

AVENUE C O M E R C I O S



Reflexiones
sobre la Marca
Madrid

Choiseul

DIRECTOR DE LA PUBLICACIÓN

Eduardo OLIER

RESPONSABLE EDITORIAL

Alberto MARTÍN DE LA TORRE

COORDINACIÓN

Óscar ÁLVAREZ CALZADA

COMITÉ EDITORIAL

Óscar ÁLVAREZ, Carlos CORTÉS, Edoardo GHIGNONE, Julio LAGE,
Pascal LOROT, Antonio RODRÍGUEZ DE LUCIO

COMITÉ CIENTÍFICO

Nicolás BAVEREZ, Antonio CAMUÑAS, Leandro CAÑIBANO,
Pascal CHAIGNEAU, François CORNUT-GENTILE, Ana DE PALACIO,
Alfredo DAGNINO, Pablo GONZÁLEZ-POLA DE LA GRANJA,
José Luis GONZÁLEZ QUIRÓS, Juan IRANZO, Pascual MONTAÑÉS,
Ferrán MONTESA, Ignacio PARA, María Jesús PRIETO-LAFARGUE,
Fernando RAYÓN, Jaime REQUEIJO, Serge SUR, Juan TORRES PIÑÓN,
Jesús TRILLO-FIGUEROA, Juan VELARDE, Henning WEGENER

COMITÉ CIENTÍFICO REVISTA GÉOECONOMIE (FRANCIA)

Jacques ATTALI, Nicolas BAVEREZ, Jean-François BAYART, Yves BOYER,
Frank BOURNOIS, Pascal CHAIGNEAU, Gérard CHALIAND, Benoît DUGAY,
Michel FOUCHER, Cynthia GHORRA-GOBIN, Henri GUAINO,
François HEISBOURG, Michel KATZ, Yves LACOSTE, Pierre LELLOUCHE,
Jean-Louis LEVET, Robert MARCONIS, Guy MERCIER, Eduardo OLIER,
Jean-Christophe RUFIN, Serge SUR, François THUAL, Dov ZERAH

SECRETARIA EDITORIAL

Laurie LEBLANC

Editorial

7

- El momento de la Marca Madrid** 7
Eduardo OLIER; J. Óscar ÁLVAREZ

I. Perspectivas desde las instituciones

11

- La importancia de la Marca Madrid para la región** 13
Ignacio GONZÁLEZ

- Marca Madrid y la ciudad** 17
Ana BOTELLA

- Madrid, un gran escaparate de la Marca España** 27
Carlos ESPINOSA DE LOS MONTEROS

- El turismo y la Marca ciudad** 31
Marta BLANCO

- Marca Madrid: de capital imperial a *smart city*** 35
Antonio M. CARMONA

- La creación de Marca como impulso de las ciudades: la experiencia de Barcelona** 41
Xavier TRIAS

II. Marca Madrid y actividad económica

49

- Tráfico aéreo y Marca Madrid** 51
Juan CIERCO

- Proyecto Canalejas, potenciando la Marca Madrid** 61
Andrés PAN DE SORALUCE

ARIO

- 67 **Marca Madrid y el comercio**
Hilario ALFARO
- 75 **Marca Madrid y alta gastronomía**
David MUÑOZ
- 83 **Madrid y el deporte**
Enrique CERESO
- 87 **Marca Madrid y las empresas del sector
turístico**
Jesús GATELL
- 93 **Hoteles y Marca Madrid**
Kike SARASOLA
- 99 **Marca Madrid y el sector financiero**
Pablo RIVERA
- 111 **Contribución del Área de Cultura de la
Fundación Mapfre al turismo de Madrid**
Pablo JIMÉNEZ
- 115 **Marca Madrid y las Ferias y Congresos
Internacionales**
Luis Eduardo CORTÉS
- 121 **Educación superior con Marca Madrid**
Eduardo NOLLA
- 125 **Tráfico aéreo y Marca Madrid**
Elena MAYORAL
- 133 **La importancia de la Marca Madrid para
la atracción de inversiones**
Rocío GÜEMES
- 141 **Madrid, capital de la moda**
Leonor PÉREZ

Marca Madrid y atracción de talento Miguel A. NAVARRO 149
<i>Branding Madrid</i> Olivier VALLECILLO 155
El reto del crecimiento urbano para la Marca Madrid Javier EGUIDAZU 165
El efecto de las marcas renombradas sobre la Marca Madrid Miguel OTERO 171
Marca Madrid también desde Barcelona Jordi CORNET 179

III. Otros aspectos

189

Inteligencia Económica para la Marca Madrid Guillermo J. CHENA 191
El siglo XXI, un siglo de Megaciudades. Los retos de las grandes ciudades en la era global Jorge OLCINA 211
Marca-Ciudad y mundo digital. La creación de Capital Conversacional alrededor de la Marca Madrid Laura CASTILLO 237
La reputación de Madrid en la opinión pública del G8 Fernando PRADO 245

Geoeconomía® es una publicación del Instituto Choiseul España. Se permite la reproducción parcial de sus artículos siempre que se cite expresamente la fuente.



| Eduardo OLIER; J. Óscar ÁLVAREZ

El momento de la Marca Madrid

Presidente, Instituto choiseul España.
Vicepresidente, Instituto Choiseul España.

7

Vivimos en un mundo que necesita simplificar la realidad que nos rodea para poder procesarla. A través de la televisión y la radio, pero especialmente de Internet y las redes sociales, nos abordan continuamente informaciones, conocimiento, novedades provenientes de todo el mundo que, ni por capacidad ni por tiempo, somos capaces de entender y asimilar.

Ante ese escenario nos vemos necesitados de generar conceptos e imágenes que nos ayudan a condensar toda la información que nos envuelve de una manera más, digamos, manejable.

Y, por ello, vivimos en un mundo de marcas.

La definición de marca describe a este importante elemento como un nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de los ante-

riores, que sirve para: identificar a grupos de proveedores, empresas y productos; distinguir a la empresa y sus productos de la competencia; y transmitir la promesa de proporcionar de forma consistente un conjunto específico de características, beneficios y servicios al cliente.

Las marcas fueron desarrolladas originariamente por empresas de consumo, tanto para productos como para servicios. Sin embargo, la intensificación del fenómeno globalizador a través de la generalización del uso de Internet y todas las tecnologías y aplicaciones en red, facilitó la extensión de las marcas a espacios en los que antes eran un sujeto extraño.

En este sentido, las relaciones internacionales no han sido en absoluto ajenas a todo este proceso, y el desarrollo de la Diplomacia Pública ha tenido como uno de sus principales objetivos el establecimiento y la comunicación de una marca país.

En nuestro caso, la Marca España constituye un elemento competitivo clave para la economía y las empresas, y así se ha entendido tanto desde el ámbito público como desde el privado. El Objetivo Marca España 2020 es afianzar una imagen de España como potencia económica y política entre los primeros países del mundo. Se trata de poner de relieve las innumerables fortalezas de España en los ámbitos de la cultura, el patrimonio, la lengua, la ciencia, la tecnología, el turismo, la moda, la gastronomía, la solidaridad...

Por su parte, las ciudades también deben significarse a nivel global con una marca reconocible y atractiva.

Actualmente son más de 3.500 millones las personas que viven en ciudades en el mundo. Alrededor del 50 por ciento de la población mundial; con la consideración de que, según las Naciones Unidas, este número crecerá un 15 por ciento adicional durante los 30 o 40 años próximos. Un drástico cambio, ya que a la vez que la tasa de crecimiento mundial se desacelera, la población se irá concentrando en las ciudades. El resultado es que alrededor de 2030, tres de cada cinco personas, aproximadamente, vivirán en ciudades.

