de aprendizaje de español y la cultura relacionada.

Dada la actual situación y la gran envergadura económica de América del Norte, es aconsejable potenciar el acercamiento a los dos países de la zona, contando con las Instituciones nacionales (ICEX, Turespaña, Cámaras de Comercio, Instituto Cervantes, etc.) así como obtener la máxima rentabilidad de la participación en las múltiples redes, acuerdos y foros internacionales en los que colaboramos.

Dada la importancia de esta zona estratégica, es igualmente conveniente potenciar la ejecución y seguimiento del Plan USA desarrollado por el Ayuntamiento de Madrid para optimizar el posicionamiento de nuestra ciudad como punto de atracción turística y de inversión procedente de Estados Unidos.

América Latina

Contexto General

Latinoamérica es una zona estratégica para Madrid, y en general para toda España, por su amplitud del mercado y sus importantes expectativas a medio y largo plazo. En la zona se esperan fuertes inversiones y concesiones previstas para los próximos años como consecuencia de los grandes eventos deportivos y religiosos que van a tener lugar en Brasil y las numerosas acciones de desarrollo en infraestructuras que están acometiendo varios países de la zona gracias a su continuo crecimiento.

Madrid es la puerta natural entre Europa y Latinoamérica, tanto por su situación geoestratégica como por los vínculos culturales, económico-empresariales y por supuesto idiomáticos que nos unen con el mundo iberoamericano.

En los últimos años se han producido grandes avances a nivel político, económico y social, produciendo un desarrollo acelerado en prácticamente todos sus países. La región tiene un sistema financiero estable, con bancos relativamente pequeños, pero bien saneados.

Por países, las economías que más destacan en el continente, según los informes del Fondo Monetario Internacional (FMI) 2011 son:

Brasil

En 2012, tiene una población estimada de 205,7 millones de habitantes, sobre una superficie de 8.514.877 km², con un PIB de 2,49 billones de dólares americanos y un crecimiento del 2,7%, que le coloca a nivel mundial en la 8ª posición.

Está incluido en la teoría BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica), que considera que, para el año 2050 estos países llegarán a ser, junto con Estados Unidos, las cinco economías más grandes del mundo..

Es el líder económico de Latinoamérica y es la plataforma ideal para entrar en el mercado suramericano, gracias a una ortodoxia política, elogiada por el Fondo Monetario Internacional (FMI).

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), Brasil ya se ha consolidado como el tercer mercado emisor turístico del continente americano, tras EEUU y Canadá.

Brasil es uno de los países prioritarios de la acción exterior española, y allí se han realizado numerosas inversiones en telecomunicaciones, energía, infraestructuras y turismo.

Tiene previsto los próximos años realización de grandes eventos internacionales como:

- Jornada Mundial de la Juventud, 2013, Río de Janeiro.
- Mundial de fútbol, 2014, Río de Janeiro y Sao Paulo
- Juegos Olímpicos, 2016, Río de Janeiro

México

Tiene una población de 114,9 millones de habitantes, estimada para julio de 2012, sobre una superficie de 1.964.375 km². Considerada por el Banco Mundial como la segunda economía de la zona, se sitúa en la posición número 11 del mundo por PIB con 1,15 billones de dólares americanos, en 2011 y un crecimiento del 3,8%. Se estima que para el 2050 tendrá un PIB nominal de 9,34 billones de dólares y un PIB per cápita de 63.149 dólares anuales.

Perteneciente a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) desde 1994 es uno de los principales destinos para la inversión extranjera en el continente americano.



Argentina

Cuenta con una población de 42,2 millones de habitantes estimada en 2012, sobre una superficie de 2.780.400 km², con un PIB 447.600 millones de dólares americanos,, está en la posición 22ª a nivel mundial, con un crecimiento del 8% en 2011..

Es uno de los principales exportadores de alimentos del mundo y el mayor productor de software de la región.

Presenta oportunidades especialmente en sectores como la ingeniería, las energías renovables y las TIC. Según la Embajada de España en Argentina, las empresas argentinas están interesadas en contactar con compañías españolas para promover el desarrollo de estos sectores, suponiendo una oportunidad para el posicionamiento del tejido empresarial de Madrid.

No obstante, la situación actual de nacionalización de Repsol YPF y posteriores acciones de Argentina contra España han generado una coyuntura de desconfianza para la expansión de proyectos empresariales en la zona.

Colombia

Tiene una población estimada en 2012 de 45,2 millones de habitantes, sobre una superficie de 1.138.910 km².

Se trata de la cuarta economía de la zona, con un PIB de 328.400 millones de dólares americanos y un crecimiento del 5,7% en 2011. Colombia ha experimentado un crecimiento promedio anual de 5,5% desde 2002.

Según se recoge en el programa de requerimiento de infraestructura de Colombia para el cuatrienio 2014 -2018, la inversión anual que hará el Estado en infraestructuras a partir de 2014 ascenderá al 3% del PIB del país.

Por parte de Colombia se solicita experiencia y conocimiento para la construcción de trenes, carreteras, puertos y aeropuertos, lo que puede suponer una oportunidad de negocio para las empresas españolas.

Perú

Cuenta con una población de 29,5 millones de habitantes estimada para 2012, sobre una superficie de 1.285.216 km². El país ha tenido un PIB 173.500 millones de dólares americanos y un crecimiento del 6,9% en 2011..

Hay oportunidades de negocio en varios sectores, normalmente asociados a servicios públicos o a grandes concesiones, como los de energía, industria, finanzas, minería y telecomunicaciones.

España, a través de Telefónica de España, casi monopoliza la inversión extranjera en el sector de las telecomunicaciones. En los últimos

años, Telefónica, América Móvil y Nextel International han sido los principales inversionistas en telefonía móvil.

España también es relevante en los sectores energético (en el que destacan las inversiones de Endesa y Repsol YPF), y finanzas (en el que destaca la presencia de BBVA y MAPFRE).

Chile

Tiene una población estimada de 17,1 millones de habitantes para 2012, sobre una superficie de 756.02 km², con un PIB de 243.000 millones de dólares y un crecimiento del 6,5% en 2011.

En los últimos años, Chile ha seguido una política de apertura económica internacional. Como resultado, se ha convertido en el país con más acuerdos comerciales suscritos a nivel mundial, mostrando un importante grado de apertura al exterior y transformándose en una economía donde el comercio internacional tiene una importante participación.

España es el segundo mayor inversor en Chile en términos de inversión acumulada, únicamente superado por Estados Unidos. En total son 1.000 las empresas españolas que operan en el país, y se encuentran presentes en diversos sectores de la economía.

Se presentan múltiples oportunidades de negocio en los sectores de energías renovables, medioambiente e infraestructuras.

Relación Madrid – América Latina

Lazos histórico – culturales

Madrid comparte con la mayoría de los países de Latinoamérica vínculos históricos, lingüísticos, culturales, políticos, económicos, religiosos y sociales que se han desarrollado durante cinco siglos desde el Descubrimiento, cubriendo la época de soberanía y posterior independencia de dichos países. Todos estos aspectos han contribuido a crear la identidad de muchos países de la zona. En la actualidad la comunidad se mueve en una dinámica de diálogo y cooperación, alimentada por las cumbres iberoamericanas.

Numerosas empresas con gran implantación en Iberoamérica tienen su sede en Madrid: Telefónica, Banco Santander, Repsol YPF, etc.

Ubicación y comunicaciones

Madrid es, a través de su aeropuerto, Madrid Barajas, la región mejor comunicada con Latinoamérica desde Europa para turismo y negocios. Desde Madrid Barajas, hay 26 vuelos directos a Bogotá, Buenos Aires, Cali, Cancún, Caracas, Córdoba, Fortaleza, Guatemala, Guayaquil, La Habana, Lima, Medellín,

México, Montevideo, Panamá, Punta Cana, Quito, Río de Janeiro, Salvador, San José de Costa Rica, San Juan de Puerto Rico, Santa Cruz, Santiago de Chile, Santiago de Cuba, Santo Domingo y Sao Paulo.

Centro estratégico desde el punto de vista del transporte, la logística y las comunicaciones entre Latinoamérica y Europa, Madrid es, gracias a sus infraestructuras hoteleras y de transporte y a su vocación de servicio, foro de encuentro privilegiado para la celebración de congresos, seminarios y negociaciones de empresas e instituciones europeas y latinoamericanas.

Atracción de trabajadores

España es, después de los Estados Unidos, el destino preferido de los trabajadores latinoamericanos que deciden trasladarse al exterior. De los aproximadamente 3 millones de oriundos latinoamericanos que se estima hay en Europa, casi la mitad viven en España. Madrid ha sido tradicionalmente una de las principales regiones de acogida. En los últimos años, Madrid y su región han venido recibiendo personas procedentes de otros países en busca de oportunidades profesionales, haciendo posible que más del 16% de la población sea de origen extranjero. Esta población extranjera destaca por su grado de juventud: más del 63% del total tiene menos de 34 años. El 51,7% de esa población no nacional procede de Latinoamérica, según datos de la Dirección General de Estadística del Ayuntamiento de Madrid.

Atracción de estudiantes

Madrid también es la región española que recibe más estudiantes de Latinoamérica. Favorece este hecho la completa red de universidades de la región (Madrid alberga en total catorce universidades, seis públicas y ocho privadas y es, además, sede de dos de las tres universidades a distancia españolas). Asimismo cabe destacar el hecho de que existen numerosos convenios suscritos entre estas instituciones y universidades de Latinoamérica. Por otra parte, el creciente número de estudiantes latinoamericanos que llegan Madrid para cursar sus estudios de tercer grado ha propiciado que cada vez sean más las escuelas españolas que cuentan con centros propios en Latinoamérica.

Atracción de turismo

En 2011, llegaron a Madrid algo más de 780.000 pasajeros procedentes de Latinoamérica, en una clara tendencia positiva en los últimos años, según se deduce del crecimiento de un 11,3% respecto de 2010 y del 20% respecto de 2009. La compra media diaria de los principales países latinoamericanos emisores de turismo hacia Madrid (Venezuela, México, Brasil, Argentina, Colombia, Chile y Perú) asciende a 98€, según fuentes de MV&CB.

Inversión de Madrid y España en la zona

En pocos años España se ha convertido en el principal inversor, tras EE.UU., en la región latinoamericana. Hoy, una gran parte de las actividades e intereses de muchas empresas con sede en Madrid de sectores como el bancario (BBVA y Santander), seguros (MAPFRE), infraestructuras y energía (Acciona, Ferrovial, Repsol YPF o Endesa) o tecnológico y de comunicación (Telefónica e Indra), tienen bases operativas en Latinoamérica. El negocio de las empresas españolas en Latinoamérica representa un 20% de la Bolsa española y las empresas que forman parte del IBEX generan más de 1 millón de puestos de trabajo en Latinoamérica.

En este contexto, se identifica una oportunidad estratégica en el asesoramiento en proyectos de concesiones, construcción y energía, y las empresas españolas están muy bien posicionadas para llevar a cabo este trabajo en América Latina.

Los grandes eventos internacionales previstos en Brasil hacen recomendable el fortalecimiento de las relaciones diplomáticas tanto con Sao Paulo como con Río de Janeiro así como el fomento de acuerdos con estas ciudades.

Atracción de inversiones para Madrid y España

Muchas empresas de América Latina han escogido Madrid para su desarrollo internacional, las principales razones de esta elección son:

- El vínculo afectivo de los empresarios latinoamericanos con la Comunidad de Madrid
- La creciente afluencia de trabajadores procedentes de Latinoamérica que está creando un mercado natural para productos procedentes de los países de origen. Además, Madrid ofrece en un radio de 650 km., un mercado potencial de más de 50 millones de consumidores. Madrid es una excelente plataforma de acceso, no sólo para la UE-25 sino también para el mercado del Arco Mediterráneo, que suma más de 750 millones de personas
- Las relaciones que se establecen con las sedes centrales de multinacionales españolas en Madrid ofrecen interesantes oportunidades de negocio a nivel internacional
- Madrid es puente de entrada en Latinoamérica para empresas europeas. Son varias las empresas europeas que han decidido aprovechar las ventajas de Madrid como centro de gestión de actividades en América Latina, entre otras, por las siguientes razones:
 - El idioma compartido con Latinoamérica
 - El nivel de formación del capital humano
 - La calidad de vida para atraer empleados de otros países

- La experiencia acumulada por nuestros profesionales en el desarrollo de negocios en Latinoamérica

- El tejido empresarial ya existente, puesto que son muchas las empresas que controlan desde Madrid su actividad en Latinoamérica

- Las ventajas fiscales que pueden derivarse de la utilización de las ETVE (Entidad de Tenencia de Valores Extranjeros) para canalizar las inversiones en Latinoamérica, apoyadas por la amplia red de convenios internacionales vigentes sobre doble imposición

Se observa en Madrid la consolidación de un cluster de negocios entre Latinoamérica y Europa. No sólo empresas, sino también organismos como la OCDE, se hacen eco de este hecho.

Acuerdos, redes, hermanamientos, instituciones internacionales y proyectos

Entre los acuerdos recientemente suscritos entre el Ayuntamiento de Madrid y ciudades latinoamericanas, destacan los siguientes:

- **BUENOS AIRES:** Acuerdo de Cooperación entre el Ente de Turismo del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, (ENTUR) y la empresa Madrid Visitors & Convention Bureau (MV&CB) en materia de turismo. (2012-2013).
- **ASUNCIÓN:** Declaración para fortalecer las relaciones en Movilidad, Seguridad y Gestión de Residuos Sólidos. La colaboración se materializará en intercambios de expertos y funcionarios, consultas técnicas, formación de especialistas o realización de cursos, seminarios y conferencias. (2012-2013).

Madrid tiene hermanamientos con las siguientes ciudades latinoamericanas:

Asunción, La Habana, La Paz, Panamá, Lima, Bogotá, Buenos Aires, Caracas, Guatemala, Managua, Manila, México, Montevideo, Quito, Río de Janeiro, San José, San Juan, San Salvador, Santiago, Santo Domingo, Tegucigalpa

Otros proyectos de colaboración:

- **PERÚ:** Proyecto Samur Lima: el proyecto nace con el objetivo de crear una estructura básica de atención de emergencias sanitarias en las zonas más pobres de la capital peruana, suministrar asesoría en la implantación de un modelo de servicio semejante a SAMUR y facilitar la transferencia de recursos tanto materiales como de conocimientos, a través de la formación continuada al personal
- **NICARAGUA:** Proyecto de colaboración con BUSF. La Dirección General de Emergencias y Protección Civil del Ayuntamiento de Madrid colabora con Bomberos Unidos sin Fronteras en un proyecto en Nicaragua que tiene por objeto el fortalecimiento de la respuesta ante desastres, incluyendo la

aportación de vehículos y material en desuso del Cuerpo de Bomberos

Madrid participa además en diferentes redes de ciudades junto con las principales ciudades de Latinoamérica. Se destacan las siguientes:

- Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI)
- Red de observatorios para el desarrollo participativo
- Asociación de grandes ciudades comprometidas con el cambio climático (C40 Climate Leadership Group)
- New York City Global Partners
- Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU)
- Ciudades Educadoras

Se destaca además que Madrid es sede de varias organizaciones internacionales latinoamericanas como la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) o Casa América (en la que participa el Ayuntamiento) y todos los países de América Latina cuentan con una oficina comercial operativa en la región.

Conclusiones

América Latina se encuentra en un buen momento de desarrollo, destacando Brasil, primera economía de la zona, México, Chile, Colombia y Perú con alto crecimiento sostenido en los últimos años. Estos países pueden generar oportunidades de negocio en los siguientes ámbitos:

- **Brasil:** en materia de telecomunicaciones, energía e Infraestructuras, teniendo gran incidencia los futuros Juegos Olímpicos y Paralímpicos de 2016
- **Chile:** en materia de energías renovables, medio ambiente e Infraestructuras
- **Colombia:** en infraestructuras y transportes
- **México:** en energía, infraestructuras, transportes y turismo
- **Perú:** en materia de energía, industria, finanzas y telecomunicaciones (telefonía móvil)

Con carácter general, estos países se encuentran en previsión de realizar numerosas obras de infraestructura, construcción y desarrollo, sectores en los que Madrid es especialista y ha sido requerida en muchos casos a participar con asesoría.

La región de Madrid es líder en inversión directa en Latinoamérica, y principal receptora de trabajadores que deciden trasladarse a Europa desde este continente. Es además, foro de encuentro preferido por empresas e instituciones latinoamericanas y un centro estratégico desde el punto de vista del transporte, la logística y las



comunicaciones entre Latinoamérica y Europa.

Madrid debe tener en cuenta los grandes vínculos de unión de lengua y cultura con Latinoamérica. España debe mantener su posición de liderazgo e influencia ejercidas durante siglos para desarrollar actividades económicas y culturales en común.

En la situación actual, la ciudad de Madrid puede aportar su conocimiento y experiencia de buenas prácticas en los sectores empresariales bancarios y financieros, infraestructuras,

construcción, energía, telecomunicaciones y turismo, así como en determinados elementos de gestión urbana en los que se considera líder a la ciudad, como por ejemplo: seguridad y emergencias, vivienda social, urbanismo, formación, etc.

En esta zona de tanto desarrollo previsto y con tantas afinidades con Madrid se hace necesario establecer un plan detallado de acercamiento a países latino americanos, como Brasil, México, Colombia, Perú y Chile, de manera coordinada con instituciones

nacionales (ICEX, Cámara de Comercio, etc.), centros de formación (universidades, escuelas de negocio) y organismos internacionales, como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), incluyendo asimismo, la optimización de las redes y acuerdos bilaterales, con el objetivo de posicionar Madrid como líder económico y cultural de la zona.

Madrid, por su carácter europeo y a la vez latino, está en la situación idónea para afianzar y reforzar su condición de nodo entre culturas y continentes.

África

Contexto general

África está formada por 54 estados. Muchos de ellos se encuentran entre los más pobres del mundo. Sudáfrica constituye un caso excepcional, ya que desde un punto de vista político y económico es uno de los estados africanos más estables y uno de los países emergentes más fuertes e influyentes en la esfera global, junto con Brasil, Rusia, India y China.

El colonialismo primero y el proceso de independencia política a mediados de este siglo no logran la modernización social ni el desarrollo económico de África.

En los últimos años las inmensas riquezas minerales del continente africano están siendo explotadas por compañías multinacionales que abastecen a las grandes potencias económicas, con lo que la independencia colonial se ha convertido en muchos casos en una dependencia económica.

En este contexto, por su condición de ex-colonias, la mayoría de los países africanos mantienen estrechas relaciones económicas con la Unión Europea.

África es un continente muy rico en materias primas, sin embargo, carece de los recursos

tecnológicos necesarios para obtener el máximo rendimiento de todo ello. Además dispone de una deficiente red de infraestructuras, por lo que muchos de los aeropuertos y principales estaciones de tren se encuentran en las proximidades de los lugares de extracción de minerales, como el oro o los diamantes. Otro de los grandes recursos económicos africanos es el petróleo.

Después de Estados Unidos y la Unión Europea, China es el tercer inversor más importante en el continente. Estos países han hecho fuertes inversiones en África, sobre todo, en lo que se refiere a la extracción de petróleo y minerales, si bien las inversiones estadounidenses han ido disminuyendo en los últimos años.

La gran mayoría de las inversiones que se realizan en África están dirigidas a los principales países productores de petróleo, especialmente a Egipto y Nigeria que entre ambos acaparan el 50% de estas inversiones.

El crecimiento anual de la población en África alcanza unos valores medios del 2,2%, casi el doble de la media mundial, que se sitúa en torno al 1,2%. Las proyecciones de la ONU estiman que África tendrá para 2050 casi dos mil millones de habitantes, lo que supondrá la colonización de sus bosques tropicales y de las sabanas y conllevará el

aumento de la desertificación y de la población urbana.

La evolución en el crecimiento de las ciudades africanas es palpable, pasando de dos ciudades millonarias en 1950 a 16 ciudades en 2010.

Para este estudio se han tenido en cuenta los siguientes estados africanos: Ghana, Sudáfrica, Marruecos, Guinea Ecuatorial, Egipto, Nigeria, Angola y Túnez. En la selección de estos países africanos se han tenido en cuenta factores como la proximidad territorial a España o su auge como países emergentes.

Ghana

Ghana tiene una población de 25 millones de personas, con un PIB de 37.160 millones de dólares americanos, lo que supuso un crecimiento del 13,5 % en el último año.

Según el estudio Doing Business elaborado por el Banco Mundial, Ghana aparece como el mejor país de África Occidental para hacer negocios. Ello se debe a que el país favorece la inversión extranjera directa y el asentamiento y apertura de empresas.



Si bien, en su conjunto la inversión española en Ghana es escasa, para España Ghana figura como país prioritario dentro del "Plan de Exportación de Infraestructuras a África Subsahariana" del ICEX. A través de este plan, dotado con 70 millones de euros, se pretende financiar proyectos en los sectores hidráulico y energético.

Recientemente, Iberia ha anunciado la apertura de un vuelo directo desde Madrid con Accra, la capital ghanesa (hasta el momento, solo disponía de vuelo con Canarias). Además, Accra está unida con vuelos directos con otras capitales europeas, como Londres, Ámsterdam, Bruselas, Lisboa o Roma, lo que permite que en su aeropuerto internacional operen cerca de 40 aerolíneas y hace que se haya convertido en un punto estratégico para pasajeros en África Occidental.

Sudáfrica

Sudáfrica tiene una población de 48 millones de personas, con un PIB de 408.100 millones de dólares americanos, lo que supuso un crecimiento del 3,4 % en el último año.

La República Sudafricana se ha consolidado como la principal potencia económica del continente, acaparando el 25% del PIB. Cuenta con unas infraestructuras y un sistema financiero a la altura de los europeos. Está fomentando una legislación favorable y poco restrictiva para la atracción de inversiones extranjeras, a través de un programa de incentivos y subvenciones y se ha convertido en uno de los mejores lugares para invertir en energías renovables.

El Mundial de Fútbol, en 2010, supuso un importante esfuerzo en la construcción y modernización de infraestructuras, telecomunicaciones, el transporte, el turismo o las industrias agropecuaria y energética. Este evento, junto con la celebración de la Conferencia de Naciones Unidas contra el Cambio Climático, ha hecho que Sudáfrica incremente su presencia internacional.

Uno de los sectores en los que Sudáfrica requiere de mayor inversión extranjera es el de los servicios básicos. Aunque es la mayor potencia económica de África meridional, sufre de grandes carencias en vivienda, agua potable, sistemas de sanidad, electricidad y transporte. Un 50% de la población vive bajo el umbral de la pobreza.

Desde 1994, España y Sudáfrica han firmado acuerdos de Promoción y Protección Recíproca de Inversiones y de Cooperación Tecnológica, que tienen por objeto incentivar la inversión española y fomentar el desarrollo de la cooperación en ciencia y tecnología.

Marruecos

Marruecos dispone de un mercado de más de 30 millones de habitantes; su Producto Interior Bruto creció un 4,6% en 2011, con

un volumen de 99.240 millones de dólares americanos y representa uno de los primeros destinos de las exportaciones españolas, al margen de la UE y de Estados Unidos.

El país saharauí mantiene su esfuerzo por adaptar su economía a los mercados internacionales, mediante la incorporación de programas de reformas económicas y estructurales.

Su política económica tiene como fin la firma de acuerdos de libre cambio, la intensificación de la inversión pública y extensión de infraestructuras, la liberalización de los servicios públicos, la constitución de un marco estable y atractivo para las inversiones y la implantación de una política de privatizaciones que permita, por un lado, modernizar el sector público y, por otro lado, obtener ingresos para equilibrar los presupuestos del Estado.

En la actualidad, el país marroquí mantiene un Programa de Inversiones para Infraestructuras, en el que ha invertido 10.000 millones de euros destinados a proyectos de reformas en infraestructuras y vivienda social.

En concreto, los sectores de oportunidad para las empresas madrileñas son el textil, pesca, agricultura, transporte, componentes de automoción, energía, telecomunicaciones, logística, distribución comercial, ingenierías, turismo, sistema financiero, consultoría, infraestructuras y vivienda social.

En 2010, se inauguró en Madrid la oficina de representación de la Agencia Marroquí de Desarrollo de las Inversiones (AMDI) en España, con la presencia del ministro marroquí de Industria, Comercio y Nuevas Tecnologías, Ahmed Réda Chami, quien subrayó que Marruecos "puede constituir un motor de crecimiento para España".

Guinea Ecuatorial

Guinea Ecuatorial tiene una población de 48 millones de personas, con un PIB de 19.810 millones de dólares americanos, lo que supuso un crecimiento del 4 % en el último año.

Se trata de una ex-colonia africana de España y donde el castellano es una de las lenguas oficiales, lo que caracteriza la posición de España en el mercado guineano por su proximidad cultural.

Guinea produce, estadísticamente hablando, más barriles de petróleo per cápita que Arabia Saudí. Desde el hallazgo en 1992 de sus yacimientos petrolíferos, el país demanda inversión extranjera para el desarrollo del sector energético, el turismo o la construcción.

En 2007, Guinea puso en marcha el Plan Nacional de Desarrollo Económico Social, denominado Horizonte 2020, con el fin de transformar la aceleración del crecimiento del territorio para que se convierta en un país emergente en 2020. Por ello, a día de hoy, Guinea es uno de los enclaves de referencia en materia de captación de Inversión Extranjera Directa (IED).

A través del plan Horizonte 2020, el Gobierno ha identificado los sectores potenciales a desarrollar, haciendo especial hincapié a la relación entre crecimiento económico y reducción de la pobreza, la cohesión social, el desarrollo de la producción como valor añadido y la mejora de las infraestructuras en el país. Este aperturismo gradual de su política de desarrollo económico constituye un argumento de peso para intensificar las relaciones y los intercambios comerciales.

Uno de los sectores con mayores oportunidades de negocio es el de la construcción, que se encuentra en pleno desarrollo. Actualmente hay en marcha numerosos proyectos, obras civiles e infraestructuras básicas, de edificación pública y privada. Como consecuencia de la actual demanda privada, Guinea Ecuatorial necesita la construcción de sedes empresariales, viviendas sociales, apartamentos, urbanización de nuevas "ciudades" y áreas turísticas en lugares actualmente de nueva edificación. Pero el país también demanda el desarrollo de una industria básica de materiales de construcción (ladrillos, cemento, etc.) de la cual carece prácticamente en su totalidad.

La demanda del sector de la construcción, acentuada también por la carencia de formación especializada, reclama la necesidad de profesionales experimentados en el desarrollo de planes de canalización de aguas o recogida de basuras y que son de urgente necesidad, puesto que el agua corriente no llega a la mayoría de los hogares de los más de 500.000 habitantes de la capital, ni existe una red de recogida de líquidos residuales.

Con respecto al sector de las infraestructuras de transporte y comunicación, se han construido recientemente nuevos aeropuertos en Malabo, Bata y en la isla de Annobón. Además, existen varias carreteras en construcción, tanto en la isla como en el continente con sus acondicionamientos, iluminación, señales viarias y mantenimiento.

Egipto

Egipto tiene una población de 83,6 millones de personas, con un PIB de 235.700 millones de dólares americanos, lo que supuso un crecimiento del 12% en el último año.

Se ha consolidado como la quinta economía del Norte de África, convirtiéndose de esta manera en uno de los mercados más interesantes para invertir en el continente africano, siendo uno de los países prioritarios para las exportaciones españolas.

Los sectores prioritarios para las empresas madrileñas son las infraestructuras, el turismo, ingenierías y el sector inmobiliario. No obstante, desde la revolución árabe de 2011, la mayoría de las empresas españolas han repatriado a sus trabajadores nacionales y han congelado sus inversiones en el país egipcio, a la espera de que la región se estabilice.

Otros países destacados:

NIGERIA constituye un mercado gigantesco con 170 millones de habitantes, es el primer productor de petróleo de África y octavo del mundo, con un PIB de 238.900 millones de dólares americanos, lo que supuso un crecimiento del 6,9% respecto al último año

ANGOLA es el primer productor de petróleo del África Subsahariana, con 1,7 millones de barriles por día, y el cuarto productor de diamantes. De hecho, la extracción de petróleo y de estas piedras preciosas representa el 58% del Producto Interior Bruto (PIB) del país. Sin embargo, más allá de esas cifras, son los sectores no extractivos los que precisan de una mayor inversión para el dinamismo de la economía angoleña. Angola tiene previsto realizar fuertes inversiones tanto en infraestructuras ferroviarias como en aeroportuarias. Tiene una población de 18 millones de habitantes, con un PIB de 100.900 millones de dólares americanos, lo que supone un crecimiento del 3,7% en el último año

TÚNEZ presenta un incremento del comercio y del turismo que ha favorecido su desarrollo económico y la apertura del país, aunque el Fondo Monetario Internacional (FMI) aún califica a Túnez como país en vías de desarrollo. Túnez también cuenta con una serie de festivales musicales de relevancia internacional. Tras la revolución árabe de 2011, el gobierno interino busca soluciones a la necesidad de impulsar la inversión, sobre todo, para las regiones del interior del país. Tiene una población de 10,7 millones de habitantes, con un PIB de 107.000 millones de dólares, pero tuvo crecimiento 0 en el último año

Relación Madrid – África

Lazos histórico – culturales

En lo que se refiere a la afinidad de España con los países africanos, destacan dos circunstancias, por un lado, la proximidad con los países del Mediterráneo (Marruecos, Argelia, Túnez, Libia y Egipto) y, por otro lado, las relaciones históricas con las antiguas colonias españolas (Actual Guinea Ecuatorial).

Ubicación y comunicaciones

En la actualidad, hay vuelos directos con diferentes ciudades africanas, ofrecidos por varias compañías españolas. Así, por ejemplo, Iberia enlaza Madrid con Argel, Casablanca, Dakar, El Cairo, Johannesburgo, Lagos, Luanda, Malabo, Marrakech, Nuakchot, Orán, Rabat, Sharm el Sheik y Tángier.

Air Europa realiza vuelos directos a Dakar, Malabo y Banjul (Gambia)

Iberia tiene previsto realizar nuevas rutas

Áreas que enlazarán Madrid directamente con Accra (Ghana) en 2012, y para 2013, con Bamako (Mali), Guinea Conakry, Bata (Guinea Ecuatorial) y Costa de Marfil.

Atracción de trabajadores

África ofrece escasas oportunidades para los trabajadores españoles. En su gran mayoría, se trata de trabajadores que prestan sus servicios a multinacionales españolas que tienen filiales en la zona. En cambio, la atracción de trabajadores hacia Madrid es muy importante, si bien suele tratarse de empleo de baja cualificación.

Atracción de turismo

En Madrid, se recibió durante el año 2010 un total de algo más de 58.000 visitantes procedentes de África (del conjunto del continente). En 2011, la cifra de visitantes africanos superó los 63.000 visitantes.

El turismo procedente de Sudáfrica es escaso en comparación con otros estados. En 2010, se recibieron en Madrid, 5.219 visitantes, mientras que en 2011, esta cifra disminuyó en casi un 55%. (2.287 visitantes).

Inversión de Madrid y España en la zona

España mantiene intensas relaciones económicas con los países del Norte de África. En cuanto a las inversiones españolas en la región, son especialmente importantes con Marruecos, donde actualmente existen más de 600 empresas españolas establecidas en sectores diversos como la banca, la energía, las telecomunicaciones o el turismo.

De hecho, las relaciones comerciales con los países de la ribera sur del Mediterráneo han mejorado en los últimos años, según datos facilitados por el ICEX.

En los últimos años, la Cámara de Comercio de Madrid ha realizado diversas misiones comerciales con empresas madrileñas a países africanos como Sudáfrica, Egipto, Angola, Kenia, Ghana, Túnez,... entre otros, para facilitar el intercambio y la internacionalización de éstas.

África ha sido el segundo mayor continente de recepción de ayuda para el desarrollo aportado por el Ayuntamiento de Madrid en los últimos años, después de Latinoamérica.

Acuerdos, redes, hermanamientos, instituciones internacionales y proyectos

España, por su situación geográfica, es puerta de entrada a Europa para los países africanos. La necesidad de gestionar esos

flujos migratorios ha impulsado al Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación española la firma de una serie de acuerdos con los países del Magreb.

España tiene suscritos Tratados de Amistad y Buena Vecindad con Argelia, Marruecos, Túnez y Mauritania. Además, mantiene una intensa agenda de contactos. Los tratados prevén la celebración de reuniones de alto nivel con cierta periodicidad para acompañar al desarrollo de las relaciones bilaterales.

En el caso de las relaciones españolas con los países del Norte de África, no se puede pasar por alto la actividad que realizan las sedes del Instituto Cervantes en estos países ni la actividad de promoción cultural que se realiza desde Casa Árabe, en Madrid.

El Instituto Cervantes tiene un total de doce sedes en el continente africano. Marruecos tiene un total de seis sedes, seguido por Egipto y Argelia, que cuentan con dos cada uno y Senegal y Túnez tienen una.

Madrid está hermanada con Nuakchott (Mauritania) y Rabat (Marruecos).

Conclusiones

Del análisis anterior se desprende que las empresas madrileñas tienen posibilidades de inversión en el continente africano en diversos sectores destacando, ingeniería, construcción y sector servicios.

Hasta la fecha, salvo las relaciones de proximidad con las regiones del Mediterráneo y las colonias españolas, no han sido muchos los acuerdos establecidos por parte de Madrid con los países africanos.

África es una zona de especial interés desde el punto de vista económico y comercial para Madrid, y en general España, por lo que se podría pensar en potenciar las relaciones diplomáticas y económicas con la zona del Mediterráneo, una vez superados los conflictos políticos en los que se encuentran inmersos países como Túnez o Libia.

Se debería seguir la estrategia de expansión de Iberia en los diferentes países africanos para potenciar Madrid como nodo estratégico de comunicaciones entre África y otros continentes, especialmente Estados Unidos, China y Europa.



Oriente Medio

Contexto General

El Medio Oriente cuenta con tres grandes zonas de gran poder económico: Los países del Golfo (Arabia Saudí, Baréin, Emiratos Árabes Unidos Kuwait y Qatar), Turquía (que se incluye en este estudio por sus vínculos con la zona), Israel e Irán.

De acuerdo con el estudio *El Medio Oriente: Una oportunidad que España no puede desperdiciar* de Alicia García Herrero, Economista Jefe de Mercados Emergentes del BBVA, de marzo de 2012, la economía del Golfo es superior a la economía española cuando ajustamos el PIB por paridad de poder de compra, y la contribución del Golfo a la economía mundial en los próximos diez años llegará a ser casi tres veces la de España. Igualmente Turquía contribuirá al crecimiento mundial más del doble que España y la economía iraní casi el doble.

El tamaño económico del Golfo es un factor relevante para considerar atractiva a la región de cara a la internacionalización empresarial española, seguido del interés que provoca igualmente, la gran cantidad de reservas acumuladas por los beneficios derivados del petróleo, que ha derivado en la adquisición de bienes de consumo y de equipo así como inversiones en el exterior por parte de los países del área, con objeto de diversificar su economía..

Turquía se encuentra también en un boom de importaciones aunque el déficit por cuenta corriente puede poner límites a esta situación.

De hecho, Turquía ha alcanzado mayor relevancia regional que Egipto y Arabia Saudita.

Por último, el caso de Irán es complejo pero no podemos olvidarnos que en 2010 fue el mayor proveedor de crudo a la economía española.

En resumen, parece evidente el interés del Medio Oriente para la estrategia de posicionamiento internacional de Madrid y España en su conjunto.

Se facilita información a continuación de los países más relevantes de la zona.

Arabia Saudí

El Reino de Arabia Saudí, con una extensión de 2.149.960 km², cubre casi el 80% de la Península Arábiga. Tiene una población estimada de 26,5 millones de habitantes, en su mayoría, árabe, si bien existe un contingente de inmigración muy numeroso que procede principalmente del subcontinente indio (India, Pakistán, Bangladesh), de Filipinas y del Nordeste y Este de África. Su PIB alcanza los 577.600 millones de dólares americanos en 2011, con un crecimiento del 6,5%.

El petróleo es el factor de producción más importante en la economía de Arabia Saudí y marca una gran influencia en toda la actividad económica del país. En cuanto a los recursos energéticos, Arabia Saudí posee unas reservas de crudo calculadas en más

de 264.200 millones de barriles, más otros posibles 200.000 millones que las autoridades anunciaron en octubre de 2005 pero que aún no han sido certificados. De serlo, el país albergaría el 37% de las reservas mundiales de crudo. Arabia Saudí tiene capacidad para producir más de 11 millones de barriles al día. Se estima un límite técnico a corto plazo de 12,5 millones de barriles al día. Sus reservas de gas, por otra parte, son las cuartas más grandes del mundo, con 6,9 millones de hectómetros cúbicos.

En cuanto a la agricultura, se han acometido recientes reformas. Debido a la escasez de agua, el gobierno ha reducido el fomento del cultivo de cereales dentro del país y se están adquiriendo terrenos cultivables en otros países como Sudán y Pakistán para producir bienes destinados al consumo local.

Emiratos Árabes Unidos

Los Emiratos Árabes Unidos (EAU) son una Federación situada al sudeste de la península arábiga, en el Golfo Pérsico, compuesta por siete emiratos: Abu Dhabi, Ajmán, Dubái, Fujaíra, Ras al-Jaima, Sharjah y Umm al-Qaywayn. Limita con Omán al sureste y al norte, y con Arabia Saudita al oeste y sur. Tiene una población de 5,3 millones de habitantes (estimación a 2012), con un PIB de 360.100 millones de dólares americanos y un crecimiento estimado del 3,2%. Actualmente estos emiratos poseen uno de los más altos índices de desarrollo humano del continente asiático.

Durante los últimos años, la economía de Emiratos Árabes Unidos ha ido creciendo a una tasa media del 10%, siendo impulsada por los sectores no ligados a la explotación de hidrocarburos, que representan un 26% del PIB nacional. Los sectores que más han contribuido al crecimiento del PIB han sido el financiero, el transporte, las telecomunicaciones, la distribución comercial y el sector de la construcción, incluido el sector inmobiliario.

Actualmente y, a pesar de que la coyuntura económica del país y más concretamente del Emirato de Dubai no es todo lo favorable que ha sido en años anteriores, aun continúan existiendo multitud de oportunidades comerciales para las empresas españolas de diferentes sectores, destacando algunos como las energías renovables, el sector de las infraestructuras, el turismo, los servicios bancarios y el sector médico y farmacéutico.

Otra ventaja que ofrece Emiratos Árabes Unidos, y en especial el Emirato de Dubai, es la de ser el centro de comercio más importante del Golfo Árabe y punto de redistribución de las mercancías hacia otros países de la zona. Cuenta con el 9% de las reservas probadas de petróleo y una producción de petróleo de 2,3 millones de barriles día. Sin embargo, el Gobierno de Dubai se ha visto sorprendido por la reciente crisis financiera internacional. El sobreendeudamiento a corto plazo de varias de sus empresas públicas centradas en el desarrollo de mega proyectos inmobiliarios, como Las Palmeras o el Canal de Arabia, hace difícil el repago de estas deudas en tanto no se reactive el mercado inmobiliario de Dubai.

España mantiene muy buenas relaciones comerciales con los Emiratos. Existen colaboraciones en materia de energías renovables y nuevos proyectos por parte de empresas españolas a través del intercambio de experiencias e información.

Desde hace dieciséis años, la Unión Europea está negociando el establecimiento de una Zona de Libre Cambio (ZLC) con los países del Golfo.

Irán

Tiene una población de 78,8 millones de habitantes sobre una superficie de 1.648.195 km². Su PIB es de 482.400 millones de dólares americanos, con un crecimiento del 2,5 %, según estimaciones de 2011.

Actualmente Irán posee una amplia variedad de tecnología propia, con fábricas de automóviles, tractores y maquinaria en general. Gran parte de la población se dedica a la agricultura. El sector servicios y comercial está representado por empresas privadas de pequeño tamaño.