En lo económico, esta situación llevará a que más del 80 por ciento del PIB mundial se generará en actividades económicas procedentes de las ciudades.

Este escenario conlleva importantes complicaciones en la obtención de los medios necesarios para satisfacer todas las demandas de los diferentes colectivos que residen en las grandes urbes, haciendo inevitable una competencia dura y creciente entre aquéllas; competencia que es ya una realidad constatable y se articula tanto en múltiples niveles (regional, nacional, global) como en múltiples dimensiones (económica, tecnológica, cultural, deportiva...).

Una de las consecuencias inmediatas más relevantes de este aumento de la rivalidad entre ciudades es el fortalecimiento de la faceta de ciudad como producto específico (“ciudad-producto”), que compete con otras ciudades semejantes en un mercado abierto, superándose así la tradicional dimensión administrativa y de gran centro de prestación de servicios públicos.

La ciudad-producto se estructura como un conjunto variado de atributos; algunos tangibles (inmuebles, infraestructuras de comunicación, patrimonio monumental, etc.) y otros intangibles (forma de vida, cultura, imagen, historia, etc.). Los usuarios de la ciudad (residentes, turistas, empresas, organismos, etc.) experimentan sus atributos, integrándolos en una experiencia particular que lleva asociado un determinado nivel de satisfacción; de ahí se derivará una evaluación de los atributos que contribuirá de manera importante en la construcción de una imagen de la ciudad.

A todo ello, se le suman las visiones de individuos y organizaciones que, por actuar como líderes de opinión, influyen de manera determinante en la imagen final de las ciudades. Las urbes van así adquiriendo un posicionamiento determinado no exclusivamente por sus atributos, sino también por cómo son percibidas. Las marcas-ciudad tienen, por tanto, mucho de “estado de opinión compartido”.

¿Y Madrid?

Madrid posee grandes activos y atributos que le permiten ofrecer una buena imagen internacional: su red de infraestructuras, su patrimonio histórico-monumental, su cultura y, especialmente, su carácter abierto y hospitalario.

Sin embargo, para poder conseguir dar la necesaria relevancia y conocimiento internacional a esos atributos necesitamos articularlos dentro de una Marca Madrid.

Una Marca Madrid que no sólo ponga en positivo los atributos de la capital de España sino que los dote de sinergias, un discurso articulado y proyección global en el corto, medio y largo plazo.

Una Marca Madrid que dé voz a los principales colectivos implicados y les permita participar en un proyecto común.

Una Marca Madrid que sepa de marketing y comunicación, pero sin olvidar nunca su mejor atractivo: su gente y su autenticidad.

Es en este contexto que el Instituto Choiseul España impulsa la reflexión y el desarrollo de la Marca Madrid.

Como *think tank* o “laboratorio de ideas” independiente que somos, hemos podido detectar la necesidad de abordar un trabajo riguroso, inclusivo y transparente para la Marca Madrid.

Un trabajo del que este libro es su primer hito visible, y al que seguirá la constitución de un Observatorio de la Marca Madrid que tendrá como objetivo principal desarrollar e implantar una estrategia de estudio, desarrollo y potenciación de la Marca Madrid, que incluya tanto los elementos propios de Madrid como “producto” como los más específicos de “promoción”.

Un Observatorio de la Marca Madrid abierto a todas las Administraciones, empresas y asociaciones que quieran hacerlo suyo, y en el que la colaboración público-privada será un elemento fundamental.

Un proyecto ambicioso, sin duda, y este libro es su primera piedra.

Un libro en el que su título “Reflexiones sobre la Marca Madrid” ya indica su intención de ser un instrumento abierto y un esfuerzo colectivo que nos sitúe dónde estamos.

Un libro en el que participan administraciones, empresas, asociaciones y expertos que viven y sienten Madrid, así como otras personalidades que con su experiencia y saber han contribuido desde fuera de la ciudad.

Un libro que inicia el camino, que esperamos que será propicio para la ciudad y para todo su entorno, incluyendo aquí las estrechas relaciones que se deberán construir con otras ciudades.

I. Perspectivas desde las instituciones

La importancia de la Marca Madrid para la región

Presidente de la Comunidad de Madrid.

Agradezco al Instituto Choiseul la oportunidad que me ofrece de compartir algunas reflexiones sobre los grandes atractivos de nuestra región y el enorme potencial que tiene Madrid cara al futuro.

Madrid es uno de los destinos de turismo e inversión más interesantes del mundo por su situación geoestratégica, por su enorme riqueza histórica y cultural, por sus magníficas infraestructuras, por sus extraordinarios servicios públicos, por su libertad comercial y por su desarrollo económico.

Madrid tiene, además, algo especial contra lo que muy pocos pueden competir, que es su gente. Los madrileños son abiertos, amables, creativos y hospitalarios, lo que convierte a nuestra región en un lugar ideal para visitar, instalarse e iniciar nuevos proyectos.

Madrid, como todas las regiones europeas, ha sufrido las consecuencias de la terrible crisis económica de los últimos años. Sin embargo, Madrid ya hace un año que abandonó la recesión y desde entonces tiene crecimientos económicos sostenidos creando riqueza y empleo.

Madrid tiene unos magníficos servicios públicos. La mejor sanidad de España, la más completa red de atención social del país, las infraes-

estructuras más modernas y un sistema educativo bilingüe y tecnológico que consiga que nuestros alumnos obtengan mejores resultados que la media de la OCDE.

Esos magníficos servicios públicos forman parte ya también de la Marca Madrid, porque es gracias a ellos que nuestra región es reconocida cada vez en más partes del mundo.

Pero, a la vez que disponemos de los mejores servicios públicos, en Madrid hemos fomentado la actividad privada porque somos conscientes de que son los emprendedores los que crean riqueza y empleo.

Hemos liberalizado horarios comerciales, hemos eliminado burocracia a la hora de poner en marcha un negocio, hemos procurado crédito a las empresas y hemos bajado impuestos para que los ciudadanos tengan más dinero disponible para invertir, ahorrar y consumir, siendo Madrid la región con menor presión fiscal de España.

Y por todo ello, Madrid es la región de España que presenta los mejores resultados económicos. La que más crece económicamente, la que más inversión atrae del exterior, la que más exporta y la que ha logrado aumentar el número de turistas que nos visitan abriéndonos a nuevos mercados y haciendo más accesible nuestra región.

Madrid es hoy una de las regiones más competitivas de Europa y uno de los destinos más atractivos para visitar e invertir. Hoy, cada vez en mayor medida, personas de todo el mundo llegan a Madrid porque aquí encuentran una región abierta, una sociedad dinámica, unos extraordinarios servicios públicos, una economía competitiva y un gobierno que fomenta la libertad, la creatividad y la actividad empresarial.

Queremos que en el futuro Madrid siga ofreciendo todo eso, porque forma parte ya de nuestra Marca.

Queremos que nuestra región siga atrayendo el talento y el conocimiento, consolidando Madrid como un gran polo europeo de innovación y desarrollo.

Queremos que Madrid siga apostando por un sistema educativo moderno que proporcione a nuestros alumnos los conocimientos y las herramientas para ganar el futuro.

Queremos que Madrid siga siendo el gran centro de cultural de España, fomentando la actividad artística.

Porque queremos que Madrid sea, en la próxima década, la región más pujante de Europa.

Son retos colectivos que exigen responsabilidad y esfuerzo. Retos en los que ya trabajamos y que los madrileños tienen a su alcance.

Marca Madrid y la ciudad

Alcaldesa de Madrid.

Madrid tiene marca. La ciudad de Madrid es referente internacional en ámbitos que van desde la libertad, la cultura, el arte o el deporte, a las infraestructuras urbanas, la seguridad, la movilidad, la conectividad o la cohesión social. También empieza a despuntar nuestra imagen de ciudad innovadora con un importante impulso del emprendimiento y la creación de empresas. Y Madrid es destino turístico. Pero, por encima de todo, nuestra “marca” va asociada al hecho de ser la capital de España, y con ella ligada a sus fortalezas y debilidades.