Puede afirmarse que Irán es el país más importante del Golfo Pérsico, tanto por el tamaño de su mercado como por las características del mismo. Sin embargo, el deterioro del contexto internacional desde hace un par

de años unido a la falta de transparencia del marco regulatorio han dado lugar a una escasa presencia de inversores extranjeros.

Israel

Israel es una democracia parlamentaria de tipo occidental, con estructura económica de un país altamente desarrollado, fuerte inversión en el sector de la tecnología, especialmente en I+D, y una dinámica estructura empresarial. Es un país pequeño, de apenas 7 millones de habitantes, pero puntero en innovación tecnológica. Su PIB alcanzó los 242.900 millones de dólares americanos en 2011, con un crecimiento del 4,8%.

Por su propia idiosincrasia, la sociedad israelí está siempre muy abierta a las novedades y su mercado interior es un mercado en permanente cambio. Su sistema y su mentalidad es muy favorable a los emprendedores (se trata del segundo país del mundo con más capital riesgo, después de EEUU). No obstante, al tratarse de un país pequeño, su mercado interior es también limitado por lo que las empresas israelíes dependen mucho de la exportación y de la colaboración con otras empresas.

La tecnología de las comunicaciones constituye uno de los sectores --junto a las energías renovables o la tecnología del agua que persigue la eficiencia energética-- con mayor potencial, aunque Israel participa también en el desarrollo de nuevos productos y tecnologías en los sectores más dinámicos y sus empresas y productos compiten en los sectores con mayor contenido tecnológico como defensa, comunicaciones, informática, productos farmacéuticos, biotecnología, medio ambiente, etc., siendo el sector de la tecnología una de sus mayores fuentes de ingresos y exportaciones. Un dato avala el milagro tecnológico israelí. Es el país del mundo con mayor porcentaje de ingenieros: 130 por cada 100.000 habitantes, frente a los 85 por cada 100.000 de EEUU.

A su vez Israel es receptor de importantes inversiones en los sectores tecnológicos, buscando acceder al capital humano local y al fuerte espíritu empresarial del país. Todo esto hace que la economía del país se muestre bastante preparada para competir en los mercados internacionales y especialmente favorecida en comparación con lo que ocurre con otros países. Es obvio, sin embargo, que la economía de Israel no dejará de verse afectada por la crisis mundial aunque no directamente sino más a través de las dificultades en los mercados de destino de sus exportaciones.

En 2010 las empresas israelíes exportaron 9.500 millones de dólares en servicios de tecnología, como I+D, acuerdos de licencia de patentes y "know-how" e importaron por valor de 2.500 millones de dólares, por lo que obtuvieron un superávit de 7.000 millones de dólares, uno de los más altos del mundo en proporción a la actividad económica del país. En 2008, el porcentaje referido a las exportaciones de tecnología e I+D sobre el total de

exportaciones en Israel fue del 4,6% del PIB, mucho mayor que en países con una fuerte inversión en este campo como EEUU (0,6%), Alemania (1,5%) o Reino Unido (1,7%). El gasto en I+D en Israel, uno de los más altos del mundo (29%), frente al 10,7% de la UE, se financia con las ventas de tecnología al extranjero.

Además Israel aspira a convertirse en pocos años, en un importante proveedor de gas gracias a sus grandes reservas off-shore cuya explotación está comenzando.

Kuwait

Tiene una población de 2,6 millones de habitantes (2012), con casi el 50% de extranjeros. La superficie del país es de 17.818 km² y su PIB alcanzó los 176.700 millones de dólares americanos con un crecimiento del 5,7% en 2011. La economía kuwaití se caracteriza por su gran dependencia del sector petrolífero. En 2009, los ingresos generados por este sector significaron el 45% del PIB (cifra que otros años se ha aproximado al 60%), más del 80% de las exportaciones y del 90% de los ingresos del Estado.

El sector manufacturero, basado principalmente en la industria auxiliar de los hidrocarburos y en menor medida en la industria petroquímica significó alrededor del 5,3% del PIB. El sector servicios crece rápidamente, representa cerca de un 46% del PIB, impulsado principalmente por los subsectores de los servicios financieros y de las telecomunicaciones.

Kuwait es uno de los países árabes con mayor nivel de penetración de las telecomunicaciones. La telefonía fija sigue siendo monopolio estatal, mientras que la telefonía móvil está liberalizada.

La contribución del sector turístico a la economía kuwaití es poco significativa. No obstante, el país cuenta con numerosos hoteles de lujo y de primera clase. Proyectos como el de Failaka Island, valorado en 3.300 millones de dólares, pretenden desarrollar el sector.

Los principales socios comerciales de Kuwait son Estados Unidos, Japón, China, Corea del Sur e India (tanto a nivel de destino de exportaciones como de principales proveedores). Entre los países europeos destacan Alemania e Italia, seguidos de Reino Unido y Francia.

Turquía

Tiene una superficie de 783.562 km² y una población de 79,7 millones de habitantes (estimación 2012). Su crecimiento medio durante los últimos 30 años ha sido del 5%. Turquía ha ido paso a paso consolidando su rol como potencia regional, tanto en términos políticos como económicos, en Asia Central y Oriente Medio. En 2010, con un crecimiento de casi el 9%, el mayor de toda la OCDE, Turquía se posicionó como la decimoseptima

economía mundial. En 2011 se mantiene la misma tendencia.

España ha ido intensificando sus relaciones económicas y comerciales con este país hasta el punto de que el mercado turco se ha convertido en un mercado estratégico para España.

Actualmente, existe un intercambio comercial que supera los 8.000 millones de euros, y que hacen de Turquía nuestro noveno mercado, segundo fuera de la UE, mientras que España es el octavo destino de la exportación turca. La mayor presencia de empresas españolas en el mercado ha llevado a que los agentes económicos turcos tengan un magnífico concepto de España, lo que unido a la simpatía generada por afinidades históricas, geográficas y culturales, nos sitúan en una envidiable posición de partida para una presencia aun mayor en este mercado. Son muchos los sectores españoles que podrían aprovechar esta ventaja, pero tal vez el sector de la Arquitectura, actualmente infrarrepresentado en Turquía, es uno de los que por una serie de razones ofrece oportunidades más claras.

En primer lugar, Turquía sigue siendo uno de los países con mayor ritmo de urbanización del mundo. El rápido crecimiento espacial dentro de las ciudades ha sido, en gran medida, resultado de la emigración desde las zonas rurales donde la población ha disminuido radicalmente en términos absolutos desde los años 80. Las grandes ciudades como Estambul, Ankara e Izmir han sido las grandes receptoras de estas olas de emigración del campo a la ciudad. La Municipalidad Metropolitana de Estambul está planificando la expansión de sus actuales 14 millones de habitantes a una población de 24 millones dentro de unas décadas. Esta reorganización demográfica hacia zonas urbanas, ha propiciado un nuevo modelo de planificación y construcción urbanística todavía en desarrollo y con un alto potencial de negocio.

En segundo lugar, no se puede olvidar que Turquía está siendo sistemáticamente el país europeo con un mayor ratio de crecimiento de la población. Esto, junto a la juventud de la misma, con un alto porcentaje menor de 35 años, está generando una alta demanda de nuevas viviendas. Por ello, el Gobierno Turco está llevando a cabo importantes proyectos relacionados con el desarrollo urbano, así como con la reconstrucción y reconversión de las zonas de nivel bajo y medio. El plan clave del desarrollo urbanístico es el denominado KENTGES, que está enfocado en la urbanización y reconstrucción del país centrandose en sus esfuerzos en la creación de poblaciones y viviendas saludables dentro de un plan urbanístico correcto.

En definitiva, el fuerte crecimiento demográfico de Turquía y su importante desarrollo económico, estimulado por la inversión pública y privada y por el apoyo de las distintas instituciones internacionales (IFIs), han provocado una rápida transformación tanto en las grandes urbes como en las zonas costeras, que han convertido a Turquía en un mercado con

altas oportunidades de negocio para los estudios de arquitectura españoles con vocación internacional.

Por último, el turismo se ha convertido en un sector clave dentro la economía turca y presenta un gran potencial de crecimiento. En 2011, Turquía fue el séptimo destino mundial de turistas (30 millones) y el décimo país en ingresos por turismo internacional. El plan estratégico Turquía – 2023, en el que se plasman los principales objetivos sobre todo de infraestructuras del Gobierno Turco para el centenario de la fundación de la República, incluye el desarrollo del sector turístico, buscando situar en 2023 a Turquía entre los cinco países más visitados del mundo. Para ello, se pretenden crear áreas de desarrollo turístico, rutas turísticas, ciudades y zonas de ecoturismo, así como desarrollar un plan de mejora de infraestructuras y rehabilitación de zonas deterioradas. Turquía es competidor de España en turismo por sus excelentes paisajes, buen clima y amabilidad de la población.

Qatar

Qatar es una península situada en el sureste de la costa del Golfo de Arabia, con una población de 743.000 habitantes.

Es miembro de la mayoría de las organizaciones internacionales (OMC, Fondo Monetario Internacional y Grupo del Banco Mundial).

Qatar ha concluido negociaciones con Singapur para un Acuerdo de Libre Comercio entre los dos países que cubre todas las Áreas de comercio de mercancías y servicios, y está negociando otros Acuerdos Bilaterales de Libre Comercio con USA, Japón, Australia, y en el marco del Consejo de Cooperación del Golfo con la Unión Europea, con la que se firmó un Convenio de Cooperación.

Tiene firmados gran cantidad de Acuerdos de carácter económico con muchos países, como son los Acuerdos de Promoción y Protección de Inversiones con Francia, Alemania, Rumania, China, Senegal, Corea, India, Cuba, Suiza, Finlandia y Turquía.

Relación Madrid – Oriente Medio

Lazos histórico – culturales

Existen numerosos vínculos de todo tipo con los países árabes, comenzando por el periodo en que éstos ocuparon la Península Ibérica, de los siglos VIII al XV. Como consecuencia de este hecho histórico, algunos nombres, oficios y actividades españoles tienen una impronta árabe. Es gracias a los árabes que España, y luego Europa, recuperan los conocimientos griegos y romanos, más desarrollados por los árabes, que Europa había olvidado.

Desde el siglo XX y en la actualidad concurren abundantes ejemplos de acuerdos comerciales y actividad empresarial público privada en

numerosos sectores como las infraestructuras y la construcción. Es patente, especialmente, una muy buena sintonía de nuestro Rey con los monarcas de los países de la región.

Ubicación y comunicaciones

Hay conexión desde el Aeropuerto de Madrid Barajas con la zona, a través de vuelo directo a Amman, Doha, Estambul, Dubái, Jeddah, Riyadh y Tel-Aviv. Está pendiente el proyecto del vuelo directo a Abu Dhabi.

Hispan TV es la primera cadena televisiva de información y entretenimiento en español, nacida en el corazón de Oriente Medio, con el fin de fortalecer los lazos culturales con los países hispanohablantes. El canal iraní, con sede en Teherán, capital de Irán, está conformado tanto por expertos locales como extranjeros en el ámbito de los medios de comunicación.

Atracción de estudiantes

Hay una larga tradición en cuanto a estudiantes en Madrid procedentes de la zona, con intereses en estudios de Medicina y MBAs principalmente. Cabe destacar que el gobierno de Arabia Saudí se ha propuesto aumentar el número de estudiantes saudíes en las universidades españolas.

Atracción de trabajadores

Los datos registrados de trabajadores procedentes de Oriente Medio en nuestro país arrojan cifras muy reducidas. Según el anuario estadístico de Emigración del Ministerio del Interior, hay unos 300 trabajadores en Madrid con permiso de residencia procedentes de la zona.

Atracción de turismo

En el año 2011 llegaron al aeropuerto de Barajas 2.455 vuelos directos procedentes de Oriente Próximo, siendo el número de pasajeros en dichos vuelos, 477.280, liderando Turquía, seguida de Israel, los Emiratos Árabes Unidos y Qatar con un 26% de incremento de viajeros con respecto a 2009.

Se observa un ascenso de los resultados positivos obtenidos con los turistas procedentes de Oriente Próximo, según se contempla en el Plan Estratégico de Turismo.

Según el Plan Estratégico de Turismo se distinguen tres zonas diferenciadas:

Países del Golfo

Los visitantes de estos mercados tienen un alto poder adquisitivo y están especialmente interesados en productos Premium, compras y turismo deportivo (centrado principalmente en fútbol).

La apertura de nuevos vuelos directos a Madrid de Emirates Airlines y Qatar Airways y la puesta en funcionamiento del parque temático del Real Madrid en Emiratos Árabes Unidos suponen grandes oportunidades para consolidar la imagen del destino Madrid en la región.

Israel

Pequeño mercado de poco más de 7 millones de habitantes, con economía en crecimiento y gran vocación de su población en viajar. Tienen alto poder adquisitivo, con estancias medias y un nivel alto de gasto. La oferta cultural, el Real Madrid y la existencia de una importante red de antiguas juderías próximas a Madrid, son oportunidades para incrementar el número de visitantes de este mercado.

Turquía

Con más de 72 millones de habitantes y una economía en crecimiento, Turquía se ha establecido en los últimos años como un mercado emergente que se ha situado ya en el top 20 de mercados emisores hacia Madrid. Las buenas conexiones con Madrid y la buena imagen de la marca España hacen de este país un mercado a tener en cuenta y en el que desarrollar acciones puntuales.

El cierre, por razones políticas, de mercados turísticos tradicionales como Turquía y el Norte de África suponen una oportunidad para captar parte de ese turismo hacia España y Madrid.

Inversión de Madrid y España en la zona

Arabia Saudí

En cuanto a su distribución sectorial, la inversión española en Arabia Saudí presenta cierta volatilidad, aunque tiende a concentrarse en las industrias extractivas y de refinamiento de petróleo, así como actividades informáticas. En 2010, no obstante, repuntó sensiblemente la inversión en la industria metalúrgica saudí.

En octubre de 2011, el consorcio liderado por Renfe, Adif y Talgo consiguió la adjudicación del proyecto del AVE de Medina a La Meca. Con un presupuesto de 6.700 millones, el grupo desplegará la superestructura en los 450 kilómetros de la línea, suministrará 35 trenes y explotará el servicio durante 12 años. Además de las empresas mencionadas, participarán en el consorcio otras empresas españolas como OHL, Copasa, Indra, Dime-tronic, Cobra, Inabensa, Imathia, Consultrans e Ineco.

La suma acumulada de los flujos brutos de inversión directa española en Arabia Saudita desde 1993 a 2010 es de 94 millones de euros.

Hay importantes oportunidades en los sectores de: ingeniería; prospección, explotación y distribución de gas natural (este sector ofrece, además, la posibilidad de explorar el posible suministro de gas a

España); agua (a través del plan de privatizaciones puesto en marcha por el gobierno saudí); infraestructuras de transporte y material de transporte.

Emiratos Árabes Unidos

Emiratos Árabes Unidos es el segundo cliente de España en Oriente Medio, sólo por detrás de Arabia Saudí, con un 20% del total de nuestras ventas en la zona. En 2010 España exportó por valor de 951 millones de euros e importó por valor de 126 millones de euros.

Para un inversor extranjero, EAU ofrece una excelente posición geográfica, seguridad, libertad de movimiento de capitales y una muy escasa carga tributaria, todo ello junto con un mercado laboral bastante flexible y una energía barata y abundante. Además, la inflación se ha moderado y al mismo tiempo, los precios de los alquileres de oficinas y suelo industrial han descendido considerablemente.

En Abu Dhabi se están llevando a cabo los principales proyectos de infraestructuras: metro, tren ligero y ferrocarril e importantes proyectos de construcción como el nuevo distrito ministerial, la isla de los museos o los desarrollos de Yas Island o Masdar. En este sentido, Abu Dhabi está apostando por los sectores de la energía, turismo cultural y deportivo, infraestructuras, medioambiente, sanidad y educación, entre otros..

Hay sectores de gran oportunidad para la inversión en los Emiratos:

- En el sector petrolífero y gasístico, con grandes oportunidades para los productos derivados, suministros de bienes de equipo e ingeniería especializada. La producción de gas es cada vez es cada vez más importante, concentrada en Abu Dhabi (92%) que se estima cuenta con el 4,1% de las reservas mundiales
- En el sector médico y farmacéutico, puesto que Dubái pretende colocarse a la cabeza, en hospitales y empresas relacionadas con este sector, con la construcción del "Dubai Healthcare City", una zona franca que ha costado más de 18.000 millones de dólares y donde tendrán cabida todo tipo de instalaciones médicas, desde universidades hasta ambulatorios
- En el sector de servicios bancarios, puesto que el Banco Central de EAU está en proceso de modernización del sistema bancario y recientemente se ha abierto otro mercado oficial de valores que consolida el sistema financiero del país. Con la construcción del nuevo "Dubai International Financial Centre" (DIFC) los bancos internacionales allí instalados (10 instituciones internacionales han solicitado por el momento licencia) tienen una oportunidad inmejorable de acceso a todo el sudeste asiático. La DIFC opera independientemente del Banco Central de EAU y de la ley comercial de este país

Irán

Cabe destacar la posibilidad de inversiones mixtas en el sector energético, sobre todo en la explotación de gas.

El sector de automoción es el siguiente sector en cuanto a objetivo de modernización a través de la inversión mixta.

Las políticas de desarrollo de los sectores de infraestructuras del transporte, entre los que destaca la modernización del ferrocarril y la construcción de metro en las principales ciudades del país, del sector de la automoción, de los productos derivados de la petroquímica, y de energías renovables ponen mucho énfasis en la participación de socios tecnológicos extranjeros, lo que abre buenas oportunidades de negocio para las empresas españolas.

Israel

Es un país fuertemente desarrollado, con buenas perspectivas económicas y una más que notable competencia entre muchos exportadores de todo el mundo. La imagen de los productos españoles es buena, así como los gustos y psicología similares.

Los automóviles constituyen el principal producto exportado por España a Israel aunque en los últimos años ha sufrido cierto descenso. Otros sectores con potencial para las empresas españolas son: cerámica y piedra, material ferroviario, preparados alimenticios (confitería, conservas de pescado, aceite de oliva, vino, etc.), productos químicos (perfumería, fitosanitarios, detergentes, etc.), prendas y accesorios de moda, calzado, electrodomésticos, madera, muebles, lámparas, herramientas, material eléctrico, juguetes, etc. Por otra parte, un nuevo sector que está adquiriendo cada vez más importancia es el campo de las energías renovables y plantas desalinizadoras.

Kuwait

Kuwait presenta en la actualidad unas interesantes oportunidades de negocio en el campo de las infraestructuras y construcción. La bonanza económica del país, dependiente del petróleo, permite que este país del Golfo esté en condiciones de acometer muchos de los proyectos pendientes y necesarios que lleva demandando desde hace 20 años. En 2010, se aprobó el Plan de Inversiones Públicas por un valor superior a 100.000 millones de dólares, con grandes oportunidades para empresas de construcción, ingeniería y consultoría. El plan incluye proyectos de carreteras, ampliación del aeropuerto, hospitales, metro y ferrocarril, diversos proyectos de energía y agua (nueva refinería, central de ciclo combinado, desalinizadoras, etc.). No obstante, los prolivos procesos burocráticos han provocado grandes retrasos en muchos de estos proyectos.

Turquía

Turquía es un país cada vez más relevante, no solo por su tamaño sino por su creciente influencia en el resto de Oriente Medio.

Como se ha comentado previamente, cabe destacar las oportunidades que ofrece el desarrollo urbanístico del país para el sector de la arquitectura y la construcción. Si bien es cierto que se han registrado notables éxitos de estudios de arquitectura españoles que han desarrollado o están desarrollando proyectos en territorio turco en los últimos años, como por ejemplo, el diseño y realización de un complejo residencial y hotelero en Bodrum para Capital Partners, realizado por un estudio catalán, es necesario un mayor impulso y esfuerzo en este sentido para conseguir que la cifra de negocios en este sector se corresponda realmente con el peso específico de la arquitectura española en el mundo.

Una buena opción para ello es la participación en los concursos con financiación internacional. De hecho, la República de Turquía es uno de los mayores prestatarios del Banco Mundial en Europa y Asia Central y también del Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo (BERD). Este último, centra parte de sus inversiones en las municipalidades y en el correcto desarrollo de las infraestructuras en las mismas. Tampoco se pueden olvidar los concursos con cargo al llamado Instrumento de Pre Adhesión (IPA) de la UE, que concede ayudas a fondo perdido al gobierno turco para el estudio y puesta en marcha de distintos planes, entre ellos los de desarrollo urbano. Las áreas de integración urbana, reutilización de zonas industriales y vivienda son identificadas como prioritarias por todas estas instituciones.

Qatar

España puede también encontrar oportunidades en las posibilidades de inversión en el terreno de la construcción que se abren después que Qatar fuera elegida para albergar la Copa del Mundo de fútbol en 2022.

Atracción de inversiones para Madrid y España

Un número reducido de empresas israelíes invierten en el mercado español en diferentes sectores como por ejemplo la tecnología del agua, energía solar, fertilizantes o inversiones inmobiliarias.

En 2011 se constituyó en Madrid la primera Comisión Económica Mixta España-Emiratos Árabes, con el objetivo, entre otros, de establecer un marco de cooperación en materia de comercio, inversión y transferencia tecnológica. España ofrece unas oportunidades de negocio interesantes para los inversores de los Emiratos en sectores como los productos químicos, la logística, la industria del automóvil, la alimentación, la biotecnología, las ciencias de la salud, las tecnologías de la información y la comunicación, el medioambiente, los transportes, el tratamiento de las aguas y la desalinización, las energías renovables y la aeronáutica.

Recientemente se ha construido la planta termo solar, Torresol de Sevilla, en la que

han intervenido empresas españolas y de los Emiratos Árabes.

Por el lado de las inversiones saudíes en nuestro país, estas se concentran en el sector hostelero e inmobiliario. En el periodo 1993-2010 éstas han sumado unos 89 millones de euros.

Con respecto a Qatar, la empresa Qatar Holding ha adquirido participaciones en empresas hidroeléctricas en 2011 y ha mostrado interés en invertir en el sector español de las telecomunicaciones.

Las inversiones turcas en España son muy escasas. Las pequeñas inversiones se concentran en el ámbito comercial, incluyendo la hostelería y el turismo, siendo algo más significativas en el sector del cemento, por parte del importante holding turco Sabanci, y en el sector de acero por parte del holding Borusan.

Acuerdos, redes, hermanamientos, instituciones internacionales y proyectos

España e Israel mantienen relaciones diplomáticas desde Enero de 1986. Desde entonces las relaciones entre los dos países se han ido consolidando y mejorando en todos los aspectos. En 2009, el Ministerio de Ciencia e Innovación firmó un memorando con el Ministro de Industria israelí, como preparación a un acuerdo sobre Investigación y Desarrollo.

En el caso de Qatar, cabe destacar la firma en 2011 de acuerdos para "intensificar" las relaciones comerciales entre España y el citado país, limitadas actualmente a importaciones energéticas, los acuerdos firmados afectan a la cooperación en materia de seguridad y a la puesta en marcha de una cámara de comercio España-Qatar.

El Instituto Cervantes cuenta con las siguientes sedes en la zona: Tel-Aviv, Amman, Damasco y Beirut.

Adicionalmente, Madrid tiene un hermanamiento con Dubái.

Madrid participa en diferentes redes de ciudades junto con las principales ciudades de Oriente Medio. Se destacan las siguientes:

- Alianza mundial de ciudades contra la pobreza
- Asociación Mundial de Grandes Metrópolis (Metrópolis)

Madrid es sede del Consorcio Casa Árabe y Consorcio Centro Sefarad – Israel.

Conclusiones

Conviene mantener y reforzar las tradicionales relaciones de amistad con el mundo árabe. Se recomienda realizar actividades de cooperación económica, industrial, tecnológica y cultural en los diferentes países como Israel, Turquía, Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos y Qatar.

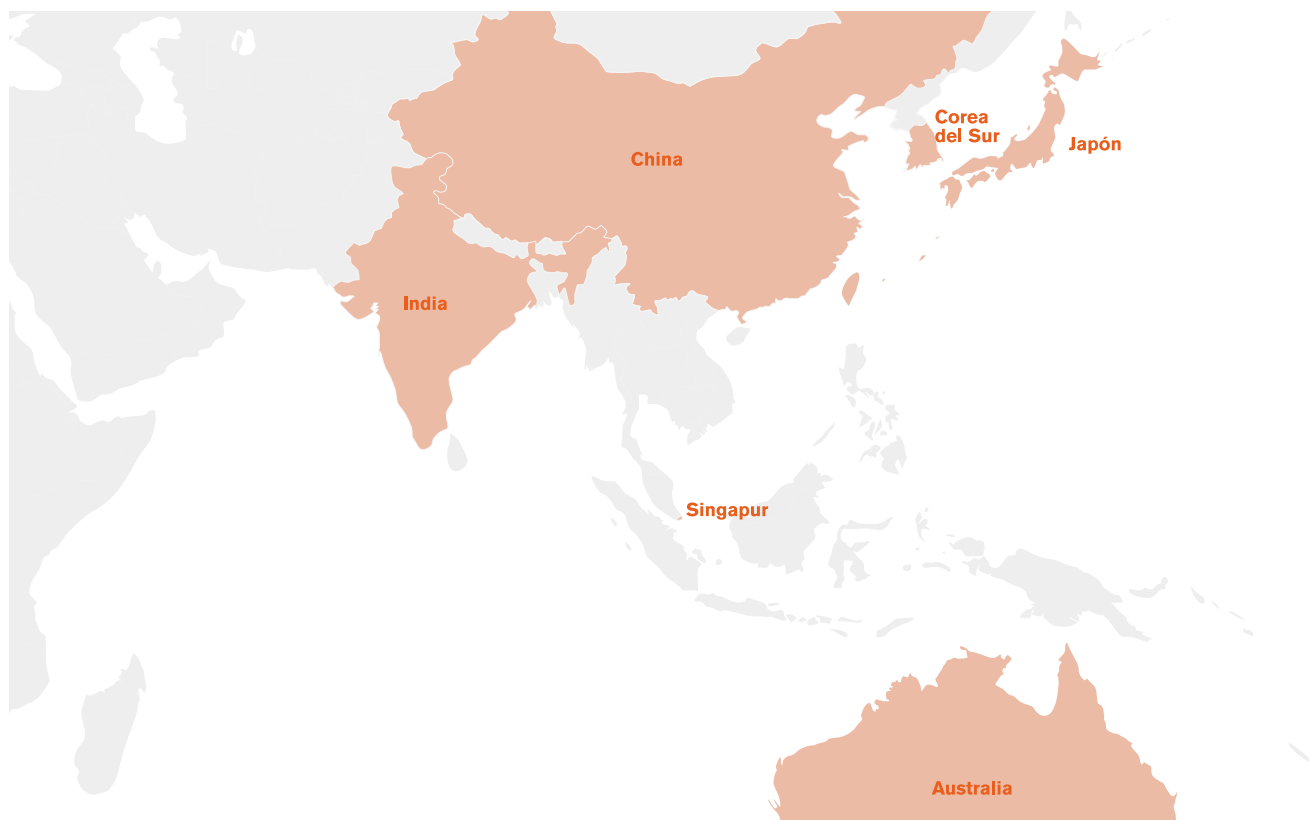
Turquía es uno de los países con mayor ritmo de urbanización, tiene un gran crecimiento y grandes proyectos en materia de construcción y turismo, proporcionando, por tanto, grandes oportunidades para la colaboración en esos sectores en los que Madrid cuenta con gran experiencia.

Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos y Qatar, por su elevado PIB y su objetivo de construcción de grandes infraestructuras, constituyen un foco de oportunidades para Madrid. Hay grandes oportunidades de negocio en proyectos de construcción de metro y ferrocarril, material de transporte, ingeniería, energía, turismo cultural y deportivo, medioambiente o finanzas.

Israel, país altamente emprendedor, presenta muchas oportunidades económicas, en sectores científico - tecnológicos, que van desde el tratamiento de aguas a las nanotecnologías, pasando por el sector de telefonía móvil.

Debido al creciente número de turistas procedentes de la zona, resulta necesario aumentar la inversión en promoción en acciones directas y orientadas a los Países del Golfo, Israel y Turquía.

Debe trabajarse en el acercamiento de Madrid a la zona, de manera coordinada con las Cámaras de Comercio, instituciones nacionales como el ICEX o Instituto Cervantes, centros de formación (universidades y escuelas de negocio) u organismos internacionales. Es interesante asimismo el fomento de las relaciones bilaterales, a través de acuerdos de colaboración o la participación activa en redes de ciudades para posicionar Madrid como uno de los líderes económicos y culturales de la zona.



Asia Pacífico

Contexto General

En las últimas décadas, la región de Asia - Pacífico se ha ido perfilando como uno de los polos geográficos más dinámicos del planeta y se ha convertido en la zona de mayor crecimiento demográfico y económico del mundo. En ella se concentra más del 50% de la población humana y produce alrededor del 25% del PIB mundial.

Los países que componen la región de Asia-Pacífico tienen unos niveles de desarrollo económico y social muy dispares. Los países de Asia Central registran indicadores económicos y sociales satisfactorios pero es en Asia Oriental donde se encuentran algunas de las economías más dinámicas del mundo. Algunos de estos estados padecen una alta incidencia de la pobreza, con niveles de desarrollo humano poco elevados pero con una mejora sustancial de su situación socioeconómica. Los países de Asia Meridional son los más castigados por el subdesarrollo.

En esta región, destaca la presencia de tres de los cuatro países BRIC (Brasil, Rusia, India y China). Estos países tienen como características particulares que cuentan con una gran población, un enorme territorio y una gran cantidad de recursos naturales susceptibles de explotación. Pero, la característica más importante que aún a estos estados es el crecimiento de su PIB y el papel cada vez más protagonista que tienen en el escenario económico internacional.

Goldman Sachs, consultora que definió a los BRIC inicialmente, predice que China e India,

respectivamente, serán los proveedores globales dominantes de tecnología y de servicios, mientras que Brasil y Rusia llegarán a ser dominantes como proveedores de materias primas.

La región de Asia y el Pacífico se configura como el mayor mercado para invertir en energías alternativas, un sector en el que España es referente mundial, sobre todo en energía eólica y solar.

Este estudio se centra en los siguientes países: Japón, China, Corea del Sur, Singapur, India y Australia por ser los más relevantes en el ámbito internacional.

Japón

Según el Fondo Monetario Internacional, Japón es el sexto país del mundo en el índice de Competitividad Global y datos del Banco Mundial revelan que aunque Japón ocupa los últimos puestos en terrenos dedicados al sector primario, se sitúa en los primeros puestos en lo que se refiere a la penetración de Internet. Su PIB, en 2011, fue de 5,87 billones de dólares americanos, lo que le convierte en la quinta economía del mundo. Sin embargo, aunque en 2009 y 2010 la economía japonesa creció a buen ritmo, el terremoto que asoló el país en marzo de 2011 hizo que se contrajese su economía y perdió un 0,5%, a pesar de los esfuerzos del gobierno nipón encaminados a la recuperación económica del país.

El país cuenta con más de 127 millones de habitantes, lo que teniendo en cuenta la exten-

sión del territorio, lo sitúa como uno de los países más densamente poblados del mundo. (355 hab./km²).

Tokio tiene la mayor economía en una ciudad en el mundo, con un producto interior bruto de 1,31 billones de dólares. Durante catorce años seguidos, Tokio fue ubicado por "The Economist Intelligence Unit" como la ciudad más cara en el mundo.

La industria japonesa se caracteriza por el alto nivel de desarrollo alcanzado en casi todos los sectores, con una alta productividad y un elevado nivel tecnológico. Como contrapartida, tiene una fuerte dependencia del exterior en lo que se refiere a materias primas y energía.

Uno de los sectores más punteros en Japón, es el del automóvil. Este sector emplea al 10% de la población activa, representa el 12% de la producción industrial y constituye el 25% de las exportaciones del país, que en su mayoría se dirigen a Estados Unidos.

Pero la auténtica punta de lanza de la industria japonesa es la electrónica, que ha conocido un espectacular crecimiento desde los años 70. En un principio, se basaba en productos electrónicos de consumo pero hoy en día ha ganado importancia la producción de robótica, ordenadores y las telecomunicaciones.

El transporte es otro de los sectores más desarrollados. Japón fue pionero en los trenes de alta velocidad disponiendo hoy en día de la mayor red de alta velocidad del mundo.

Uno de los rasgos demográficos que caracterizan a Japón es la importancia del fenómeno urbano, con tasas muy alejadas de sus vecinos asiáticos y más similares a las europeas. La distribución de la población en el territorio japonés, excesivamente concentrada en determinadas áreas del territorio, ha dado lugar a fuertes desequilibrios regionales y al deterioro del medio ambiente.

China

China es la segunda economía del mundo, por detrás de Estados Unidos, con un PIB de 7,29 billones de dólares americanos, con respecto a 2010, creció un 9,2%. El éxito de su crecimiento económico se debe a la producción con mano de obra barata, buenas infraestructuras, una productividad relativamente alta, una política gubernamental favorable y un gran cambio en su política económica. Tiene un gran superávit comercial, que le ha supuesto serios desencuentros con sus socios comerciales (Unión Europea, Estados Unidos y Japón). Se estima que si continúa con este ritmo de crecimiento, para 2016, superaría a Estados Unidos.

Actualmente, China ocupa el puesto 26 en el Índice de Competitividad Global. 46 empresas chinas están en la lista de Fortune Global 500 de 2010, de las cuales 30 tienen su sede en Pekín.

El rápido crecimiento económico del país ha contribuido al incremento de la inflación, por lo que gobierno chino está implantando medidas para moderar el incremento inflacionista de los precios.

Es el país más poblado del mundo, con 1.300 millones de habitantes. Debido al volumen de población, el gobierno instauró una serie de políticas de natalidad y fecundidad, para evitar que se produzca un crecimiento poblacional desmesurado.

China se ha convertido en el país que más energía consume y que más energía produce, por detrás de Estados Unidos. Además, es uno de los estados que más capacidad ha instalado para las energías renovables, especialmente en el campo de la electricidad renovable y la energía hidroeléctrica. Ejemplo es la Presa de las Tres Gargantas, construida en 2004, que cuenta con la planta hidroeléctrica más grande del mundo.

En China se vive un boom de la construcción en las grandes ciudades. En la actualidad existe una fuerte concentración de urbanistas para desarrollar más zonas verdes entre los complejos de apartamentos con el fin de mejorar la calidad de vida para los residentes de las grandes ciudades chinas.

Corea del Sur

Corea es uno de los cuatro "dragones" asiáticos, su economía es la cuarta más grande

de Asia y la 13ª más grande del mundo. Su PIB se sitúa en 1,11 billones de dólares americanos, lo que en el último año supuso un crecimiento del 3,6%. Es un importante socio comercial de las economías más grandes del mundo, por ejemplo, es el tercer socio comercial más importante para China y Japón, el séptimo para Estados Unidos y el octavo para la Unión Europea.

Desde su fundación en 1948, la República de Corea ha estado comprometida con los conceptos de la democracia y la economía de libre mercado, sin embargo, sus relaciones internacionales han experimentado fuertes cambios. Cuenta con una población de casi 49 millones de habitantes.

El gobierno surcoreano estima que los intercambios comerciales con los países en vías de desarrollo y los países del Este seguirán en aumento, en la medida en que la economía y el comercio coreanos sigan creciendo y su estructura industrial siga centrándose en el sector de las nuevas tecnologías.

Una vez que Corea finalice su proceso de reconversión industrial, será capaz de hacer mayores aportaciones al desarrollo de la economía internacional.

El metro de Seúl, inaugurado en 1974, constituye uno de los sistemas de ferrocarriles metropolitanos más extensos y de mayor tráfico en el mundo. Su recorrido abarca 287 kilómetros distribuidos en nueve líneas, y se estima que se realizan ocho millones de viajes al día.

Corea es líder mundial en tecnología de la información al producir y exportar una enorme cantidad de productos relacionados con las nuevas tecnologías y el desarrollo de tecnología avanzada.

Singapur

Singapur es la economía más avanzada del sudeste asiático y la estructura económica más estable de la zona. Se sitúa en primera posición mundial como la ciudad-estado con la economía más abierta al comercio internacional y a la inversión, y en segundo lugar como la ciudad-estado con mayor potencial de inversión en los últimos 16 años consecutivos, según datos recogidos por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). La población en Singapur es de algo más de 5,3 millones de personas.

Posee una economía de mercado libre, caracterizada por un entorno abierto. Tiene precios estables y uno de los PIB per cápita más altos del mundo. Su PIB es de 259.800 millones de dólares americanos y creció un 4,9% en el último año. Junto con Hong Kong, Corea del Sur y Taiwán, se considera a Singapur como uno de los "cuatro dragones (o tigres) asiáticos".

Su economía depende principalmente de las exportaciones e importaciones, particularmente las del sector electrónico e industrial.

Singapur cuenta con un puerto marítimo que maneja el mayor volumen de carga anual, tanto en tonelaje como en número de contenedores, del mundo.

Es un importante centro financiero internacional y cuenta con el cuarto mercado de divisas más grande del mundo, por detrás de Nueva York, Londres y Tokio.

Singapur es considerada como una de las economías más acogedoras del mundo, por lo cual se encuentran miles de expatriados en el país trabajando en empresas multinacionales. El Aeropuerto Internacional de Singapur es el principal centro neurálgico del sureste asiático, y suele ser el mejor valorado del mundo por parte de los usuarios. Al año recibe más de 60 millones de pasajeros.

India

En la actualidad, la economía india se caracteriza por tener un PIB que la sitúa en la 12ª posición del mundo (1,76 billones de dólares americanos), sin embargo, la renta per cápita es una de las más bajas del mundo. Su crecimiento económico en los últimos años ha sido 7,5% anual.

Un informe de Goldman Sachs de 2007 prevé que el PIB per cápita de la India superará el de Estados Unidos antes de 2050, aunque también señala que India seguirá siendo un país de bajos ingresos durante varias décadas.

El mercado indio, con sus más de 1.200 millones de habitantes, representa el 17% de la población mundial. El crecimiento económico está consolidando una clase media de 250 millones de personas, con un poder adquisitivo lo suficientemente alto para comprar bienes de consumo duradero, y con hábitos de compra cada vez más parecidos a los occidentales. La India es el séptimo país más extenso del mundo y el segundo más poblado, después de China. Sin embargo, los expertos consideran que ante la dificultad de mantener un censo actualizado en India es posible que el país ya haya superado en población a China.

El Banco Mundial afirma que las prioridades más importantes para el gobierno indio deben ser la reforma del sector público, la construcción de infraestructuras, el desarrollo agrícola y rural, la eliminación de las normas de trabajo, las reformas en los estados más atrasados y la lucha contra el VIH-SIDA.

En la actualidad, India está inmersa en un gran programa de infraestructuras, con la construcción de redes viarias, puertos, aeropuertos y metro, en los que las empresas madrileñas pueden demostrar su alta capacitación para realizar proyectos de gran envergadura. En los últimos años, el gobierno indio ha licitado 15 proyectos de infraestructuras por valor de 3.000 millones de euros con la intención de ampliar un trazado de 2.000 kilómetros de carreteras.

Bombay es la ciudad portuaria más importante de la India, la más poblada del país y la segunda más poblada del mundo. Bombay cuenta con la mayor industria cinematográfica del mundo. A sus enormes estudios de producción se les conoce colectivamente como Bollywood.

Australia

Australia tiene una población algo superior a los 22 millones de personas, pero dada la gran extensión de su territorio es uno de los estados con menor densidad de población del mundo (2,5 hab./km²).

Australia posee una próspera economía mixta occidental, con una renta per cápita ligeramente superior a la del Reino Unido, Alemania y Francia, en términos de paridad de poder adquisitivo. Su PIB es de 1,48 billones de dólares americanos y en el último año creció un 1,8%. La nación se encuentra en el segundo lugar en el Índice de Desarrollo Humano llevado a cabo en 2009 por Naciones Unidas, siendo superada sólo por Noruega y ocupa el sexto puesto en el índice de calidad de vida de la revista *The Economist* (2005). En los últimos años, la economía australiana ha resistido el bajón económico mundial, lo cual se hace visible en el crecimiento de su economía doméstica y en el mantenimiento de los negocios y el consumo.