Somos conscientes de que la marca España tiene una serie de particularidades, ya que es reconocida en todo el mundo junto a atributos muy positivos: calidad de vida, cultura, deporte, ocio y gastronomía... Estos arquetipos están bien asentados en el exterior y son muy beneficiosos porque son los que atraen cada año a millones de visitantes a nuestro país. De hecho, la Organización Mundial del Turismo confirmó el pasado mes de enero que España, con 60,6 millones de turistas internacionales, se volvió a convertir en 2013 en el tercer destino turístico más visitado del mundo –por detrás de EE.UU. y Francia–, desbancando a China, que le arrebató ese puesto el año anterior.

Sin embargo, estos valores tradicionales, y que son tan positivos para atraer turistas, tienden a eclipsar otras fortalezas de nuestro país, especialmente las que tienen que ver con sus empresas y con las condiciones que reúne España para invertir y hacer negocios. Esto hace que nuestra economía deba esforzarse en crear las oportunidades que limita la percepción predominante de la marca país.

Y con el sello “Madrid” ocurre algo parecido: Nuestra ciudad es muy conocida por su atractivo turístico y cultural –el Paseo del Arte con el emblemático Museo del Prado es referencia mundial–, además de por ser la capital del país y la ciudad con uno de los mejores equipos de fútbol del globo; pero no es tan reconocida por su condición de primer centro económico del sur de Europa.

Madrid reúne, sin ninguna duda, los requisitos para jugar en la misma liga que Nueva York, Londres o París. Somos una ciudad de tres millones de habitantes, cuya zona de influencia abarca casi otro tanto. Somos el motor de una de las grandes economías de la Unión Europea, estamos conectados de manera privilegiada con el resto del mundo, mostramos siempre un carácter acogedor, abierto y cosmopolita, y, por clima, vida cultural, sanidad, educación y oferta de ocio, nuestra ciudad tiene todas las cualidades para ser un lugar ideal para vivir, trabajar o invertir.

De hecho, la ciudad de Madrid ha vuelto a posicionarse por tercer año consecutivo entre las quince ciudades del mundo con mayor proyección de futuro, según el informe que elabora PWC desde 2007. En este análisis que disecciona las claves de la ciudad moderna –inteligente e innovadora, tecnológicamente preparada y abierta al mundo–, nuestra capital comparte el sexto puesto con Londres por sus transportes e infraestructuras y la quinta posición en cobertura de movimientos de masas de población. Superamos a Nueva York, Londres y Singapur en sostenibilidad; sobresalimos en calidad de vida, con un décimo lugar, y destacamos con un sistema sanitario que despunta en la quinta posición. Y pese a la dureza de la crisis, la investigación refleja un avance significativo en servicios financieros y de negocios, que nos lleva al puesto diecisiete en influencia eco-

nómica y el trece por nuestro entorno emprendedor, por encima de Tokio y Hong Kong.

Pero esta radiografía de Madrid no termina de calar en el exterior y hay que poner el acento en que en Madrid tienen su cuartel general ocho empresas incluidas en el Fortune 500 o que aquí han puesto en marcha sus proyectos 100.000 emprendedores, lo que nos convierte en la tercera ciudad europea después de Londres y París en creación de nuevas empresas.

Otro aspecto en el que debemos seguir insistiendo es que Madrid se ha convertido en el primer puente económico entre Europa e Iberoamérica. Somos capital cultural de 500 millones de personas que hablan español. Las grandes empresas españolas se han internacionalizado al otro lado del Atlántico utilizando Madrid como base de operaciones, y cada vez son más las empresas latinoamericanas que ven en Madrid la puerta de acceso a Europa. De hecho, integrado en la bolsa de Madrid existe un mercado para multinacionales latinoamericanas (Latibex) y en el vivero de emprendedores Madrid Internacional Lab, creado por el Ayuntamiento, tiene su sede la oficina de representación para Europa e Israel el Banco Interamericano de Desarrollo. Hoy podemos decir claramente que las multinacionales extranjeras toman desde sus sedes en nuestra capital las decisiones para Iberoamérica.

Madrid como ciudad global está en la misma situación que el resto de las grandes capitales del mundo. El desafío es consolidar y transmitir sus fortalezas, compartirlas y hacer que tengan impacto en una sociedad interconectada saturada por todo tipo de mensajes. Es el difícil campo de juego donde todos competimos. Es el escenario hacia donde volcamos todos nuestros esfuerzos para ganar posiciones en los ranking internacionales. Y lo hacemos conscientes de que Madrid debe trabajar para reducir la distancia que aún hay entre la realidad objetiva de la ciudad y la percepción internacional que se tiene de ella en algunos aspectos.

Tenemos entre nuestras fortalezas los vectores que definen el protagonismo de las principales ciudades globales: conectividad, nodo entre culturas y continentes, capacidad de integración, creatividad

y talento procedente de un valioso capital humano con un alto nivel educativo y un importante nivel de universidades y escuelas de negocio entre las más prestigiosas del mundo; un modelo de gestión urbana con unos servicios públicos de calidad sostenibles y un sistema de desarrollo económico eficiente.

No en vano, somos la quinta ciudad europea con mayor crecimiento económico, la tercera más valorada por su competitividad y ocupamos el segundo lugar del mundo en turismo de congresos, según el ranking ICCA (de la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones). Un dinamismo económico que nos hace ser la primera urbe española en creación de empresas con el 13% de la natalidad empresarial nacional; también la primera por inversión extranjera, con el 55% del total, y que seamos sede del 40% de las multinacionales implantadas en España. Todo esto es fruto del esfuerzo conjunto, entre entidades públicas y privadas, de la expansión del prestigio de la Marca Madrid, ciudad a donde vienen a parar 3 de cada 4 euros de capital foráneo que se invierten en nuestro país.

Pero somos conscientes de que trabajar la marca de una ciudad va más allá de la realidad objetiva. Que potenciar la marca ciudad supone el diseño e implantación de un plan de marketing de la misma, un plan de posicionamiento internacional orientado a dar a conocer sus bondades, sus puntos fuertes y las actuaciones que está llevando a cabo con el fin de mejorar la percepción de los atributos que la diferencian y caracterizan frente a otras ciudades del mundo. Se dice que no hay política sin comunicación, y en una sociedad donde el valor de las cosas va ligado a la apreciación de las mismas, la “venta” de Madrid exige esforzarnos en la proyección internacional de sus valores.

Plan Estratégico de Posicionamiento Internacional

Madrid, conocedora de la dificultad que supone reflejar en un logo o en unas pocas palabras todas sus capacidades y su atractivo, ha desarrollado un “Plan Estratégico de Posicionamiento Internacio-

nal” orientado a identificar qué posición debe ocupar la ciudad en el mundo, reforzando los aspectos donde tiene ventaja competitiva y los sectores que la caracterizan.

La estrategia de posicionamiento internacional de Madrid se recoge en un proyecto que abarca el periodo 2012 a 2015, y que fue desarrollado internamente con aportaciones de todas las Áreas de Gobierno municipales. Además se contó con la participación de organizaciones, empresas y expertos externos.

El objetivo de este plan es la “Consolidación de Madrid como una de las Ciudades Globales de referencia en el panorama internacional, sirviendo como motor para el impulso de la economía y el empleo en nuestra ciudad”. Con él se continúa la línea de acción proactiva municipal en cuanto a los esfuerzos de la Ciudad en mejorar su posicionamiento internacional, que ya se reflejó en un anterior plan definido para el periodo 2007-2011. Para hacernos idea de la entidad del documento quiero apuntar tan solo el dato de que ha sido presentado en foros y encuentros nacionales e internacionales y ha servido como referente para numerosas ciudades del mundo, especialmente entre las capitales iberoamericanas.