A partir de la Segunda Guerra Mundial, Australia se desarrolla gracias a las inversiones extranjeras, sobre todo, las procedentes de Estados Unidos y Japón. Gracias a ello, consigue aumentar de forma considerable la producción de materias primas naturales y fuentes de energía.

El sector terciario de la economía, incluyendo turismo, educación y servicios financieros, comprende el 69% del PIB. La agricultura y la explotación de los recursos naturales comprenden el 3% y el 5% del PIB respectivamente, pero contribuyen sustancialmente en las exportaciones nacionales. Los mercados de exportación más importantes para Australia incluyen Japón, China, los Estados Unidos, Corea del Sur y Nueva Zelanda.

Relación Madrid – Asia- Pacífico

Lazos histórico - culturales

Cabe destacar los siguientes lazos con los países analizados:

- Filipinas fue colonia española hasta 1898, en el momento en el que pasó a depender de Estados Unidos
- Entre 2013 y 2014, está previsto que se celebre el Año bilateral España – Japón, con motivo de la conmemoración del 400 aniversario del envío de la primera embajada de Japón a España, organizado por la Asociación Hispano-Japonesa de

Turismo y la Embajada de Japón en España. Tradicionalmente, Madrid y Japón han tenido unas excelentes relaciones. En 2008, el príncipe heredero de Japón, Naruhito, recibió la Llave de Oro de la ciudad de manos del Alcalde Alberto Ruiz-Gallardón y a finales del mismo año, el Alcalde recibió la condecoración de la “Orden del Sol Naciente”

- España y China han mantenido buenas relaciones diplomáticas. España es considerada por las autoridades chinas como “su buen amigo de Europa”. Desde 2005, tienen firmado un acuerdo de asociación estratégica integral, con el objetivo de asentar las bases para un aumento de las relaciones bilaterales

Ubicación y comunicaciones

En la actualidad, el aeropuerto de Madrid – Barajas conecta a través de vuelos directos con Pekín (China), Seúl (Corea del Sur) y Bangkok (Tailandia). Sin duda, la mejora de la conectividad con Asia es uno de los aspectos en los que Madrid debe trabajar.

Atracción de trabajadores

Indudablemente, en Madrid, la comunidad china es la más numerosa de entre las nacionalidades asiáticas. Según un informe hecho público recientemente por la Tesorería de la Seguridad Social, las afiliaciones a la Seguridad Social de ciudadanos chinos son ya más numerosas que las de los ciudadanos procedentes de Marruecos. De hecho, la comunidad china es la única que se aproxima al pleno empleo, según datos facilitados por la Comunidad de Madrid.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), los chinos residentes en España son algo más de 160.000, de los cuales se estima que un 3% viven en la Comunidad de Madrid, un porcentaje superior a la media nacional (2%). En concreto, en la ciudad de Madrid, un 1% del total de su población es china, es decir, unos 30.000 habitantes, según datos del Observatorio de las Migraciones del Ayuntamiento de Madrid.

Atracción de estudiantes

En 2010, en el marco de la Exposición Universal de Shanghái, se llevó a cabo una actividad coordinada desde el Ayuntamiento de Madrid y en la que participaron las universidades públicas madrileñas y las escuelas de negocios, “Madrid, excelencia en estudios de postgrado”. Esta actividad consistió en mostrar el atractivo de la ciudad de Madrid a los estudiantes chinos, con el objetivo de atraer capital humano.

Las universidades madrileñas que participaron fueron la Universidad Autónoma de Madrid, Universidad Carlos III, Universidad Complutense de Madrid, Universidad Pontificia de Comillas, Universidad Rey Juan Carlos, Universidad Politécnica de Madrid y Universidad de Alcalá. CIEMAT y CSIC también participaron en esta iniciativa. Las escuelas de negocios presentes en esta actividad fueron EOI, IE Business School, ESADE e IESE.

Atracción de turismo

Japón es uno de los principales países emisores de turistas hacia Madrid. En 2010, visitaron Madrid 122.880 japoneses. En 2011, los visitantes japoneses a nuestra ciudad superaron los 125.000 turistas.

Se observa que el número de viajeros que llegan desde Japón a Madrid comienza una tendencia creciente a partir del momento en el que el yen se empieza a apreciar fuertemente frente al euro, esto es, a mediados de 2009. Todo parece indicar que el valor del yen seguirá fuerte respecto al euro, por lo que se espera que se mantenga la tendencia de crecimiento de los turistas japoneses a Madrid en los próximos años.

Respecto al mercado chino, ha experimentado un crecimiento del 41,64% en visitantes a Madrid entre los años 2007 y 2011. No obstante el número de turistas chinos recibidos en Madrid en 2011 (52.527) sigue siendo bajo respecto al potencial del mercado. Sin duda, se trata de un país emisor altamente interesante desde el punto de vista de la atracción de turismo que Madrid debe trabajar pues cuenta con una emisión de 69 millones de turistas en 2011 y un consumo de 8 millones de euros (en 2009).

El turismo coreano y australiano representa asimismo un gran potencial de crecimiento para la ciudad de Madrid. En 2011 se recibieron en Madrid 12.035 visitantes procedentes de Corea y 16.459 procedentes de Australia.

Inversión de Madrid y España en la zona

Japón

Japón es un mercado de gran interés para la internacionalización de las empresas españolas y madrileñas. Tanto es así que el Plan Japón elaborado por el Ayuntamiento de Madrid en 2005 y renovado para el periodo 2008 – 2011 incluye entre sus medidas el fomento de la colaboración con las demás administraciones públicas y con las entidades privadas, la colaboración con la comunidad japonesa, sus asociaciones e instituciones oficiales, la promoción de intercambios y relaciones empresariales en Madrid y Japón o el programa de apoyo al turismo de negocios.

Asimismo, el resto de instituciones madrileñas vienen también apostando en los

últimos años por el apoyo a la internacionalización de empresas en el mercado japonés, muestra de ello son las diferentes misiones empresariales realizadas, como la llevada a cabo por la Cámara de Comercio de Madrid en 2010 que acompañó a doce empresas madrileñas a Japón, de cara a la internacionalización y consolidación de sus relaciones comerciales.

China

Cabe destacar la firma en 2010 del convenio de colaboración entre CEIM, la Cámara de Comercio de Madrid y la Shanghai Federation of Industrial Economics (SFIE) con el fin de fortalecer las relaciones institucionales del tejido empresarial madrileño con las principales organizaciones empresariales de Shanghai.

A través de la firma de este acuerdo se pretende incrementar el conocimiento recíproco del funcionamiento de las tres organizaciones; desarrollar e implementar la puesta en marcha de un programa de intercambio de técnicos cuyo fin sea dar a conocer de primera mano la estructura y funcionamiento del movimiento empresarial chino a los técnicos de CEIM y de la Cámara de Comercio; y por último, organizar encuentros, jornadas y seminarios conjuntos de interés para los empresarios de ambas ciudades.

Corea del Sur

ICEX considera a Corea como un mercado prioritario para España. En marzo 2012, IFEMA alcanzó un acuerdo con COEX, el primer operador ferial de Corea del Sur y propietario del primer centro de convenciones del país con una cartera de 30 ferias de distintos sectores industriales, y ha sido designado delegado comercial para la Península Ibérica, lo que permitirá gestionar y asesorar la participación de sus expositores en cualquier de las ferias organizadas por COEX.

Singapur

Las inversiones españolas en Singapur son muy inferiores a las de sus socios europeos. Según la Secretaría de Estado de Comercio, en 2011, las exportaciones españolas alcanzaron 458 millones de euros, un 9% más que en el mismo período de 2010.

India

Las exportaciones de Madrid hacia la India crecieron un 68% en 2009, frente a un aumento de sólo el 4% en las ventas exteriores a aquel país del conjunto de España. Entre 2007 a 2009, India ha pasado del puesto 55º al número 38º como destino de las exportaciones madrileñas. Sin embargo, el volumen de comercio entre ambos territorios sigue siendo reducido. En 2011, el total de las inversiones españolas en la India fue de poco más de 2 millones de euros.

En 2010, se celebró en Madrid el Indian Global Business Meeting, que reúne a los principales directivos de empresas indias y europeas con la finalidad de intercambiar contactos, información y experiencias y, de

esta manera, facilitar la inversión europea en la India y viceversa.

En 2011, la Cámara de Comercio de Madrid organizó una misión comercial a India con varias empresas españolas, con el objetivo de favorecer la inversión en este país en auge.

Australia

La inversión española en Australia no llega al millón de euros, según datos facilitados por el Servicio estadístico de inversiones en el exterior de la Secretaría de Estado de Comercio, del Ministerio de Economía y Competitividad del Gobierno de España.

En 2011, una delegación de la CEOE viajó a Australia con el objetivo de buscar oportunidades de inversión en Australia y Nueva Zelanda, principalmente en infraestructuras, transporte energía y agua.

Atracción de inversiones para Madrid y España

Sin duda alguna, la comunidad china es la que mayor desarrollo comercial tiene en Madrid. De hecho, Madrid concentra más de la mitad de las inversiones chinas en España.

Según datos ofrecidos por la empresa pública Invest in Spain, España no es objetivo prioritario para las empresas japonesas. Sin embargo, a pesar de todo, las empresas japonesas siguen apostando por invertir en España en sectores como las energías renovables, el sector farmacéutico, los productos sanitarios y las nuevas tecnologías.

Entre las veinte principales empresas japonesas instaladas en España destacan Bridgestone, Sony, Nintendo, Kao Chemicals, Sharp, Yamaha, Canon, Ube Corporation, Panasonic, Montesa, Astellas Pharma, Ricoh, Daikin, Denso, Mazda y MMC Automotives.

Entre las últimas inversiones realizadas por Singapur en Madrid, cabría mencionar la compra del edificio de IBM en Madrid. El hotel Palace fue vendido en 2006 a un consorcio participado por el gobierno de Singapur, en la que se consideró la mayor operación inmobiliaria en España de un único inmueble. Este mismo consorcio participa con algunas empresas españolas en operaciones internacionales como por ejemplo, con Ferrovial en los aeropuertos británicos.

Acuerdos, redes, hermanamientos e instituciones internacionales

Madrid está hermanada con las siguientes ciudades asiáticas:

- Manila (Filipinas)
- Pekín (China)

Entre los organismos internacionales que operan en la zona, se destacan los siguientes por

las colaboraciones realizadas en los últimos años con el Ayuntamiento de Madrid.

Banco Asiático de Desarrollo (ADB). La labor del ADB consiste en la reducción de la pobreza y la mejora de las condiciones de vida en la zona de Asia y Pacífico. Madrid, desde 2008, ha mantenido una colaboración estrecha con el ADB. La primera ocasión de colaborar surgió a raíz de la celebración en mayo de 2008 de la 41ª Junta de Gobernadores del Banco Asiático de Desarrollo. La organización del evento se realizó conjuntamente con Ministerio, ICEX y Comunidad de Madrid. La Asamblea del ADB trajo a Madrid unos 3.000 delegados, lo que supuso una excelente oportunidad para el posicionamiento internacional y desarrollo de la imagen de la ciudad. A partir del gran evento anterior, se ha mantenido una colaboración constante entre ambas instituciones. Madrid fue objeto de estudio por parte de una delegación del ADB para conocer de primera mano las buenas prácticas urbanas madrileñas. La visita de estudio tuvo lugar en junio de 2009

Asia –Europe Foundation (ASEF). ASEF se constituyó en 1997, con el objetivo de promover los intercambios culturales, intelectuales e interpersonales y construir puentes de entendimiento entre ambas regiones. Tiene su sede en Singapur. Madrid y ASEF han colaborado conjuntamente en los diálogos entre líderes urbanos entre Asia y Europa. En Madrid en 2008 y en Shanghai en 2010, 44 y 30 líderes urbanos de ambas regiones tuvieron ocasión de debatir sobre temas de actualidad e interés con el objetivo final de reflexionar sobre la manera de construir mejores ciudades

Casa Asia. Casa Asia se creó con la voluntad de fortalecer el conocimiento y el diálogo sobre Asia en España, a través del análisis y la discusión de temas cívicos, políticos, sociales, culturales, económicos y ambientales. Se fundó en 2001 como consorcio formado por el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación a través de su Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), la Generalitat de Cataluña y los Ayuntamientos de Barcelona y Madrid. Tiene sede tanto en Madrid como en Barcelona, donde se organizan distintas actividades para la promoción de la cultura de los países asiáticos

Fundación Japón. Las actividades de la Fundación Japón, destinadas a desarrollar de forma global y efectiva sus programas, se enmarcan dentro de las siguientes categorías: arte y cultura, educación de la lengua japonesa en el extranjero, estudios sobre Japón e intercambio intelectual. La Fundación tiene su sede central en Tokio y funciona a través de una red de 23 centros repartidos en 21 países. Gracias a la ayuda prestada por la ciudad de Madrid dentro del Plan Japón, un proyecto que promueve el intercambio con el país nipón, la Fundación Japón dispone de una Sede en la capital de España. El de Madrid es el vigésimo tercer centro en el exterior

Fundación Consejo España – India. La Fundación Consejo España-India es una fun-

dación privada de carácter cultural que, desde 2009 y con el respaldo del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, trabaja para el fomento de las relaciones de interés mutuo entre las sociedades civiles de España e India. El Ayuntamiento de Madrid es uno de los patronos de la Fundación

Tribuna España – India. La Tribuna es un foro de diálogo y cooperación a iniciativa de Casa Asia, Casa de la India, y el Indian Council of World Affairs, en colaboración con el Ministerio de Asuntos Exteriores de España, el Ministerio de Asuntos Exteriores de India, la Embajada de España en India, la Embajada de India en España y la Fundación Consejo España-India. En 2011, Madrid acogió por primera vez la V Tribuna España-India. Este foro de encuentro buscaba potenciar la relación de ambos países en los ámbitos económico, educativo y social, analizar el rumbo de las estrategias energéticas para este siglo, las perspectivas y opciones financieras de ambos países en el orden global, la sociedad del conocimiento y, como novedad, una sesión sobre cooperación en seguridad

Fundación Consejo España – China. La Fundación Consejo España China es una entidad privada sin ánimo de lucro, cuyo objeto es fomentar el incremento de nuestras relaciones bilaterales en los ámbitos político, económico, comercial, cultural, educativo y deportivo. El Ayuntamiento de Madrid es uno de los patronos de la Fundación. En 2007, se celebró en Madrid el IV Foro España China

Proyectos y eventos destacados en la zona

Se destacan las siguientes actuaciones:

Plan Japón

En 2005, se diseñó el primer Plan Japón, con tres grandes líneas de actuación:

- Mejorar la seguridad de los turistas japoneses en Madrid
- Mejorar los servicios al turista japonés
- Mejorar y fomentar la imagen de Madrid en Japón.

Tras el éxito del Primer Plan Japón, sobre todo en lo que se refiere a la colaboración público-privada, en 2008, se presentó el segundo Plan Japón, con nuevas líneas, destacando:

- **Asuntos institucionales:** participación activa de Madrid en la Fundación Consejo España-Japón y en el Foro España - Japón, el fortalecimiento y coordinación de acciones institucionales o el establecimiento de una sede de la Fundación Japón en Madrid
- **Seguridad:** realización de campañas de seguridad y prevención, la colaboración con las agencias y guías de viaje japoneses y con la Embajada de Japón en Madrid o la promoción de la imagen de seguridad de Madrid en Japón

- **Turismo:** desarrollo de los servicios al turista japonés en Madrid (una de las actuaciones más destacables en este sentido, es la señalización turística en japonés) y en la promoción directa en Japón de la oferta turística madrileña, a través del convenio con el Real Madrid, el idioma o la gastronomía
- **Madrid como destino para las inversiones japonesas:** Medidas como el fomento de la colaboración con las demás Administraciones Públicas y con las entidades privadas, la colaboración con la comunidad japonesa, sus asociaciones e instituciones oficiales, el refuerzo del programa de acogimiento del inversor japonés, la promoción de intercambios y relaciones empresariales en Madrid y Japón o el programa de apoyo al turismo de negocios
- **Cultura:** definición conjunta de los sectores estratégicos para la promoción de los intercambios artístico-culturales entre Madrid y Japón y a la articulación de los programas y actividades

Participación en la Exposición Universal de Shanghai 2010

Desde el 1 de mayo y hasta el 31 de octubre de 2010, se celebró en Shanghai la Exposición Universal 2010, cuyo lema era “mejor ciudad, mejor vida”. Era la primera vez que una Exposición Universal tenía como tema central a las ciudades, dedicándoles un sector exclusivo, la Zona de Buenas Prácticas Urbanas (UBPA, en sus siglas en inglés), para mostrar las mejores prácticas en ciudades.

Madrid fue seleccionada para participar con pabellón propio. Se construyó una réplica de la Casa de Bambú, del PAU de Carabanchel, diseñada por Alejandro Zaera, y un Árbol del Aire, de Ecosistema Urbano, semejantes a los que ya existen en el Ensanche de Vallecas.

La participación de Madrid en Shanghai consistió en un proyecto de participación público-privada donde colaboró el Ayuntamiento de Madrid conjuntamente con más de 50 empresas y organizaciones nacionales e internacionales.

El proyecto supuso una excelente oportunidad para la promoción exterior y de la imagen de la ciudad. La Expo creó una red de participación e intercambio entre las ciudades. Desde el punto de vista de desarrollo empresarial, Madrid mostró su cara más innovadora y profesional tanto a través de las exposiciones exhibidas en el pabellón como en el gran número de eventos profesionales llevados a cabo a lo largo de los seis meses de la exposición.

Global India Business Meeting

En 2010, se celebró en Madrid el Global India Business Meeting. Un encuentro empresarial al que asistieron más de 300 altos directivos de grandes empresas y representantes oficiales de los gobiernos de España e India, con el objetivo de impulsar el posicionamiento

internacional de las grandes empresas e instituciones financieras españolas y madrileñas, para facilitar su acceso al mercado indio, así como situar a nuestra región como destino de inversiones y plataforma comercial.

El encuentro fue organizado por Horasis y co-organizado por la FICCI (Federación de Cámaras Indias de Comercio e Industria), Casa Asia, ICEX Invest in Spain, Ayuntamiento de Madrid y PromoMadrid (Comunidad de Madrid)

Conclusiones

Como principales conclusiones, cabe señalar la relevancia de la zona debido a la pujanza económica de la misma, destacando especialmente China y Corea del Sur.

Las principales oportunidades de negocios que las empresas madrileñas pueden encontrar en países como India o China se concentran sobre todo en dos sectores: la construcción de infraestructuras y servicios públicos y en la construcción de viviendas de protección oficial. Ambos sectores se encuentran en auge en los países citados, dada la necesidad de mejora de ambos.

Se destacan las buenas relaciones institucionales, turísticas y diplomáticas que la Ciudad de Madrid mantiene con Japón, prueba de ellos son los “planes país” desarrollados, en una primera fase 2005-2008 y en una segunda fase 2008-2011, además de la celebración del Año de Japón en España y viceversa que se celebrará entre 2013 y 2014.

En los últimos años, Madrid ha realizado un enorme esfuerzo por acercar sus intereses y cultura a esta zona del mundo, tan alejada geográfica y culturalmente. Ejemplo de ello es la participación de Madrid Exposición Universal de Shanghai en 2010.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados, la presencia de Madrid en la zona es aun escasa. Se requiere fortalecer la presencia tanto institucional como empresarial mediante la elaboración de estrategias específicas con los principales países de la zona.

Parte importante de estos esfuerzos, sería ampliar las conexiones directas con ciudades importantes de Asia, como Tokio o Delhi.

El desafío asiático implica una política de alto nivel y prestigio diplomático; es también clave para la seguridad exterior española, para aumentar las exportaciones, crear empleo, captar inversiones, desarrollar la cooperación técnica y establecerse en mercados donde ya están presentes las principales empresas europeas. En definitiva, para transmitir a esta región el dinamismo cultural y social de Madrid y en general de la España actual.

Conclusiones del análisis por zonas geográficas

Tras el examen realizado de las zonas geográficas, se extraen conclusiones muy diversas. Es innegable el papel que Madrid, como capital del estado español, tiene en el contexto europeo. Las relaciones con **Europa** están consolidadas. De hecho, en la actualidad, y dado el actual contexto de crisis económica internacional por el que está atravesando el continente, se han reforzado estas relaciones.

Como ocurre con Japón o con Estados Unidos, sería recomendable que se desarrollase un "Plan Europa", que estableciese unos puntos básicos relacionados con el impulso económico, el turismo, la seguridad o la promoción cultural de la ciudad.

En lo que se refiere a la zona de **Asia Pacífico**, en los últimos años, los países emergentes de la zona han ido escalando posiciones en la esfera internacional. Las principales oportunidades de negocio que las empresas madrileñas pueden encontrar en países como India o China se concentran sobre todo en dos sectores: la construcción de infraestructuras y servicios públicos y en la construcción de vivienda pública. Ambos sectores se encuentran en auge en los países citados, dada la necesidad de transformación de ambos.

Las relaciones de Madrid con **Asia** se intensificaron con la firma del Plan Japón en 2005 y su posterior renovación en 2008, vigente has-

ta 2011. Sería interesante que se renovasen estos lazos con un tercer Plan Japón, más aun teniendo en cuenta que en 2013 se celebrará el Año de España en Japón y viceversa con motivo de la conmemoración del 400 aniversario de la Embajada Keicho.

De igual manera, dada la importancia internacional de China, India y Corea, sería recomendable el desarrollo de sus respectivos "Planes país", con el objetivo de reforzar las relaciones con los mencionados estados y fomentar la imagen de Madrid, como ciudad referente para los países emergentes, en estos países.

Asimismo, no se puede obviar las relaciones que tradicionalmente ha tenido Madrid con las ciudades capitales iberoamericanas.

Iberoamérica se encuentra, también en pleno desarrollo, destacando, sobre todo, Brasil. Madrid no puede obviar los vínculos que tradicionalmente, tanto por cultura, como por idioma, han unido Madrid con América Latina.

En relación con **América del Norte**, tanto Estados Unidos como Canadá, presentan excelentes oportunidades de negocio para la expansión de las empresas madrileñas. Además, culturalmente, Estados Unidos ofrece oportunidades dado el elevado número de hispanohablantes que residen en los estados del sur.

El Ayuntamiento de Madrid también ha desarrollado un "Plan USA", que debería ser renovado y ampliado, con el fin de estrechar

los lazos económicos, turísticos, culturales y de otros ámbitos.

En lo que se refiere a **África**, se deberían intensificar las relaciones de vecindad con los países de la costa mediterránea. Sin embargo, desde la revolución acontecida en 2011, la inestabilidad política y económica de estos países recomienda cierta cautela a la hora de invertir en la zona.

Por último, no hay que dejar de mencionar las oportunidades que pueden ofrecer los países de **Oriente Medio**, sobre todo, con Arabia Saudí o los Emiratos Árabes Unidos, que han visto en las infraestructuras madrileñas un referente urbano.

Como conclusión, las regiones más interesantes para Madrid, como referente urbano, son Asia, América Latina y Oriente Próximo. Desde el punto de vista económico, Madrid debería incrementar su presencia tanto en Asia como en América del Norte. Desde el punto de vista cultural, debería aprovecharse la red creada por el Instituto Cervantes, con el objetivo de promocionar la imagen de Madrid en el mundo.

Se considera prioritario el desarrollo de planes de actuación específicos para el posicionamiento de Madrid en América Latina y Europa, así como la revisión y renovación de los planes USA y Japón.



3.2 Acción internacional de ciudades de referencia

Introducción

Para que el estudio de la situación internacional de Madrid sea completo y de cara a definir nuevas estrategias se hace necesario conocer cómo están actuando otras grandes ciudades de referencia a nivel mundial.

El nuevo contexto de competitividad entre ciudades por la captación de residentes, inversores, investigadores y visitantes, ha supuesto el desarrollo de ejercicios de reflexión estratégica que tienen como objetivo la definición del posicionamiento competitivo de las ciudades en función de los recursos disponibles.

Para el desarrollo del siguiente apartado se han tenido en cuenta las ciudades seleccionadas y las conclusiones obtenidas de los estudios: *Cities of Opportunities* (PWC 2011), con 26 ciudades de referencia y *Madrid en el contexto de las Ciudades Globales* (Ayuntamiento de Madrid - Deloitte 2010), que estudia 27 ciudades. Ambos recogen las ciudades más relevantes en el ámbito mundial teniendo en cuenta aspectos como: capital intelectual, innovación, capacidad tecnológica, influencia económica, facilidad para hacer negocios, sostenibilidad, calidad de vida y medio ambiente, conectividad o imagen.

A partir de estos estudios se han seleccionado las 16 ciudades indicadas a continuación, que, además de estar consideradas de las más relevantes del mundo, cubren un abanico en su posicionamiento geoestratégico lo suficientemente completo para la obtención de conclusiones de interés para Madrid.

Las ciudades seleccionadas son las siguientes:

- **América del Norte:** Nueva York, Chicago, San Francisco, Miami y Toronto
- **América Latina:** México DF, Río de Janeiro y Sao Paulo
- **Europa:** Londres, Estocolmo, París, Berlín y Barcelona
- **Asia:** Shanghái, Tokio
- **Oriente Medio:** Abu Dhabi

Nueva York

Datos generales de la ciudad

Tiene una población de 8,4 millones de habitantes (19,1 millones en el área metropolitana), sobre una superficie de 830 km², siendo la ciudad más poblada de los Estados Unidos de América y la segunda aglomeración urbana del continente, después de México. Desde finales del siglo XIX es uno de los principales centros mundiales de comercio y finanzas. Nueva York está considerada como una de las principales ciudades globales dadas sus influencias a nivel mundial en los medios de comunicación, política, educación, entretenimiento y moda. La influencia artística y cultural de la ciudad es de las más fuertes del país. Además, en ella se encuentra la sede central de la Organización de las Naciones Unidas, lo que la convierte en un importante punto de las relaciones internacionales.



Aspectos a destacar

De acuerdo con el estudio *Cities of Opportunities* 2011 (PWC) Nueva York lidera en capacidad tecnológica y atractivo por estilo de vida. Además, se posiciona entre los cinco primeros puestos en las siguientes categorías:

- Capital humano e intelectual
- Transportes
- Influencia económica
- Facilidad para hacer negocios
- Estilo de vida

En otras subcategorías del mismo estudio, alcanza excelentes posiciones en:

- Entorno emprendedor
- Posicionamiento internacional de sus universidades y resultados de investigación y desarrollo
- Calidad de las infraestructuras de las TIC
- Actividad de su aeropuerto

- Vitalidad cultural, actividades deportivas y turismo

Madrid muestra ventaja frente a Nueva York en este estudio en el funcionamiento de los sistemas de salud pública.

De acuerdo con el estudio *Madrid en el Contexto de las Ciudades Globales* 2010 (Ayuntamiento de Madrid - Deloitte), Nueva York ocupa el 1^{er} lugar en entorno económico, 4^o en capital humano, 5^o en coste de la vida y 16^o en conectividad. Madrid supera a Nueva York en este último aspecto alcanzando la 7^a posición.

Agencias de desarrollo internacional

New York City Economic Development Corporation (NYCEDC)

Es el motor principal de la ciudad para el desarrollo económico encargado de aprovechar los activos de la ciudad para impulsar el crecimiento, crear empleo y mejorar la calidad de vida. La agencia ayuda a los emprendedores a financiar la constitución y desarrollo de su empresa y proporciona ayuda financiera y asesoramiento sobre la ubicación propicia para cada negocio. NYCEDC también ayuda a crear viviendas asequibles, nuevos parques, zonas comerciales, centros comunitarios, centros culturales y otros servicios para contribuir a la prosperidad de la ciudad.

La Agencia de Desarrollo Económico "Madrid Emprende" dependiente del Ayuntamiento de Madrid colabora con su homóloga de Nueva York a través de un foro económico que pretende impulsar las relaciones comerciales entre Madrid y la metrópoli estadounidense. Éste permite compartir información sobre proyectos y actuaciones que ambas agencias están llevando a cabo para internacionalizar la economía y el espacio económico de sus ciudades.

NYC & Company

Es la organización oficial de la ciudad de Nueva York para marketing y turismo, con el fin de maximizar las oportunidades turísticas de los cinco distritos de la ciudad, construir prosperidad económica y difundir la imagen dinámica de la ciudad de Nueva York en todo el mundo. Con el lanzamiento de las principales iniciativas interactivas en las que se incluyen el portal turístico nycgo.com y la información oficial del Centro de Información Turística de Nueva York, NYC & Company se convierte en el principal recurso para los visitantes y residentes acerca de qué hacer y ver en Nueva York.

El Ayuntamiento de Madrid, a través de la empresa Municipal Promoción Madrid (a partir de



enero de 2012 Madrid Visitors & Convention Bureau) firmó un Acuerdo Marco de Colaboración con NYC & Company para colaborar en la promoción y difusión de ambas ciudades en 2006, renovado anualmente y vigente en la actualidad.

New York Global Partners, Inc.

Organización que surgió en 2006 a partir del programa de hermanamientos de Nueva York, (the Sister City Program of the City of New York, Inc.), con el fin de expandir la interacción de la ciudad con las ciudades más influyentes a nivel mundial.

Esta entidad, sin ánimo de lucro, conecta la ciudad de Nueva York con otras ciudades líderes del mundo por medio de la promoción de intercambios entre 55 ciudades de primer nivel. Su trabajo es promocionar la innovación en problemas comunes, siempre con la inten-

ción de mejorar las oportunidades económicas e impulsar los valores democráticos, la inspiración creativa y la diversidad cultural.

Cabe destacar la creación de la página web, Innovation Exchange, biblioteca de las mejores prácticas de ciudades globales. Son socios, entre otros: Madrid, Shanghái, Sao Paulo, Tokio y Toronto.

Redes y hermanamientos

La ciudad de Nueva York participa en las siguientes redes de ciudades:

- C40 Climate Leadership Group
- International Cities of Peace
- International Council Local Environmental Initiatives -ICLEI

- New York City Global Partners
- Sister Cities International

Asimismo, está hermanada con: Madrid, Roma, Budapest, Londres, Jerusalén, Tokio, Pekín, Santo Domingo. Johannesburgo y El Cairo.

¿Qué puede aprender Madrid de Nueva York?

En Nueva York destaca la actuación desarrollada por la red New York City Global Partners, con el programa Innovation Exchange, que recoge un gran número de buenas prácticas municipales y que ha generado una actuación desde Madrid en la misma línea.

Igualmente es muy relevante la actuación desarrollada por la ciudad de Nueva York en los ámbitos turísticos y de captación y

retención de nuevas empresas extranjeras, así como en el fomento por la cooperación entre la administración y el sector privado a través de iniciativas de participación empresarial de referencia como el programa Partnership for New York City.

Chicago

Datos generales de la ciudad

Se trata de la tercera ciudad con mayor número de habitantes en Estados Unidos, detrás de Nueva York y Los Ángeles, es conocida coloquialmente como "la Segunda Ciudad" o la "Ciudad del Viento" y se encuentra en el estado de Illinois, a lo largo de la costa suroeste del Lago Michigan. La ciudad tiene una población de 2,7 millones de habitantes con 9,6 millones de habitantes en el área metropolitana, sobre una superficie de 606,35 km².

Aspectos a destacar

Chicago ocupa los siguientes puestos en el estudio *Cities of Opportunities 2011* (PWC):

- 2º en transporte e infraestructuras
- 3º en coste de vida, sanidad y seguridad
- 5º en desarrollo tecnológico
- 8º en facilidad para hacer negocios, demografía y calidad de vida
- Entre el 10º y el 15º lugar en capital intelectual e innovación, estilo de vida e influencia económica
- 23º lugar en sostenibilidad

En cuanto a los subindicadores dentro de este estudio, cabe destacar las siguientes posiciones de Chicago:

- 2º lugar en entorno emprendedor, 4º lugar en porcentaje de PIB en I+D y 5º en preparación académica de sus habitantes
- 2º nivel de los ciudadanos en economía digital y 5º en calidad de infraestructuras de banda ancha
- 2º y 5º en movimiento de aviones y facilidad de comunicación entre aeropuerto y zona de negocios
- 1º en número de hospitales por habitante y 4º en atención sanitaria para enfermos
- 4º índice de criminalidad
- 5º lugar en acceso a la vivienda y 2º en índice de satisfacción de sus habitantes
- 1º puesto en número de actividades deportivas y de ocio

Según el estudio *Madrid en el Contexto de las Ciudades Globales 2010* (Ayuntamiento de Madrid - Deloitte), Chicago ocupa, el 1º lugar en capital humano, 2º en coste de vida, 12º en entorno económico y 14º en conectividad.

Agencias de desarrollo internacional

World Business Chicago (WBC)

Agencia de desarrollo económico de la ciudad que coordina la atracción y retención de inversión, así como el apoyo y soporte a las empresas de la zona en su labor de internacionalización, con el fin de impulsar a la ciudad como un destino global de primer orden. Está presidida por el alcalde de Chicago, Rahm Emanuel. La entidad busca el crecimiento del sector privado a través de la creación de un entorno favorable a los negocios para atraer talento de primera clase

Choose Chicago

Es la organización oficial para la promoción de la ciudad de Chicago, como destino global para turismo de negocio y de ocio. Funciona a través de un programa de colaboración público-privada, con más de 1.100 miembros, entre los que destacan la Chicagoland, la Cámara de Comercio, la Oficina de Turismo de Illinois, el Metropolitan Pier and Exposition Authority (MPEA), propietarios y operadores de McCormick Place, el Navy Pier y el World Business Chicago.

Recibe su financiación, de la siguiente forma:

- Un 71%, aproximadamente del sector público procedente de sus presupuestos en un 34% y un 37% correspondiente a las tasas aeroportuarias de salida
- Un 29%, distribuido en tres apartados:
 - 8%, recibido de MPEA, por los beneficios obtenidos a partir de la actividad de marketing de Choose Chicago en nombre de McCormick Place1..
 - 13% de cuotas de sus miembros
 - 8% correspondiente a aportaciones del sector privado, comisiones, derechos de autor y patrocinios, entre otros

Redes y hermanamientos

Chicago participa en las siguientes redes de ciudades:

- C40 Climate Leadership Group
- Internacional Council Local Environmental Initiatives -ICLEI

La ciudad está hermanada con:

- En África: Accra, Casablanca, Durban
- En América: Arequipa, Barquisimeto, Ciudad de México, Toronto, Bogotá, Monterrey, Ensenada, Magangué
- En Asia: Busán, Nueva Delhi, Lahore, Osaka, Shanghai, Shenyang
- En Europa: Atenas, Barcelona, Belgrado, Birmingham, Galway, Gotemburgo, Hamburgo, Lucerna, Kiev, Milán, Moscú, París, Praga, Varsovia, Vilna
- En Oriente Medio: Ammán, Petaj Tikva

¿Qué puede aprender Madrid de Chicago?

En Chicago es importante tener en cuenta la actividad estratégica desarrollada por sus agencias encargadas del desarrollo turístico y la proyección económica. Chicago Choose es un ejemplo de gestión colaborativa con el tejido empresarial y otras Administraciones, Asimismo, World Business Chicago (WBC) desarrolla una gran labor para el desarrollo económico y empresarial, fomentando la facilidad de hacer negocios en la ciudad.

San Francisco

Datos generales de la ciudad

La ciudad de San Francisco es la cuarta ciudad más poblada del estado de California y la décima segunda de Estados Unidos, con una población de más de 815.000 habitantes en una superficie terrestre de 121 km². Es el centro cultural, financiero y de transportes del Área de la Bahía de San Francisco, área metropolitana de más de 7 millones de habitantes. La ciudad recibe su nombre de la época de dominio colonial español, cuando en 1776 se estableció una misión en honor a San Francisco de Asís.

San Francisco es considerada una ciudad famosa por su vitalidad cultural.



Aspectos a destacar

De acuerdo con el estudio *Cities of Opportunities 2011* (PWC), San Francisco está entre las 5 mejores posiciones en las siguientes 7 categorías:

- Capital intelectual
- Capacidad tecnológica
- Transportes
- Condiciones sanitarias
- Costes
- Calidad de vida
- Atractivo por estilo de vida

Dentro de los subindicadores del mismo trabajo, encontramos que San Francisco destaca en los siguientes aspectos:

- Alto índice de titulados universitarios y nivel de estudios no universitarios en su población
- Alto porcentaje de inversión en I+D
- Alto nivel de economía digital
- Actividad de su aeropuerto
- Circulación en la ciudad con baja congestión de tráfico
- Bajos índices de criminalidad
- Alto número de hospitales
- En el ámbito de medio ambiente destaca en reciclado de residuos
- Facilidad de abrir una empresa, bajos costes para la gestión de un negocio y alta protección del accionista
- Costes de vida reducidos, población activa joven y buen acceso a la vivienda
- Alto índice general de satisfacción de sus habitantes, gran vitalidad, actividades deportivas y culturales y espacios verdes

Agencias de desarrollo internacional

San Francisco Redevelopment Agency

Agencia creada por el gobierno local y regional, con competencias en los sectores de la vivienda, desarrollo económico y mejora de la calidad de vida, que persigue los siguientes objetivos:

- Mejorar el entorno de la ciudad y las condiciones de vida, combatiendo el deterioro de la edificación local
- Crear puestos de trabajo e implantar formación para el empleo, apoyo a la

instalación y conservación de empresas y soporte al pequeño negocio

- Proyectar áreas con mayor calidad de vida para los residentes y empresas, para hacer la ciudad más atractiva a empresarios e inversores: inversión en parques, jardines, centros culturales artísticos y otros servicios públicos

En la agencia se centralizan las líneas de estrategia de captación de empresas, crecimiento económico, mejora de la calidad de vida y urbanismo.

San Francisco Travel

Agencia oficial encargada del turismo en San Francisco. Tiene como objetivo hacer de San Francisco uno de los destinos más atractivos del mundo, mejorando la economía local a través de la promoción de la ciudad y el área de su bahía, como destino principal para congresos y eventos, así como para la atracción de turismo de ocio.

Es un organismo privado, creado en 1909, sin ánimo de lucro, dirigida por un Consejo de Directores formado por 45 líderes del mundo empresarial, elegidos por los asociados. Además, en 2003, constituyeron una fundación para obtener fondos destinados a estudiantes que estén realizando programas de gestión local de hostelería, así como para producir planes de estudio en la materia.

Redes y hermanamientos

San Francisco participa en las siguientes redes de ciudades:

- International Council Local Environmental Initiatives (ICLEI)
- C40 Climate Leadership Group

Asimismo, San Francisco está hermanado con:

- En África: Abiyán
- En América: Caracas, Valparaíso
- En Asia: Ciudad Ho Chi Minh, Manila, Osaka, Seúl, Shanghai, Taipei
- En Europa: Ásís, Cork, Salónica, Zúrich
- En Oceanía: Sydney
- En Oriente Medio: Haifa

¿Qué puede aprender Madrid de San Francisco?

San Francisco cuenta con una gran actividad en gestión turística, liderando en planes de estudio y buenas prácticas. En el terreno

de desarrollo económico, aúna la labor de asesoría y apoyo a nuevas empresas con la planificación urbana para crear entornos con gran calidad de vida.

Miami

Datos generales de la ciudad

Miami es una ciudad estadounidense ubicada en el sureste de la península de Florida sobre el río Miami, entre los Everglades y el océano Atlántico. Es la sede del condado estadounidense de Miami-Dade. Fue fundada el 28 de julio de 1896 y, según el censo de 2010, (United Status Census Bureau), cuenta con una población cercana a los 400.000 habitantes, de los cuales el 70% son latinos. Su área metropolitana, la séptima más poblada de Estados Unidos, alberga una población de más de 5,5 millones de habitantes. La ciudad se ubica sobre una superficie de 4.117 km². Sus PIB total y per cápita ascienden a 257.560 millones de dólares y 41.809 dólares, respectivamente.

En 2013 se celebrará la conmemoración del quinto centenario del descubrimiento de la península Florida por Ponce de León y, para conmemorar esa efeméride, el Gobierno español tiene previsto un amplio programa de actos, entre ellos un seminario sobre inversiones en Miami, que contará con presencia tanto del Ejecutivo como de representantes del tejido empresarial español. La Fundación España-Florida está realizando preparativos para el mismo fin.

Miami es uno de los centros financieros más importantes de Estados Unidos. Destaca como centro de comercio, finanzas, medios de comunicación, entretenimiento, artes y comercio internacional. La ciudad es sede de numerosas oficinas centrales de compañías, bancos y estudios de televisión. Es, también, centro internacional del entretenimiento popular en televisión, música, moda, cine y artes escénicas. El puerto de Miami es considerado el puerto que alberga el mayor volumen de cruceros del mundo y es sede, también, de varias compañías del ramo.

La ciudad y sus alrededores albergan oficinas centrales y sedes de las empresas multinacionales algunas de las más importantes del mundo como: Burger King, Norwegian Cruise Lines, Perry Ellis International, RCTV International, Royal Caribbean Cruise Lines, Ryder Systems, Seabourn Cruise Line, Telefónica USA, TeleFutura, Telemundo, Univision, U.S. Century Bank y World Fuel Services.

Además, el centro de la ciudad tiene la mayor concentración de bancos internacionales del país (más de 100), localizados exactamente en Brickell, el distrito financiero de Miami.

Miami goza de una situación geográfica privilegiada, estando en la encrucijada del Caribe, América Central y América del Sur.

La ciudad es el epicentro del comercio internacional entre las distintas Américas y albergó las negociaciones del Área de Libre Comercio de las Américas celebrada en 2003. La Zona Libre de Miami es la mayor zona comercial privada del mundo, fue fundada en 1977 y tiene en cartera unos 200 clientes internacionales.

Por su proximidad a Latinoamérica, Miami sirve como sede de las operaciones latinoamericanas para más de 1.400 multinacionales como AIG, American Airlines, Cisco, Disney, Exxon, FedEx, Kraft Foods, Microsoft, Oracle, SBC Communications, Sony y Visa International.

Dos de los enclaves económicos fundamentales en el motor económico de Miami son el Aeropuerto Internacional de Miami, con más de 80 destinos internacionales, (Madrid tiene 144) y el Puerto de Miami. Las aduanas de la ciudad procesan el 40% de las exportaciones que los Estados Unidos realiza a Latinoamérica y Caribe. Los destinos más comunes y principales de estas exportaciones son Brasil, Colombia, Venezuela, República Dominicana y Argentina.

Aspectos a destacar

De acuerdo con el estudio *Madrid en el contexto de las ciudades globales 2010* (Ayuntamiento de Madrid – Deloitte), Miami alcanza las siguientes posiciones:

- 18º puesto en índice de competitividad general
- 4º puesto en calidad de vida
- 6º puesto en capital humano
- 19º puesto en conectividad
- 25º puesto en entorno económico
- 13º puesto en imagen

En el estudio *Las mejores ciudades para hacer negocios en América Latina*, ranking elaborado por América Economía, la plataforma de información más importante de Latinoamérica, Miami ocupa el primer lugar en una clasificación general de 37 ciudades estudiadas. Dentro de los indicadores evaluados por este ranking, Miami alcanza la máxima puntuación en infraestructura y conectividad física, servicios a empresas y a ejecutivos y lidera en dinamismo económico, marco socio-político y poder de marca.

En el ranking de ciudades norteamericanas por número de visitantes, *Top Ten Destination Cities in North America for Visitors Arrivals*, Miami ocupa el 4º lugar.

Miami fue considerada Ciudad Global Beta en el estudio: *Globalization and World Cities Study Group and Network* (GaWC), 2008 (Loughborough University, UK).

Agencias de desarrollo internacional

Miami Downtown Development Authority (MiamiDDA)

Agencia pública independiente con una junta directiva de quince miembros, compuesta por personal de la Administración, residentes, trabajadores y empresarios de la localidad...

Su misión es fortalecer y promover la potencia económica y vitalidad de Downtown Miami, estableciendo como visión el posicionamiento de la ciudad como epicentro cultural, social y económico de las Américas, capitalizando su posición única como la mayor ciudad global en un entorno tropical.

Como agencia municipal autónoma e independiente, con un fin público, Miami DDA apoya y facilita el desarrollo empresarial, la planificación urbana y las estrategias de marketing y comunicación para el posicionamiento internacional de la ciudad.

Ofrece los siguientes servicios:

- Centro de información para Downtown Miami
- Captación de empresas y apoyo técnico
- Coordinación de proyectos de captación de capital
- Planificación Urbana y de movilidad
- Marketing y relaciones públicas
- Embellecimiento de la ciudad y espacios verdes

Greater Miami Convention & Visitors Bureau

Sociedad público- privada, sin ánimo de lucro, creada en 1984 para la gestión del turismo de negocio y ocio de la ciudad.

Está compuesta por cuatro gobiernos locales (Condado de Miami-Dade y Ayuntamientos de Miami, Miami Beach y Bal Harbour), empresarios privados (representantes de compañías de hoteles, cruceros, bancos, del sector de entretenimiento, restauración y comercio), así como sociedades cívicas y otras organizaciones.

Redes y hermanamientos

La ciudad de Miami forma parte, entre otras de las siguientes redes internacionales:

- International Council Local Environmental Initiatives -ICLEI
- Cities of Service

Asimismo, Miami tiene acuerdos de amistad y cooperación y /o hermanamiento con las siguientes ciudades:

- África: Agadir
- América: Asunción, Bogotá, Buenos Aires, Ciudad de México, Cochabamba, Guayaquil, Iquique, Lima, Managua, Montes de Oca, Panamá, Puerto Príncipe, Río de Janeiro, Riohacha, Santa Marta, Santiago, Santo Domingo
- Asia: Kagoshima, Kaohsiung, Qingdao
- Europa: Murcia, Niza, Palermo, Szeged, Varna
- Oriente Medio: Amán, Ramat-Hasharon

¿Qué puede aprender Madrid de Miami?

Miami se encuentra en el epicentro del Caribe, en un entorno anglosajón e iberoamericano al tiempo. La ciudad ha sabido desarrollar esta ventaja facilitando relaciones económicas y culturales con los países del entorno. Así, muchas empresas norteamericanas se han establecido en Miami para fomentar el comercio con América Latina.

En lo que respecta a los sectores económicos de mayor influencia en la ciudad, cabe destacar que Miami acoge el mayor número de sucursales de bancos internacionales y es foco de importancia en el sector de la industria del entretenimiento: cine música, etc, a su vez muy focalizado en el público iberoamericano.

Miami es la tercera ciudad de Estados Unidos con mayor población de hispanoparlantes, detrás de Nueva York y San José California. En la actualidad, según datos de la Modern Language Association, hay un gran uso del español en la zona, con un 69,4% de ciudadanos cuya lengua materna es el español. La ciudad destaca por su carácter integrador en la acogida de inmigración.

La fortaleza de Miami en sus vínculos con Latinoamérica y su trabajo por consolidarse como "Capital del Español" pueden suponer una amenaza para el posicionamiento de Madrid. Esta amenaza debería mitigarse a través del fortalecimiento de la colaboración entre ambas ciudades, dados los intereses comunes en estos ámbitos.

Toronto

Datos generales de la ciudad

Toronto, principal centro financiero de Canadá, es la capital del estado de Ontario. Cuenta con una población de 2,6 millones de habitantes, sobre una superficie de 630 km². Su área metropolitana, Greater Toronto Area, superó los 5,8 millones de habitantes en 2011.

Es considerada la 5ª ciudad entre las Top American Cities of the Future 2011/2012, de acuerdo con el FDI Intelligence, la 10ª ciudad innovadora, según Innovation Cities Index 2011 y la 5ª en calidad de vida, por Economist Intelligence 2011.



Aspectos a destacar

Toronto ocupa los siguientes puestos en los 10 indicadores del estudio *Cities of Opportunities 2011* (PWC):

- 2º puesto en capital intelectual e innovación, así como en sanidad y seguridad
- 3º puesto en demografía y calidad de vida
- 4º en atractivo por estilo de vida
- 5º en facilidad para hacer negocios, coste de vida y en sostenibilidad
- 7º en influencia económica

Dentro de los subindicadores del mismo trabajo, encontramos que Toronto destaca en los siguientes aspectos:

- 3º puesto en alfabetización y escolarización, 4º en nivel de matemáticas, 5º puesto en porcentaje de población con educación superior y en protección a la propiedad intelectual
- 5º puesto en acceso a Internet en los centros escolares
- 1º puesto en construcción de rascacielos y 7º en metros de carretera
- 4º puesto en índice de criminalidad, 4º en atención sanitaria para enfermos terminales y 5º en funcionamiento del sistema de salud
- 1º puesto en Bajo Nivel de Contaminación y 3º en reciclado de basuras
- 3º puesto en nivel de protección al accionista y 7º en capitalización del mercado interior y sedes de empresas establecidas en la ciudad
- 1º puesto en menores riesgos en la gestión de mano de obra, 3º en facilidad para abrir una empresa, 3º en clima de riesgo operacional y 6º en rigidez de horario

- 1º puesto en calidad de vida, en actividades deportivas y de ocio e índice de satisfacción

De acuerdo con el estudio *Madrid en el Contexto de las Ciudades Globales 2010* (Ayuntamiento de Madrid - Deloitte), Toronto ocupaba el 7º lugar en índice de competitividad general, el 2º en calidad de vida, el 4º en imagen, el 10º en capital humano, el 14º en entorno económico y el 22º en conectividad.

Según el documento *Toronto as a Global City: Scored on Prosperity 2010*, la ciudad es un lugar altamente valorado para vivir, con una población muy cualificada tecnológicamente y con alto porcentaje de titulación universitaria. Los precios de alquileres e impuestos para empresas son bajos.

Toronto resulta un atractivo destino para personas con alto nivel de estudios y especialización, no obstante, no alcanza grandes niveles en productividad e innovación, comparada con sus competidores vecinos en Estados Unidos, ni en indicadores relacionados con la economía del conocimiento (patentes y capital riesgo).

Los análisis apuntan al pequeño tamaño de los mercados financieros de Toronto y Canadá, que no son capaces de realizar una inversión suficiente de capital que genere suficiente crecimiento de la productividad. El pequeño tamaño de los puntos de venta en Internet en Canadá apoya esta conclusión, por lo que las administraciones continúan haciendo estudios para acabar con las barreras a la innovación.

Otro problema grave de la ciudad son los problemas de tráfico que desaniman a los posibles trabajadores de otros países. Esto le impide ser atractiva para la atracción de mano de obra relevante, la OCDE recientemente avisó a la ciudad que estos problemas de tráfico le estaban costando 5 billones de euros a la economía de Canadá al año.

Agencias de desarrollo internacional

Invest Toronto

Se ocupa de la atracción de inversión directa a la ciudad y la ayuda a la instalación y conservación de empresas internacionales. Propone una variedad de incentivos que incluyen desde apoyar a la construcción de nuevos edificios y/o expansión de zonas industriales a estimular el crecimiento en sectores de economía de valor añadido, como los de manufacturas, biomedicina, medio ambiente, TIC, industrias creativas y turismo.

Toronto Convention and Visitors Bureau

Organismo encargado de la actividad turística de la ciudad.

Desde el gobierno de la ciudad se han creado numerosas iniciativas para contribuir al desarrollo de la región como los programas:

- Alianza de Investigación Regional de Toronto
- Alianza de Servicios Financieros
- Plan de Acción de Turismo para cinco años (2003-2008)

Redes y hermanamientos

Participa en las siguientes redes de ciudades:

- C40 Climate Leadership Group
- Asociación Mundial de Grandes Metrópolis (METRÓPOLIS).

Toronto ha creado el programa de Alianzas Internacionales para fortalecer vínculos económicos, culturales y multiculturales y compartir buenas prácticas con otras municipalidades. A través de este programa, Toronto ha establecido relaciones con ciudades del mundo que persiguen los siguientes objetivos: desarrollo económico, desarrollo cultural y turístico y desarrollo de las comunidades multiculturales.

La ciudad de Toronto está hermanada con Chicago, Chongqing (China), Frankfurt, Milán, Varsovia, Ciudad de Ho Chi Minh (Vietnam), Kiev, Sagamiyara (Japón) y Quito.

¿Qué puede aprender Madrid de Toronto?

Toronto cuenta con estrategias muy adecuadas para la promoción económica de la ciudad, así como un programa de participación en redes y hermanamientos, cuya selección de ciudades se basa en los aspectos de demografía, crecimiento económico, PIB y el potencial de desarrollo en la exportación.

Londres

Datos generales de la ciudad

La capital del Reino Unido, situada a orillas del río Támesis, en el sureste de la isla de Gran Bretaña, cuenta con una población de 7,5 millones de habitantes y de 8,3 millones de habitantes en el área metropolitana del Gran Londres, en una superficie de 1.579 km².

La "City", también conocida como la "Milla Cuadrada" es el principal centro bancario del mundo y el principal centro de negocios europeo. Más de 100 de las 500 principales sociedades europeas tienen sede en Londres, siendo el mercado de cambios el más grande del mundo, con un volumen medio superior al de Tokio o Nueva York. Londres es además una de las capitales más visitadas del mundo.



Aspectos a destacar

La ciudad de Londres ocupa los siguientes puestos en el estudio *Cities of Opportunities 2011* (PWC):

- 1º en influencia económica
- 3º en estilo de vida
- 4º en facilidad para hacer negocios
- 7º en transporte e infraestructuras
- Entre los puestos 11º y 15º en capital intelectual e innovación, desarrollo tecnológico, sanidad, seguridad y sostenibilidad
- 16º y 17º lugares en coste y calidad de vida, respectivamente

En lo que respecta a los subindicadores recogidos en este estudio cabe destacar las siguientes posiciones de la ciudad de Londres:

- 2º en resultados de sus universidades
- 2º en diseño y desarrollo de software y multimedia
- 1º en número de pasajeros y movimientos de aviones en sus aeropuertos
- 1º en atención sanitaria para enfermos terminales
- 1º en empleo de servicios financieros y empresariales y 2º en atracción de inversión directa extranjera
- 2º en número de embajadas y consulados en su territorio
- 5º en acceso a la vivienda
- 1º en turistas internacionales, actividades deportivas y de ocio
- 2º en vitalidad cultural

Según el estudio *Madrid en el Contexto de las Ciudades Globales 2010* (Ayuntamiento de Madrid - Deloitte), Londres ocupa el 2º puesto

en capital humano y entorno económico, el 5º en conectividad y el decimoprimer en coste de vida.

Agencias de desarrollo internacional

London & Partners

Es la entidad oficial encargada de la promoción de Londres en términos de atracción de inversiones y empresas, estudiantes y turismo. Se trata de una asociación público-privada, sin ánimo de lucro, que fue fundada por el Alcalde de Londres y cuenta con una red de socios comerciales que trabajan en conexión con organizaciones tanto locales como internacionales.

Se creó para reunir las competencias de tres agencias promocionales de la *Capital: Think London, Study London y Visit London*, en una única organización de promoción que canaliza sus objetivos a todas las audiencias nacionales e internacionales.

Los objetivos que London & Partners se marca en su estrategia internacional para el periodo 2011-2014 son:

- Promocionar la ciudad en el mundo para impulsar su economía
- Mantener la posición de Londres como primer destino turístico, para estudios universitarios, inversión y negocios

Estos objetivos se concretan en las siguientes líneas de actuación:

- **Ciudad líder en el mundo de los negocios.** Favorece todo tipo de inversión y ejercicio empresarial. Londres constituye un importante centro para todo tipo de negocios y servicios. Oferta un régimen justo de inversión y actividades mercantiles, así como una excelente conectividad. Cuenta en su haber con el idioma de los negocios y un horario que permite interactuar en un día con los dos hemisferios.
- **Centro turístico muy bien conectado.** Promoción de Londres como destino turístico y gestión de la atención al visitante. Londres uno de los destinos turísticos más importantes del mundo por ser cuna del inglés, por su patrimonio artístico y cultural, así como por sus actividades deportivas y de entretenimiento de primer orden. Tiene, igualmente, gran reputación como ciudad cosmopolita y tolerante
- **Destino para educación.** Promoción de la oferta de educación de Londres, que es considerada de primer orden a nivel internacional. Actualmente Londres cuenta con 90.000 estudiantes internacionales de más de 200 países, la cifra más alta en cualquier ciudad del mundo, contando con una oferta de 30.000 cursos acreditados en sus universidades y colleges.
- **Juegos Olímpicos de 2012.** Los Juegos Olímpicos y Paraolímpicos de 2012 pro-

porcionarán un legado turístico duradero, que contribuirá a la mejora de la calidad de vida de residentes y al impulso económico de la ciudad

Redes y hermanamientos

Londres participa en las siguientes redes de ciudades:

- C40 Climate Leadership Group
- Comité de las Regiones
- Conferencia de Regiones Aeroportuarias (ARC)
- Eurocities
- Internacional Council Local Environmental Initiatives (ICLEI)
- Open Cities
- Polis
- Unión de Villas Olímpicas (UMVO)
- Unión de Capitales de la UE (UCUE)

La ciudad está hermanada con:

- En América: Bogotá y Nueva York
- En Asia: Kuala Lumpur, Pekín y Tokio
- En Europa: Berlín, París, Moscú y Roma
- En Oriente Medio: Teherán

¿Qué puede aprender Madrid de Londres?

Londres es la ciudad de mayor influencia económica según *Cities of Opportunities 2011* (PWC), Madrid ocupa el 5º lugar en el mismo estudio. Se trata de un gran centro financiero, legal y económico, que destaca por la facilidad de hacer negocios y la atracción de inversión directa extranjera entre otros.

Pero Londres también es un gran centro cultural, sus universidades ocupan el 2º lugar en el estudio mencionado, en resultados de investigación. Tiene un gran atractivo por su estilo de vida, cosmopolita, tolerante, variado y creador de tendencias. Es una ciudad vibrante, con gran vitalidad cultural, numerosas actividades deportivas y de ocio, y lidera en número de turistas internacionales.

La ciudad de Londres ha reunido en un solo organismo, creado dentro de un sistema de colaboración público privada, la gestión de la atracción de tres factores estratégicos para la promoción internacional de una ciudad: turismo, empresas y estudiantes extranjeros con el objetivo de posicionar Londres como líder mundial de los negocios, destino para la educación y centro turístico conectado.

Como sede de los Juegos Olímpicos 2012, Madrid podrá tomar como referencia de Londres todas las fortalezas y debilidades de la propuesta, organización y legado de los mismos.

Estocolmo

Datos generales de la ciudad

Se trata de la ciudad más grande de Suecia y es considerada una de las más bellas de Europa. Situada en la provincia de su nombre, cuenta con una población de cerca de 1,4 millones en 2011, dentro de un área metropolitana que concentra dos millones de habitantes. Su superficie es de 188 km². Estocolmo es a menudo conocida por su belleza, sus edificios y arquitectura y sus numerosos parques, jardines y canales. Algunas veces se le refiere como la "Venecia del Norte". Es una ciudad multilingüe, con alta presencia de estudiantes extranjeros de habla alemana, noruega y francesa entre otras.



Aspectos a destacar

En el ranking *Cities of Opportunities 2011* (PWC), Estocolmo es líder en tres categorías generales: capital intelectual e innovación, demografía y calidad de vida y sanidad y seguridad

Asimismo, ocupa el puesto 3 en nivel en tecnología y en sostenibilidad.

En cuanto a los subindicadores de este mismo estudio, es líder en entorno emprendedor, porcentaje del PIB invertido en I+D, protección a la propiedad intelectual, nivel de economía digital, ausencia de atascos y de contaminación y porcentaje espacios verdes dentro de la ciudad.

Agencias de desarrollo internacional

El Gobierno de la ciudad de Estocolmo, dentro del Departamento de Relaciones Internacionales ha adoptado una estrategia in-

ternacional para la ciudad que se recoge en el plan, *Vision 2030 - A world class Stockholm*, basada en una visión de conjunto a largo plazo dentro del marco presupuestario, que define la estrategia para la acción exterior.

Este plan se basa en la cooperación público – privada, incluyendo al sector empresarial, académico y público en un esfuerzo común y buscando, en última instancia, el beneficio de los ciudadanos de Estocolmo.

Sus objetivos son el fomento del posicionamiento de la ciudad, el mejor desarrollo de los servicios públicos y la supervisión y defensa de los intereses de la ciudad:

- Posicionamiento. Dentro de este objetivo, el Ayuntamiento de Estocolmo enfoca su acción en situar a Estocolmo como la ciudad líder en crecimiento sostenible del Norte de Europa y fortalecer su posición como la capital de Escandinavia. Para ello consideran que cuanto más usado sea este mensaje de liderazgo por todos los actores de la región escandinava, más aumentará la visibilidad internacional de Estocolmo internacionalmente, y a su vez atraerá a más visitantes, empresas e inversiones para la región
- Desarrollo de los servicios públicos. Su acción internacional se encamina a que todas las administraciones y empresas de la ciudad obtengan conocimiento de las mejores prácticas de ciudades y regiones a nivel mundial para desarrollar los servicios en términos de calidad y eficiencia. Para ello se optimiza la selección de socios y afiliaciones a organizaciones y redes internacionales, evitando, en general, los acuerdos de hermanamiento, salvo en el caso de las ciudades nórdicas, que se consideran hermanadas con la ciudad de Estocolmo y vinculando los proyectos europeos en los que participan administraciones y organismos del gobierno local a la planificación de desarrollo estratégico de la ciudad
- Supervisión y defensa de intereses. Las directrices del gobierno municipal imponen que cada área del gobierno de la ciudad sea responsable de la supervisión y defensa de intereses dentro y fuera de la Unión Europea. Deben igualmente, desarrollar un papel activo y defender sus intereses en las organizaciones y redes de su elección

El Ayuntamiento de la ciudad cuenta además con la colaboración de otras administraciones regionales para el desarrollo de la actividad internacional, tales como el Consejo del Condado y la Asociación de Autoridades Locales del Condado de Estocolmo.

Stockholm Visitors Board

Organismo oficial de Estocolmo para la promoción de la ciudad, en cuanto a turismo de negocios y de ocio, incluido dentro del Stockholm Business Region encargado

de la atracción de nuevas empresas. Han acuñado el lema "Estocolmo: la Capital de Escandinavia", basándose en los índices de la ciudad en población, influencia económica, conectividad, turismo y oferta de museos y galerías, sin olvidar que es la sede de los premios Nobel.

Redes y hermanamientos

La ciudad de Estocolmo participa en las siguientes redes de ciudades

En Europa

- Conferencia de Regiones Aeroportuarias (ARC)
- Baltic Metropolises Network (Baltmet)
- Unión de Capitales de la UE (UCUE)
- Comité de las Regiones
- Eurocities

En el resto del mundo

- Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU)
- Coalición internacional de ciudades contra el racismo
- Eccar
- Asociación mundial de grandes metrópolis (METRÓPOLIS)
- Local government for sustainability (ICLEI)
- Union de Villes Olympiques (UMVO)

Asimismo, Estocolmo está hermanado con:

- En América: Cali, Nuuk, Nueva York
- En Europa: Bassano del Grappa, Belgrado, Copenhague, Estambul, Helsinki, Kiev, Oslo, Reikiavik, San Petersburgo, Sarajevo, Siracusa, Tirana y Tórshavn

¿Qué puede aprender Madrid de Estocolmo?

En lo que respecta a la acción internacional llevada a cabo por Estocolmo cabe destacar el plan: *Vision 2030 - A world class Stockholm*, creado para diseñar la estrategia internacional dentro del marco presupuestario y con visión a largo plazo, basándose en la cooperación público-privada, con inclusión del sector empresarial, académico y público para beneficiar a los ciudadanos, a través del fomento del posicionamiento de Estocolmo, el mejor desarrollo de los servicios públicos y la supervisión y defensa de los intereses de la ciudad.

París

Datos generales de la ciudad

Situada en la región de la Isla de Francia a ambos márgenes del río Sena, tiene una población de 10,1 millones de habitantes, dentro de un área metropolitana: 11,9 millones de habitantes. Su superficie es de 2.723 km².

París es, junto con Londres, el centro económico más importante de Europa. Produce habitualmente más de una cuarta parte del Producto Interior Bruto (PIB) de Francia. El barrio de negocios, La Défense, alberga la sede social de casi la mitad de las grandes empresas francesas, así como la sede de 20 de las 100 compañías más grandes del mundo. La ciudad también acoge muchas organizaciones internacionales como la Unesco, la OCDE y la Cámara de Comercio Internacional. París es el destino turístico más popular del mundo, con más de 42 millones de visitantes extranjeros por año.

Aspectos a destacar

París ocupa los siguientes puestos en los diez indicadores del estudio *Cities of Opportunities 2011* (PWC):

- 5º puesto en capital intelectual e innovación
- 1º puesto en transporte e infraestructura
- 8º puesto en demografía y calidad de vida
- 3º en atractivo por estilo de vida
- 15º en facilidad para hacer negocios
- 2º en influencia económica

Dentro de los subindicadores del mismo trabajo, encontramos que París destaca en los siguientes aspectos:

- 2º puesto en porcentaje de población con educación superior, 8º en resultado de las universidades en investigación, 4º puesto en alfabetización y escolarización y 3º en protección a la propiedad intelectual
- 8º puesto en calidad de banda ancha
- 1º puesto en porcentaje de carreteras por 100 km², 3º en licencias de taxis y 4º en movimiento de aviones y flujos de pasajeros
- 11º puesto en índice de criminalidad, 5º en situación política y 7º en funcionamiento del sistema de salud
- 11º puesto en bajo nivel de contaminación y 20º en reciclado de basuras
- 3º puesto en nivel de protección al accionista y 7º en capitalización del mercado interior y sedes de empresas establecidas en la ciudad
- 3º en sedes de empresas incluidas en el Global Fortune 500 y capitalización del

mercado interior, así como en inflación y 2º en fortaleza de la moneda

- 1º puesto en embajadas y consulados, 11º en facilidad para abrir una empresa y flexibilidad de viajar con visa, 5º en clima de riesgo operacional
- 4º puesto en calidad de vida, 7º en riesgo de desastre natural y edad de la población activa, 1º puesto en actividades deportivas y de ocio, 4º puesto en porcentaje de espacios verdes dentro de la ciudad y en número de turistas internacionales

De acuerdo con el estudio *Madrid en el Contexto de las Ciudades Globales 2010* (Ayuntamiento de Madrid - Deloitte), París ocupaba el 7º lugar en demografía y calidad de vida, el 3º en capital humano, el 5º en entorno económico y el 2º en conectividad.

Agencias de desarrollo internacional

Agence Régionale de Développement de Paris Ile-de-France

Fue creada en diciembre 2000, por iniciativa del Consejo de la Región de la Isla de Francia, de la Cámara de Comercio e Industria de París y de la Cámara Regional de Comercio e Industria « Paris Ile-de-France », y es administrada por un Consejo de Supervisión.

A través de un convenio suscrito entre el Gobierno Regional y la Agencia, se le han encomendado cinco grandes misiones que concurren al éxito de tres grandes objetivos:

- Contribuir a la creación y al mantenimiento del empleo en la región de la Isla de Francia.
- Participar del desarrollo del atractivo económico de la región.
- Apoyar a aquellas zonas de la región, afectados por problemas económicos.

Las misiones principales de la agencia son:

- Promover el atractivo económico e internacional de la región.
- Atraer a los inversores extranjeros a la región de la Isla de-Francia.
- Coordinar la definición del marketing de la oferta regional.
- Ayudar a los inversores al comienzo y a lo largo de su implantación.
- Apoyar a las empresas y a las zonas enfrentadas a dificultades económicas.

Agencia de Desarrollo París-Val de Marne

Agencia de desarrollo ubicada Val-de-Marne, área metropolitana de París. Trabaja con más de 70 000 empresas - entre las cuales destacan Danone, Orange, Sanofi-Aventis, Thales, Pernod, etc. - que están instaladas en Val de Marne.

Val-de-Marne es un distrito generador de vitalidad económica con buena base para promover la implantación y el desarrollo de empresas por su posición estratégica, que da acceso al mercado francés y europeo gracias a una importante red de transportes, y su buen entorno, que reúne un mercado inmobiliario muy dinámico, centros investigación y universidades. Destacan los siguientes sectores: imagen, agroalimentario, financiero, salud, eco-actividades.

La agencia ofrece a las empresas que deciden instalarse en su zona, toda una serie de servicios:

- Formación en I + D
- Orientación en cuestiones jurídicas, laborales y de recursos humanos
- Mediación con organismos públicos
- Apoyo a la comunicación de su empresa y a la creación de redes para su negocio

Además, la Agencia de desarrollo de Val-de-Marne ha creado un centro de negocios específico para empresas españolas que desean implantarse en Francia.

La Cámara de Comercio de España en Francia (COCEF), el ICEX (Ministerio español de Economía e Industria), y la Agencia Francesa para las Inversiones Internacionales, se coordinan junto con la Agencia de desarrollo de Val-de-Marne, proporcionando servicios personalizados para que la empresa española compita en el mercado francés en igualdad de condiciones.

Paris Convention and Visitors Bureau

Organización sin ánimo de lucro, patrocinada principalmente por el Ayuntamiento y la Cámara de Comercio de París para el marketing de la ciudad, en cuanto a turismo de negocios y de ocio. Paris Convention and Visitors Bureau sirve de enlace entre empresas y organizadores de eventos, apoya propuestas para posicionar la ciudad como sede del mayor número de congresos y crea y distribuye materiales de promoción.

Entre las acciones de proyección de la ciudad, destacan: la guía de la ciudad *Paris para ti*, mapa de la ciudad en diez idiomas, el libro de direcciones de restaurantes, la biblioteca de fotos on-line, el folleto de congresos describiendo las principales características de la ciudad y el planificador de congresos con 270 lugares de reunión y empresas del entorno organizador.

Redes y hermanamientos

La ciudad de París participa en las siguientes redes de ciudades:

En Europa

- Conferencia de Regiones Aeroportuarias (ARC)
- Unión de Capitales de la UE (UCUE)

- Eurocities
- Polis
- Comité de las regiones
- Euromed

En el resto del mundo

- Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU)
- Asociación Internacional de Alcaldes Francófonos (AIMF)
- Ciudades Educadoras
- Unión de Villes Olympiques (UMVO)
- Coalición Internacional de Ciudades Contra el Racismo (ECCAR)
- C40 Climate Leadership Group

París está hermanada con las siguientes ciudades:

- En África: Rabat, Casablanca, Túnez, Argel
- En América: Montreal, São Paulo, Québec, Porto Alegre, Washington, México, Buenos Aires, Santiago de Chile, Chicago, San Francisco
- En Asia: Erevan, Pekín, Yakarta, Seúl, Tokio, Kyoto
- En Europa: Copenhague, Ginebra, Madrid, Moscú, Atenas, Varsovia, Lisboa, San Petersburgo, Sofía, Praga, Tiflis, Berlín. Hermanamiento exclusivo con Roma
- En Oceanía: Sydney
- En Oriente Medio: Riad, Beirut, Ammán, Saná, El Cairo

¿Qué puede aprender Madrid de París?

París reúne varias características relevantes, como el hecho de crear, dentro de sus agencias de desarrollo internacional, un centro de negocios específico para los países cuya inversión ha planificado atraer, así como realizar un fuerte apoyo a los sectores con problemas económicos.

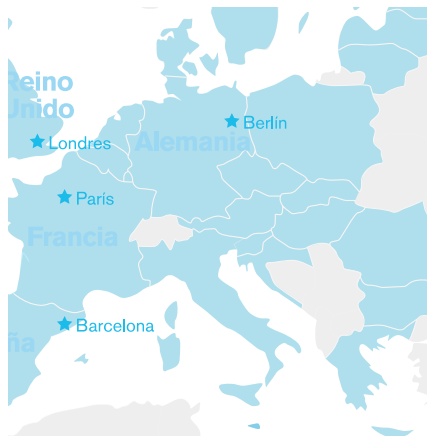
París destaca también por la fortaleza en la proyección de su imagen hacia el exterior y su influencia internacional.

Berlín

Datos generales de la ciudad

Berlín cuenta con una población en la ciudad de más de 3,4 millones habitantes, en un área metropolitana de 4,4 millones de habitantes dentro de una superficie de 2.284 km². Se localiza al noreste de Alemania, a

escasos 70 km de la frontera con Polonia. La atraviesan los ríos Spree, Havel, Panke y Whule. Berlín es la ciudad más poblada del país, así como la quinta aglomeración urbana de entre los países de la Unión Europea. Es una ciudad global cultural y artística de primera clase y una de las más influyentes en el ámbito político de la Unión Europea, fue también elegida Ciudad Creativa por la Unesco 2006.



Aspectos a destacar

Berlín ocupa los siguientes puestos en los 10 indicadores del estudio *Cities of Opportunities 2011* (PWC):

- 6º puesto en coste de la vida
- 7º puesto en demografía y calidad de vida y en sanidad y seguridad
- 12º puesto en capital intelectual e innovación
- 14º en atractivo por estilo de vida
- 15º en facilidad para hacer negocios
- 16º en influencia económica
- 18º puesto en transporte e infraestructura

Dentro de los subindicadores del mismo trabajo, encontramos que Berlín destaca en los siguientes aspectos:

- 13º puesto en porcentaje de población con educación superior y en resultado de las universidades en investigación, 12º puesto en alfabetización y escolarización y 4º en protección a la propiedad intelectual
- 9º puesto en calidad de banda ancha
- 15º puesto en porcentaje de carreteras por 100 km², 2º en cantidad de metros de carretera y 3º en congestión de tráfico
- 2º puesto en situación política, 3º en atención sanitaria para enfermos terminales y 6º en funcionamiento del sistema de salud
- 3º puesto en huella de carbono y en bajo

nivel de contaminación y 4º en reciclado de basuras

- 21º puesto en nivel de protección al accionista, 8º en empleo de servicios financieros y empresariales y 11º en capitalización del mercado interior
- 17º en facilidad para abrir una empresa, 5º en embajadas y consulados, 8º en facilidad de entrada en el país, 6º en flexibilidad de viajar con visa, 7º en clima de riesgo operacional y 24º en rigidez de horario
- 1º puesto en tiempo medio invertido en traslados, 3º puesto en acceso a la vivienda, 6º puesto en calidad de vida, 9º en porcentaje de espacios verdes dentro de la ciudad y 10º puesto en actividades deportivas y de ocio

De acuerdo con el estudio *Madrid en el Contexto de las Ciudades Globales 2010* (Ayuntamiento de Madrid - Deloitte), Berlín ocupaba el 14º puesto en la posición general y en demografía y calidad de vida, el 19º en capital humano, el 13º en entorno económico y el 9º en conectividad.

Agencias de desarrollo internacional

Division IV B

El Ayuntamiento de Berlín cuenta este departamento que tiene como fin la mejora del posicionamiento internacional de la ciudad, especialmente en el ámbito empresarial y en lo referente a turismo, cultura y protección del medio ambiente. Coordina la actividad de cooperación internacional de Berlín y su actividad en redes de ciudades y hermanamientos.

La Division IV B de Berlín trabaja por subrayar las fortalezas de la ciudad que atraen considerable atención exterior y desarrollar un enfoque proactivo al mercado. Como ciudad joven y vibrante, está interesada en establecer líneas de cooperación con otras ciudades para intercambio de ideas y experiencias en:

- Desarrollo urbano
- Tráfico y transportes
- Protección medioambiental
- Modernización administrativa

Redes y hermanamientos

Berlín participa en las siguientes redes de ciudades:

En Europa

- Conferencia de Regiones Aeroportuarias (ARC)

- Baltic Metropolises Network (Baltmet)
- Unión de Capitales de la UE (UCUE)
- Comité de las Regiones
- Eurocities

En el resto del mundo

- Local government for sustainability (ICLEI)
- Asamblea permanente por los Derechos Humanos
- Asamblea Permanente por los Derechos Humanos (APDH)
- Coalición Internacional de ciudades contra el racismo (ECCAR)
- Union de Villes Olympiques (UMVO)
- C40 Climate Leadership Group
- Asociación mundial de grandes metrópolis (METRÓPOLIS)

Además, Berlín está hermanada con:

- En África: Windhoek
- En América: Los Ángeles, Ciudad de México, Buenos Aires, Montevideo
- En Asia: Pekín, Taskent, Tokio, Yakarta
- En Europa: París, Madrid, Moscú, Estambul, Varsovia, Budapest, Bruselas, Praga, Londres, Sevilla

¿Qué puede aprender Madrid de Berlín?

Berlín ha renacido como ciudad joven y vibrante tras la caída del Muro. Podemos encontrar similitud entre la oferta temporal cultural y de ocio, así como el carácter vital entre Berlín y Madrid. Con un coste de vida asequible para el turista, residentes y profesionales del exterior, así como con muy buenas condiciones de sostenibilidad y medioambientales, Berlín se posiciona como una de las ciudades de Europa más atractivas para visitar y residir.

Entre sus líneas de internacionalización, tiene la cultura como foco de atracción, aspecto que Madrid puede tomar como ejemplo por tratarse también de una de las principales fortalezas de nuestra ciudad, tanto por su oferta permanente como por su agenda temporal y la vitalidad de los madrileños.

Barcelona

Datos generales de la ciudad

Tiene una población de 1,6 millones de habitantes, dentro de un área metropolitana de 5 millones de habitantes (2011) y su superficie es de 101,4 km². Es la ciudad más poblada

de España, después de Madrid. Barcelona ha sido escenario de diversos eventos mundiales, que han contribuido a configurar la ciudad y darle proyección internacional. Los más relevantes han sido la Exposición Universal de 1888, la Exposición Internacional de 1929 y los Juegos Olímpicos de 1992. Es también sede del secretariado de la Unión para el Mediterráneo.

Barcelona es una ciudad reconocida por su importancia cultural, financiera, comercial y turística. Cuenta con uno de los puertos más importantes del Mediterráneo y es también un importante punto de comunicaciones entre España y Francia.

Aspectos a destacar

Según el estudio *Madrid en el Contexto de las Ciudades Globales 2010* (Ayuntamiento de Madrid-Deloitte), Barcelona ocupa el puesto 16º en competitividad general.

Dentro de los subindicadores del mismo trabajo, encontramos:

- 6º puesto en imagen
- 10º puesto en calidad de vida
- 11º en entorno económico
- 13º en capital humano
- 14º en conectividad

Barcelona no se ha recogido en el estudio de *Cities of Opportunities 2011* (PWC), pero se destaca a continuación su posición en otros estudios de ciudades:

- 6º puesto en facilidad para abrir un negocio en el ranking *European Cities Monitor 2011*.
- 7º puesto en reputación como ciudad según el *Ranking del Reputation Institute's 2011*.
- 11º puesto como mejor ciudad donde estudiar, según el *QS Best Student Cities in the World 2012*.
- 17º puesto en calidad de vida 2010, de la revista *Monocle*.
- 41º en capacidad para atraer capital, negocio, talento y turistas, en comparación con 120 ciudades, en el ranking *Hot Spots Benchmarking Global City Competitiveness 2012*.

Agencias de desarrollo internacional

Barcelona Activa

Barcelona Activa es la agencia de desarrollo económico del Ayuntamiento de Barcelona. Creada en el año 1986, esta empresa

municipal nació como vivero de empresas con 16 proyectos incubados para el soporte a emprendedores, la innovación, la mejora profesional y la creación de empleo.

Barcelona Activa ha definido los siguientes objetivos dentro de su estrategia internacional:

- La promoción y el marketing para atraer turismo, inversiones y empresas
- La apuesta por grandes eventos de proyección internacional
- La cooperación descentralizada y la solidaridad internacional basada en acuerdos directos y proyectos de asistencia técnica con otras ciudades
- La diplomacia de ciudades o municipalismo internacional, particularmente a través de la participación y liderazgo activo en determinadas redes y organizaciones internacionales

Desde hace tiempo las autoridades locales han focalizado sus esfuerzos en las actividades de promoción de la ciudad y en una participación masiva en foros y redes internacionales para lograr protagonismo y visibilidad. Esto le ha merecido a la ciudad un notable reconocimiento internacional.