También quiero subrayar que se trata de un proyecto gestado bajo la premisa de alinear estrategias para sumar esfuerzos en beneficio de todos los españoles, conscientes del potencial que tiene la capital y de los requisitos para multiplicarlo.

La estrategia de internacionalización que contiene se sustenta sobre cinco pilares básicos: hacer de Madrid un referente en cuanto a gestión urbana e innovación; incrementar su influencia a nivel internacional; mejorar su competitividad económica; impulsar la capacitación, sensibilización y cooperación en los ámbitos públicos y privados para hacer una ciudad más internacional, e impulsar la mejora de la conectividad.

Respecto a la innovación, hemos dado grandes pasos y continuaremos en esta línea para convertirnos en una smart city en el sentido más amplio, implantando medidas innovadoras orientadas a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos desde el punto de vista de la habitabilidad, la eficiencia energética, los recursos tecnológicos,

la iniciativa económica, la innovación empresarial y la promoción de la cultura.

Igualmente, trabajamos en la identificación y promoción de las buenas prácticas urbanas así como en fomentar el intercambio de conocimientos mediante programas de asesoramiento entre ciudades y con las numerosas delegaciones internacionales que visitan nuestra capital. Y rentabilizamos las oportunidades de promocionar en el escenario internacional nuestros valores en el ámbito de la cultura, el deporte, las infraestructuras, la gestión urbana o el apoyo al emprendimiento. Y además lo hemos hecho en foros con tanta repercusión como el de Davos, donde compartí con alcaldes de otras grandes capitales las decisiones del Ayuntamiento de Madrid para eliminar barreras fiscales y burocráticas que frenan la actividad empresarial, las acciones dirigidas a favorecer el emprendimiento, y la innovación con que hemos abordado la gestión global de los servicios públicos para hacer más con menos.

La atracción de turismo es uno de los elementos básicos de la estrategia de posicionamiento internacional de la ciudad. Por ello en la actualidad se trabaja en un nuevo planteamiento estratégico de cara a los próximos cinco años con el objetivo de reforzar Madrid como gran destino. El Ayuntamiento apuesta por un nuevo modelo de gestión de la promoción turística de Madrid que, además del trabajo que viene realizando en colaboración con la Comunidad y con Turespaña, se incrementa de la mano del sector privado, de las empresas que se dedican al turismo y que saben de turismo.

Madrid es consciente de la importancia de las redes y alianzas estratégicas con otras ciudades del mundo que son, a la vez, competidoras y colaboradoras, por ello forma parte de numerosas redes y organismos internacionales, siendo además motor de alguna de ellas, como es el caso de la Red de Ciudades Capitales Iberoamericanas, UCCI, que como Alcaldesa de Madrid copresido.

En la línea de habitual colaboración con el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, el Ayuntamiento de Madrid está integrado además en la red de diplomacia pública que constituyen las Casas y

las Fundaciones Consejo, a través de las cuales se impulsa la relación bilateral con otros países.

Por otro lado, y en nuestra determinación de seguir profundizando la apuesta de Madrid como foco de atracción para la inversión, la creación de empresas, la atracción de profesionales cualificados, la captación de eventos, el turismo de negocios y todo aquello que suponga creación de riqueza para la ciudad llevamos a cabo iniciativas como el asesoramiento a los emprendedores e inversores extranjeros en su implantación en Madrid y la facilitación de espacios físicos orientados para nuevas sociedades, para emprendedores y organismos internacionales

En 2013 creamos el “Foro de Empresas por Madrid”, una plataforma pionera de colaboración público-privada para involucrar a las compañías que tienen su sede en Madrid en la innovación de la gestión urbana y en la responsabilidad de hacer juntos ciudad. Un modelo que también ha servido para atraer la atención internacional.

Medir el resultado de una actuación de posicionamiento global de una metrópoli es complicado y disperso. No obstante existen mediciones objetivas que indican la posición relativa de las ciudades frente a otras comparables en diversos aspectos y que aportan los índices o ranking internacionales de ciudades.

Si bien en los últimos años las tendencias de algunas clasificaciones no eran tan positivas como era de esperar, confirmando la difícil situación de crisis económica local, nacional e internacional, a fecha de hoy ya se detectan numerosos ejemplos de ese avance de la ciudad en cuanto a su competitividad frente a otras. Podemos citar algunos ejemplos:

- Madrid ocupa la decimosegunda posición entre las ciudades con la marca más reconocida del mundo. Guardian Cities (Saffron).
- Madrid es la segunda ciudad del mundo en cuanto a sede de congresos internacionales, según mide el ranking ICCA (Asociación Internacional de Congresos y Convenciones).
- Madrid ocupa el cuarto lugar en el meta-ranking de las 25 mayores ciudades europeas 2014, sólo por detrás de Londres, París y Berlín. La ciudad ha ganado una posición respecto al año anterior.

- Madrid se ha situado en la decimoséptima posición del ranking sobre competitividad de la Fundación Mori (Que analiza 40 ciudades), escalando posiciones desde la 22 que ocupaba en 2012. La ciudad ha mejorado en economía, calidad de vida y accesibilidad.
- Madrid es la tercera ciudad europea y novena ciudad del mundo con presencia de compañía globales. Ranking Fortune 500.
- Madrid es la segunda ciudad europea en el Informe de la Oficina Estadística de la Unión Europea (Eurostat) en materia de Seguridad por detrás de Copenhague y empatada con Viena.
- El aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas es el cuarto en la categoría de mejores aeropuertos entre 40 y 50 millones de pasajeros anuales, y el tercero en la de mejores aeropuertos del sur de Europa (Estudio Skytrax).
- Madrid obtiene también buenos resultados en los rankings que analizan la educación superior, especialmente la de nuestras escuelas de negocios por sus programas MBA, y tres de ellas aparecen sistemáticamente entre las mejores del mundo.

En cuanto a los resultados en atracción de empresas, se destacan los siguientes:

- El 40% de las multinacionales establecidas en España se ubican en la ciudad de Madrid.
- Desde 2011, los inversores internacionales han confiado en la ciudad con 32.000 millones de euros.
- El 55% del capital extranjero que invierte en España lo hace en la capital.
- En Madrid se crean al día una media de 33 sociedades.

La mejora de la imagen de una ciudad requiere de un esfuerzo activo y continuo tanto de actuaciones de mejora internas como de comunicación y promoción de los resultados hacia el exterior. Los resultados son lentos y difusos, por ello es necesario un plan de actua-

ciones coordinado a largo plazo. El conjunto de actividades planificadas no siempre es fácil de llevar a la práctica, especialmente en momentos de cambios rápidos de las condiciones del entorno. De tal manera, que resulta imprescindible disponer de una evaluación general y continua que nos marque la pauta de los hitos que se van consiguiendo y las desviaciones en el camino, con el objetivo de conocer en cada momento el atractivo y las capacidades de las ciudades con las que rivalizamos, su competitividad a nivel mundial y nuestra posición respecto a ellas. Es el proceso continuo de autoevaluación y de mejora en que Madrid está inmerso.

Madrid no tiene un icono físico que la identifique, es una ciudad abierta que integra, que acoge, sostenible, creativa, eficiente y competitiva.

El símbolo de Madrid es la mezcla de lógica, confianza y precisión que se expresa en sus letras, con la pasión, fascinación y energía que denotan los signos de exclamación.

Madrid es una ciudad para ser admirada. Una ciudad con mucho que ofrecer, que se esfuerza en darse a conocer en todo su potencial como modelo de metrópoli global, capaz de liderar el protagonismo de las ciudades del siglo XXI con el objetivo superior de conquistar el bienestar para sus ciudadanos.