En términos globales, Barcelona ha logrado consolidar una posición y un rol preponderante en las redes internacionales en las que ha participado en los últimos años, ha tomado parte activa y se ha involucrado en sus procesos de decisión; ha logrado situarse a la vanguardia de los procesos y la agenda internacional de las ciudades y concentra en su territorio una importante "masa crítica" de redes de relevancia internacional, que la convierten en un nodo estratégico. No obstante, como resultado de una reflexión estratégica, en los últimos años se ha dado paso a una internacionalización basada en objetivos y prioridades más concretos.

Se destaca la construcción de la llamada "Casa de las Ciudades". Este edificio situado en el centro histórico de Barcelona fue habilitado por el Ayuntamiento para albergar la sede de varias Redes en las que Barcelona tiene una alta participación: Ciudades Educadoras, el Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU), Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) y Metrópolis.

Turisme de Barcelona

Organismo encargado de la promoción de la ciudad en turismo de negocios y de ocio, con participación del Ayuntamiento de Barcelona, la Cámara de Comercio, Industria y Navegación y la Fundación para la Promoción de Barcelona.

Redes y hermanamientos

Barcelona participa en las siguientes redes de ciudades:

En Europa

- Eurocities
- Consejo Municipios y Regiones de Europa (CMRE)
- Polis
- Comité de las Regiones (CdR)
- Congreso de Autoridades Locales y Regionales – Consejo de Europa

En Iberoamérica

- Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI)
- Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU)
- MedCities

En el resto del mundo

- Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU)
- Metrópolis
- Cities Alliance
- Internacional Council Local Environmental Initiatives (ICLEI)
- C40 Climate Leadership Group
- Open Cities
- Unión Mundial de Villas Olímpicas (UMVO)
- Ciudades Educadoras

La ciudad de Barcelona está hermanada con:

- En América: Boston, La Habana, Monterrey, Montevideo, Rio de Janeiro, Sao Paulo, Valparaíso
- En Asia: Busán, Kobe, Shanghái
- En Europa: Amberes, Atenas, Colonia, Dublín, Estambul, Montpellier, San Petersburgo, Sarajevo
- En Oriente Medio: Dubai, Gaza, Isfahán, Tel Aviv

¿Qué puede aprender Madrid de Barcelona?

Es destacable el esfuerzo de Barcelona en la promoción internacional y su estrategia de posicionamiento a través de la presencia activa en redes y organizaciones internacionales, en muchos casos liderando foros internacionales de creación propia.

Como parte fundamental de su estrategia de internacionalización incluye la apuesta por la

captación y presencia en grandes eventos de proyección internacional en diferentes disciplinas, lo que ha contribuido en gran medida a su reconocimiento en el mapa de las ciudades globales.

Cabe destacar también su estrategia de proyección como “Ciudad Inteligente” gracias a la celebración de importantes eventos internacionales en el ámbito de las nuevas tecnologías, tales como el “Mobile World Congress”, congreso internacional sobre tecnologías móviles que se viene celebrando en la ciudad desde 2006.



Shanghái

Datos generales de la ciudad

Con una población de 23 millones de habitantes sobre una superficie de 6.340 km², es la ciudad más poblada de China y una de las más pobladas del mundo.

La ciudad acogió la Exposición Universal de Shanghái de 2010, sobre el urbanismo del futuro, lo que le ha proporcionado un gran legado. Bajo el lema *Mejor ciudad, mejor vida*, ha recibido influencias en gobernanza local y reflexión de buenas prácticas procedentes de ciudades de numerosos países. Shanghái aprovechará el pabellón chino de la Expo, “La Corona de Oriente”, que se ha convertido en un icono de la ciudad, como sede del Palacio de Arte de China, con el objetivo de convertirlo en un museo tan importante como el Museo de Arte Metropolitano (MOMA) de Nueva York o el d’Orsay de París.

Actualmente se considera a Shanghái la “pieza estrella” de la economía de mayor crecimiento del mundo, inmersa en una competición con Hong Kong para convertirse en la mayor urbe de China. La Universidad de Jiatong en Shanghái, elabora uno de los dos rankings de universidades más prestigiosos, el *Shanghái Jiao Tong University’s Academic Ranking of World Universities*.

Aspectos a destacar

De acuerdo con el estudio *Cities of Opportunities 2011* (PWC), Shanghái ocupa el 8º lugar en influencia económica, situándose entre los puestos 14º y 20º en sostenibilidad, estilo de vida, transporte e infraestructura, desarrollo tecnológico y capital intelectual e Innovación

Asimismo, la ciudad ocupa los puestos 21º, 22º y 26º en sanidad y seguridad, coste de vida y facilidad para hacer negocios, respectivamente.

En lo que respecta a los subindicadores del mismo estudio, Shanghái alcanza excelentes posiciones en los siguientes ámbitos:

- 1º puesto en atracción de inversión directa y 5º en capitalización del mercado interior
- 6º puesto en nivel de la población en matemáticas y ciencias
- 6º puesto en diseño de software y multimedia
- 8º puesto en movimiento de aviones y flujo de pasajeros
- 6º en consumo de energías renovables y reciclado de residuos
- 6º en número de habitaciones y número de turistas internacionales

De acuerdo con el estudio *Madrid en el Contexto de las Ciudades Globales 2010* (Ayuntamiento de Madrid - Deloitte), destacan las siguientes posiciones de Shanghái:

- 18º en capital humano
- 19º en entorno económico
- 20º en conectividad
- 26º en coste de vida

Agencias de desarrollo internacional

La actividad internacional se integra en la Oficina de Asuntos internacionales del Gobierno de la Ciudad de Shanghái.

A finales de 2010, la 4ª Asamblea General del 13º Congreso del Pueblo de Shanghái aprobó el *Décimo segundo plan quinquenal para el desarrollo económico y social de Shanghái* (2011-2015), creando las líneas de dirección para el desarrollo de la ciudad en los próximos de 5 años..

El Plan se concentra en acelerar la internacionalización de la ciudad para convertir a Shanghái en un centro económico - financiero, comercial y de transportes global, a través de una estrategia de desarrollo basada en la innovación y el reajuste estructural de la economía, donde se apoyarán diferentes sectores empresariales.

Centro financiero internacional. En marzo de 2009, el gobierno chino anunció una estrategia nacional para transformar Shanghái en un centro financiero internacional con instituciones financieras robustas capaces de ofrecer un amplio rango de productos y servicios financieros modernos y competitivos globalmente para 2020.

Como centro financiero, los planes de Shanghái son convertirse en el centro comercial de cotización y venta de su divisa, el yuan. La iniciativa facilitará que crezca el uso de su moneda Yuan Renminbi (RMB) en el exterior y apoye la emisión de bonos en esta divisa. Otro incentivo incluye promover los arrendamientos financieros, pequeños préstamos y garantías financieras para las empresas con capital extranjero.

La ciudad se fija como objetivo promover la inversión directa extranjera en la que ya son líderes y desarrollar un sector de servicios floreciente a través de la atracción de sedes de grandes empresas multinacionales. En los primeros tres meses de 2011 consiguieron 4.720 millones de dólares en inversión extranjera directa. Al final de 2010, 305 multinacionales habían abierto sus sedes regionales en la ciudad, así como 213 compañías de inversión y 319 centros de investigación y desarrollo, superando a las demás ciudades chinas.

Hub de comercio internacional. El objetivo de Shanghái es organizar sus recursos internacionales y nacionales para servir a la región del delta del río Yangtze así como al resto del país en 2020. Shanghái aspira a establecer un sistema administrativo que soporte el objetivo de la ciudad como centro comercial global y entorno de primera clase para el comercio. La ciudad pretende desarrollar tres puertos y tres zonas en Pudong, el área de negocios Hongqiao y el antiguo espacio ocupado por la Expo.

Además la ciudad buscará métodos para atraer empresas que operen en modelos de comercio internacional, organizaciones de comercio nacionales e internacionales, organismos de promoción del comercio y asociaciones de los diferentes sectores de la industria.

Centro de transporte principalmente marítimo. Shanghái intenta convertirse en centro de transporte, especialmente marítimo, ampliando su grandes infraestructuras desarrolladas la última década, con proyectos de construcción de 1.100 puentes y añadiendo 10 nuevos puentes sobre el río Huangpu. El objetivo es mejorar su capacidad en transportes atrayendo inversión externa en servicios de transporte marítimo, embarque, arrendamiento financiero en embarcaciones y consignatarios marítimos, para lo cual están adoptando importantes medidas: En mayo de 2011 comenzaron las actuaciones para construir un canal con gran profundidad, que una el puerto más activo de la ciudad con el principal canal de navegación.

Shanghái está posicionada para conducir a su país a una economía dirigida por la inno-

vación, gracias a los diferentes centros de I+D, multinacionales y centros de innovación situados en los parques de alta tecnología de Zhangjiang, Caohejing, la zona económica de Hongqiao Lingkong y el Centro del Conocimiento y la Innovación de Yangpu. Dentro del plan quinquenal presente, el gobierno destinará un fondo de 10 billones para proyectos de innovación, investigación y finanzas, focalizados a posicionar Shanghái como una de las principales ciudades inteligentes o "smart cities" del panorama internacional.

Pero además de los objetivos económicos, el plan diseñado se basa en el lema de la Exposición Universal celebrada en 2010: "Mejor ciudad, mejor vida" y lucha por mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos. La protección medioambiental es una prioridad de este plan, que incluye medidas para la mejora de la calidad del aire, la reducción de la contaminación del agua y el apoyo al transporte en bicicleta.

Asimismo, se prevé el incremento de las inversiones en programas sociales, aumentando el salario mínimo interprofesional y las pensiones de jubilación.

Shanghai Convention & Visitors Bureau

Organismo oficial encargado del turismo de negocio y de ocio de la ciudad.

Redes y hermanamientos

Shanghái participa en el C40 Climate Leadership Group y está hermanada con:

- En África: Agadir, Argel, Casablanca, KwaZulu-Natal, Maputo, Windhoek
- En América: Acayucan, Bogotá, Caracas, Chicago, Ensenada, Guadalajara, Guayaquil, Lima, Montevideo, Montreal, Rosario, São Paulo, Santiago de Cuba, San Felipe de Puerto Plata, San Francisco, Valparaíso, Winston-Salem
- En Asia: Yokohama, Osaka, Prefectura de Osaka, Hamhung, Manila, Karachi, Prefectura de Nagasaki, Ciudad Ho Chi Minh, Pusan, Taskent, Adén, Chiang Mai, Colombo, Nizhnevartovsk
- En Europa: Amberes, Barcelona, Basilea, Borås, Constanza, Cork, Distrito de Århus, Espoo, Estambul, Gdansk, Gotemburgo, Hamburgo, El Pireo, Liverpool, Londres, Marsella, Milán, Nicosia, Oporto, Oslo, Región de Bratislava, Rotterdam, Salzburgo, San Petersburgo, Sarajevo, Zagreb
- En Oceanía: Port Vila, Dunedin, Distrito de Haukari
- En Oriente Medio: Haifa, Dubái

¿Qué puede aprender Madrid de Shanghái?

La ciudad de Shanghái ha elaborado un plan ambicioso de largo alcance que si llega a implementarse según sus previsiones tiene la posibilidad de alterar en gran medida el clima de los negocios para las empresas extranjeras y la calidad de vida de los residentes y visitantes.

Shanghái ha acometido en la última década grandes proyectos de construcción de infraestructuras y actualmente proyecta la construcción de 1.100 dársenas y 10 puentes sobre el río Huangpu, para lo que espera inversión extranjera. Madrid cuenta con la sede de varias de las empresas constructoras más influyentes del mundo, para las que sin duda los nuevos proyectos de Shanghái pueden suponer una importante oportunidad de negocio.

Shanghái pretende un desarrollo internacional basado en la innovación y el desarrollo tecnológico, la mejora del clima de negocios y la reorganización industrial, proyectando convertirse en una de las "smart cities" de referencia. Madrid puede tomar como ejemplo de Shanghái su apuesta por la innovación en su proyecto de ciudad inteligente.

Representantes del gobierno chino han identificado áreas de oportunidad dentro de la industria sanitaria de alto nivel, la educación, la energía y el sector farmacéutico, lo que puede suponer una oportunidad para la internacionalización de las empresas madrileñas en estos ámbitos.

En lo que respecta a la oferta cultural, Madrid debe además seguir de cerca las actuaciones de Shanghái en cuanto al posicionamiento del museo Palacio de Arte de China, al nivel del MOMA de Nueva York o el d'Orsay de París, ya que el Museo del Prado de Madrid debe mantener posiciones de relevancia internacional, por su categoría y contenido.

Tokio

Datos generales de la ciudad

Localizada en el centro-este de la isla de Honshū, sobre una superficie de 2.186 km², tiene una población de 8,3 millones de habitantes, en un área metropolitana de 36 millones de habitantes, la mayor aglomeración urbana del mundo. La ciudad es el centro de la política, economía, educación, comunicación y cultura popular del país. Posee también la mayor concentración de sedes corporativas, instituciones financieras, universidades y colegios, museos, teatros, y establecimientos comerciales y de entretenimiento de todo Japón.



Aspectos a destacar

Ocupa el primer lugar en la lista de *Ciudades más Poderosas Económicamente del Mundo*, (2011) del Índice de Poder Económico Global, desarrollado por Richard Florida, situándose también en el 3º puesto en el ranking A.T. Kearney Global Cities Index 2010.

Según el estudio *Cities of Opportunities 2011* (PWC) ocupa el 7º lugar en capital intelectual e innovación y en atractivo por su estilo de vida, el 6º puesto en transportes e infraestructura y el 10º en tecnología.

Dentro de subindicadores del mismo estudio destaca en los siguientes ámbitos:

- Mantiene muy buenas posiciones en porcentaje de población con estudios superiores, posicionamiento de sus universidades, porcentaje de PIB aplicado a I+D, y nivel de matemáticas y ciencias de su población
- Es líder en diseño de software y multimedia y en calidad de infraestructuras de banda ancha
- Ocupa el 3º lugar en flujo de pasajeros en tráfico aéreo y 6º en número de vuelos
- Es líder en funcionamiento del sistema de salud y 4º en bajo índice de criminalidad
- Es líder en número de empresas en la lista Global Fortune 500 y ocupa la 2ª posición en capitalización del mercado interior
- Ocupa el 5º lugar en acceso a vivienda y calidad de vida y el 6º en vitalidad cultural

Asimismo, Tokio ocupa el 6º puesto en entorno económico, el 8º en coste de vida, décimo primero en capital humano y decimosegundo en conectividad en el Ranking de Madrid en el *Contexto de las Ciudades Globales 2010* (Ayuntamiento de Madrid - Deloitte).

Agencias de desarrollo internacional

La actividad internacional se desarrolla a través de la Sección de Asuntos Internacionales del Ayuntamiento de Tokio.

El Ayuntamiento de Tokio ha elaborado un plan de estrategia urbana bajo el nombre "El Gran Cambio de Tokio: Plan de 10 años", con los siguientes objetivos:

- Abrirse al futuro con conocimiento científico y capacidades tecnológicas, aplicando la ciencia avanzada y la tecnología de vanguardia típicas de Japón
- Presentar nuevos sistemas para el desarrollo del capital humano de Tokio
- Alcanzar prosperidad a través de la cooperación y solidaridad con las ciudades asiáticas

Redes y hermanamientos

Tokio participa en las siguientes redes de ciudades:

- C40 Climate Leadership Group
- Unión de Villas Olímpicas (UMVO)

Además, la ciudad está hermanada con:

- En América: Nueva York, São Paulo
- En Asia: Pekín, Seúl, Yakarta
- En Europa: París, Berlín, Moscú, Roma
- En Oceanía: Nueva Gales del Sur
- En Oriente Medio: El Cairo

¿Qué puede aprender Madrid de Tokio?

Madrid puede tomar a Tokio como ejemplo en el liderazgo de su desarrollo tecnológico, el buen posicionamiento de sus universidades y su alto nivel de seguridad.

El Plan Japón desarrollado por el Ayuntamiento de Madrid en 2005 y renovado en 2008 para estrechar sus lazos con Asia y mejorar la proyección internacional de la ciudad de Madrid, tiene como objetivo principal fortalecer las relaciones económicas, tanto en el ámbito turístico como en el empresarial con el país nipón. Entre sus actuaciones destacan la mejora de la seguridad y los servicios al turista japonés, así como promocionar nuevas inversiones japonesas y fidelizar las existentes en Madrid.

Dentro del marco del Plan Japón, la Agencia de Desarrollo Económico Madrid Emrende; mantiene relaciones de trabajo con el Gobierno Metropolitano de Tokio. Asimismo, cabe destacar el acuerdo de colaboración en materia de promoción turística entre los Ayuntamientos de Tokio y Madrid (a través de su oficina de turismo) que desde su firma en 2010 se renueva anualmente y que ofrece una importante plataforma de colaboración para el fomento del posicionamiento de nuestra ciudad como destino turístico en la capital nipona y viceversa.

Ciudad de México

Datos generales de la ciudad

La Ciudad de México se encuentra en el Valle de México, una gran cuenca en la alta meseta del centro de México, a una altitud de 2.240 metros. Tiene una superficie de 1.400 km², con una población de 8,8 millones de habitantes en la ciudad y de más de 21,1 millones de habitantes en el área metropolitana, lo que la convierte en la quinta aglomeración urbana del mundo y en la más grande del continente americano. Considerada una ciudad global, es uno de los centros financieros más importantes de América del Norte y América Latina y la capital del país con más hablantes de español del mundo.



Aspectos a destacar

De acuerdo con el estudio *Cities of Opportunities 2011* (PWC), se sitúa entre los puestos 15º y 20º en ámbitos como la facilidad de abrir una empresa y el buen precio de mantenimiento de negocios o el transporte público, así como el sentimiento de satisfacción de sus habitantes.

En el caso del índice *Madrid en el Contexto de las Ciudades Globales 2010* (Ayuntamiento de Madrid-Deloitte), la Ciudad de México ocupa las siguientes posiciones:

- 24º puesto en competitividad general
- 23º puesto en capital humano
- 24º puesto en conectividad y entorno económico
- 25º puesto en imagen y calidad de vida

Agencias de desarrollo internacional

La actividad internacional se desarrolla a través de la Coordinación de Relaciones Internacionales de la Jefatura de Gobierno del Distrito Federal.

El Gobierno municipal de la ciudad ha elaborado el plan "Ciudad de México, Ciudad Global", para el posicionamiento estratégico de la ciudad con los siguientes objetivos:

- Fortalecer el papel de liderazgo regional e internacional de la ciudad
- Aprender e intercambiar con el exterior las mejores prácticas y experiencias
- Estrechar los lazos de colaboración con embajadas, representaciones diplomáticas, ciudades y gobiernos extranjeros, organismos internacionales, fundaciones y agencias de cooperación

El plan se estructura en cuatro bloques:

- **Ciudad sostenible:** apoyo al medio ambiente y lucha contra el cambio climático
- **Ciudad atractiva e innovadora:** enfocada en su dinamismo económico y tecnológico, infraestructuras y capital humano para la desarrollar la inversión exterior, el turismo y las artes
- **Ciudad progresista e incluyente:** la ciudad quiere mejorar su posicionamiento como espacio diverso, multicultural y tolerante en el que se respete y promueva el pleno ejercicio de los derechos ciudadanos, sin importar condición económica, género, orientación sexual o condición migratoria
- **Ciudad con liderazgo:** potenciación de las relaciones internacionales, hermanamientos, presencia en redes, etc.

Mexico City Convention & Visitor Bureau

Organismo encargado de promover el turismo de negocio y de ocio en la ciudad.

Redes y hermanamientos

La Ciudad de México participa en las siguientes redes de ciudades:

- Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU)
- Asociación internacional de ciudades educadoras
- International Council Local Environmental Initiatives (ICLEI)
- Asociación mundial de grandes metrópolis (Metrópolis)
- Union de Villes Olympiques (UMVO)
- Red de Observatorios para el Desarrollo Participativo
- C40 Climate Leadership Group
- Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI)

Asimismo, está hermanada con

- En América: Asunción, Bogotá, Buenos

Aires, Caracas, Chicago, Ciudad de Guatemala, Panamá, Cuzco, Dolores Hidalgo, Lima, Los Ángeles, Managua, Montevideo, Nueva York, Rosario, San José, San Salvador, Washington D. C., Tegucigalpa

- En Asia: Nagoya, Seúl
- En Europa: Atenas, Berlín, Cádiz, Estambul, Madrid, Munich, Varsovia

¿Qué puede aprender Madrid de la Ciudad de México?

La Ciudad de México presenta algunas características relevantes en el campo de la internacionalización. Su plan "Ciudad de México, Ciudad Global" establece, entre otros, los objetivos de intercambio de buenas prácticas con otras urbes del exterior y establecimiento de vínculos de colaboración con gobiernos y organismo internacionales y de cooperación.

Cabe destacar también que México ha creado un diseño de ciudad basado en los pilares de liderazgo, innovación, progreso, apertura y sostenibilidad.

Río de Janeiro

Datos generales de la ciudad

Tiene una población de 11,3 millones de habitantes, en una superficie de 4.659 km. Es la segunda ciudad más poblada de Brasil. Ostenta el mayor tráfico internacional de turismo del país y es el primer destino turístico de América Latina, así como la primera ciudad Olímpica de América del Sur. A pesar de ser uno de los principales centros económicos, de recursos culturales y financieros del país, es conocida internacionalmente por sus iconos culturales y paisajísticos, como el Pan de Azúcar, la estatua del Cristo Redentor, las playas de Copacabana e Ipanema, el estadio Maracanã y la celebración del Carnaval. Es sede de las principales empresas de petróleo y telefonía, así como del mayor conglomerado de compañías de medios y comunicaciones de Latinoamérica.

Aspectos a destacar

En el ranking de *Madrid en el Contexto de las Ciudades Globales 2010* (Ayuntamiento de Madrid - Deloitte), Río ocupa las siguientes posiciones:

- 20º puesto Calidad de Vida
- 23º puesto en Entorno Económico
- 24º puesto en Imagen
- 25º puesto en Índice de Competitividad
- 27º puesto en Capital Humano y Conectividad

En otros estudios, alcanza los siguientes niveles:

- 85º puesto en coste de la vida en el ranking Mercer.
- 49º puesto en The Global Index 2010, de A.T. Kearney, que mide el impacto internacional de las ciudades estudiadas.

Agencias de desarrollo internacional

La actividad internacional del Ayuntamiento de Río de Janeiro se encuadra dentro de la Coordinación de Asuntos Internacionales y Ceremonial. La ciudad mantiene una estrategia de posicionamiento internacional basada en la captación de eventos de proyección mundial.

Río de Janeiro albergará las Olimpiadas de 2016, convirtiéndose en la primera ciudad de Sudamérica elegida sede de unos Juegos Olímpico, con el proyecto más caro de los cuatro examinados por el Comité Olímpico Internacional, cifrado en 13.920 millones de dólares. La Villa Olímpica, que contará con 32 edificios de doce plantas y tendrá capacidad para 17.700 camas, permitirá a los deportistas acceder a pie en menos de diez minutos a sus centros de competición.

Para la actividad olímpica, se ha creado la Empresa Olímpica Municipal (EOM), compañía público-privada, estructurada como sociedad anónima y vinculada a la oficina del alcalde, teniendo vigencia hasta diciembre de 2016. El objetivo de EOM es coordinar la ejecución de proyectos y actividades municipales relacionadas con la Copa del Mundo de 2014 y los Juegos Olímpicos y Paraolímpicos de 2016. EOM funcionará como punto de contacto e integración entre los gobiernos municipales, estatales y federales, y los diferentes actores nacionales e internacionales involucrados en el proceso de preparar la ciudad para la realización de estos eventos deportivos.

Cabe destacar, dentro de esta estrategia de captación de eventos de gran repercusión, la celebración en Río de Janeiro de la Conferencia de la ONU sobre Desarrollo Sostenible 'Río+20', en junio de 2012.

Riotur, Empresa de Turismo del Municipio de Río de Janeiro

Órgano ejecutivo de la Secretaría de Turismo del Ayuntamiento de Río de Janeiro, que se gestiona como empresa mixta. Tiene como fin la implementación de las actuaciones en materia de turismo, de acuerdo con las directrices del programa de gobierno de la ciudad, siendo, además, socio en proyectos privados de ámbito turístico.

Su objetivo principal es la captación de turismo de negocio y ocio para, entre otros aspectos, la generación de empleo y el fortalecimiento económico de la ciudad. Con este compromiso, ha generado un Plan Estratégico de Turismo, haciendo especial hincapié en el apoyo a las actividades de los grandes

eventos como la celebración de los Juegos Olímpicos 2016, el Carnaval y Año Nuevo.

Redes y hermanamientos

Rio de Janeiro participa en las siguientes redes de ciudades:

- Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU)
- International Council Local Environmental Initiatives (ICLEI)
- Alianza Mundial de Ciudades contra la Pobreza
- Asociación Mundial de Grandes Metrópolis (Metrópolis)
- C40 Climate Leadership Group
- Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI)

Adicionalmente, la ciudad está hermanada con:

- En África: Luanda, Rufisque, Túnez
- En América: Medellín, Atlanta, Buenos Aires, Caracas, Cuzco, Espinho, Filadelfia, Kansas, La Habana, La Paz, Managua, Manaus, Miami, Montpellier, Newark, Nueva York, Oklahoma City, Puerto Varas, San Fernando, San José, Santo Domingo, São Borja
- En Asia: Kōbe, Pekín, Seúl, Tokio
- En Europa: Almada, Arganil, Barcelona, Berlín, Bucarest, Cabeceiras de Basto, Coimbra, Cracovia, Estambul, Ginebra, Guimarães, Kiev, Lamego, Lisboa, Liverpool, Madrid, Moscú, Nantes, Olhão, Paula, Póvoa de Varzim, Saint-Tropez, Santa Cruz de Tenerife, Santa Comba, Santo Tirso, San Petersburgo, Santiago de Compostela, Varsovia, Vila Nova de Gaia
- En Oriente Medio: Beirut, Damasco, Hebrón, Petaj Tikva, Trípoli, Jerusalén, Ramala

¿Qué puede aprender Madrid de Río de Janeiro?

La ciudad ha realizado una gran actividad de captación de grandes eventos, desde la cumbre Río+20, la Jornada Mundial de la Juventud 2013, el Mundial de Fútbol 2014 y los Juegos Olímpicos de 2016. Además de sus eventos tradicionales de impronta internacional como el Carnaval. Río puede ser una referencia para Madrid en los siguientes aspectos:

- Creación de la Empresa Olímpica Municipal, en régimen público-privado
- Organización y legado de los Juegos
- Plan Estratégico de Turismo que reúne investigación e implementación de la actividad turística de la ciudad

Sao Paulo

Datos Generales de la Ciudad

Es la capital del Estado de Sao Paulo. En 2012, la ciudad cuenta con una población de 11 millones de habitantes. En su área metropolitana viven 20 millones de personas, siendo la ciudad más poblada de Brasil y Sudamérica y una de las más pobladas del mundo, con una superficie que asciende a 1.522 km². Contribuye con el 10% al PIB nacional. Llamada por los brasileños como la ciudad que no puede parar, es considerada como la mejor ciudad para hacer negocios en Latinoamérica, siendo el principal centro financiero del país y uno de los mayores del mundo. Ciudad muy cosmopolita, acoge la mayor colonia española en el exterior.



Aspectos a destacar

Según el estudio *Cities of Opportunities 2011* (PWC), Sao Paulo ocupa los siguientes puestos en los 10 indicadores principales:

- 8° puesto en sostenibilidad
- 15° puesto en demografía y calidad de vida
- 21° puesto en influencia económica
- 23° puesto en capital intelectual e innovación, así como en facilidad para hacer negocios
- 25° puesto en sanidad y seguridad

Dentro de los subindicadores del mismo trabajo, encontramos que Sao Paulo destaca en los siguientes aspectos:

- 17° puesto en alfabetización y escolarización, 23° puesto en porcentaje de población con educación superior y 24° en nivel de matemáticas y en protección a la propiedad intelectual
- 24° puesto en acceso a Internet en los centros escolares
- 12° puesto en construcción de rasca-cielos y 22° en cantidad de metros de carretera

- 23° en funcionamiento del sistema de salud, 25° en atención sanitaria para enfermos terminales y 26° puesto en índice de criminalidad
- 2° en huella de carbono y consumo de energías renovables, 15° puesto en bajo nivel de contaminación y 24° en reciclado de basuras
- 9° en capitalización del mercado interior, 14° en sedes de empresas establecidas en la ciudad y 18° puesto en nivel de protección al accionista
- 8° en facilidad de despido, 21° puesto en menores riesgos en la gestión de mano de obra, 25° en rigidez de horario y 26° en facilidad para abrir una empresa y facilidad de contratación
- 1er puesto en temperatura, 15° en actividades deportivas y de ocio y 22° en calidad de vida y edad de la población activa

De acuerdo con el estudio *Madrid en el Contexto de las Ciudades Globales 2010* (Ayuntamiento de Madrid - Deloitte), Sao Paulo ocupaba el 21° puesto en entorno económico, el 23° en calidad de vida, el 26° en capital humano y el 26° en conectividad.

Sao Paulo destaca por su vitalidad y su calendario cultural y deportivo. La ciudad acogerá múltiples eventos de gran proyección internacional en los próximos años, ya que será subselección del Mundial de Fútbol en 2014 y de los Juegos Olímpicos de 2016.

Agencias de desarrollo internacional

La actividad internacional se desarrolla en la ciudad a través de la Secretaría de Relaciones Internacionales.

Dentro de su política internacional, reúne los siguientes objetivos:

- Reducir los problemas de una megalópolis y transformarla en una ciudad global bien posicionada de acuerdo con su capacidad
- Potenciar sus relaciones diplomáticas para crear fuertes canales de cooperación e intercambiar buenas prácticas en políticas municipales
- Identificar sectores con soluciones productivas para acceder a colaboraciones económicas internacionales beneficiosas
- Atraer grandes inversiones de otros países
- Realizar grandes infraestructuras dentro de criterios de sostenibilidad
- Integrar a las naciones próximas en el mismo proceso de potenciación internacional, ya que Sao Paulo se considera el motor económico y empresarial del continente

Sao Paulo Convention and Visitors Bureau

Organismo oficial encargado de la promoción de Sao Paulo para la atracción de turismo de negocio y ocio.

En 2008 crearon, dentro de la Dirección General de Acciones Estratégicas y Comunicación, el Observatorio de Turismo de Sao Paulo, para el control y análisis de la actividad turística y la comprensión de las tendencias del sector.

Redes y hermanamientos

La ciudad de Sao Paulo participa en las siguientes redes de ciudades

- Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU)
- C40 Climate Leadership Group
- Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI)
- Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU)

Asimismo, Sao Paulo está hermanada con

- En África: Abidjan, Bamako, Luanda
- En América: Caracas, Valencia, Río de Janeiro, Asunción, Buenos Aires, La Habana, La Plata, Lima, Mendoza, Miami, Montevideo, Presidente Franco, San José, Santiago, Toronto, Tunja, Fernando de la Mora, San Pablo
- En Asia: Yereván, Macao, Naha, Osaka, Pekín, Seúl, Shanghái.
- En Europa: Barcelona, Budapest, Cluj-Napoca, Coimbra, Córdoba, Funchal, Góis, Leiria, Lisboa, Milán, Santiago de Compostela, San Cristóbal de La Laguna
- En Oriente Medio: Beirut, Ammán, Damasco, Tel Aviv

¿Qué puede aprender Madrid de Sao Paulo?

Sao Paulo es la mayor potencia económica del continente, con un objetivo de posicionarse como ciudad global. Acoge grandes inversiones para infraestructuras y construcción. Para ello, va a potenciar sus relaciones diplomáticas para llegar a acuerdos internacionales en materia económica y cultural. Aspira igualmente a ser líder de las naciones próximas, en temas de internacionalización y cuenta con la mayor colonia española en el exterior.

Cabe destacar la colaboración mantenida entre las Ciudades de Madrid y Sao Paulo a través del Acuerdo de cooperación suscrito entre Sao Paulo Turismo y la Empresa Municipal Promoción Madrid para intercambio de espacios de

promoción en los soportes y medios gestionados por ambos en las ciudades de Madrid y Sao Paulo (2009 – 2010). Es interesante dar continuidad a esta relación renovando dicha colaboración en el futuro y extendiéndola a otros ámbitos de la promoción internacional (cultura, deportes, desarrollo económico...)

Sao Paulo además de ser subsele para el Mundial de Fútbol de 2014 y los Juegos Olímpicos de 2016, ha presentado su candidatura para la Exposición Universal 2020. Recientemente ha presentado su proyecto y se halla realizando una campaña a la ciudadanía para transmitirles la importancia del evento.

Abu Dhabi

Datos Generales de la Ciudad

Capital del emirato homónimo y ciudad más poblada de los Emiratos Árabes Unidos, Abu Dhabi se encuentra en una isla en forma de "T" al sureste del Golfo Pérsico. El Emirato en sí cubre un área de 67.340 km² y tenía una población de 896.800 habitantes en 2009. Abu Dhabi aloja importantes oficinas del gobierno federal y es la sede del Gobierno de los Emiratos Árabes Unidos y de la Familia Real Emiratí. Siendo uno de los mayores productores mundiales de petróleo, Abu Dhabi ha tratado de diversificar su economía en los últimos años a través de inversiones en los servicios financieros y turismo. Su rápido desarrollo y urbanización, junto con la relativamente elevada renta media de su población, ha impulsado una transformación de Abu Dhabi en la última década del siglo XX y primera del XXI en una metrópolis cosmopolita.



Aspectos a destacar

Abu Dhabi ocupa los siguientes puestos en los diez indicadores principales del estudio *Cities of Opportunities 2011* (PWC):

- 12º puesto en demografía y calidad de vida
- 13º en sanidad y seguridad
- 21º puesto en capital intelectual e innovación

- 22º en influencia económica
- 26º en sostenibilidad

Dentro de los subindicadores del mismo trabajo, encontramos que Abu Dhabi destaca en los siguientes aspectos:

- 17º puesto en porcentaje de población con educación superior, 20º puesto en alfabetización y escolarización y acceso a bibliotecas públicas y 25º en nivel de matemáticas
- 15º puesto en acceso a Internet en los centros escolares
- 3º puesto en construcción de rascacielos y 25º en cantidad de metros de carretera
- 1º puesto en índice de criminalidad, 2º en hospitales, 8º en funcionamiento del sistema de salud y 18º en atención sanitaria para enfermos terminales
- 3º puesto en bajo nivel de contaminación y 26º en reciclado de basuras y huella de carbono
- 9º puesto en inflación, 21º en capitalización del mercado interior, 24º en sedes de empresas establecidas en la ciudad y 26º puesto en nivel de protección al accionista
- 1º puesto en facilidad de contratación y en carga tributaria, 8º en facilidad de despido, 15º en rigidez de horario y 16º en facilidad para abrir una empresa
- 1º puesto en edad de la población activa, 2º en tiempo medio invertido en traslados, 19º en calidad de vida y 21º en actividades deportivas y de ocio

Agencias de desarrollo internacional

Abu-Dhabi Council for Economic Development (ADCEC)

Establecido por ley en mayo de 2006, ADCED actúa como consejo asesor en política económica con el fin de facilitar la diversificación y el crecimiento económico, creando mayor comprensión, cooperación y compromiso entre los sectores público-privados del emirato.

Su visión es organizar servicios municipales sobresalientes y modernas infraestructuras para una ciudad de primer nivel.

Tiene como objetivos:

- Promocionar el sector privado para producir un desarrollo sostenible en la ciudad
- Hacer de Abu Dhabi un hub de negocios internacional.
- Mejorar el posicionamiento internacional de la ciudad

Redes y hermanamientos

La ciudad de Abu Dhabi está hermanada con:

- En América: Houston, Bogotá, Iquique
- En Asia: Minsk
- En Europa: Madrid, Nicosia
- En Oceanía: Brisbane
- En Oriente Medio: Belén

¿Qué puede aprender Madrid de Abu Dhabi?

En Abu Dhabi se producen una serie de características relevantes que pueden suponer una oportunidad para la internacionalización del tejido empresarial madrileño. El hecho de ser uno de los principales productores de petróleo ha permitido su rápido desarrollo y urbanización, así como la elevada renta media de su población ha impulsado una transformación de Abu Dhabi en la última década del siglo XX y primera del XXI en una metrópolis cosmopolita

En este contexto, cabe destacar la tipología de proyectos espectaculares de nueva planta, de infraestructura y construcción a gran escala que se desarrollan en la ciudad.



3.3 Conclusiones del análisis de ciudades de referencia

Se resumen a continuación las principales estrategias desarrolladas por las ciudades analizadas en su acción internacional que pueden servir como referencia para el posicionamiento global de la ciudad de Madrid en los siguientes ámbitos:

- Influencia económica, atracción de inversiones, apoyo al entorno emprendedor y a la internacionalización del tejido empresarial
- Atracción de turismo y posicionamiento de la imagen de ciudad
- Posicionamiento a través de la cooperación internacional
- Calidad de vida y gestión urbana

Influencia económica, atracción de inversiones, apoyo al entorno emprendedor y a la internacionalización del tejido empresarial

Estocolmo y las ciudades norteamericanas como Toronto, Chicago o Nueva York, incluidas en el estudio, son una referencia en la gestión del entorno emprendedor, a través de políticas de apoyo a la puesta en práctica de proyectos empresariales y atracción de inversiones.

Las estrategias desarrolladas por estas ciudades se orientan a ofrecer mayores facilidades para la creación y mantenimiento de empresas, dictar y garantizar el cumplimiento de leyes que protejan al accionariado empresarial y potenciar la creación de industria variada para diversificar las fuentes de riqueza de la ciudad, potenciando los sectores de tecnología avanzada.

Es importante tener en cuenta el papel aglutinador del mundo norteamericano con el latinoamericano, que desarrolla la ciudad de Miami, que se ha convertido en el punto de encuentro de estas dos culturas con gran influencia económica y cultural.

Adicionalmente, Madrid debe aprovechar las oportunidades que generan los programas previstos en aquellas ciudades en expansión como Sao Paulo, Río de Janeiro o Shanghái que fomentan la atracción de inversión extranjera, como vía de internacionalización de las empresas madrileñas, así como para el posicionamiento de las buenas prácticas que en materia de gestión urbana ha desarrollado Madrid en los últimos años y que pueden servir de referencia en los procesos de transformación abordados por las ciudades emergentes.

Atracción de turismo y posicionamiento de la imagen de ciudad

La ciudad de Berlín sitúa la cultura como foco de atracción y de posicionamiento de imagen de ciudad entre sus líneas de internaciona-

lización, aspecto que Madrid puede tomar como ejemplo por tratarse también de una de sus principales fortalezas, tanto por su oferta permanente como por su agenda temporal y la vitalidad de los madrileños.

Otra estrategia de referencia para el posicionamiento de la imagen de ciudad y atracción de turismo es la llevada a cabo por las ciudades de Río de Janeiro o Sao Paulo, que apuestan por focalizar su posicionamiento internacional a través de la captación de eventos de gran proyección, como la celebración de los Juegos Olímpicos o el Mundial de Fútbol.

También la ciudad de Londres, una de las más visitadas del mundo, ha apostado por la celebración de los Juegos Olímpicos 2012 como elemento dinamizador de su desarrollo y posicionamiento. Cabe destacar en su apuesta por la internacionalización la unificación en un solo organismo, creado dentro de un sistema de colaboración público privada, de la gestión de tres factores estratégicos para la promoción internacional de una ciudad: turismo, empresas y estudiantes extranjeros, con el objetivo de posicionar Londres como líder mundial de los negocios, destino para la educación y centro turístico conexionado.

Posicionamiento a través de la cooperación internacional

Las relaciones internacionales son una herramienta clave para la influencia internacional. A través de la optimización y gestión proactiva de la participación en redes, hermanamientos y acuerdos de colaboración, las ciudades pueden lograr visibilidad y protagonismo en la agenda internacional, así como la optimización de recursos en proyectos colaborativos, tan necesaria en la actual coyuntura económica.

Un ejemplo a estudiar a este respecto es Toronto, que ha establecido relaciones con ciudades del mundo basándose en su demografía, crecimiento económico, PIB y potencial para el desarrollo de exportación. También Estocolmo y Tokio buscan relaciones de proximidad, mientras que ciudades como Nueva York o Barcelona han establecido plataformas o redes de colaboración de creación propia y mantienen un protagonismo destacado y proactivo en las organizaciones y eventos internacionales en los que participan.

Calidad de vida y gestión urbana

París, Londres, Nueva York, Estocolmo, Berlín o San Francisco destacan como ciudades atractivas por su estilo de vida y agenda cultural, y realizan una estrategia de proyección de su imagen basada en estos pilares.

Ciudades con alto potencial de desarrollo y crecimiento como Shanghái incluyen el

desarrollo sostenible y la calidad de vida como parte protagonista de sus planes de desarrollo internacional. Así, bajo el lema de la Exposición Universal celebrada en 2010: "*Mejor ciudad, mejor vida*", la ciudad de Shanghái incluye como prioridad en sus planes la mejora de las condiciones de vida de los ciudadanos, a través de medidas para la protección medioambiental, la mejora de la calidad del aire, la reducción de la contaminación del agua y el apoyo al transporte en bicicleta.

La ciudad de Madrid se encuentra en una situación de fortaleza en calidad de vida y gestión urbana tras los procesos de reforma urbanística desarrollados en los últimos años y gracias a la calidad de su oferta cultural, temporal y permanente. El concepto de Madrid como "Ciudad Amable", propuesto como "claim" en el nuevo Plan Estratégico de Turismo del Ayuntamiento de Madrid avala esta línea de proyección de imagen basada en la comunicación de la calidad y estilo de vida de los madrileños.



04

Análisis DAFO del posicionamiento internacional de Madrid

4.1 Debilidades	82
4.2 Fortalezas	83
4.3 Amenazas	84
4.4 Oportunidades	85

4. Análisis DAFO del posicionamiento internacional de Madrid

A partir del diagnóstico de la oferta de la ciudad de Madrid, así como de la acción en materia internacional desarrollada en los últimos años con base al Plan Estratégico 2007-2011 y tras el análisis del entorno y la competencia recogidos en los apartados pre-

vios del presente documento, se identifican las siguientes debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que deben marcar la formulación estratégica para el posicionamiento de la ciudad de Madrid en la esfera internacional para el periodo 2012-2015.

4.1 Debilidades

- Necesidad de mejorar la **apuesta por la tecnología**. Muestra de ello es que Madrid ocupa la posición 19 entre las 26 ciudades analizadas en el indicador "preparación tecnológica" del estudio *Cities of Opportunities 2011* (PWC), que analiza el acceso a Internet, capacidad de banda ancha, economía digital y desarrollo de la industria del software y multimedia

- Debilidad de los **sectores económicos intensivos en conocimiento**. Si bien hay relevantes escuelas de negocio en la ciudad, las universidades madrileñas cuentan aun con un insuficiente grado de internacionalización y reconocimiento internacional

- Necesidad de mejora en la **productividad laboral y la capacidad innovadora**. Es necesario apostar por actividades de alto valor añadido y eliminar los cuellos de botella estructurales del mercado laboral

- Excesiva complejidad en **reglamentación para emprender un negocio e instrumentos** débiles para la atracción de inversión y de empresas internacionales. Madrid impone una mayor carga tributaria a las empresas que otras ciudades globales. En el apartado de impuestos, Madrid ocupa el puesto 21 según el estudio *Cities of Opportunities 2011*, encontrándose en el puesto 18 entre las 26 ciudades analizadas en el indicador "Facilidad para hacer negocios" de este mismo estudio, obtenido del análisis de nueve variables como, por ejemplo, la facilidad para emprender un negocio, la facilidad de contratación, la rigidez

del horario laboral o la flexibilidad del despido, entre otros

- Falta de **conexión aérea directa con las principales ciudades del continente asiático** (Ej. Shanghái o Tokio)

- Menor **grado de penetración del inglés** entre las empresas y habitantes que en otras ciudades globales. Según European Cities Monitor (Cushman & Wakefield 2011) el nivel de idiomas hablado en Madrid se sitúa en el puesto 19 de 36 ciudades europeas

- Mejorable **posicionamiento de la marca MADRID** a nivel internacional, especialmente en los mercados emergentes. Carencia de un icono o emblema fácilmente identificable con la ciudad

- Alto nivel de **paro laboral** en la ciudad (si bien los datos son menos negativos que en el resto de España).

4.2 Fortalezas

• **Espacio generador de oportunidades**, debido a tres factores: capital humano de alto nivel, amplio tejido de emprendedores e inversiones productivas. A pesar de la crisis, se siguen creando empresas. En 2010 se crearon más de 10.000 sociedades, con un capital suscrito que superó los 15.000 millones de euros. Madrid es una ciudad competitiva en el coste de instalación y mantenimiento de un negocio, en cuanto a alquiler, mantenimiento y gastos de gestión

• Gran apuesta por el **apoyo al emprendimiento por parte de la administración** municipal y regional, con iniciativas como la Red de Viveros de Empresas, la reciente renovación de zonas empresariales e industriales o la aplicación de medidas fiscales favorables a los jóvenes emprendedores

• Destacado **polo de inversión extranjera y creciente papel como “hub” de negocios**, o centro de distribución de relaciones y oportunidades de actividad económica y empresarial. Los flujos comerciales de Madrid con el exterior han mostrado una notable expansión en la última década (Madrid Futuro 2020), superior a la registrada en los países de la UE-15. Madrid es la 3ª ciudad de Europa, tras Londres y Moscú, que más empresas extranjeras acoge y absorbe más del 60% de la inversión extranjera en España (Observatorio Económico 3er trimestre 2011)

• **Capital de España y principal centro financiero y empresarial del país**. La mayor parte de las transacciones de esta naturaleza tienen lugar en mercados ubicados en la capital. En Madrid radican 24 de las 35 empresas del índice selectivo de la bolsa española IBEX. Madrid acoge a la gran mayoría de mercados y organismos en que se organiza el sistema financiero español, tales como el Banco de España o la Comisión Nacional del Mercado de Valores, entre otros

• **Destino turístico de referencia internacional**. Madrid ocupa el 3er puesto de ciudades destino en Europa (después de Londres y París) y 6º del mundo por llegadas de turistas internacionales, siendo la 8ª ciudad de Europa en relación a los gastos realizados por los visitantes (**Index of Global Destination Cities: Cross-Border Travel and Expenditures 2Q 2011 de MasterCard**). Madrid destaca por su amplia oferta cultural y de ocio, en la que cabe mencionar “el Paseo del Arte” con tres de las pinacotecas de mayor prestigio internacional (Museo del Prado, Museo Reina Sofía y Museo Thyssen Bornemisza). Adicionalmente, Madrid ha hecho una gran apuesta en los últimos años por la recuperación de nuevos espacios culturales como “Matadero Madrid” que incrementan la diversidad de su oferta cultural. En el ámbito del turismo de negocios, Madrid ocupó el 6º puesto en el ranking ICCA 2011 que mide la atracción de congresos internacionales

• **Influencia económica mundial**. Madrid ocupa el 5º puesto entre las 26 ciudades ana-

lizadas en el indicador de “influencia económica” en el estudio Cities of Opportunities 2011 (PWC). Madrid destaca en el sector servicios, que constituye el 84% de la actividad total. Dentro de este sector, los más relevantes son los servicios a empresas, seguido de transportes y comunicaciones, inmobiliarios y financieros. Madrid ocupa el sexto puesto del mundo entre las plazas bancarias y el noveno entre las bolsas en términos de capitalización. Adicionalmente, Madrid es sede de un gran número de empresas multinacionales, españolas y extranjeras. En Madrid tienen su sede 6 compañías incluidas en el Global Fortune 500: Banco de Santander (51), Telefónica (78), Repsol YPF (94), CEPSA (369), MAPFRE GROUP (395), ACS (451) y 7 de las 50 empresas de infraestructuras con más actividad internacional y volumen de negocio del mundo (FCC, ACS, Sacyr, Técnicas Reunidas, Ferrovial, Isolux y OHL)

• **Tasas de crecimiento más elevadas que el resto del país**. Las exportaciones crecen por encima de las importaciones y el número de visitantes en turismo asciende de manera continuada

• **Modernas infraestructuras de transporte y destacada conectividad**. Madrid está conectada en menos de dos horas con las principales ciudades de España a través de la Red de Tren de Alta Velocidad (AVE). La red de alta velocidad española ocupa la segunda posición en número de kilómetros tras la japonesa. En cuanto a conectividad aérea, el aeropuerto de Madrid Barajas, gracias a su Terminal 4, cosecha prestigiosos reconocimientos (ej. Aeropuerto con mejor diseño, *National Geographic*, Diciembre 2011) y ofrece una gran capacidad de conectividad aérea. En febrero de 2012 son 131 las ciudades con las que está conectada Madrid mediante vuelo directo. En transporte interior cabe destacar que Madrid dispone de la red de Metro más moderna de Europa con 293 Km. y 238 estaciones, así como una excelente red de autobuses gestionada a través de la Empresa Municipal de Transportes de Madrid (EMT)

• **Grandes procesos de renovación urbana** de Madrid en los últimos años, con reconocimientos y gran valoración internacional. Cabe destacar los proyectos Calle 30 y Madrid Río. Asimismo, la oferta de vivienda social con diseño vanguardista de Madrid ha suscitado grandes elogios en la esfera internacional. Cabe destacar la presencia de estos proyectos en el Pabellón de Madrid en la Exposición Universal de Shanghai en 2010

• **Ciudad abierta y multicultural**. Madrid dispone de una sociedad de grandes valores democráticos y solidarios. Los madrileños son tolerantes y tienen un carácter abierto y acogedor. En menos de diez años la ciudad ha pasado de tener un porcentaje irrelevante de población de otras nacionalidades a llegar al 22% de la población, sin que se hayan detectado tensiones raciales

• **Fuertes vínculos con América Latina**. Madrid dispone de una excelente conectividad y una gran influencia cultural, económica y financiera con los países latinoamericanos, que destacan por su gran potencial de crecimiento. Madrid está consolidada como la “puerta entre Iberoamérica y Europa”

• **El idioma español**, segundo más hablado en el mundo y con gran influencia cultural, supone una gran fortaleza en el posicionamiento internacional de la ciudad de Madrid

• En Madrid tienen su sede tres de las más prestigiosas **escuelas de negocios** del mundo

• **Altos niveles en seguridad y limpieza**. Según datos publicados por Eurostat, relativos al ratio de homicidios en las capitales europeas, Madrid se encuentra por debajo de las principales ciudades europeas como París, Roma o Londres

• **Fuerte y positiva imagen de Madrid y España en su asociación a los valores deportivos**. Es muy conocido el Real Madrid y, aunque con menor repercusión, el Atlético de Madrid. La selección española de fútbol y sus recientes éxitos mundiales y europeos también llevan en su proyección internacional el nombre de Madrid y de España. El “Madrid Deportivo” es una marca reconocida y valorada en el exterior.

4.3 Amenazas

- **Coyuntura económica internacional desfavorable.** Madrid está perdiendo, al igual que el conjunto de España, cierto atractivo para los inversores extranjeros debido a la situación de crisis económica

- **Riesgo de deterioro en la imagen de la Marca España** como consecuencia de la crisis económica que atraviesa nuestro país, que puede producir la pérdida de confianza en las instituciones y el modelo actual

- **Austeridad presupuestaria en las Administraciones** como consecuencia de la coyuntura económica actual, que obliga a priorizar la atención de los servicios básicos, reduciéndose el presupuesto destinado a la acción internacional

- **Cambios geoestratégicos** en el peso económico de las ciudades mundiales. Mayor peso de Asia-Pacífico (Ej. Shanghái, Hong Kong, Singapur o Seúl) y América del Sur (Ej. Sao Paulo), acentuados por la situación de crisis económica y política de Europa

- **Irrupción de las “Ciudades Beta”** como grandes competidoras en el posicionamiento internacional de Madrid. Algunos estudios como el informe *Cities of Opportunities 2011* (PWC) arrojan cambios de patrón importantes en la competencia por el posicionamiento internacional de las ciudades. En un mundo cada vez más virtual, estas “Ciudades Beta” pueden representar una importante competencia a los grandes centros cosmopolitas de Londres, París, Tokio y Nueva York. Destacan como amenaza ciudades como Toronto, San Francisco, Estocolmo y Sydney. Son todas ellas ciudades que hace un cuarto de siglo eran consideradas centros nacionales o regionales, pero que hoy escalan posiciones en globalización apostando por el capital intelectual e innovación, aspectos en los que Madrid no se encuentra aún adecuadamente posicionada

- **Competencia de otras ciudades por la “capitalidad del conocimiento del mundo hispano” y la influencia en América Latina.** Hay indicios de que otros países miran con interés la influencia española en América Latina para disputar su liderazgo (Ej. Alemania). En el caso de China, la agencia de calificación Fitch ha señalado en un informe que las exportaciones, inversiones y flujos de financiación acumulados entre China y Latinoamérica crecieron de forma exponencial durante la última década, alcanzando un total de 300.000 millones de dólares en 2010. Por otra parte, ciudades como Miami trabajan por consolidarse como “Capital del Español”

- **Deslocalización creciente de empresas e instituciones** con relevancia internacional hacia otras comunidades autónomas (Ej. nueva sede de Telefónica Digital en Barcelona) como consecuencia de estrategias regionales que pueden llegar a suponer una pérdida de influencia de Madrid como centro empresarial y financiero del país

- **Insuficiente coordinación** entre las diferentes administraciones públicas en materia de proyección internacional

4.4 Oportunidades

- **La candidatura olímpica de Madrid como sede de los Juegos Olímpicos 2020,** supone una gran oportunidad para el impulso económico y el posicionamiento internacional de la imagen de Madrid. El legado en el posicionamiento como destino turístico y la capacidad del proyecto en la generación de inversión y puestos de trabajo es clara, frente a una muy controlada necesidad de inversión de presupuesto público en la fase de candidatura puesto que el 80% de las infraestructuras necesarias ya están realizadas

- **Las ciudades emergentes** suponen grandes oportunidades para Madrid y sus empresas por el atractivo en sectores relacionados con la construcción, vivienda social, urbanismo, seguridad, movilidad, etc.... Se trata en muchos casos de mercados con grandes presupuestos y posibilidades de inversión. Cabe destacar en este sentido los países latinoamericanos (Ej. ciudades como Sao Paulo, con previsión de importantes proyectos que requieren grandes inversiones como los Juegos Olímpicos 2016), Oriente Medio y el Continente Asiático, con grades centros en expansión como Shanghái o Hong Kong. Cabe destacar también el potencial de los mercados emergentes para la promoción de Madrid como destino turístico

- **Las nuevas políticas en apoyo a emprendedores** lideradas por las Administraciones abren un campo de oportunidades para la captación de negocio e inversión internacional. El Ayuntamiento ha anunciado que se emprenderá una reforma urgente por la que, en la ciudad de Madrid, los particulares podrán abrir actividades generadoras de empleo sin más intervención administrativa que su mera comunicación. El Ayuntamiento de Madrid se propone combinar el rigor presupuestario con políticas que incidan en el emprendimiento de nuevas actividades económicas generadoras de riqueza y empleo

- **El Proyecto “Madrid Smart City”** liderado por el Ayuntamiento de Madrid integrando el tejido empresarial de la Capital y la Administración en su apuesta por la mejora en la implantación de las nuevas tecnologías, la innovación y la adaptación de la ciudad a los diseños de gestión más eficiente supone una oportunidad para romper el déficit de posicionamiento internacional de nuestra ciudad en materia tecnológica y de innovación

- **Aprovechar la ventaja competitiva de Madrid como una de las capitales mundiales del español** y mantener el liderazgo cultural y económico en Latinoamérica sigue siendo una oportunidad importante en la que apalancar el desarrollo internacional, potenciando el idioma como activo cultural, factor estratégico en los negocios y elemento de atracción turística en la promoción internacional de Madrid. Para ello es importante respaldar el desarrollo de la industria lingüística y reforzar la colaboración con el Instituto Cervantes

- **Aprovechar las fortalezas de Madrid en materia educativa,** con las principales escuelas de negocio y universidades madrileñas de modo que se unifiquen esfuerzos para atraer estudiantes internacionales a Madrid, que se convierten en prescriptores de un destino creando vínculos emocionales con la ciudad, en muchos casos ligados incluso a su desarrollo profesional futuro. Se destaca la importancia de seguir trabajando en la adaptación de la atención, la información ofrecida y el fomento de los servicios complementarios vinculados a su estancia en la ciudad (alojamiento, trámites, etc.) facilitando la coordinación e interlocución entre las diferentes administraciones e instituciones madrileñas

- **Abordar una adecuada estrategia de promoción de rutas** gracias al nuevo modelo de gestión aeroportuaria que facilita una mayor participación de las Administraciones Locales, con el objetivo de fomentar la conectividad aérea de Madrid, aprovechando la capacidad de crecimiento del Aeropuerto de Barajas (valor diferencial respecto a otros hubs internacionales), la reciente fusión de la compañía de bandera, Iberia, con British Airlines y la conexión con la red de alta velocidad como un valor diferencial en la conectividad de Madrid y España

- **Potenciar la influencia internacional de Madrid** a través de la participación activa en organismos, redes, acuerdos bilaterales, eventos internacionales, y el intercambio de experiencias y buenas prácticas como palanca para el posicionamiento de la imagen de Madrid y para identificar a su vez nuevas oportunidades a explotar para la internacionalización del tejido empresarial y económico de la ciudad



05

Formulación estratégica

5.1 Misión y visión	88
5.2 Objetivos estratégicos	88
5.3 Líneas estratégicas a abordar	89
5.4 Programas de actuación	90

5. Formulación estratégica

Una vez finalizado el análisis interno a través del diagnóstico de Madrid en la esfera internacional, así como el análisis externo del entorno y la competencia que afectan al desarrollo internacional de nuestra ciudad, y habiendo extractado con base en este análisis interno

y externo las debilidades y fortalezas (análisis interno) y oportunidades y amenazas (análisis externo) que constituyen el DAFO, nos encontramos en condiciones de abordar bajo el presente epígrafe la Formulación Estratégica para el Posicionamiento Internacional de la Ciudad

de Madrid en el periodo 2012 – 2015.

Se plasma en el siguiente gráfico el esquema metodológico del Mapa Estratégico que se desarrollará en los siguientes apartados.



Misión

Posicionar Madrid en el Contexto Mundial de las Grandes Ciudades Globales

Visión

Mejorar la competitividad internacional de Madrid en los diferentes ámbitos, como motor para el necesario impulso de la economía y el empleo en nuestra ciudad

Objetivos estratégicos

1

Hacer de Madrid un referente en gestión urbana e innovación

2

Incrementar la Influencia de Madrid en el entorno internacional

3

Mejorar la competitividad económica de Madrid

4

Impulsar la capacitación, sensibilización y cooperación en los ámbitos públicos y privados para construir un Madrid más internacional

5

Impulsar la mejora de la conectividad de Madrid

Líneas estratégicas

Identificar y promover buenas prácticas en distintas disciplinas

Fomentar el posicionamiento internacional de Madrid como destino turístico

Impulsar la captación de agentes internacionales que generen riqueza sostenible a la ciudad

Fomentar la colaboración con el tejido empresarial de Madrid para potenciar su influencia internacional

Estructurar la participación del Ayuntamiento de Madrid en el nuevo Modelo de Gestión Aeroportuaria

Fomentar el intercambio de conocimiento en la gestión urbana con ciudades e instituciones en el ámbito internacional

Promover la influencia de Madrid a través de redes y alianzas estratégicas internacionales y la colaboración con otras instituciones y organismos

Fomentar la colaboración internacional en materia de creación de empleo

Fomentar la cooperación y comunicación en el Ayuntamiento de Madrid y con otras instituciones nacionales para la mejora del posicionamiento internacional

Promover la captación de nuevos enlaces aéreos hacia Madrid

Hacer de Madrid un referente en innovación (Ciudad Inteligente)

Fomentar la presencia en foros y eventos internacionales estratégicos

Promover la captación y gestión de fondos europeos para el desarrollo de proyectos de ciudad

Gestionar la acogida y atención al turista promoviendo la adaptación de servicios y sensibilización ante el turismo internacional

Promover la colaboración entre las diferentes instituciones competentes en materia de transporte para impulsar el desarrollo competitivo de la conectividad de Madrid

Promover la proyección internacional de la cultura madrileña

Identificar y promover la colaboración con prescriptores o líderes de opinión a nivel internacional

Programas de actuación

Programas L.E. 1.1
Programas L.E. 1.2
Programas L.E. 1.3

Programas L.E. 2.1
Programas L.E. 2.2
Programas L.E. 2.3
Programas L.E. 2.4
Programas L.E. 2.5

Programas L.E. 3.1
Programas L.E. 3.2
Programas L.E. 3.3

Programas L.E. 4.1
Programas L.E. 4.2
Programas L.E. 4.3

Programas L.E. 5.1
Programas L.E. 5.2
Programas L.E. 5.3

5.1 Misión y visión

Misión

El presente Plan Estratégico comparte misión con el plan elaborado para el periodo 2007-2011, pues se plantea como una adaptación y evolución del mismo a la nueva realidad económica y social de nuestra ciudad así como al escenario de entorno y competitividad actual:

Posicionar Madrid en el contexto mundial de las grandes ciudades globales

Visión

La coyuntura interna y el contexto internacional en el que nos encontramos es complejo y muy diferente a la situación de partida del Plan Estratégico de Posicionamiento Internacional correspondiente al periodo 2008-2011.

El impulso económico y el fomento del empleo son las dos acciones prioritarias del Ayuntamiento de Madrid para esta legislatura. El Plan Estratégico de Posicionamiento Internacional busca actuar como un motor para cumplir con estas expectativas a partir de la generación de programas de actuación que aporten a la ciudad visibilidad y liderazgo internacional.

Se establece, por tanto, la siguiente visión del Plan Estratégico que supone la guía para el desarrollo de la estrategia y su ejecución durante el periodo 2012-2015:

Mejorar la competitividad internacional de Madrid en los diferentes ámbitos, como motor para el necesario impulso de la economía y el empleo en nuestra ciudad

5.2 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos, contruidos con base a las conclusiones obtenidas a partir del análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO), concretan la visión establecida y sientan las bases para la definición de las líneas estratégicas y programas de actuación.

Se establecen los siguientes cinco objetivos:

1. Hacer de Madrid un referente en gestión urbana e innovación

En los últimos años Madrid ha sido objeto de grandes proyectos de transformación urbana. Cabe destacar entre otros los proyectos Calle 30 y Madrid Río, la oferta de vivienda social con diseño vanguardista, la red de Metro más moderna de Europa o los avances tecnológicos aplicados a la gestión e información en la red de autobuses de la EMT. Son sólo algunos ejemplos del esfuerzo en la adaptación de la ciudad a los diseños de gestión más eficientes que pueden situar a Madrid como referente a nivel internacional en gestión urbana e innovación. Es el momento de poner en valor estos activos que deben servir como palanca para posicionar nuestra ciudad en el mapa como un ejemplo a seguir para otras ciudades internacionales que estén abordando proyectos de transformación.

2. Incrementar la influencia de Madrid en el entorno internacional

Madrid dispone de una excelente posición geoestratégica y una gran influencia cultural, económica y financiera en mercados que destacan por su gran potencial de crecimiento como son los países latinoamericanos. Madrid está consolidada como la "puerta entre Iberoamérica y Europa" y esto sitúa a nuestra ciudad en una posición de fortaleza que debe aprovechar.

Es clave potenciar la influencia internacional de Madrid a través de la promoción turística, la participación activa en organismos, redes, acuerdos bilaterales o la captación de eventos internacionales, como palanca para el posicionamiento de la imagen de Madrid que generará nuevas oportunidades a explotar para la internacionalización del tejido empresarial y económico de la ciudad.

3. Mejorar la competitividad económica de Madrid

Nos encontramos en una situación de coyuntura económica desfavorable, en la que Madrid y España se encuentran en riesgo de perder cierto atractivo para los inversores extranjeros debido a la crisis económica.

La colaboración internacional en materia de generación de empleo, la búsqueda de oportunidades para Madrid y sus empresas en mercados emergentes con posibilidades de inversión, tales como, Brasil, la atracción de inversión procedente de zonas como Oriente Medio y el continente asiático, con grandes centros en expansión como Shanghai o Hong Kong o la apuesta por el turismo como

uno de los sectores con mayor relevancia en la generación de empleo y riqueza para nuestra ciudad, son algunas de las palancas clave para la consecución del objetivo prioritario que debe abordar Madrid, la mejora de la competitividad económica en el entorno internacional.

4. Impulsar la capacitación, sensibilización y cooperación en los ámbitos públicos y privados para construir un Madrid más internacional

El Ayuntamiento de Madrid es tan solo uno de los actores que pueden impulsar el posicionamiento internacional de la ciudad. Es necesaria la acción coordinada de todos los agentes socioeconómicos, desde la ciudadanía al tejido empresarial, así como con la administración central del Estado e instituciones internacionales, para conseguir el éxito en el objetivo marcado de construir un Madrid más internacional.

Se incluye en este contexto la necesidad de cuidar al máximo la calidad en la acogida y atención al turista promoviendo la adaptación de servicios y sensibilización de la ciudad en su conjunto ante el turismo internacional, como motor clave para el desarrollo económico de Madrid.

5. Impulsar la mejora de la conectividad de Madrid

Sin duda la conectividad es uno de los factores clave para el posicionamiento internacional de cualquier ciudad. Madrid está conectada en menos de dos horas con las principales ciudades de España a través de la Red de Tren de Alta Velocidad (AVE), la segunda mayor en número de kilómetros tras la japonesa. En cuanto a la conectividad aérea, la reciente fusión de la compañía de bandera, Iberia, con British Airlines y la gran capacidad de crecimiento que ofrece el Aeropuerto de Madrid Barajas gracias a su Terminal T4 sitúan a nuestra ciudad en una posición de oportunidad respecto a otros hubs internacionales.

Madrid debe aprovechar estas fortalezas abordando una adecuada estrategia de promoción de rutas gracias al nuevo Modelo de Gestión Aeroportuaria que facilita una mayor participación de las administraciones locales, con el objetivo de fomentar la conectividad, cubriendo carencias como la falta de conexión aérea directa con las principales ciudades del continente asiático.

5.3 Líneas estratégicas a abordar

Para alcanzar los objetivos que se han marcado, se propone el siguiente conjunto de líneas de actuación estratégicas que guiarán el desarrollo de los programas a ejecutar en el periodo 2012-2015:

1. Hacer de Madrid un referente en gestión urbana e innovación

Líneas estratégicas

- 1.1 Identificar y promover buenas prácticas en distintas disciplinas
- 1.2 Fomentar el intercambio de conocimiento en la gestión urbana con ciudades e instituciones en el ámbito internacional
- 1.3 Hacer de Madrid un referente en innovación (Ciudad Inteligente)

3. Mejorar la competitividad económica de Madrid

Líneas estratégicas

- 3.1 Impulsar la captación de agentes internacionales que generen riqueza sostenible a la ciudad
- 3.2 Fomentar la colaboración internacional en materia de creación de empleo
- 3.3 Promover la captación y gestión de fondos europeos para el desarrollo de proyectos de ciudad

5. Impulsar la mejora de la conectividad de Madrid

Líneas estratégicas

- 5.1 Estructurar la participación del Ayuntamiento de Madrid en el nuevo modelo de gestión aeroportuaria
- 5.2 Promover la captación de nuevos enlaces aéreos hacia Madrid
- 5.3 Promover la colaboración entre las diferentes instituciones competentes en materia de transporte para impulsar el desarrollo competitivo de la conectividad de Madrid

2. Incrementar la influencia de Madrid en el entorno internacional

Líneas estratégicas

- 2.1 Fomentar el posicionamiento internacional de Madrid como destino turístico
- 2.2 Promover la influencia de Madrid a través de redes y alianzas estratégicas internacionales y la colaboración con otras instituciones y organismos
- 2.3 Fomentar la presencia en foros y eventos internacionales estratégicos
- 2.4 Promover la proyección internacional de la cultura madrileña
- 2.5 Identificar y promover la colaboración con prescriptores o líderes de opinión a nivel internacional

4. Impulsar la capacitación, sensibilización y cooperación en los ámbitos públicos y privados para construir un Madrid más internacional

Líneas estratégicas

- 4.1 Fomentar la colaboración con el tejido empresarial de Madrid para potenciar su influencia internacional
- 4.2 Fomentar la cooperación y comunicación en el Ayuntamiento de Madrid y con otras instituciones nacionales para la mejora del posicionamiento internacional
- 4.3 Gestionar la acogida y atención al turista promoviendo la adaptación de servicios y sensibilización ante el turismo internacional

5.4 Programas de actuación

Los programas de actuación constituyen el desarrollo de las líneas estratégicas propuestas y agrupan las acciones concretas establecidas para el cumplimiento de los objetivos marcados.

Se resumen a continuación los programas de actuación definidos para cada una de las líneas estratégicas propuestas, que más tarde serán detallados en las respectivas fichas de programa.

Listado de programas de actuación por líneas estratégicas

1. Hacer de Madrid un referente en gestión urbana e innovación

Programas de actuación

1.1 Identificar y promover buenas prácticas en distintas disciplinas

1.1.1. Definir y dar a conocer un catálogo de buenas prácticas de la ciudad de Madrid

1.1.2. Promover el reconocimiento de las buenas prácticas urbanas de la ciudad de Madrid a través de premios de prestigio internacional

1.2 Fomentar el intercambio de conocimiento en la gestión urbana con ciudades e instituciones en el ámbito internacional

1.2.1. Desarrollar programas de intercambio y grupos de trabajo en colaboración con otras ciudades e instituciones internacionales

1.2.2. Definir y ejecutar un plan de atención a las peticiones de información y visitas de delegaciones internacionales con el fin de promover el conocimiento de la ciudad de Madrid como referente en gestión urbana

1.2.3. Exportar conocimiento a través del asesoramiento y desarrollo de proyectos en el exterior liderados por el Ayuntamiento de Madrid, sus organismos autónomos y empresas municipales

1.3 Hacer de Madrid un referente en innovación (Ciudad Inteligente)

1.3.1. Impulsar el proyecto "Madrid Smart City" de manera transversal en el Ayuntamiento de Madrid y el tejido empresarial de la ciudad, como motor para la proyección internacional

2. Incrementar la influencia de Madrid en el entorno internacional

Programas de actuación

2.1 Fomentar el posicionamiento internacional de Madrid como destino turístico

2.1.1. Acciones de promoción, comercialización y venta del destino Madrid adaptadas a los distintos mercados y públicos objetivo

2.1.2. Acciones para la creación de un único entorno digital, integrado, multicanal y multilingüe, a disposición del sector turístico madrileño que mejore la visibilidad y comercialización del destino Madrid

2.2 Promover la influencia de Madrid a través de redes y alianzas estratégicas internacionales y la colaboración con otras instituciones y organismos

2.2.1. Optimización de la presencia internacional de Madrid a través de redes y acuerdos con ciudades

2.2.2. Optimización de la presencia de Madrid en instituciones internacionales estratégicas y organismos de diplomacia pública

2.3 Fomentar la presencia en foros y eventos internacionales estratégicos

2.3.1. Optimización de la presencia en foros y eventos internacionales

2.3.2. Atracción de eventos internacionales estratégicos a la ciudad de Madrid (Candidatura de Madrid a los Juegos Olímpicos 2020)

2.4 Promover la proyección internacional de la cultura madrileña

2.4.1. Implementar la creatividad y la innovación cultural a través del apoyo a los creadores y de la proyección internacional del sector cultural madrileño

2.4.2. Promover la identidad cultural de la ciudad de Madrid como herramienta de promoción en su proyección internacional

2.5 Identificar y promover la colaboración con prescriptores o líderes de opinión a nivel internacional

2.5.1. Definición y ejecución de un programa de "prescriptores" en diferentes ámbitos (ej. cultural, empresarial, turístico)

2.5.2. Seguimiento de índices internacionales de ciudades y otras informaciones relevantes de manera proactiva

3. Mejorar la competitividad económica de Madrid

Programas de actuación

3.1 Impulsar la captación de agentes internacionales que generen riqueza sostenible a la ciudad

3.1.1. Asesoramiento a los emprendedores e inversores extranjeros en su implantación en Madrid de cara a que su actividad se pueda fijar con éxito

3.1.2. Facilitación de espacios físicos orientados a fomentar la atracción de empresas, emprendedores y organismos internacionales a la ciudad y proporcionando alojamiento a los proyectos internacionales de alto potencial

3.1.3. Promoción del networking y las alianzas con empresas y organismos internacionales, fidelizando a las empresas extranjeras asentadas en Madrid de forma que sirvan de ejemplo y escaparate para la atracción de otras

3.1.4. Fomento del posicionamiento de la ciudad como sede de organizaciones internacionales, con el fin de impulsar la idea de ciudad abierta, vanguardista y competitiva

3.2 Fomentar la colaboración internacional en materia de creación de empleo

3.2.1. Creación de un foro europeo de ciudades para el empleo

3.2.2. Dar a conocer y difundir desde la Agencia para el Empleo las herramientas que Europa ofrece en materia de empleo

3.2.3. Bolsa de Empleo Joven en el Marco Laboral Europeo

3.3 Promover la captación y gestión de fondos europeos para el desarrollo de proyectos de ciudad

3.3.1. Creación de un grupo de trabajo para coordinar la detección de convocatorias y gestión administrativa de proyectos que puedan ser susceptibles de aportar financiación externa a través de programas europeos

3.3.2. Ejecución de proyectos financiados por fondos europeos en diferentes áreas

4. Impulsar la capacitación, sensibilización y cooperación en los ámbitos públicos y privados para construir un Madrid más internacional

Programas de actuación

4.1 Fomentar la colaboración con el tejido empresarial de Madrid para potenciar su influencia internacional

4.1.1. Creación y puesta en marcha del "Foro de Empresas por Madrid" que incluirá en sus fines el asesoramiento y apoyo a la ciudad de Madrid en materia de acción internacional

4.1.2. Programa colaborativo para la puesta en valor de la excelencia educativa de Madrid y su promoción exterior

4.1.3. Apoyo a la internacionalización de empresas madrileñas en colaboración con otras instituciones y organizaciones (ej. PromoMadrid, ICEX, Cámara de Comercio)

4.1.4. Promover los proyectos de colaboración público-privada en el ámbito internacional

4.2 Fomentar la cooperación y comunicación en el Ayuntamiento de Madrid y con otras instituciones nacionales para la mejora del posicionamiento internacional

4.2.1. Colaboración con las organizaciones de cooperación y promoción exterior españolas

4.2.2. Establecimiento y coordinación de una red de interlocutores en el Ayuntamiento de Madrid en materia de estrategia internacional

4.2.3. Creación de nuevas herramientas de comunicación en materia internacional (Sección Web "Madrid Internacional" y boletín periódico)

4.3 Gestionar la acogida y atención al turista promoviendo la adaptación de servicios y sensibilización ante el turismo internacional

4.3.1. Acciones para el fomento de la coordinación institucional, el impulso de la colaboración, la cooperación profesional y la transferencia de información y conocimiento entre los agentes del sector turístico

4.3.2. Acciones para lograr una mayor orientación de la ciudad al turismo, a través de la concienciación de los ciudadanos y el resto de sectores productivos

5. Impulsar la mejora de la conectividad de Madrid

Programas de actuación

5.1 Estructurar la participación del Ayuntamiento de Madrid en el nuevo Modelo de Gestión Aeroportuaria

5.1.1. Participación del Ayuntamiento de Madrid en el Comité de Coordinación Aeroportuaria del Aeropuerto de Barajas

5.1.2. Propuesta de creación de un Centro de Negocios en Barajas

5.2 Promover la captación de nuevos enlaces aéreos hacia Madrid

5.2.1. Creación, impulso y seguimiento del Comité de Enlaces Aéreos de Madrid

5.3 Promover la colaboración entre las diferentes instituciones competentes en materia de transporte para impulsar el desarrollo competitivo de la conectividad de Madrid

5.3.1. Promover la creación de un grupo de trabajo en materia de transportes y conectividad en colaboración con Ministerio de Fomento, AENA- Aeropuerto de Barajas, RENFE- ADIF y Consorcio de Transportes de Madrid

Fichas de Desarrollo de los Programas de Actuación

Se proporcionan bajo este epígrafe las fichas descriptivas que desarrollan cada uno de los programas de actuación listados anteriormente, incluyendo las acciones previstas y la asignación de responsables para su ejecución.