Madrid, un gran escaparate de la Marca España

Alto Comisionado para la Marca España.

Marca España es un concepto más complejo de lo que pudiera implicar su nombre porque representa la identidad de un país, configurada por muchos elementos y construida en el transcurso del tiempo. Por eso, mejorar esa imagen y consolidarla como seña de identidad reputada en el mundo requiere también de tiempo y de la confluencia de múltiples y diversos elementos. Más que un plan de marketing o un proyecto coyuntural nacido por la urgencia de una determinada coyuntura, es un estado de ánimo, una voluntad colectiva, una actitud con vocación de permanencia.

Marca España es una iniciativa que tiene apenas dos años pero quiere convertirse en la forma en cómo los españoles –poderes públicos y sociedad civil– aspiran a relacionarse con el resto del mundo, llevados por la ambición de dejar una huella peculiar. Es, en definitiva, la fórmula mediante la cual España quiere proyectarse en el mundo con una imagen característica y particular. La suya propia. Una y diversa. Integrada y plural. En la que cada español se reconoce.

La arquitectura de una marca-país es a menudo comparada con un paraguas que acoge y promociona otras identidades que se desa-

rollan en su seno. Así, Marca España tiene relevancia en la medida que la tienen las de sus ciudades, comunidades, sectores productivos, empresas o deportistas. En el mundo globalizado actual, aprovechar la pertenencia a una marca fuerte y con buena reputación no puede proporcionar más que ventajas. Así como las imágenes y percepciones que los visitantes se llevan de una gran ciudad suponen una parte muy relevante de la idea que les ha dejado del país al que pertenece.

Como capital, Madrid es escaparate privilegiado de la Marca España, lo que nos obliga –a los madrileños pero también a todos los españoles– a preocuparnos por su mejor proyección de modo que sea un fiel reflejo de las muchas cosas buenas que tenemos en el resto del país. En muchas ocasiones, los visitantes extranjeros o personas que vienen a hacer negocios sólo conocen la capital del país y ésa es la única idea de España que se llevan. En este caso –algo que no ocurre en todas las capitales del mundo– la ciudad es un buen compendio de los valores y atributos de la España actual.

El inmenso patrimonio cultural no puede tener un mejor reflejo del que suponen los museos de la capital, con El Prado y el Reina Sofía como estandartes. El valor histórico del Madrid de los Austrias, los palacios de Oriente, de Linares, la Bolsa o la Plaza Mayor, así como palacetes menos conocidos como el de Fernan Núñez o el del Marqués de Fontalba tienen el más moderno contrapunto en el eje de la Castellana, Orense y Plaza de Castilla, donde se ubican las torres del barrio de los negocios madrileño. Todo ello permite a Madrid ofrecer un excelente ejemplo de modernidad y tradición, perfectamente representativo de lo que, a distinta escala, se puede encontrar en la mayoría de las ciudades españolas. La capital es así una mezcla ideal de tradición y modernidad.

Madrid es también una ciudad llena de gente abierta, cálida, acogedora y, sobre todo, solidaria y capaz de superar todas las previsiones a la hora de afrontar catástrofes, atentados, situaciones de necesidad. En su historia, hay sobrados ejemplos de esta característica ejemplar.

Basta pasear por sus calles, sentarse al sol a contemplar el fluir de los viandantes en cualquier banco o terraza de las plazas tan castizas

como las de Cascorro, Santa Ana o los barrios de Chamberí, Cuatro Caminos o Chueca para ver pasar un abanico inigualable de mestizaje local, integrado por una población diversa en razas, procedencias, idiomas y religiones, donde la tolerancia es el hilo que teje la convivencia. Diversidad y flexibilidad son características propias de la urbe y sus ciudadanos porque madrileños son todos los que la habitan, hayan nacido o no dentro de sus límites.

Como muchas otras localidades españolas, ha sido víctima de la crisis e incluso de la depresión, el abatimiento que afecta todavía a muchos madrileños que han padecido y padecen la escasez y las dificultades para llegar a fin de mes. Pero la pujanza de sus gentes y la fortaleza de su tejido productivo le permitirá salir adelante y está consiguiendo ya un crecimiento espectacular tras haber sido pionera en superar la recesión. Según los últimos datos, Madrid y su entorno –que se constituye en comunidad autónoma– crece el doble que la media nacional y está previsto que a finales de este 2014 su PIB alcance un incremento del 1,7%. Una prueba más de su potente tejido productivo y de la capacidad de su empresa y ciudadanos para adaptarse y superar las dificultades.

Una larga y exitosa historia del deporte y la fiesta de los toros han dejado importantes huellas en esta ciudad emblemática. El Bernabéu, el Vicente Calderón o las Ventas son templos de la pasión de tantos y tantos aficionados que, aunque vivan a miles de kilómetros de la Puerta del Sol, se sienten miembros de esa comunidad que vive el fútbol o los toros como parte de su vida.

Dicen que desde Madrid se sube al cielo pero el dicho popular, que comparto porque soy uno de los muchos madrileños de adopción, deja un resquicio para seguir viendo esta ciudad en la que realmente nadie puede sentirse forastero.

El turismo y la Marca ciudad

Directora General de Turespaña.

En sentido estricto una marca es un nombre comercial que identifica un producto o servicio o una serie de productos o servicios para distinguirlos de la competencia en el mercado. Sin embargo, una marca es también en sentido literal una huella indeleble, el rastro que algo deja en la mente de alguien, el recuerdo de una experiencia o la promesa de una vivencia. Cuando hoy en día pensamos en ciudades con marca, como Barcelona, París, Londres o Madrid, nos vienen inmediatamente a la cabeza una serie de imágenes, de asociaciones, incluso de sensaciones. Porque una marca en todo su sentido es en realidad un conjunto de atributos, muchos de ellos intangibles, una narrativa que, aún con un hilo común, permanece de maneras diferentes en la mente de cada persona.

Para construir adecuadamente una marca es imprescindible contar con una estrategia a largo plazo. Y el primer elemento de cualquier estrategia es la meta, saber a dónde se quiere llegar para escoger adecuadamente el camino. En el caso de las ciudades, tres pueden ser fundamentalmente las metas a alcanzar: posicionarse como destino turístico, como centro de negocios y como lugar ideal para vivir.

A diferencia de lo que ocurre con la marca país, el “*made in*” no ocupa un lugar destacado en el imaginario de las ciudades, sino lo “vivido

en”. Todos los atributos relacionados con la oferta cultural, de ocio, de compras, de gastronomía, tienen un papel fundamental para el acercamiento de una ciudad a cualquiera de las tres grandes metas enunciadas. Si una ciudad cuenta con una programación cultural atractiva, restaurantes de calidad, una oferta rica y variada de ocio y diversión y un tejido comercial dinámico, será tan atractiva para visitar como para vivir y desarrollar un negocio en ella. Pero, la ciudad no se puede normalmente exportar y experimentar a distancia, como en cierto modo ocurre con los países cuando disfrutamos productos muy identificados con su marca (un coche alemán, un champán francés, una ópera italiana).

Así pues, el fomento del turismo debe estar en la base de cualquier plan de construcción de una marca ciudad y a la vez, sus resultados son una medida fiable del éxito o no de dicha marca. Si se consigue atraer a los visitantes y, sobre todo, si se consigue que tengan una vivencia única, una experiencia excelente que les marque, ellos mismos serán los encargados de contar la historia, de transmitir la promesa. Y lo harán con mucho más entusiasmo y con mucha más credibilidad que la que pueda obtener en el mejor de los casos la mejor campaña de publicidad imaginable.