Programa 1.1.1.	Definir y dar a conocer un catálogo de buenas prácticas de la ciudad de Madrid																				
Objetivo:	Hacer de Madrid un referente en gestión urbana e innovación																				
Línea estratégica:	Identificar y promover buenas prácticas en distintas disciplinas																				
Descripción:	<p>Programa cuyo objetivo es dar a conocer en el ámbito internacional las buenas prácticas que se llevan a cabo en nuestra ciudad en los diferentes ámbitos de la gestión urbana.</p> <p>El catálogo de buenas prácticas urbanas será actualizado anualmente e incluirá ejemplos relevantes de actuaciones desarrolladas en nuestra ciudad que puedan servir de referente para otras ciudades del mundo.</p> <p>Este catálogo servirá como elemento de promoción que, sin necesidad de incurrir en nuevos gastos, permita la coordinación entre departamentos y la rentabilización de los esfuerzos realizados en los últimos años.</p>																				
Acciones:	<p>1. Creación del Catálogo de Buenas Prácticas de la Ciudad de Madrid a través de la recopilación de las iniciativas urbanas más relevantes en los siguientes ámbitos:</p> <table><tr><td>Consumo y Comercio</td><td>Cultura y Ocio</td><td>Deportes</td></tr><tr><td>Economía</td><td>Educación</td><td>Gestión y Buen Gobierno</td></tr><tr><td>Hacienda</td><td>Innovación y Tecnología</td><td>Medio Ambiente</td></tr><tr><td>Movilidad y Transportes</td><td>Empleo y Emprendimiento</td><td>Participación ciudadana</td></tr><tr><td>Salud</td><td>Seguridad y Emergencias</td><td>Servicios Sociales</td></tr><tr><td>Turismo</td><td>Urbanismo e Infraestructuras</td><td>Vivienda</td></tr></table> <p>2. Difusión del Catálogo de Buenas Prácticas de la Ciudad de Madrid, para lo cual se definirá un plan de comunicación que asegure su adecuada proyección en el ámbito internacional con la mínima inversión necesaria.</p>			Consumo y Comercio	Cultura y Ocio	Deportes	Economía	Educación	Gestión y Buen Gobierno	Hacienda	Innovación y Tecnología	Medio Ambiente	Movilidad y Transportes	Empleo y Emprendimiento	Participación ciudadana	Salud	Seguridad y Emergencias	Servicios Sociales	Turismo	Urbanismo e Infraestructuras	Vivienda
Consumo y Comercio	Cultura y Ocio	Deportes																			
Economía	Educación	Gestión y Buen Gobierno																			
Hacienda	Innovación y Tecnología	Medio Ambiente																			
Movilidad y Transportes	Empleo y Emprendimiento	Participación ciudadana																			
Salud	Seguridad y Emergencias	Servicios Sociales																			
Turismo	Urbanismo e Infraestructuras	Vivienda																			
Responsables:	<p>Área de Gobierno de Vicealcaldía - Coordinación General de Relaciones Institucionales e Internacionalización.</p> <p>Colaboración: Todas las áreas de gobierno, organismos y empresas del Ayuntamiento.</p>																				
Implementación:	<p>Acción 1: 2012</p> <p>Acción 2: 2013-2015</p>																				

Programa 1.1.2.	Promover el reconocimiento de las buenas prácticas de la ciudad de Madrid a través de premios de prestigio internacional
Objetivo:	Hacer de Madrid un referente en gestión urbana e innovación
Línea estratégica:	Identificar y promover buenas prácticas en distintas disciplinas
Descripción:	<p>Este programa tiene como objetivo fomentar el posicionamiento de Madrid como referente a nivel internacional en gestión urbana e innovación a través del reconocimiento que otorgan diferentes premios de prestigio promovidos por instituciones públicas o privadas en el ámbito internacional.</p> <p>Cabe destacar en este ámbito los premios liderados por las redes de ciudades en las que Madrid participa, tales como “Eurocities” o “Metrópolis” así como otros promovidos por medios de comunicación, asociaciones de diversa índole, o desde el mundo empresarial.</p> <p>Es importante que la presentación de las candidaturas de Madrid vaya precedida de un riguroso análisis para la identificación y selección de los galardones de mayor prestigio asociados a los ámbitos de la gestión urbana que se desee potenciar, con el fin de optimizar los recursos disponibles. Este programa supondrá una herramienta de promoción efectiva con un mínimo coste económico.</p> <p>Asimismo, con el objetivo de fomentar el liderazgo de Madrid como ciudad a la vanguardia de la gestión urbana, se propone la creación de un galardón o reconocimiento internacional promovido por el Ayuntamiento de Madrid.</p>
Acciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación y presentación de buenas prácticas de la ciudad de Madrid a premios de prestigio internacional. Identificación de galardones internacionales de interés y recopilación de bases y calendarios, integrando esta información en un “manual” que permita la toma de decisiones para la presentación de las candidaturas de Madrid de manera consensuada con las áreas competentes en las distintas disciplinas asociadas a cada galardón. 2. Creación de un reconocimiento internacional en buenas prácticas urbanas promovido por la ciudad de Madrid y avalado por el tejido empresarial que, con una adecuada comunicación internacional, posicione el liderazgo de nuestra ciudad en el fomento de la eficiencia en la gestión urbana.
Responsables:	<p>Área de Gobierno de Vicealcaldía - Coordinación General de Relaciones Institucionales e Internacionalización.</p> <p>Colaboración: Todas las áreas de gobierno, organismos y empresas del Ayuntamiento.</p>
Implementación:	<p>Acción 1: 2012</p> <p>Acción 2: 2013-2015</p>

Programa 1.2.1.	Desarrollar programas de intercambio y grupos de trabajo en colaboración con otras ciudades e instituciones internacionales
Objetivo:	Hacer de Madrid un referente en gestión urbana e innovación
Línea estratégica:	Fomentar el intercambio de conocimiento en la gestión urbana con ciudades e instituciones en el ámbito internacional
Descripción:	<p>A través de la participación de la ciudad de Madrid en programas de intercambio de experiencias urbanas se fomenta el aprendizaje y transmisión de conocimiento sobre iniciativas que puedan considerarse referentes en gestión urbana, lo que redundará en beneficios para la ciudad, al tiempo que se amplía la colaboración entre ciudades.</p> <p>Esta participación puede articularse a través de la presencia activa de Madrid en las diferentes redes de ciudades a las que pertenece, a través de acuerdos bilaterales con ciudades, como por ejemplo los existentes en materia de seguridad (Nueva York), voluntariado (Belfast), o en materia de turismo (Nueva York, Tokio, Pekín, o Buenos Aires), o a través de la colaboración con instituciones nacionales e internacionales y organismos de diplomacia pública.</p>
Acciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participación activa en programas de intercambio y grupos de trabajo en el marco de las redes de ciudades de las que Madrid es miembro (ver apartado 2.3.1). 2. Participación en programas de intercambio y grupos de trabajo en el marco de acuerdos bilaterales con ciudades (ver apartado 2.3.3). 3. Participación en grupos de trabajo para el intercambio de conocimiento con otras instituciones nacionales e internacionales: <ul style="list-style-type: none"> · Dentro de las instituciones nacionales podemos destacar: Ministerio de Exteriores, ICEX, Instituto Cervantes, Turespaña o la Cámara de Comercio de Madrid. · Dentro de las instituciones Internacionales podemos destacar: OMT, Cámaras de Comercio extranjeras, Embajadas y otros organismos de diplomacia pública (Casas, Fundaciones – Consejos). 4. Constitución de la Red de Ciudades para la Evaluación de la Gestión Pública a partir de las redes en las que Madrid participa activamente, de modo que se avance en la evaluación de los servicios públicos desarrollando un marco metodológico para la evaluación de la política municipal.
Responsables:	<p>Todas las áreas de gobierno, organismos y empresas del Ayuntamiento</p> <p>Coordinación y seguimiento: Área de Gobierno de Vicealcaldía - Coordinación General de Relaciones Institucionales e Internacionalización</p> <p>Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública.- Coordinación General de Modernización y Administración Pública</p>
Implementación:	Acción: 2012-2015

Programa 1.2.2.	Definir y ejecutar un plan de atención a las peticiones de información y visitas de delegaciones internacionales con el fin de promover el conocimiento de la ciudad de Madrid como referente en gestión urbana
Objetivo:	Hacer de Madrid un referente en gestión urbana e innovación
Línea estratégica:	Fomentar el intercambio de conocimiento en la gestión urbana con ciudades e instituciones en el ámbito internacional
Descripción:	<p>Madrid, como capital de España y sede de las instituciones de gobierno del país, recibe numerosas peticiones de información y visitas de delegaciones internacionales. Estas visitas pueden tener carácter institucional, oficial o empresarial, pudiendo tratarse de visitas de estudio con el objeto de conocer de primera mano las actuaciones desarrolladas por Madrid en los últimos años, que proporcionan una excelente herramienta para el posicionamiento de nuestra ciudad en el contexto internacional, como referente en gestión urbana.</p> <p>Con este programa, se busca crear un protocolo de actuación que genere no solo una respuesta a las peticiones de visitas internacionales recibidas, sino que promueva proactivamente aquellas visitas que sean de interés para el posicionamiento de Madrid como referente de gestión urbana.</p> <p>Este protocolo debe realizarse en colaboración no solo con las diferentes áreas, organismos y empresas del Ayuntamiento, sino también con el sector empresarial de nuestra ciudad, sirviendo por tanto como una herramienta de promoción para el tejido productivo y la internacionalización de las empresas madrileñas.</p>
Acciones:	<ol style="list-style-type: none"> Definición y ejecución de un plan y procedimiento de atención a delegaciones internacionales. Colaboración con el sector empresarial, así como con los espacios congresuales de Madrid (principalmente IFEMA y Madrid Espacios y Congresos) para fomentar la creación de programas de visitas a buenas prácticas de la ciudad de Madrid entre los asistentes a congresos internacionales, con el objetivo de promover el conocimiento de nuestra ciudad como referente urbano y la internacionalización de sus empresas.
Responsables:	<p>Área de Gobierno de Vicealcaldía - Coordinación General de Relaciones Institucionales e Internacionalización</p> <p>Colaboración: Todas las áreas de gobierno, organismos y empresas del Ayuntamiento y el sector empresarial</p>
Implementación:	<p>Acción 1: 2012 (defin.) 2013-2015 (ejec.)</p> <p>Acción 2: 2012 - 2015</p>

Programa 1.2.3.	Exportar conocimiento a través del asesoramiento y desarrollo de proyectos en el exterior liderados por el Ayuntamiento de Madrid, sus organismos autónomos y empresas municipales		
Objetivo:	Hacer de Madrid un referente en gestión urbana e innovación		
Línea estratégica:	Fomentar el intercambio de conocimiento en la gestión urbana con ciudades e instituciones en el ámbito internacional		
Descripción:	<p>El desarrollo de proyectos en el exterior liderados por el Ayuntamiento de Madrid permite exportar conocimiento y posicionar a nuestra ciudad como referente de gestión municipal, a la vez que posibilita la obtención de nuevas líneas de ingresos para las empresas y organismos municipales.</p> <p>Esta actividad puede consistir tanto en el asesoramiento previo, durante y posterior a la implantación del proyecto a través de proyectos de consultoría, como en la prestación del servicio a través de concesiones de servicio.</p>		
Acciones:	<p>Se recogen a continuación, a título ilustrativo no limitativo, algunos de los proyectos en el exterior previstos o en curso, liderados por el Ayuntamiento de Madrid, sus organismos autónomos y empresas Municipales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proyecto Ibagüe (Colombia) - Liderado por la EMT. Implantación de un sistema de programación, recaudación y control de flota para el transporte urbano de ciudad (1.000 autobuses). 2. Proyecto Arequipa (Perú) - Liderado por la EMT. Concesión del transporte público de la ciudad, constituido por 2 BRT y 10 zonas alimentadoras (1.700 autobuses). 3. Proyecto Addis Ababa (Etiopía) - Liderado por la EMT. Reestructuración de la empresa de transportes que opera en la ciudad. 4. Proyecto Naya Raipur (India) - Liderado por la EMT. Consultoría para desarrollar un transporte sostenible en la ciudad. 5. Proyecto de cooperación técnica entre EMT y la Secretaría de Estado de Transportes de Brasilia para la transmisión de experiencia y conocimientos en el transporte urbano y las tecnologías IT. 6. Proyecto SAMUR Lima (Perú) - Liderado por Emergencias y Protección Civil. Asesoría en la implantación de un modelo de servicios semejante a SAMUR. Transferencia de recursos tanto materiales como de conocimientos, a través de la formación continuada de personal. 7. Proyecto BUSF (Nicaragua) - Liderado por Emergencias y Protección Civil. Fortalecimiento de la respuesta ante desastres aportando vehículos y material en desuso del Cuerpo de Bomberos de Madrid. <p>Cabe destacar el interés de otras empresas municipales como Mercamadrid por avanzar en esta línea de desarrollo de proyectos de consultoría y asesoramiento en el exterior.</p>		
Responsables:	Organismos y empresas del Ayuntamiento con capacidad para desarrollar asesoramiento y proyectos en el exterior		
Implementación:	Acción 1: 2012	Acción 2: 2012-2027	Acción 3: 2012-2014
	Acción 4: 2012	Acción 5: 2012 - 2013	Acción 6: 2012-2014
	Acción 7: 2012-2014		

Programa 1.3.1.	Impulsar el proyecto “Madrid Smart City” de manera transversal en el Ayuntamiento de Madrid y el tejido empresarial de la ciudad, como motor para la proyección internacional		
Objetivo:	Hacer de Madrid un referente en gestión urbana e innovación		
Línea estratégica:	Hacer de Madrid un referente en innovación (Ciudad Inteligente)		
Descripción:	<p>Una Smart City es una entidad local que declara y hace un esfuerzo consciente por contar con un enfoque integral para emplear las tecnologías de la información y la comunicación, para su análisis en tiempo real, con el fin de transformar su <i>modus operandi</i> esencial en una o más de las siguientes áreas: generación, suministro y uso de la energía, medio ambiente, movilidad y construcción.</p> <p>A través de este programa se pretende crear un marco de colaboración entre el sector público y privado que permita la puesta en valor de aquellos proyectos “smart” que puedan construirse como un referente para el posicionamiento de Madrid, fomentando su conocimiento internacional a través de un plan de comunicación integral.</p>		
Acciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de la estrategia “Madrid Smart City” e identificación de proyectos inteligentes en diferentes ámbitos urbanos 2. Diseño del legado de la candidatura olímpica vinculado al concepto “Madrid Smart City”. 3. Diseño de planes de actuación para cada uno de los proyectos incluidos en la estrategia “Madrid Smart City” e indicadores de seguimiento y evaluación. 4. Diseño de un plan de comunicación integral para los proyectos incluidos en la estrategia “Madrid Smart City”. 5. Ejecución y evaluación de los proyectos incluidos en la estrategia “Madrid Smart City”. 		
Responsables:	<p>Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana – Dirección General de Innovación y Tecnología</p> <p>Colaboración: Área de Gobierno de Vicealcaldía - Coordinación General de Relaciones Institucionales e Internacionalización</p> <p>Todas las áreas de gobierno, organismos y empresas del Ayuntamiento y el sector empresarial</p>		
Implementación:	Acción 1: 2012	Acción 2: 2012	Acción 3: 2013
	Acción 4: 2013	Acción 5: 2014 - 2015	

Programa 2.1.1.	Acciones de promoción, comercialización y venta del destino Madrid adaptadas a los distintos mercados y públicos objetivo
Objetivo:	Incrementar la influencia de Madrid en el entorno internacional
Línea estratégica:	Fomentar el posicionamiento internacional de Madrid como destino turístico
Descripción:	<p>Bajo este epígrafe se agrupan las acciones destinadas a consolidar, avanzar o mejorar en el posicionamiento del destino Madrid y la venta de los productos que componen la oferta turística madrileña.</p> <p>Su estrategia está orientada a potenciar un mayor consumo de la oferta y los productos que la componen, según lo previsto en el Plan Estratégico de Turismo 2012-2015.</p>
Acciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento y renovación de alianzas estratégicas con otros destinos nacionales e internacionales. 2. Impulso y dinamización de los convenios de colaboración entre administraciones. 3. Asociación de la marca Madrid a otras marcas de prestigio. 4. Desarrollo de campañas de comarketing con grandes operadores turísticos. 5. Desarrollo de nuevos productos turísticos, con especial referencia a aquellos que fomenten la fidelización (visita recurrente) y la conversión del turista en viaje de negocios en turista de ocio. 6. El fomento de la comunicación online y la presencia activa en redes sociales y portales de prescripción y venta de destino. 7. El incremento del número de viajes de familiarización y prensa, herramienta fundamental para que profesionales del sector y prescriptores conozcan de primera mano la oferta de la ciudad. <p>Estas actuaciones se vinculan los siguientes ámbitos:</p> <p>A. Promoción continuada en mercados estratégicos. Aquellos que tienen un impacto significativo en el destino Madrid y cuyo comportamiento marca de forma sustancial los resultados del sector turístico de la ciudad (mercado nacional, Estados Unidos, mercados europeos de referencia como Italia, Francia, Reino Unido, Alemania y Portugal, mercados iberoamericanos de referencia como Argentina, México y Brasil y el mercado japonés)</p> <p>B. Promoción selectiva en mercados de interés prioritario y mercados complementarios. Aquellos que pueden tener un impacto moderado en el crecimiento del destino Madrid y ofrecen nuevas oportunidades (China, India, Rusia, Países del Golfo, Turquía e Israel)</p>
Responsables:	Área de Gobierno de Vicealcaldía – Empresa Municipal Madrid Visitors & Convention Bureau
Implementación:	Acción: 2012 - 2015

Programa 2.1.2.	Acciones para la creación de un único entorno digital, integrado, multicanal y multi-idioma, a disposición del sector turístico madrileño que mejore la viabilidad y comercialización del destino Madrid.
Objetivo:	Incrementar la influencia de Madrid en el entorno internacional
Línea estratégica:	Fomentar el posicionamiento internacional de Madrid como destino turístico
Descripción:	Este programa recoge la transformación del actual portal esmadrid.com en un conjunto de plataformas digitales y canales de comunicación desde las cuales mejorar la promoción y venta del destino Madrid. Con este fin se desarrollarán fórmulas para la integración y comercialización de los productos y servicios que componen la oferta madrileña, según lo previsto en el Plan Estratégico de Turismo 2012-2015.
Acciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transición del actual portal www.esmadrid.com a un conjunto de plataformas digitales y canales de comunicación online orientados a la venta de destino y la comercialización de productos y servicios turísticos en origen y en destino, dirigidos tanto al profesional del sector como al consumidor final. 2. Participación del sector turístico y demás administraciones e instituciones en el proyecto, con el objetivo de integrar en un único entorno web los distintos portales que, en la actualidad, promueven el destino Madrid (www.turismomadrid.es, Desarrollado por la Dirección General de Turismo de la Comunidad de Madrid y www.descubremadrid.com, Portal Oficial de la Cámara de Comercio de Madrid). 3. Desarrollo de aplicaciones que permitan al consumidor final organizar su visita de forma personalizada poniendo a su disposición la más completa base de datos de recursos turísticos con información actualizada respecto a la oferta de productos y servicios de la ciudad. 4. Fortalecimiento de la presencia del destino Madrid en redes sociales, de manera que se promueva e incentive el intercambio de experiencias entre los usuarios, al objeto de que éstos contribuyan a mejorar el nivel de conocimiento y prescripción del destino. 5. Integración de aplicaciones globales y temáticas para dispositivos móviles, tabletas y otros soportes de nueva generación. 6. Lanzamiento de blogs turísticos sobre la ciudad de Madrid en varios idiomas y orientados a productos turísticos estratégicos. 7. Avanzar en la estrategia de viralización y sindicación de contenidos para generar una política de alianzas con los grandes agregadores de demanda del destino Madrid. 8. Desarrollo de una plataforma de formación online y plataforma web profesional orientada a mejorar el conocimiento de Madrid como destino turístico entre los touroperadores y agentes de viajes que integre todos los recursos promocionales y fomente el intercambio de experiencias y la comercialización de productos.
Responsables:	Área de Gobierno de Vicealcaldía – Empresa Municipal Madrid Visitors & Convention Bureau
Implementación:	Acción: 2012 - 2015

Programa 2.2.1.	Optimización de la presencia internacional de Madrid a través de redes y acuerdos con ciudades		
Objetivo:	Incrementar la influencia de Madrid en el entorno internacional		
Línea estratégica:	Promover la influencia internacional de Madrid a través de redes y alianzas estratégicas con ciudades internacionales y la colaboración con otras instituciones y organismos con proyección internacional		
Descripción:	<p>Desde hace años, Madrid participa en una serie de redes de ciudades de diferente ámbito y con diversos objetivos, fomentando de esta manera el intercambio de experiencias urbanas entre ciudades y la influencia internacional.</p> <p>A través de la optimización y gestión proactiva de la participación en redes, hermanamientos y acuerdos de colaboración, las ciudades pueden lograr visibilidad y protagonismo en la agenda internacional, así como la optimización de recursos en proyectos colaborativos, tan necesaria en la actual coyuntura económica.</p> <p>En este contexto, el objetivo de este programa pasa por la definición y ejecución de un plan de acción para optimizar la participación de Madrid en redes de ciudades y acuerdos bilaterales, con el objetivo de conseguir una mayor presencia y visibilidad internacional de Madrid en el contexto internacional, optimizando los recursos disponibles.</p>		
Acciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de un plan de acción para la optimización y racionalización de la presencia de Madrid en redes y acuerdos bilaterales con ciudades. 2. Coordinación y gestión activa de las redes y acuerdos bilaterales existentes conforme al plan establecido (ver apartado 2.3). 3. Desarrollo de nuevas alianzas estratégicas con ciudades internacionales de interés (ej. Nuevos acuerdos de colaboración en materia de promoción turística con mercados estratégicos o creación de nuevas redes en diferentes ámbitos, tales como el proyecto "Madrid en Red", liderado por la Fundación Voluntarios por Madrid). 		
Responsables:	<p>Área de Gobierno de Vicealcaldía - Coordinación General de Relaciones Institucionales e Internacionalización</p> <p>Colaboración: Todas las áreas de gobierno, organismos y empresas del Ayuntamiento</p>		
Implementación:	Acción 1: 2012	Acción 2: 2013 - 2015	Acción 3: 2013 - 2015

Programa 2.2.2.	Optimización de la presencia de Madrid en instituciones internacionales estratégicas y organismos de diplomacia pública	
Objetivo:	Incrementar la influencia de Madrid en el entorno internacional	
Línea estratégica:	Promover la influencia internacional de Madrid a través de redes y alianzas estratégicas con ciudades internacionales y la colaboración con otras instituciones y organismos con proyección internacional	
Descripción:	<p>Desde hace años, Madrid participa en los consorcios de organismos de diplomacia pública como la Casa Árabe, Casa América, Casa Asia y Casa Sefarad-Israel, así como en la Fundación Consejo España - India, Fundación Consejo España – China y Fundación Consejo España - Japón.</p> <p>La participación en estos organismos constituye una importante herramienta para otorgar protagonismo e influencia internacional a la ciudad e Madrid, estrechando lazos diplomáticos y promoviendo actividades de todo tipo que fomentan el intercambio cultural y de experiencias entre las partes.</p> <p>Sin embargo, para conseguir que Madrid se posicione en el entorno internacional de forma más visible, es necesario trazar una hoja de ruta que optimice el aprovechamiento de la participación de Madrid en estos consorcios, de modo que su actividad pueda convertirse en una extensión de la acción de la ciudad.</p>	
Acciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de una hoja de ruta que permita aprovechar la presencia del Ayuntamiento en las casas y organismos internacionales de diplomacia pública como extensión de la acción municipal. 2. Coordinación y gestión de la presencia del Ayuntamiento en los organismos de diplomacia pública con base en la hoja de ruta establecida. 	
Responsables:	Área de Gobierno de Vicealcaldía - Coordinación General de Relaciones Institucionales e Internacionalización	
Implementación:	Acción 1: 2012 - 2013	Acción 2: 2013 - 2015

Programa 2.3.1.	Optimización de la presencia en foros y eventos internacionales	
Objetivo:	Incrementar la influencia de Madrid en el entorno internacional	
Línea estratégica:	Fomentar la presencia en foros y eventos internacionales estratégicos	
Descripción:	<p>La participación en foros y eventos internacionales que capten la atención de prescriptores y líderes de opinión es una herramienta clave para el posicionamiento internacional, que permite además una mayor difusión de las buenas prácticas urbanas.</p> <p>El objetivo de este programa pasa por el desarrollo de una agenda anual integrada donde se identifiquen los foros y eventos de mayor repercusión internacional en diferentes ámbitos, así como la realización de una gestión coordinada de forma transversal a todas las áreas del Ayuntamiento, contando con la colaboración sector privado en el marco del "Foro de Empresas por Madrid" (ver programa 4.1.1.).</p>	
Acciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de un calendario de acción internacional anual integrado en el que se identifiquen los principales eventos y foros con mayor repercusión internacional asociados a los diferentes ámbitos de la gestión municipal. 2. Gestión y coordinación continua con las áreas y organismos municipales y con el tejido empresarial para asegurar la presencia de Madrid en eventos y foros internacionales de interés. 	
Responsables:	<p>Área de Gobierno de Vicealcaldía - Coordinación General de Relaciones Institucionales e Internacionalización</p> <p>Colaboración: Todas las áreas de gobierno, organismos y empresas del Ayuntamiento y sector empresarial</p>	
Implementación:	Acción 1: 2012	Acción 2: 2013-2015

Programa 2.3.2.	Atracción de eventos internacionales estratégicos a la ciudad de Madrid (Candidatura Madrid 2020)		
Objetivo:	Incrementar la influencia de Madrid en el entorno internacional		
Línea estratégica:	Fomentar la presencia en foros y eventos internacionales estratégicos		
Descripción:	<p>Sin duda, la celebración de grandes eventos internacionales en una ciudad supone un gran impulso para su visibilidad en el contexto internacional.</p> <p>El evento por excelencia que pone a una ciudad en el centro de atención de la comunidad internacional es la celebración de los Juegos Olímpicos. Por este motivo, el presente programa se focaliza en el apoyo a la Candidatura de Madrid a los Juegos Olímpicos 2020, sin dejar a un lado el esfuerzo de captación de otros eventos internacionales de referencia que contribuyan al posicionamiento de nuestra ciudad.</p>		
Acciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo a la Candidatura de Madrid a los Juegos Olímpicos 2020 en colaboración con la Oficina Olímpica. 2. Definición de un plan de captación de grandes congresos y eventos internacionales de referencia a través de Madrid Visitors & Convention Bureau y en colaboración con Madrid Espacios y Congresos. 3. Apoyo a la captación y gestión de eventos y congresos a través de Madrid Visitors & Convention Bureau. 		
Responsables:	<p>Área de Gobierno de Vicealcaldía - Coordinación General de Relaciones Institucionales e Internacionalización y Empresa Municipal Madrid Visitors & Convention Bureau</p> <p>Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana – Empresa Municipal Madrid Espacios y Congresos</p>		
Implementación:	Acción 1: 2012 - 2013	Acción 2: 2012-2015	Acción 3: 2012-2015

Programa 2.4.1.	Implementar la creatividad y la innovación cultural a través del apoyo a los creadores y de la proyección internacional del sector cultural madrileño
Objetivo:	Incrementar la influencia de Madrid en el entorno internacional
Línea estratégica:	Promover la proyección internacional de la cultura madrileña
Descripción:	<p>La cultura es sin duda uno de los pilares que conforman la imagen y proyección de una ciudad a nivel internacional. En este contexto es importante apoyar la labor de los creadores y artistas madrileños en todos los ámbitos; tanto a aquellos que cuentan en la actualidad con un merecido reconocimiento internacional como aquellos que están iniciando su proyección fuera de nuestras fronteras.</p> <p>Se propone, por tanto, a través de las acciones incluidas en este programa, fomentar el apoyo a los creadores madrileños y exportar su creatividad como una de las formas más efectivas de promoción de la imagen de nuestra ciudad.</p>
Acciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo a la internacionalización de los creadores madrileños a través de las acciones centralizadas en el Matadero, centro de creación contemporánea, a través de: <ul style="list-style-type: none"> · Presentación en el exterior del Archivo de Creadores (Archimobile): 2011/2015. Próxima presentación: Nueva York, 12/2012 - 02/2013). · Itinerancia de exposiciones producidas por Matadero (2012/2015). En la actualidad se encuentra en Kunstverein la obra de Fernando Sánchez Castillo producida por Matadero Madrid. Próxima presentación: Cabello/Carceller en Les Rencontres Internationales de Berlín. · Programa de residencias de comisarios extranjeros (2011/2015). Últimos comisarios residentes en Matadero: Yael Messer (Israel) en noviembre-diciembre de 2011 y Gean Moreno (EE.UU.) en junio de 2012. · Talleres con royal Collage of Art y Universidad Complutense de Madrid (2012/2015). · Encuentro internacional de comisarios IKT (2013). En colaboración con el MNCARS y el CA2M. · Proyecto de investigación Estéticas Descoloniales (2012/2014). En colaboración con Goldsmith (Londres). · Curator's Network (2011/2013). En colaboración con la Asociación Cultural Hablar en Arte; la Secretaría de Estado de Cultura; organizaciones de Hungría, Polonia, Rumania y Austria; y el apoyo del Programa Cultura de la Unión Europea. · 7º Programa Marco de la UE (2011/2013): Proyecto Studioblab. · Programa Cultura (2007/13): Libre Graphics Research Unit. Proyecto de investigación y desarrollo sobre gráfica libre. · Programa Cultura (2007/13): European Urban Media Network for Connecting Cities. · Taller internacional de producción Interactivos. 12. Hackear la ciudad, necesidades futuras y actuales. (Dublin, julio de 2012). · Ljudbiana: Interactivo. '12. Tecnologías obsoletas del futuro. (Ljudbiana, septiembre de 2012). · Taller internacional de producción Interactivos.. 12 Agua. (Bogotá, septiembre de 2012). · Convención anual internacional sobre gráfica libre. Libre graphics Meeting. Libre Graphics Research Unit (LGRU). Abril 13. 2. Posicionamiento de Madrid como referente escénico internacional. Acciones: <ul style="list-style-type: none"> · Producción de proyectos escénicos exportables. · Coproducir con espacios escénicos e instituciones internacionales. · Incluir a la ciudad de Madrid en redes internacionales de artes escénicas. · Programación de los espectáculos más relevantes de la cartelera internacional. · Apoyo a la exportación de proyectos y compañías de danza (Madrid Dances In). 3. Desarrollo del sector audiovisual promoviendo la ciudad de Madrid como espacio para acoger rodajes internacionales: apoyo al Plan de Internacionalización de la Fundación Madrid Film Commission. 4. Aumentar y promocionar la visibilidad de los artistas plásticos madrileños a nivel nacional e internacional apoyando propuestas como Madrid Open Studio.
Responsables:	<p>Área de Gobierno de las Artes</p> <p>Colaboración: Área de Gobierno de Vicealcaldía – Empresa Municipal Madrid Visitors & Convenion Bureau</p>
Implementación:	Acción: 2012 - 2015

Programa 2.4.2.	Promover la identidad cultural de la ciudad de Madrid como herramienta de promoción en su proyección internacional
Objetivo:	Incrementar la influencia de Madrid en el entorno internacional
Línea estratégica:	Promover la proyección internacional de la cultura madrileña
Descripción:	<p>Madrid es una ciudad con un pasado histórico y cultural muy rico y con una oferta cultural temporal a la altura de las ciudades europeas como Londres o París. Madrid es conocida internacionalmente a través de su extenso patrimonio cultural mueble e inmueble pero, además, es necesario exportar la ciudad como un espacio cultural en ella misma.</p> <p>El conocimiento internacional de los grandes espacios metropolitanos (como el Conde Duque, por ejemplo) debe ser una prioridad pero también lo debe ser la exportación de sus espacios naturales, edificios y monumentos históricos, calles, plazas, festividades municipales, etc.</p> <p>Este patrimonio debe ser transmitido a la comunidad internacional, con el objetivo de consolidar a Madrid como una ciudad referente en el ámbito de la cultura, pilar clave para el posicionamiento de la imagen de Madrid.</p>
Acciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promoción de Centro Centro Cibeles de Cultura y Ciudadanía como espacio de intercambio, debate y reflexión ciudadana. Centro Centro será el instrumento de promoción internacional de la cultura urbana madrileña a través del intercambio de experiencias. 2. Culminación del proyecto urbano del eje Recoletos-Prado: Paseo del Arte que facilite y mejore el acceso del turismo cultural. 3. Difusión del patrimonio artístico y cultural que la ciudad posee a través de la internacionalización de sus centros y de sus actividades. Participando y organizando foros y actividades internacionales como: <ul style="list-style-type: none"> · Curso sobre "Intervenciones de Conservación y Conservación Preventiva en Patrimonio Histórico"(La Habana, 04/2012). Con la participación del Instituto del Patrimonio Cultural Español, Ayto. de Madrid, Embajada de España en Cuba, Museo de Bellas Artes de La Habana y Oficina del Historiador. · "Jornadas de Arte en el Museo de los Descalzos" (Lima, Perú, 05/ 2012). Participaron Consejo Cultural de la Embajada y AECID. · Forum de Ciudades Creativas de España (Barcelona 09/2012). · "Journées européennes du patrimoine" (Paris 09/2012). · Encuentro de profesionales entre Dirección General de Museos Nacionales de Brasil y la Embajada Española (10/2012). 4. Difusión del patrimonio histórico cultural mueble e inmueble municipal a través de la difusión en red con proyectos como www.monumentamadrid.es 5. Exportando y difundiendo los valores del paisaje urbano madrileño a través de su Patrimonio Verde (jardines, parques, montes históricos, etc.). 6. Utilizar el soporte urbano como soporte a la creación madrileña y abrir la posibilidad de intercambio y colaboración con otras ciudades.
Responsables:	Área de Gobierno de las Artes
Implementación:	Acción: 2012- 2015

Programa 2.5.1.	Definición y ejecución de un programa de “prescriptores” en diferentes ámbitos: cultural, empresarial, turístico
Objetivo:	Incrementar la influencia de Madrid en el entorno internacional
Línea estratégica:	Identificar y promover la colaboración con prescriptores o líderes de opinión a nivel internacional
Descripción:	<p>Los prescriptores de opinión se han convertido en poderosas armas de información, personas que ejercen su influencia en los foros internacionales, en diferentes campos: culturales, económicos, turísticos o empresariales, y que suponen una herramienta de difusión más efectiva que las herramientas tradicionales.</p> <p>Se plantea por tanto en este programa la identificación de prescriptores en diferentes ámbitos que puedan actuar como “embajadores” para la promoción de la ciudad de Madrid, colaborando en el desarrollo de acciones de comunicación y divulgación específicas.</p>
Acciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de ámbitos y prescriptores (medios de comunicación, cultura, empresas internacionales...) 2. Establecimiento de acuerdos de colaboración y planes de acción con los prescriptores identificados 3. Ejecución y seguimiento continuo de los planes de actuación establecidos
Responsables:	<p>Área de Gobierno de Vicealcaldía - Coordinación General de Relaciones Institucionales e Internacionalización</p> <p>Colaboración: Todas las áreas de gobierno, organismos y empresas del Ayuntamiento</p>
Implementación:	Acción: 2012 - 2015

Programa 2.5.2.	Seguimiento de índices internacionales de ciudades y otras informaciones relevantes de manera activa	
Objetivo:	Incrementar la influencia de Madrid en el entorno internacional	
Línea estratégica:	Identificar y promover la colaboración con prescriptores o líderes de opinión a nivel internacional	
Descripción:	<p>El contexto de rivalidad ha propiciado la proliferación de rankings y estudios que jerarquizan las ciudades para saber cuáles son las mejores para vivir, hacer negocios, visitar, estudiar... en definitiva, las ciudades más competitivas del mundo.</p> <p>Una adecuada selección y seguimiento proactivo de los rankings permite determinar los objetivos a perseguir para un mejor posicionamiento internacional y mejorar la visibilidad externa, ya que la imagen de las ciudades en gran medida se ve influenciada por los índices internacionales.</p> <p>La selección de los ranking o índices a seguir debe realizarse considerando la solidez de su metodología, su impacto mediático y su prestigio como referencia para prescriptores de opinión.</p>	
Acciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de índices relevantes en los diferentes elementos de competitividad y definición de hojas de ruta para su seguimiento activo. 2. Seguimiento activo conforme a la hoja de ruta establecida. 	
Responsables:	Área de Gobierno de Vicealcaldía - Coordinación General de Relaciones Institucionales e Internacionalización	
Implementación:	Acción 1: 2012	Acción 2: 2013-2015

Programa 3.1.1.	Asesoramiento a los emprendedores e inversores extranjeros en su implantación en Madrid de cara a que su actividad se pueda fijar con éxito.		
Objetivo:	Mejorar la competitividad económica de Madrid		
Línea estratégica:	Impulsar la captación de agentes internacionales que generen riqueza sostenible a la ciudad		
Descripción:	El objetivo de este programa es favorecer el posicionamiento de Madrid como ciudad internacional, a través de la atracción de la inversión foránea gracias al asesoramiento en la implantación de empresas extranjeras en la ciudad, y el desarrollo de proyectos emprendedores internacionales que contribuyan a la atracción de talento y a la creación de empleo.		
Acciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incubar, asesorar y tutelar al emprendedor internacional que pretenda instalarse en la ciudad de Madrid a través de los servicios Madrid Startup y Madrid Softlanding. 2. Convocatoria anual de un concurso internacional de emprendedores que atraiga ideas e iniciativas 3. Oficina de Apoyo al Inversor Extranjero en el centro de Madrid donde se oriente y asesore empresarial y administrativamente 4. Elaboración, publicación o difusión de documentación informativa acerca de las ventajas de la ciudad de Madrid como localización de proyectos de inversión extranjera en distintos idiomas 		
Responsables:	<p>Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana – Agencia de Desarrollo Económico Madrid Emprende</p> <p>Colaboración: Escuelas de Negocios y Cámaras de Comercio extranjeras, aceleradores de empresas, inversores y empresas del sector privado.</p>		
Implementación:	Acción 1: 2015	Acción 2: 2015	Acción 3: 2015

Programa 3.1.2.	Facilitación de espacios físicos orientados a fomentar la atracción de empresas, emprendedores y organismos internacionales a la ciudad y proporcionando alojamiento a los proyectos internacionales de alto potencial.	
Objetivo:	Mejorar la competitividad económica de Madrid	
Línea estratégica:	Impulsar la captación de agentes internacionales que generen riqueza sostenible a la ciudad	
Descripción:	A través de este programa se pretende favorecer la proyección de Madrid como entorno atractivo para la localización de actividad e inversión económica extranjera, fomentando medidas que proporcionen facilidades para su instalación física de empresas internacionales, así como para el inicio de su actividad.	
Acciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión del Madrid International Lab como espacio físico de trabajo y encuentro de emprendedores, empresas e instituciones nacionales e internacionales en el que se prestan los servicios de apoyo al talento emprendedor internacional tales como Madrid Startup y Madrid Softlanding. 2. Estudio del establecimiento de una "Zona Franca para Empresas Extranjeras" en la Atalayuela donde estén exentas de tributación municipal durante los dos primeros años de actividad 3. Colaboración con las Escuelas de Negocios para ofrecer servicios de incubación de empresas a sus graduados internacionales 4. Puesta a disposición de operadores internacionales relacionados con la alimentación, del nuevo polígono de Mercamadrid, creando sinergias con la actual unidad de distribución alimentaria 	
Responsables:	<p>Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana – Agencia de Desarrollo Económico Madrid Emprende - Mercamadrid</p> <p>Colaboración: Área de Gobierno de Hacienda y administración Pública y Escuelas de Negocios</p>	
Implementación:	Acción 1: 2015	Acción 2: 2015

Programa 3.1.3.	Promoción del networking y las alianzas con empresas y organismos internacionales fidelizando a las empresas extranjeras asentadas en Madrid de forma que sirvan de ejemplo y escaparate para la atracción de otras.		
Objetivo:	Mejorar la competitividad económica de Madrid		
Línea estratégica:	Impulsar la captación de agentes internacionales que generen riqueza sostenible a la ciudad		
Descripción:	La fidelización de a las empresas extranjeras asentadas en Madrid de forma que sirvan de ejemplo para la atracción de inversión internacional es la mejor forma de promoción. Para ello se plantean a través del presente programa diferentes acciones que pasan por el refuerzo de la colaboración y el networking con empresas y e instituciones nacionales e internacionales y el impulso en el desarrollo de mercados y sectores estratégicos para la captación de inversión.		
Acciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encuentros con los responsables de las distintas delegaciones diplomáticas e instituciones nacionales e internacionales representadas en Madrid. 2. Participar en espacios de prestigio nacional e internacional relacionados con la promoción económica y la inversión extranjera. 3. Impulso y avance de actuaciones orientadas al desarrollo de mercados específicos, sectores prioritarios y espacios geográficos estratégicos para el Ayuntamiento de Madrid, y fortalecimiento de los vínculos de colaboración entre los actores comprendidos. 		
Responsables:	<p>Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana – Agencia de Desarrollo Económico Madrid Emprende</p> <p>Colaboración: Asociaciones sectoriales y Cámaras de Comercio extranjeras</p>		
Implementación:	Acción 1: 2015	Acción 2: 2015	Acción 3: 2015

Programa 3.1.4.	Fomento del posicionamiento de la ciudad como sede de organizaciones internacionales, con el fin de impulsar la idea de ciudad abierta, vanguardista y competitiva.
Objetivo:	Mejorar la competitividad económica de Madrid
Línea estratégica:	Impulsar la captación de agentes internacionales que generen riqueza sostenible a la ciudad
Descripción:	<p>Las organizaciones internacionales son una pieza clave en el juego de los intereses internacionales. El establecimiento de la sede de una organización internacional en Madrid demuestra su confianza y el reflejo de la posición de Madrid en el contexto internacional.</p> <p>De hecho, organizaciones internacionales como la Organización Mundial del Turismo y el Consejo Oleícola Internacional han elegido a la ciudad de Madrid como su sede de operaciones.</p>
Acciones:	1.Establecimiento de contactos con organismos internacionales que, como ha sido el caso del Banco Interamericano de Desarrollo, puedan tener interés en abrir una sede en Madrid para ofrecerles las condiciones que faciliten dicho emplazamiento en nuestra ciudad.
Responsables:	<p>Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana – Agencia de Desarrollo Económico Madrid Emprende</p> <p>Colaboración: Escuelas de Negocios y Agentes Internacionales</p>
Implementación:	Acción: 2015

Programa 3.2.1.	Creación de un foro europeo de ciudades para el empleo		
Objetivo:	Mejorar la competitividad económica de Madrid		
Línea estratégica:	Fomentar la colaboración internacional en materia de creación de empleo		
Descripción:	<p>El fomento del empleo es una de las prioridades establecidas por el gobierno de la nación y por el gobierno municipal.</p> <p>En este contexto, el objetivo principal de este programa es impulsar el intercambio de buenas prácticas en materia de empleo y formación con las principales ciudades europeas, a fin de crear un espacio europeo en el que las grandes ciudades tomen la iniciativa en materia de políticas activas de empleo e intercambien información acerca de los programas que ejecutan, tanto de formación ocupacional como programas experimentales.</p> <p>Asimismo, a través de este programa se pretende fomentar las agrupaciones de desarrollo europeo que opten a proyectos subvencionados por la Comisión Europea.</p>		
Acciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de socios y diseño de plan de actuación del foro. 2. Constitución del foro y grupos de trabajo. 3. Coordinación del foro y ejecución del plan de acción a través de encuentros periódicos. 		
Responsables:	<p>Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana – Agencia para el Empleo</p> <p>Colaboración: Área de Gobierno de Vicealcaldía - Coordinación General de Relaciones Institucionales e Internacionalización</p>		
Implementación:	Acción 1: 2012	Acción 2: 2013 - 2014	Acción 3: 2014-2015

Programa 3.2.2.	Dar a conocer y difundir desde la Agencia para el Empleo las herramientas que Europa ofrece en materia de empleo	
Objetivo:	Mejorar la competitividad económica de Madrid	
Línea estratégica:	Fomentar la colaboración internacional en materia de creación de empleo	
Descripción:	<p>La Unión Europea pone a disposición de sus ciudadanos diferentes instrumentos con el fin de facilitar la obtención de un empleo y de facilitar la movilidad laboral intracomunitaria, como son la red EURES y el programa YOUTH IN ACTION.</p> <p>A través de la Agencia para el Empleo, se ponen a disposición de los madrileños diferentes recursos con el objetivo de ayudar en la búsqueda activa de empleo, como es el asesoramiento y la formación para desempleados.</p>	
Acciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de programas y canales de comunicación. 2. Diseño de materiales informativos y difusión de los mismos. 	
Responsables:	Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana – Agencia para el Empleo	
Implementación:	Acción 1: 2012	Acción 2: 2013-2015

Programa 3.2.3.	Bolsa de Empleo Joven en el marco laboral europeo	
Objetivo:	Mejorar la competitividad económica de Madrid	
Línea estratégica:	Fomentar la colaboración internacional en materia de creación de empleo	
Descripción:	<p>Dadas las actuales circunstancias de crisis económica y el elevado porcentaje de paro que se registra en España, se precisa la creación o búsqueda de recursos e instrumentos que faciliten el acceso de los jóvenes madrileños al mercado laboral, en todos los niveles.</p> <p>A través de becas o acuerdos con ciudades europeas, se busca fomentar la búsqueda de empleo para los jóvenes madrileños y su movilidad dentro de la Unión Europea, según los principios comunitarios sobre los que se asienta la libre circulación de trabajadores.</p>	
Acciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de socios y programas que faciliten la movilidad de los jóvenes madrileños para encontrar trabajo en el ámbito laboral europeo mediante becas o acuerdos con ciudades, así como para el desarrollo de programas formativos y mixtos, homologados y reconocidos en la red de ciudades por el empleo 2. Promoción de los recursos para acceso a programas que permitan la movilidad en el ámbito europeo. 	
Responsables:	<p>Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana – Agencia para el Empleo</p> <p>Colaboración: Área de Gobierno de Vicealcaldía- Coordinación General de Relaciones Institucionales e Internacionalización.</p>	
Implementación:	Acción 1: 2012 - 2013	Acción 2: 2014-2015

Programa 3.3.1.	Creación de un grupo de trabajo para coordinar la detección de convocatorias y gestión administrativa de proyectos que puedan ser susceptibles de aportar financiación externa a través de programas europeos		
Objetivo:	Mejorar la competitividad económica de Madrid		
Línea estratégica:	Promover la captación y gestión de financiación a través de fondos europeos para el desarrollo de proyectos de ciudad		
Descripción:	<p>La Unión Europea pone a disposición de las instituciones nacionales, regionales y locales una serie de instrumentos de financiación para el desarrollo de proyectos urbanos.</p> <p>Si bien, Madrid es considerada por la Unión Europea como una región desarrollada, hay determinados proyectos que son susceptibles de financiación. Es el caso de aquellos proyectos que se realizan en colaboración con otras ciudades europeas, como socios en las iniciativas.</p> <p>Se plantea por tanto a través de este programa, la creación de un grupo de trabajo específico destinado a promover la identificación de oportunidades en los instrumentos de financiación de la Unión Europea así como su coordinación, mostrando especial interés en aquellos proyectos que impliquen actuaciones colaborativas con otras ciudades, lo que contribuye al posicionamiento internacional de Madrid.</p>		
Acciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de funciones e interlocutores que formen parte del grupo de trabajo. 2. Creación de hoja de ruta y procedimientos. 3. Coordinación y seguimiento de convocatorias y gestión administrativa de proyectos. 		
Responsables:	Área de Gobierno de Vicealcaldía - Coordinación General de Relaciones Institucionales e Internacionalización		
Implementación:	Acción 1: 2012	Acción 2: 2013-2014	Acción 3: 2012-2015

Programa 3.3.2.	Ejecución de proyectos financiados por fondos europeos en diferentes áreas
Objetivo:	Mejorar la competitividad económica de Madrid
Línea estratégica:	Promover la captación y gestión de Financiación a través de fondos europeos para el desarrollo de proyectos de ciudad
Descripción:	El presente programa consisten en la ejecución de todos aquellos proyectos sujetos a financiación de la Unión Europea en curso o previstos por las diferentes áreas de gobierno, organismos o empresas municipales, así como aquellos que resulten de la identificación realizada por el grupo de trabajo para la coordinación de fondos europeos descrito en el programa 3.3.1. con objeto de asegurar su máximo aprovechamiento en la proyección internacional de Madrid.
Acciones:	<p>Se citan a continuación algunos ejemplos de los proyectos más representativos previstos o en curso identificados en diferentes ámbitos:</p> <p><u>Emergencias y Protección Civil:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · COSMIC: Collaborative use of Social Media to Improve Crisis management on societal security. Programa orientado a conseguir que los gestores de crisis y primeros intervinientes sepan como involucrar de forma precoz a los ciudadanos y la comunidad en general mediante el uso de las nuevas tecnologías en comunicación y los medios de comunicación social · SOURCE: Virtual centre of excellence for research support and coordination. Programa orientado a apoyar, promover y coordinar la investigación en materia de seguridad a nivel europeo (transfronterizo e intersectorial) · OPSIC: Operationalising Psychosocial Support in Crisis. Contempla el desarrollo de métodos y herramientas efectivas para la intervención médica y psicosocial a las víctimas y a los intervinientes · ESS: Emergency Support System. Creación de un portal que pretende ofrecer un interface de gestión de crisis · ELITE: Elicit to learn crucial post-crisis lessons. Creación de un documento vivo que contenga lecciones aprendidas de desastres naturales ocurridos en Europa. · STABLE: Situation Total Awareness Blue-Light Evacuation. Desarrollo de tecnologías que den respuesta a sistemas de evacuación de grandes masas en grandes eventos · SECU – RED: Secured Urban Transportation-European Demonstration. Programa orientado a proporcionar a los operadores de transporte y a las autoridades de transporte de ciudades de mediano y gran tamaño los medios para mejorar la seguridad del transporte público · SECURESTATION: Programa que persigue mejorar la seguridad y la protección de las estaciones de transporte y terminales (pasajeros y carga) contra los ataques terroristas · FROSP: First Responders' Open Security Platform. Proyecto orientado a facilitar la cooperación entre los primeros intervinientes y los proveedores en materia de seguridad en el marco de la colaboración europea <p><u>Seguridad:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · SAFECITY: Proyecto sobre seguridad pública inteligente · ATHENEA: Programa que fomenta el uso de nuevas tecnologías de comunicación y redes sociales en situaciones de crisis · CODEINE: Proyecto sobre el manejo de datos e integración en sistemas inteligentes para el apoyo a la decisión y aviso preventivo · ARGOS: Sistema de aviso temprano para infraestructuras críticas · STABLE: Herramienta y metodología para evacuaciones <p><u>EMT:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · GAMBAS: Elaboración de una plataforma de Servicios de Información a Clientes · Diseño de un autobús de GNC (Proyecto de colaboración con fabricantes de autobuses) <p><u>Familia y Servicios Sociales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · Escuela Europea de Voluntariado on line: La Escuela Europea de Voluntariado es una herramienta digital con la que se da respuestas a las necesidades formativas de las personas y las entidades sociales que entienden y comparten la importancia del voluntariado en la Unión Europea
Responsables:	Todas las áreas de gobierno, organismos y empresas del Ayuntamiento Colaboración: Área de Gobierno de Vicealcaldía - Coordinación General de Relaciones Institucionales e Internacionalización
Implementación:	Acción: 2012-2015

Programa 4.1.1.	Creación y puesta en marcha del “Foro de Empresas por Madrid” que incluirá en sus fines el asesoramiento y apoyo a la ciudad de Madrid en materia de acción internacional		
Objetivo:	Impulsar la capacitación, sensibilización y cooperación en los ámbitos públicos y privados para construir un Madrid más internacional		
Línea estratégica:	Fomentar la colaboración con el tejido empresarial de Madrid para potenciar su influencia internacional		
Descripción:	<p>El Programa Operativo de Gobierno 2011-2015 del Ayuntamiento de Madrid prevé entre sus acciones la creación del “Foro de Empresas por Madrid y su vinculación con la Candidatura Olímpica Madrid 2020”.</p> <p>La misión de este foro es compartir conocimientos, intercambiar ideas, potenciar sinergias, sumar recursos y unir fuerzas entre el Ayuntamiento de Madrid y el tejido empresarial comprometido con la ciudad de Madrid, alineando intereses, necesidades y objetivos comunes que redunden en la creación de valor añadido para ambas partes y que tengan como beneficiario final al ciudadano.</p> <p>Entre sus objetivos se incluye la exposición, intercambio, análisis y debate de ideas de cara a la definición de posibles estrategias que sirvan para la promoción y proyección internacional de la ciudad de Madrid.</p> <p>Dentro del contexto de definición de estrategias de internacionalización de la ciudad de Madrid, el foro, con carácter inmediato, centrará sus primeros esfuerzos en servir de apoyo a la Oficina Olímpica de Madrid 2020 en su estrategia de gestión y promoción de la candidatura olímpica de Madrid.</p>		
Acciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de la arquitectura, funcionamiento y modelo económico del Foro de Empresas por Madrid. 2. Puesta en marcha. Se prevé que el foro entre en funcionamiento a partir del mes de septiembre de 2012, vinculado inicialmente a los Patrocinadores de la Candidatura Madrid 2020 en las categorías de Socio y Patrocinador preferente, hasta la finalización del periodo de Candidatura Olímpica. 3. Identificación de nuevas oportunidades en la captación de socios una vez finalizado el periodo de Candidatura Olímpica y selección continua de proyectos, activos y eventos municipales con potencial de integración en el Foro de Empresas por Madrid. 4. Seguimiento, evaluación y medición de resultados para la fidelización de las empresas pertenecientes al Foro y la gestión de nuevas adhesiones. 		
Responsables:	Área de Gobierno de Vicealcaldía - Coordinación General de Relaciones Institucionales e Internacionalización		
	Colaboración: Todas las Áreas de Gobierno, Organismos y Empresas del Ayuntamiento		
Implementación:	Acción 1: 2012	Acción 2: 2012-2013	Acción 3: 2013-2015
	Acción 4: 2013-2015		

Programa 4.1.2.	Programa colaborativo para la puesta en valor de la excelencia educativa de Madrid y su promoción exterior
Objetivo:	Impulsar la capacitación, sensibilización y cooperación en los ámbitos públicos y privados para construir un Madrid más internacional
Línea estratégica:	Fomentar la colaboración con el tejido empresarial de Madrid para potenciar su influencia internacional
Descripción:	<p>En Madrid hay muy buenas escuelas de negocios, consideradas de las mejores del mundo, según los principales ranking internacionales. Sin embargo, a pesar del adecuado grado de internacionalización de las universidades madrileñas, todavía es muy baja la posición que ocupan en los índices de calidad, a pesar del gran esfuerzo realizado y los avances que éstas han realizado en los últimos años.</p> <p>Es necesario poner en valor aún más la excelente oferta educativa de la ciudad de Madrid y darla a conocer en aquellos países o ciudades donde numerosos estudiantes se plantean cada año cruzar sus fronteras para realizar estudios superiores.</p> <p>Asimismo es necesario seguir profundizando en las necesidades de este tipo de visitantes para poder ofrecer tanto información como una serie de servicios complementarios que serán necesarios a lo largo de los meses que pasarán en la ciudad.</p> <p>La propuesta permite aprovechar sinergias entre los centros de estudios y la oferta de servicios complementarios para el estudiante extranjero, mejorando la visibilidad de la ciudad como ciudad destacada en materia educativa.</p>
Acciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potenciar la actividad de los grupos de trabajo con las principales escuelas de negocio y universidades que ofrezcan programas de posgrado para estudiantes internacionales, en el marco de los clubes de producto y de plataformas como la creada por el Instituto Cervantes y Turespaña "Studying in Spain". 2. Identificar la oferta formativa actualizando el documento "Madrid Excellence in Graduate Education" y difundirlo por embajadas, oficinas comerciales en el extranjero y otros puntos de información, además de a través de Instituciones público privadas como Fundación Carolina o Universia. 3. Apoyar los programas de atención al estudiante extranjero de las universidades y escuelas de negocios madrileñas, que incluyen puntos de asesoramiento específico, información sobre la adquisición de vivienda, trámites, etc. 4. Diseñar un programa de actuación conjunta exterior de delegaciones madrileñas en universidades y centros de enseñanza internacionales
Responsables:	<p>Área de Gobierno de Vicealcaldía - Coordinación General de Relaciones Institucionales e Internacionalización</p> <p>Empresa Municipal Madrid Visitors & Convention Bureau</p> <p>Colaboración: Universidades y Escuelas de Negocios</p>
Implementación:	Acción: 2012-2015

Programa 4.1.3.	Apoyo a la internacionalización de empresas madrileñas en colaboración con otras instituciones y organizaciones (PromoMadrid, ICEX, Cámara de Comercio, etc.)
Objetivo:	Impulsar la capacitación, sensibilización y cooperación en los ámbitos públicos y privados para construir un Madrid más internacional
Línea estratégica:	Fomentar la colaboración con el tejido empresarial de Madrid para potenciar su influencia internacional
Descripción:	<p>La internacionalización del tejido empresarial madrileño contribuye, no sólo al impulso económico de nuestra ciudad y a la generación de empleo, sino también al posicionamiento de la imagen e influencia económica de Madrid y España.</p> <p>Por otro lado, Madrid debe aprovechar las oportunidades que generan los programas previstos en aquellas ciudades en expansión como Sao Paulo, Río de Janeiro o Shanghái que fomentan la atracción de inversión extranjera, como vía de internacionalización de las empresas madrileñas, así como para el posicionamiento de las buenas prácticas que en materia de gestión urbana ha desarrollado Madrid en los últimos años y que pueden servir de referencia en los procesos de transformación abordados por las ciudades emergentes.</p> <p>En este sentido, las administraciones locales, autonómicas y estatal y las asociaciones empresariales deben reforzar la colaboración en el apoyo a internacionalización del tejido empresarial Madrileño.</p> <p>En este contexto, Mercamadrid, como modelo de referencia en el sector de la alimentación, se propone fomentar una línea de trabajo en colaboración con el resto de administraciones y organismos competentes como el ICEX para el apoyo a la internacionalización de sus empresas.</p>
Acciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de un grupo de trabajo con otras instituciones y organizaciones de promoción exterior (PromoMadrid, ICEX, Cámara de Comercio, etc.) para la colaboración en el apoyo a la internacionalización de empresas madrileñas. 2. Definición de ámbitos de colaboración (en materia de formación, promoción a través de ferias y misiones empresariales, identificación y gestión de oportunidades de financiación multilateral, etc.) y diseño y seguimiento de una hoja de ruta en materia de apoyo a la internacionalización de las empresas madrileñas.
Responsables:	<p>Área de Gobierno de Vicealcaldía - Coordinación General de Relaciones Institucionales e Internacionalización</p> <p>Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana - Agencia de Desarrollo Económico Madrid Emprende - Mercamadrid</p> <p>Administración autonómicas y del Estado (a través de Organismos como PromoMadrid o ICEX) y asociaciones empresariales (Cámara de Comercio de Madrid)</p>
Implementación:	Acción: 2012 - 2015

Programa 4.1.4.	Promover los proyectos de colaboración público-privada en el ámbito internacional
Objetivo:	Impulsar la capacitación, sensibilización y cooperación en los ámbitos públicos y privados para construir un Madrid más internacional
Línea estratégica:	Fomentar la colaboración con el tejido empresarial de Madrid para potenciar su influencia internacional
Descripción:	<p>El Ayuntamiento de Madrid es tan solo uno de los actores que pueden impulsar el posicionamiento internacional de la ciudad. Es necesaria la acción coordinada de todos los agentes socioeconómicos, incluyendo por supuesto al tejido empresarial.</p> <p>La imagen e influencia económica de una ciudad se construye en gran medida gracias a la proyección internacional y solvencia de sus empresas.</p> <p>Es por ello que la cooperación público – privada tanto en acciones de promoción internacional, participación en foros y eventos de influencia, así como en proyectos concretos de ámbito internacional es clave para el posicionamiento de Madrid, más aún en la actual situación de coyuntura económica que requiere la máxima optimización de los recursos.</p>
Acciones:	<p>Se citan a continuación, a modo de ejemplo ilustrativo y no limitativo, algunos proyectos de proyección internacional previstos o en curso y gestionados de manera colaborativa entre el Ayuntamiento de Madrid y el sector empresarial:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proyecto Europeo "Sustainable Timber Action" (Liderado por Consumo- Comercio Justo). 2. Proyecto "Composite", basado en la definición de modelos de comportamiento policial en entorno europeo (liderado por ESABE y Policía Municipal). 3. Proyecto "SISMES", acerca del uso de los medios de comunicación y recursos sociales por parte de los servicios de emergencia (liderado por Emergencias y Protección Civil).
Responsables:	<p>Todas las áreas de gobierno, organismos y empresas del Ayuntamiento</p> <p>Colaboración: Área de Gobierno de Vicealcaldía - Coordinación General de Relaciones Institucionales e Internacionalización</p>
Implementación:	Acción: 2012-2015

Programa 4.2.1.	Colaboración con las organizaciones de cooperación y promoción exterior españolas
Objetivo:	Impulsar la capacitación, sensibilización y cooperación en los ámbitos públicos y privados para construir un Madrid más internacional
Línea estratégica:	Fomentar la cooperación y comunicación en el Ayuntamiento de Madrid y con otras instituciones nacionales para la mejora del posicionamiento internacional
Descripción:	<p>La cooperación con los distintos organismos e instituciones de la Administración Central del Estado en materia de cooperación y promoción exterior es clave para asegurar el éxito en el posicionamiento internacional de la ciudad de Madrid.</p> <p>España es uno de los países que más aportaciones ha realizado en los últimos años a la cooperación internacional. En este contexto, el Ayuntamiento de Madrid, como ha venido realizando en los últimos años, debe mantener una línea de colaboración fluida con la Administración Central del Estado, contribuyendo a posicionar y fomentar la imagen internacional de nuestra ciudad.</p>
Acciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de organizaciones de interés y ámbitos de colaboración. 2. Creación de grupos de trabajo para la ejecución y seguimiento de los programas de colaboración identificados.
Responsables:	Área de Gobierno de Vicealcaldía - Coordinación General de Relaciones Institucionales e Internacionalización
Implementación:	Acción: 2012 - 2015

Programa 4.2.2.	Establecimiento y coordinación de una red de interlocutores en el Ayuntamiento de Madrid en materia de estrategia internacional	
Objetivo:	Impulsar la capacitación, sensibilización y cooperación en los ámbitos públicos y privados para construir un Madrid más internacional	
Línea estratégica:	Fomentar la cooperación y comunicación en el Ayuntamiento de Madrid y con otras instituciones nacionales para la mejora del posicionamiento internacional	
Descripción:	<p>La colaboración interdepartamental entre las áreas de gobierno, organismos autónomos y empresas municipales es clave para asegurar el cumplimiento del presente Plan Estratégico de Posicionamiento Internacional, así como para optimizar al máximo el uso de los recursos disponibles y conseguir la máxima rentabilidad en términos de proyección de la imagen e influencia de Madrid.</p> <p>Por este motivo, a través de este programa se plantea la creación de una red de interlocutores en materia de estrategia internacional en la que estén representados los órganos competentes en los diferentes ámbitos de la gestión municipal, y a través de la cual fluya la información y se dinamice y coordine el cumplimiento del presente plan.</p>	
Acciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de interlocutores en materia internacional en el Ayuntamiento de Madrid. 2. Creación y gestión de grupos de trabajo para la ejecución y seguimiento del Plan Estratégico de Posicionamiento Internacional. 	
Responsables:	<p>Área de Gobierno de Vicealcaldía - Coordinación General de Relaciones Institucionales e Internacionalización</p> <p>Cooperación: Todas las áreas de gobierno, organismos y empresas del Ayuntamiento</p>	
Implementación:	Acción 1: 2012	Acción 2: 2013-2015

Programa 4.2.3.	Creación de nuevas herramientas de comunicación en materia internacional (Sección Web “Madrid Internacional” y boletín periódico)	
Objetivo:	Impulsar la capacitación, sensibilización y cooperación en los ámbitos públicos y privados para construir un Madrid más internacional	
Línea estratégica:	Fomentar la cooperación y comunicación en el Ayuntamiento de Madrid y con otras instituciones nacionales para la mejora del posicionamiento internacional	
Descripción:	<p>La difusión de las noticias internacionales relacionadas con Madrid es otro de los instrumentos que contribuyen a mejorar la imagen exterior de nuestra ciudad.</p> <p>Es importante comunicar tanto al sector empresarial como a las instituciones y organismos con proyección internacional, los organismos de diplomacia pública, otras administraciones y, claro está, a la propia ciudadanía, que Madrid se mueve en el contexto internacional como una ciudad global, que exporta sus buenas prácticas urbanas y que, además, es referente urbano para ciudades de países emergentes.</p> <p>Por este motivo, se plantea la creación de nuevas herramientas de comunicación online. En la página web del Ayuntamiento (www.madrid.es) se alojará una sección específica de “Madrid Internacional” y además se publicará un boletín con las noticias internacionales más relevantes, la posición de Madrid en los principales índices de ciudades y una agenda de eventos internacionales relevantes para la ciudad.</p>	
Acciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación del boletín periódico “Madrid Internacional”. 2. Creación de la sección Web “Madrid Internacional”. 	
Responsables:	Área de Gobierno de Vicealcaldía - Coordinación General de Relaciones Institucionales e Internacionalización	
Implementación:	Acción 1: 2012	Acción 2: 2013-2015

Programa 4.3.1.	Acciones para el fomento de la coordinación institucional, el impulso de la colaboración, la cooperación profesional y la transferencia de información y conocimiento entre los agentes del sector turístico
Objetivo:	Impulsar la capacitación, sensibilización y cooperación en los ámbitos públicos y privados para construir un Madrid más internacional
Línea estratégica:	Gestionar la acogida y atención al turista promoviendo la adaptación de servicios y sensibilización ante el turismo internacional
Descripción:	Este programa recoge las actuaciones destinadas a promover e incentivar la participación de todos los agentes del sector en la mejora de la gestión del destino Madrid, así como a ampliar la cadena de valor e influencia del turismo en la ciudad incorporando nuevos productos y servicios, según lo previsto en el Plan Estratégico de Turismo 2012-2015.
Acciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación del Consejo Asesor de Turismo de la Ciudad de Madrid, que colabore en el correcto estudio y análisis de las demandas e inquietudes de los profesionales del turismo, así como en la implementación de las políticas más adecuadas en materia de promoción y acogida turística. 2. Creación de la red de Grandes Destinos Urbanos Españoles que, en colaboración con otras importantes ciudades españolas, sirva para desarrollar estrategias conjuntas con Turespaña. 3. Finalización de los desarrollos previstos por el Centro de Inteligencia Turística, departamento especializado de la Oficina de Turismo de Madrid, generando y enviando informes periódicos al sector. 4. Iniciativas en el ámbito de la Oficina de Congresos Madrid Convention Bureau, tales como el desarrollo de nuevos contenidos en el Estudio Estadístico Anual Turismo de Reuniones Ciudad de Madrid, organización de un mayor número de reuniones con los socios e implantación de herramientas de gestión de la información para la mejora y sistematización de procesos operativos y de gestión. 5. Desarrollo de la fórmula Clubes de Producto, instrumentos útiles y eficaces para la correcta agregación y estructuración de la oferta de productos y servicios especializados que se dirigen a determinados mercados y públicos objetivos.
Responsables:	Área de Gobierno de Vicealcaldía – Empresa Municipal Madrid Visitors & Convention Bureau
Implementación:	Acción: 2012 - 2015

Programa 4.3.2.	Acciones para lograr una mayor orientación de la ciudad al turismo, a través de la concienciación de los ciudadanos y el resto de sectores productivos
Objetivo:	Impulsar la capacitación, sensibilización y cooperación en los ámbitos públicos y privados para construir un Madrid más internacional
Línea estratégica:	Gestionar la acogida y atención al turista promoviendo la adaptación de servicios y sensibilización ante el turismo internacional
Descripción:	Este programa recoge las actuaciones destinadas a promover la sensibilización, concienciación e implicación del ciudadano y del sector turístico en las labores de acogida a través de campañas informativas y otras medidas que destaquen la importancia del turismo en la generación de empleo y riqueza para la ciudad, según lo previsto en el Plan Estratégico de Turismo 2012-2015.
Acciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Campañas de sensibilización que resalten la necesidad de que toda la sociedad madrileña colabore para mejorar la experiencia del visitante en destino y su percepción y valoración de la ciudad de Madrid (continuación de la campaña Sonríe eres Madrid y diseño de publicaciones y estrategias de comunicación que promuevan la excelencia y profesionalidad en el sector). 2. Iniciativas para lograr una mayor orientación del resto de sectores económicos de la ciudad hacia el turismo (horarios de apertura y programación de actividades culturales y oferta comercial orientadas al turismo, apoyo a promotores de eventos de interés turístico y propuestas de mejora en materia de señalización urbana, seguridad, limpieza y movilidad). 3. Celebración anual del recognition night y consolidación del programa de embajadores para ampliar la red de colaboradores y prescriptores del destino Madrid en la captación de grandes eventos y congresos MICE. 4. Potenciar el uso de edificios singulares y sedes emblemáticas como espacios de hospitalidad institucional para la recepción y bienvenida de congresos y convenciones de interés estratégico para la ciudad. 5. Creación del Taller Escuela de Acogida Turística dirigido a estudiantes de turismo y especializado en Responsabilidad Social Corporativa en colaboración con escuelas y universidades. 6. Definición y ejecución del Plan de Atención al Turista en materia de consumo, con el objetivo de mejorar la atención a los conflictos de consumo que puedan sufrir los turistas, facilitando los medios necesarios para que puedan ejercer sus derechos y obtener una respuesta eficaz desde el Ayuntamiento de Madrid. 7. Definición y ejecución del Plan Turismo en materia de seguridad por parte del Cuerpo de la Policía Municipal.
Responsables:	<p>Área de Gobierno de Vicealcaldía – Empresa Municipal Madrid Visitors & Convention Bureau</p> <p>Colaboración:</p> <p>Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana – Dirección General de Comercio y Dirección General de Consumo</p> <p>Área de Gobierno de Medio Ambiente, Movilidad y Seguridad – Policía Municipal</p>

Programa 5.1.1.	Participación del Ayuntamiento de Madrid en el Comité de Coordinación Aeroportuaria del Aeropuerto de Barajas
Objetivo:	Impulsar la mejora de la conectividad de Madrid
Línea estratégica:	Estructurar la participación del Ayuntamiento de Madrid en el nuevo Modelo de Gestión Aeroportuaria
Descripción:	<p>Independientemente del modelo de gestión finalmente establecido, el Ayuntamiento puede impulsar una serie de líneas de actuación desde dentro de la sociedad gestora del aeropuerto o desde el consejo rector u otros organismos de promoción que ayuden a conseguir sus objetivos.</p> <p>Se recogen en este programa algunas líneas de actuación asociadas a la participación del Ayuntamiento en el nuevo Modelo de Gestión Aeroportuaria.</p>
Acciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo, en colaboración con todas las instituciones madrileñas y estatales con intereses en el desarrollo del Aeropuerto de Madrid - Barajas, de un plan estratégico de desarrollo comercial que priorice qué mercados, qué servicios y qué compañías son las estratégicas para Madrid. 2. Participación, en colaboración con los organismos competentes en materia de promoción turística y económica de la Comunidad de Madrid y de la Administración Central del Estado, así como con la Cámara de Comercio de Madrid, AENA y Aeropuerto de Barajas, en acciones de promoción del destino Madrid para la atracción de visitantes, atracción de ferias y congresos, así como de empresas extranjeras. 3. Gestión de los usos comerciales del suelo, desarrollo urbanístico e inmobiliario, con objeto de conseguir un desarrollo armónico del entorno aeroportuario evitando inversiones improductivas y maximizando el rendimiento económico del lado tierra aeroportuario. El cliente a captar son las empresas que tienen interés en posicionarse en el Aeropuerto, intentando que se ponga en valor la ciudad aeroportuaria.
Responsables:	<p>Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana – Coordinación General de Economía</p> <p>Área de Gobierno de Vicealcaldía - Coordinación General de Relaciones Institucionales e Internacionalización</p> <p>Colaboración: Instituciones madrileñas y estatales con intereses en el desarrollo del Aeropuerto de Madrid - Barajas</p>
Implementación:	Acción: 2012 - 2015

Programa 5.1.2.	Propuesta de creación de un Centro de Negocios en Barajas
Objetivo:	Impulsar la mejora de la conectividad de Madrid
Línea estratégica:	Estructurar la participación del Ayuntamiento de Madrid en el nuevo Modelo de Gestión Aeroportuaria
Descripción:	<p>Este tipo de equipamientos, existente o en desarrollo en la mayoría de los grandes aeropuertos internacionales, posibilita la implantación de empresas relacionadas con el transporte aéreo en el entorno aeroportuario, permitiéndoles adquirir ventajas por su accesibilidad, y facilitando el dialogo competitivo entre empresas del mismo sector.</p> <p>Las empresas potencialmente interesadas son tanto aquellas que pretenden establecer sus centros logísticos en los aeropuertos como las pequeñas y medianas empresas que ofrecen servicios avanzados al sector aeroportuario (consultoras, centros de reuniones, formación, etc.)</p> <p>La apertura de un centro de negocios en el entorno de Barajas posibilitaría mejorar y ampliar la atracción de inversiones en este sector, atrayendo nuevas empresas y mejorando su competitividad.</p> <p>Para ello es necesaria no sólo la implantación física del centro sino también la definición del modelo de gestión del mismo, que establezca los objetivos y desarrolle las estrategias para conseguir la máxima eficacia en la selección, implantación y desarrollo de las empresas que lo configuren.</p>
Acciones:	1. Promover desde el Ayuntamiento un centro de estas características, fomentando la colaboración con la Administración autonómica y estatal.
Responsables:	<p>Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana – Coordinación General de Economía</p> <p>Colaboración: Administración autonómica y estatal y AENA / Aeropuerto de Barajas</p>
Implementación:	Acción: 2012 - 2015

Programa 5.2.1.	Creación, impulso y seguimiento del Comité de Enlaces Aéreos de Madrid
Objetivo:	Impulsar la mejora de la conectividad de Madrid
Línea estratégica:	Promover la captación de nuevos enlaces aéreos hacia Madrid
Descripción:	<p>La reciente fusión de la compañía de bandera, Iberia, con British Airlines y la gran capacidad de crecimiento que ofrece el Aeropuerto de Madrid Barajas gracias a su Terminal T4 sitúan a nuestra ciudad en una posición de oportunidad respecto a otros hubs internacionales.</p> <p>Para aprovechar esta situación de oportunidad es clave disponer de un elemento dinamizador que permanezca alerta de las posibles mejoras en la conectividad aérea y atraiga nuevas redes internacionales que faciliten las conexiones entre países y continentes, cubriendo las debilidades actuales, como es la escasa conectividad con el continente asiático.</p> <p>Por este motivo, se propone la constitución de una plataforma para velar por estos objetivos, a la que se le dote de la mayor operatividad y ejecutividad, con representación de todas las instituciones madrileñas y estatales con interés en el desarrollo del Aeropuerto de Madrid - Barajas, pero que disponga de una secretaría ejecutiva y un marco regulador en el que se refleje la aportación presupuestaria de las entidades miembro para cubrir los costes asociados al plan de acción que se defina.</p>
Acciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Puesta en marcha del Comité de Enlaces Aéreos de Madrid: <ul style="list-style-type: none"> · Designar la composición de representantes de cada entidad · Determinar objetivos y funciones · Determinar calendario de trabajo anual · Determinar asignaciones presupuestarias · Formalizar el marco de colaboración 2. Aprobación en el marco del Comité de Enlaces Aéreos de un plan estratégico de desarrollo comercial que priorice qué mercados, qué servicios y qué compañías son las estratégicas para Madrid. 3. Ejecución y seguimiento del plan estratégico de desarrollo comercial a través del funcionamiento del Comité de Enlaces Aéreos de Madrid.
Responsables:	<p>Área de Gobierno de Vicealcaldía - Coordinación General de Relaciones Institucionales e Internacionalización – Empresa Municipal Madrid Visitors & Convention Bureau</p> <p>Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana – Coordinación General de Economía</p> <p>Colaboración: Instituciones madrileñas y estatales con intereses en el desarrollo del Aeropuerto de Madrid - Barajas</p>
Implementación:	Acción: 2012 - 2015

Programa 5.3.1.	Promover la creación de una comisión de transportes y conectividad en colaboración con Ministerio de Fomento, AENA- Aeropuerto de Barajas, RENFE- ADIF y Consorcio de Transportes de Madrid (Metro, EMT e Intercambiadores)
Objetivo:	Impulsar la mejora de la conectividad de Madrid
Línea estratégica:	Promover la colaboración entre las diferentes instituciones competentes en materia de transporte para impulsar el desarrollo competitivo de la conectividad de Madrid
Descripción:	<p>El fomento de la intermodalidad se ha convertido en una prioridad en la gestión de la conectividad de las ciudades.</p> <p>Todas las administraciones y entidades competentes en materia de transporte y conectividad deben trabajar por crear un marco en el que se garantice una integración óptima de los diferentes modos de transporte, de forma que se ofrezcan servicios puerta a puerta continuos que respondan a las necesidades del cliente y permitan una utilización eficaz y rentable del sistema de transporte, favoreciendo al mismo tiempo la competencia entre los operadores.</p> <p>Para conseguir este objetivo, se propone la creación de un grupo de trabajo en colaboración con Ministerio de Fomento, AENA- Aeropuerto de Barajas, RENFE- ADIF y Consorcio de Transportes de Madrid (Metro, EMT e Intercambiadores) en el que se traten las cuestiones prioritarias para la optimización de la conectividad de Madrid.</p>
Acciones:	<p>1. Puesta en marcha del grupo de trabajo en materia de transporte y conectividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Designar la composición de representantes de cada entidad · Determinar objetivos y funciones · Determinar calendario de trabajo anual · Formalizar el marco de colaboración <p>2. Funcionamiento, seguimiento y evaluación continua del grupo de trabajo en materia de transporte y conectividad</p>
Responsables:	<p>Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana – Coordinación General de Economía</p> <p>Área de Gobierno de Vicealcaldía - Coordinación General de Relaciones Institucionales e Internacionalización</p> <p>Colaboración: Instituciones madrileñas y estatales competentes en materia de transportes y conectividad</p>
Implementación:	Acción: 2012 - 2015



Referencias bibliográficas y fuentes consultadas

Referencias bibliográficas y fuentes consultadas

Academia Ranking of World Universities (Shanghai Jiao Tong University). 2011

Airports. Ranking ACI (Airports Council International). 2011

Barómetro de Economía de la Ciudad de Madrid, (diversos números). Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana. Ayuntamiento de Madrid

C.I.A. The World Factbook. 2011 y 2012

Calidad de vida. Revista Monocle. 2011

Cámara de Comercio de Madrid Documentación diversa

Casa Sefarad, Información extraída de la Web. 2012

Cities of Opportunity 2011. PricewaterhouseCoopers. 2011

City Brands Index. Simon Anholt. 2009

Country and city rankings 2011. ICCA. International Congress and Convention Association. 2012

El Medio Oriente, una Oportunidad que España no puede desperdiciar. BBVA. García Herrero, Alicia

Embajada de Estados Unidos en España. Documentación extraída de la página web

Embajador de Israel en el Reino de España, Palabras en la inauguración del World Mobile Congress. Barcelona, febrero 2012

Estudio sobre las mejores prácticas de adquisiciones realizadas por empresas españolas en EEUU. Promovido por AGC Spain y elaborado por el IESE, Closa M&A y Garrigues

European Cities Monitor. Cushman & Wakefield. 2011

European Investment Monitor. Ernst & Young. 2011

Fondo Monetario Internacional. A World Economic Outlook Database. Informe sobre Desarrollo Humano 2011 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Abril 2011

Futuro Ciudad de Madrid 2020. Ayuntamiento de Madrid - Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana. Marzo 2011

Geografía Regional del Mundo. Desarrollo, subdesarrollo y países emergentes. Azcárate, Blanca; Azcárate, M^a Victoria y Sánchez, José. Editorial UNED. Madrid, 2010

Global Cities Survey 2011. Revista Euromoney. 2012 Euromoney Institutional Investor PLC

Global Power City Index. Fundación Mori. Panel de expertos dirigidos por Sir Peter Hall. Oct 2011. 2012 The Mori Memorial Foundation

ICEX, Estudios de mercado y fichas de país de diversas oficinas comerciales. Años 2009, 2010, 2011

ICEX. Plan Estados Unidos, dentro del Plan Integral de Desarrollo de Mercados (PIDM). Ministerio de Economía y Competitividad

Index of Global Destination Cities - Cross-Border Travel and Expenditures 2Q 2011. MasterCard

Informe Económico y Comercial: EE.UU. Oficina Económica y Comercial de España en Washington D.F. Noviembre 2011

Instituto de Comercio Exterior. Noticias

La Agenda Internacional. Grupo de Estudios Estratégicos, España, Israel y el Gran Oriente Medio. El País. 2011

La Exposición Universal de Shanghai 2010. Pascual Pons, Carlos. Boletín Económico de Información Comercial Española. 2010

La Población Extranjera en la Ciudad de Madrid. Dossier de magnitudes básicas". Observatorio de las Migraciones y de la Convivencia Intercultural de Madrid. Dirección Gral. de Inmigración y Cooperación al Desarrollo. Ayuntamiento de Madrid.

Madrid en el Contexto de las Ciudades Globales. Deloitte y Madrid Global. 2010

Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación. Documentación extraída de la página web

Plan Asia- Pacífico 2009 – 2012. Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación.. Madrid, 2009

Plan Estratégico Madrid Emprende 2012-2016. Agencia de Desarrollo Económico Madrid Emprende. Ayuntamiento de Madrid

Plan Estratégico de Turismo de Madrid 2012-2015. Madrid Visitors & Convention Bureau. Área de Gobierno de la Vicealcaldía. Ayuntamiento de Madrid.

Plan Made in/by Spain. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

Programa Electoral 2011-2015 del Partido Popular para el Ayuntamiento de Madrid

Ranking Mundial de Universidades en la Web. Laboratorio de Cibermetría, CSIC. 2011

The Globe Shopper Index. The Intelligence Unit (The Economist). 2011

Top City Destination Ranking (Euromonitor Internacional). 2011

US-Spain Council. Documentación extraída de la página web

Worldwide Cost of Living Survey 2012 – City Ranking. Mercer. Junio 2012



Coordinación General de
Relaciones Institucionales
e Internacionalización

Calle Montalbán, 1
28014 Madrid