Esto es más cierto hoy de lo que lo ha sido nunca, con la presencia que tienen los viajes en el contenido que tendemos a compartir o comentar en las redes sociales y el papel cada vez mayor que éstas juegan en el proceso de decisión de viaje. Así, según un reciente estudio de Expedia¹, en 2013 el 43% de los que realizaron un viaje subieron contenido a redes sociales o realizaron una crítica o recomendación de viaje al volver del mismo, según se detalla en el siguiente gráfico.

Y según el mismo estudio, el 26% de los que reservaron un viaje online estuvieron expuestos a contenido sobre viajes en Facebook durante las semanas inmediatamente anteriores a la reserva.

.....
1. Datos basados en el estudio Travel Content Journey realizado por Expedia Media Solutions y ComScore en el verano de 2013 sobre la base de viajeros adultos residentes en los EEUU que hubieran realizado una compra on-line de viaje en los 6 meses anteriores (n=1058).

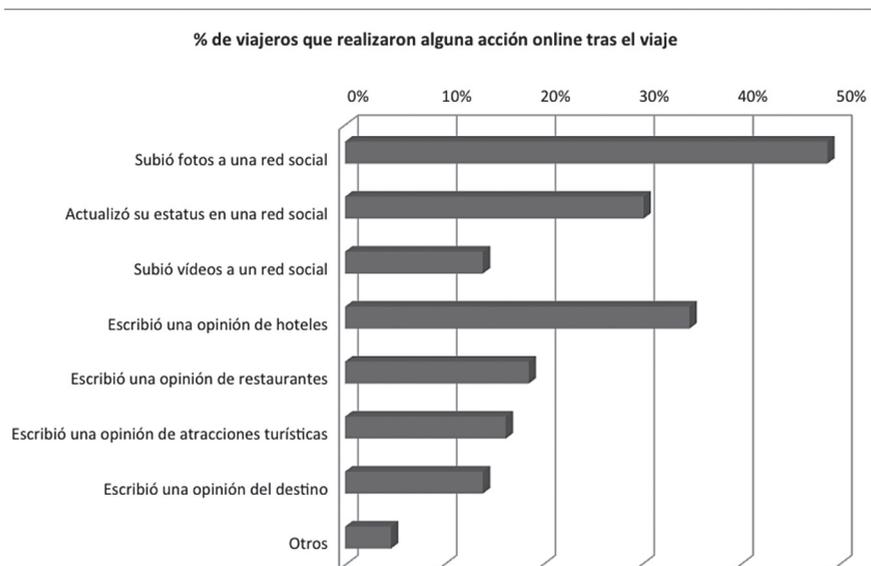


Figura 1. Fuente: Elaboración propia sobre estudio Travel Content Journey de Expedia Media Solutions.

El valor total de un cliente, el llamado “*customer equity*” que podríamos traducir por capital vinculado al cliente, consiste en el valor neto presente de todo el flujo de caja que ese cliente pueda generar a lo largo de su vida. El coste de adquisición y retención de cada cliente hay que medirlo con referencia a este beneficio, no al gasto que un visitante pueda realizar en un viaje determinado. Y el flujo de caja que ese cliente genera no depende, como acabamos de ver, únicamente de la repetición de su viaje en un futuro o de que decida montar un negocio o abrir una filial en nuestra ciudad o que opte por mudarse a vivir en ella. El valor fundamental, porque puede multiplicar por mucho el valor de una transacción concreta, está en todos los viajes y los negocios que ese cliente puede llegar a generar a lo largo de toda una vida de prescripción activa para nuestra marca. Según Krishnamurthi y Gopinath², la auténtica medida de la lealtad a una marca no

.....
 2. “Kellogg on Marketing” dirigido por Alice M. Tybout & Bobby J. Calder, 2010, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.

está en si el cliente la consume o utiliza en varias ocasiones, ni siquiera en si lo hace a menudo, sino en si ese cliente la recomienda a sus familiares y amigos, poniendo de este modo en juego su credibilidad. La recomendación implica un compromiso con la marca que va más allá del consumo (o en este caso, la visita) ocasional o incluso regular.

Es por tanto en casa donde se juega este partido: en el trato excelente al viajero, en el desarrollo de la oferta cultural, de ocio y de restauración, en la ordenación del tráfico, en el cuidado de la calidad del aire, en la limpieza de las calles, en la reducción de la contaminación sonora, en el aumento de la conectividad aérea con el resto del mundo. Es así como se empieza a escribir el guion de la historia que queremos que cuenten al mundo los que visitan nuestra ciudad y como se consigue que sean muchos los que la cuenten.

En este contexto, lo mejor que podemos hacer aquéllos que nos dedicamos a la promoción de los destinos es facilitar el punto de encuentro, alimentar la conversación y, sobre todo, aprender de lo que tienen que decir quienes han vivido la ciudad y aprovecharlo para construir la experiencia que hayan de vivir los que vengan en el futuro.

Marca Madrid: de capital imperial a *smart city*

Profesor de Economía. Diputado Regional y candidato del PSOE al Ayuntamiento de Madrid.

Mientras escribo me viene a la memoria el cuadro de Francisco de Goya, *Alegoría de la Villa de Madrid*, sus colores intensos, ángeles en movimiento y trompetas sonando entre querubines y claroscuros.

El óleo sobre lienzo tiene un gran óvalo sobre el que Goya pintó a José Bonaparte, rey entonces en una villa ocupada. Tras la primera salida de los franceses de la capital, el de Fuendetodos pintó la Constitución en homenaje al texto elaborado en Cádiz.

Pero volvieron los ejércitos del emperador y tuvo de nuevo que pintar sobre aquel óvalo a nuestra diestra al hermano del sire que tantas reformas pretendía hacer en esta villa que es corte y que es villa.

Pues créanme que el óvalo es como la marca de Madrid. Como la imagen de un lugar que el tiempo y la historia, sus gentes y sus pintores, van repintando y bautizando conforme sopla el viento.

La definitiva salida de los franceses trajo consigo, empero, que se pintara esta vez en el óleo a un horrendo Fernando VII. Los vaivenes políticos del siglo fueron transformando el óvalo y, a vueltas con los liberales, acabaron pintando un libro que representaba a la Constitución de Cádiz.

No conforme con ello en 1873 se acabó dibujando en el cambiante óvalo el nombre del Dos de Mayo como homenaje a la resistencia de un pueblo humilde que no quería ser dominado.

La imagen de Madrid

Y así cambia la imagen de una ciudad. A semejanza a veces de sus vecinos y otras, a la mediocridad o a la pericia de quienes la gobiernan. Como una cerca en nuestra mente que no sale del óvalo del cuadro.

Efectivamente, igual que el óvalo del cuadro de Francisco de Goya la marca de un lugar es tan cambiante como el paso del tiempo deja la huella secular en su historia, en sus gentes y en sus calles.

Pero la imagen del sitio, aparentemente inamovible, puede cambiarse por sus residentes, sus ciudadanos y sus vecinos. Todo cambia, como el óvalo, y deja tras de sí escrito renglones de historia y sueños de un futuro más bien cercano.

La imagen cambiante de un sitio, empero, puede transformarse por los poderes públicos recogiendo como un cuadro sus activos, aflorando sus recursos y poniendo en valor todo aquello que esta capital dona al mundo.

Adiós al casticismo

Madrid no quiere ser solo una ciudad castiza, estereotipo de costumbrismo basado en unas tradiciones que se mantienen en el tiempo como una foto o un cuadro polvoriento.

Parece como si una parte de Madrid se hubiera parado en las castañeras picadas de Don Ramón de la Cruz. Como si en aquel siglo se hubieran detenido las calles y nadie osara a moverlas.

Parece a veces como si la otra parte de la villa se quedara quieta ante las oraciones compuestas de Mesonero Romanos, pintado por Casado del Alisal, costumbres de la capital observadas, como él decía, por un curioso parlante.

Madrid ha querido abandonar una parte del casticismo omnipresente en muchas mentalidades. Si ha sido capital imperial ¡cómo no atreverse a ser ciudad del mundo con tantas luces como desprender pudiera!

Los cuatro pilares de la Marca Madrid

Madrid tiene cuatro pilares sobre los que construir su empresa. Las patas de la mesa sobre las que depositar el futuro de una capital que sueña, como digo, con iluminar al mundo.

En primer lugar sus gentes. Habitantes despiertos, rompeolas de todas las Españas, un lugar de encuentro donde cobijarse pueda. De todos los lugares, de todos los sitios. Madrid es su gente, sus vecinos.

Preparados y hospitalarios. La fama de Madrid son sus peatones y amigos, aquellos que encuentran en el forastero unos ojos a los que hablar y una mirada a quien dirigirla por muy lejos que fuera el origen del visitante.

En segundo lugar su cultura. Basada, lejos del casticismo, en grandes creadores, muchos de ellos jóvenes promesas pero no por ello menos grandes. Un tejido de innovadores y artistas capaces de dirigir una obra de teatro o de pintar un lienzo.

Madrid posee tantos recursos, humanos y materiales, y que tanta política pequeña no ha sabido aflorar. Desde la primera pinacoteca del mundo, pasando por el último pintor nacido de nuestras huellas.

Los pozos de petróleo en Madrid son la cultura. Madrid, como una mina de oro, como un subsuelo sin explorar. Tiene bajo su seno la enorme potencialidad de querer ser la capital cultural del mundo.

Qué se puede esperar del sitio donde escribió Cervantes o Lope, pintó Velázquez o Goya, y soñaron tantos poetas en noches apagadas tras atardeceres velazqueños entre calles y aceras.

En tercer lugar su historia. Habiendo sido capital del imperio más grande que concibiera la memoria, ¿acaso no podemos soñar con convertirla en activos que devuelvan a la villa la sonrisa pícaro de la anciana que cuenta sus años de juventud y de gloria?

Pero, en cuarto lugar, Madrid está pidiendo a gritos ser una ciudad inteligente. Una ciudad moderna, smart city, comprometida con los nuevos paradigmas tecnológicos, con las trayectorias de la innovación y la comunicación.

Más allá de la cerca

Madrid no crecía porque se lo impedían las cercas. Dicen que se mantuvo durante demasiado tiempo aquella vieja cerca de 1625 que tantos quebraderos de cabeza produjo para la expansión de la ciudad.

Pero la principal cerca que tiene Madrid es la de sus gobernantes, muchos de ellos incapaces de centrifugar su luz y devolver, como el óvalo cambiante, una imagen, una marca que represente las cuatro esquinas de nuestro espejo y del nuevo siglo.

No busquen en el Miaccum situado en la vía camino de Segovia un lugar para imaginarnos cómo somos. No nos busquen en aquella lejana historia escondida tras los años.

Dibujamos las calles tal como las concibieron los árabes del siglo IX tras la entrada de Muhammad I. Y las convertimos en cristianas, cuajadas de iglesias con las que hemos topado desde la reconquista de Alfonso VI.

Este Madrid es Madrid tras señalarle con el dedo el segundo de los Felipes un año como el de 1561 en el que se convirtió en Corte Real y lugar de encuentro, de aristócratas y nobles, funcionarios y príncipes, pelotas y especuladores, vasallos y criadas.

Recobrada la villa por Felipe V (1710) fue como si se encendiera la luz que ilumina al cuadro oscuro de capital imperial y comenzara a llenarse de colores y lugares, un siglo de jardines y espacios, palacios y museos, puertas y bibliotecas.

Hasta el rey plazuelas, aquel que se dibujó en el óvalo primero, quiso hacer de Madrid la luz que a veces tuvo y a veces no. Porque siempre había una cerca que impedía que la imagen de nuestro Madrid creciera, se diera a la fuga en la imaginación de sus visitantes.

De la misma forma que el Plan Castro (1859) rompió los moldes de una ciudad para hacerse grande, debemos abrir nuestras conciencias para devolver la cultura y la luz a una imagen, a una marca, que necesita a gritos transformarse.

Camino de la modernidad

Así, volviendo a lo que aquí nos compete, la marca de Madrid son sus gentes, la cultura, la historia y la modernidad.

Gentes que pasean y duermen, trabajan y sienten, vecinos que son ellos mismos ciudad construida sobre su imaginación. Sobre su propio encanto a veces oculto bajo una boina gris de humo y ceguera.

Cultura como potencia, cultura como posibilidad, cultura como futuro. Madrid es cultura o dejará de existir. Porque no se concibe un lugar en medio de la meseta sin que sea la cultura el espacio que se abra entre tanta gente.

Historia como por ella misma escrita. Sobre sus plazas y palacios, sobre sus salones y alcobas, se dirigía un imperio que tiene mucho más de real que de imaginario. Madrid capital de América, capital de Europa, capital del mundo.

La modernidad, smart city, un Madrid joven que sueña con mejorar cabalgando sobre la ciencia y la técnica. Ese Madrid tecnológico, conectado y moderno, el sueño de la alegoría de sí mismo.

Cambiemos el óvalo del cuadro de Goya, Alegoría de la Villa de Madrid, y hagamos de la marca de Madrid la imagen de todos los vecinos: sus gentes, su cultura, su historia y su modernidad.

Para ello comencemos por devolver Madrid... a los madrileños.

II. Marca Madrid y actividad económica

Tráfico aéreo y Marca Madrid

Director de comunicación y relaciones institucionales, Iberia.

Iberia y Madrid: una relación consolidada

La marca de una ciudad, su reconocimiento en el mundo, no solo es resultado de su estilo, atractivos, servicios, gentes y campañas. Sus infraestructuras juegan un papel importante y, con ellas, la disponibilidad de buenas conexiones y accesos que la conecten y la abran al mundo.

Si alguien ha situado a Madrid en el mapa mundial del transporte y la conectividad, esa ha sido Iberia. Lo ha hecho históricamente y sigue haciéndolo.

Madrid es una ciudad que cuenta con excelentes infraestructuras, en forma de autovías, red ferroviaria y uno de los aeropuertos más modernos y con más capacidad de crecimiento de Europa. Ahora bien, las infraestructuras requieren de operadores que pongan su compromiso y su inversión en explotarla con servicios para el ciudadano del país y el turista.

Muy pocas empresas, de cualquier sector, radicadas en la ciudad y en la Comunidad de Madrid tienen su destino tan ligado a ese territorio como Iberia y pocas hay que más hayan invertido en situarla en el mapa mundial.

Y no porque sea una relación que va camino de cumplir 90 años, sino porque al decidir desarrollar su “hub” en la T4 del aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas Iberia, realiza una apuesta de muy largo plazo en la que sus destinos se entrelazan de una forma profunda y duradera. Y con todas sus consecuencias.

La vinculación de Iberia con Madrid, y con el conjunto de España, está inscrita en su ADN. La Iberia “histórica”, como compañía de bandera española, ha tenido siempre su sede en la capital de España, país al que ha representado, representa y da servicio. Ese lazo sigue siendo uno de los grandes activos de la compañía.

Madrid, por su parte, sigue estando en el mapa aéreo del mundo con un peso proporcionalmente mucho más significativo que su tamaño porque una compañía como Iberia ha decidido apostar por la capital y convertirla en la referencia mundial para las conexiones entre Europa y América Latina.

Pero Madrid, España, el mundo y el sector del transporte aéreo han cambiado profundamente. Hemos visto y vivido circunstancias inimaginables. Hemos asistido a transformaciones tecnológicas, movimientos geoestratégicos y crisis económicas que se encadenan a una velocidad desconocida en la evolución de las sociedades humanas. Y esa dinámica afecta no sólo a los territorios, sino sustancialmente a la vida de las personas y de las empresas.

Por lo que se refiere al transporte aéreo, el cambio ha afectado tanto al modelo de negocio –desaparición del modelo de compañía aérea estatal de bandera y su transformación en compañías privadas, aparición de las de low cost, concentración en grandes grupos multinacionales– como a los hábitos de consumo de las personas y las propias empresas. Los tráficos tienden a polarizarse sobre determinados ejes y a desplazarse de otros.

Al tiempo que la globalización y la movilidad de las poblaciones crecía exponencialmente, la presión sobre los precios, y en consecuencia sobre los costes, exigía modificar radicalmente modos de gestión empresarial y hábitos fuertemente arraigados en las compañías “históricas”.

Iberia no ha sido ajena a estos desafíos. Bien al contrario. En estos años, han cambiado los clientes, la competencia y, por lo tanto, también Iberia lo ha hecho.

Para afrontar esos desafíos y los cambios regulatorios europeos, Iberia primero se privatizó y más tarde se fusionó con British Airways para crear uno de los grupos más sólidos del mercado europeo. Pero siempre mantuvo Madrid como su referencia. Su proceso de transformación y adaptación permanente a las condiciones del mercado dio un paso de gigante con la firma a principio de 2014 de nuevos convenios colectivos que permitirán a la compañía alcanzar una base de costes desde la que es posible competir en todos sus mercados de referencia. De esta manera, Iberia puede realizar su vocación de ser una compañía que da servicio a todo tipo de tráficos: personal y de negocios. Un servicio a través de una red fiable y estable que tiene su base de operaciones en Madrid. Madrid, así se ve también beneficiada de tener una compañía que gana en competitividad.

El tráfico aéreo en Madrid

A menudo se produce una cierta sorpresa ante el hecho de que la capital del país que ocupa la segunda posición mundial en cuanto al número de turistas recibidos al año, no consiga esos mismos récords en el aeropuerto de referencia.

La respuesta a esa cuestión pasa por entender que el turismo de sol y playa, que en nuestro país es el mayoritario, es servido principalmente por líneas de bajo coste que vuelan directamente a las localidades costeras desde los diferentes orígenes europeos. Madrid no es destino de sol y playa, sino que responde a otro modelo, donde tienen un peso muy significativo los viajes de negocios, más afectados por la crisis económica; es más emisor que receptor y es, sobre todo, nudo que conecta países y continentes.

Las inversiones realizadas en los últimos 20 años en el aeropuerto de Madrid han permitido la puesta en servicio de la T4, considerada

una de las mejores terminales del mundo y la posibilidad de atender a 35 millones de pasajeros al año.

Las previsiones hechas en el año 2000 se enfrentaron en el 2011 a las consecuencias de la crisis. El tráfico aéreo es un sector muy sensible a factores exógenos e incontrolables por las empresas. Principalmente, a las crisis económicas que producen una cuasi automática drástica reducción de la demanda de asientos tanto de pasajeros en clase turista como en clase negocios. El conjunto de España en general, y Madrid en particular, sufrieron en 2013 las consecuencias de esa crisis, que redujo los viajes con la capital, tanto de origen como de destino.

Estos años de recesión han provocado una caída de la actividad económica, de los viajes y, paralelo a ello, un deterioro de la Marca España y de la Marca Madrid.

Ciertamente el turismo interior y su crecimiento puede ser una parte de la recuperación de Madrid-Barajas (Aeropuerto Adolfo Suárez), pero esta gran infraestructura se proyectó como puente de negocios entre España/Europa y Latino América, Norte de Africa y Mediterráneo, y solo estará a pleno rendimiento cuando ese puente sea muy transitado.

¿Qué aporta Iberia a Madrid?

La decisión de Iberia de operar un hub, centro de conexión de vuelos, en la Terminal 4 de Madrid-Barajas, fue una decisión estratégica para la compañía, y lo es también para Madrid, porque gracias a ello la capital dispone de muchas más rutas, tráfico, empleo y conectividad que poblaciones similares en tamaño y riqueza cuyo aeropuerto no se ha convertido en hub.

Un aeropuerto es hub no porque sus instalaciones sean más o menos buenas, y las de Adolfo Suárez Madrid-Barajas son excelentes, sino porque una compañía aérea establezca en él su base de operaciones en red. Hay ejemplos de aeropuertos que fueron Hub y dejaron de serlo, como el de Bruselas o Zúrich, cuando desaparecieron las compañías allí basadas, y que nunca recuperaron su tráfico ni su importancia.

Actualmente, Barajas es el sexto aeropuerto de Europa en tráfico de pasajeros, después de ciudades como Londres, París, Frankfurt, Ámsterdam y Estambul, todas ellas también con un hub o un centro de operaciones de una compañía aérea.

Iberia representa casi la mitad, el 45%, de los 40 millones de pasajeros que pasan por el aeropuerto madrileño anualmente –según datos de 2013–. Más de un 30% de los pasajeros que pasan por Barajas son en conexión, es decir que utilizan Barajas como punto de tránsito, no como origen o destino. De éstos, Iberia transporta tres cuartas partes.

¿De qué forma esos pasajeros en tránsito benefician a la capital?

En los vuelos de largo radio de Iberia, casi el 70 por ciento de los pasajeros son tienen origen o destino en Madrid, sino que utilizan la capital como tránsito. Sin este volumen de clientes, la mayoría de los destinos de largo radio dejaría de tener sentido, porque les faltaría la masa crítica que les hace rentables. El número de destinos y frecuencias intercontinentales ofrecidos por Madrid es entre 8 y 10 veces superior a los que se ofrecen en aeropuertos sin hub en regiones comparables en términos de población y nivel de renta. Eso es poner Madrid en el mapa del mundo.

El hub de Iberia se nutre de vuelos domésticos, dentro de España, y de rutas de corto y medio radio, para mantener la rentabilidad de sus vuelos de largo recorrido hacia/desde Europa, América Latina y África. El hecho diferencial de ser un hub aporta al aeropuerto un tráfico adicional de 18 millones de pasajeros, así como 4.331 frecuencias semanales en verano –esta cifra fluctúa dependiendo de la temporada– generando una combinación de 5.827 pares de ciudades. Este tránsito –el de pasajeros que conectan en ese aeropuerto– aporta un volumen muy importante de pasajeros que hace sostenibles rutas que de otra manera no podrían existir. En definitiva, permite aumentar la oferta de vuelos directos generando, a su vez, una mayor demanda.

Esos 18 millones de pasajeros añadidos por el hub al aeropuerto de Madrid-Barajas impactan en más de 57.000 empleos y cerca de 3.400 millones de euros al Valor Añadido Bruto de la Comunidad de Madrid (un 27% del total del impacto económico del aeropuerto).

En el primer trimestre de 2014 hemos empezado a notar tanto la mejora de la actividad económica como las iniciativas de promoción de Madrid, a las que se ha sumado Iberia.

También, la recuperación de destinos y frecuencias del Grupo Iberia, fruto de los acuerdos laborales alcanzados con todos los colectivos de trabajadores, del draconiano ajuste de costes, de la reorganización interna y de las inversiones en políticas comerciales y renovación de aviones.

A partir del segundo trimestre veremos con claridad la influencia de esas mejoras en la recuperación del tráfico aéreo del aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas.

Un elemento que contribuiría a dinamizar aún más el aeropuerto sería la interconectividad entre la T4 y la red de alta velocidad. Esta interconexión ampliaría el área de influencia del aeropuerto a 26 millones de personas, la mitad de la población del país, que se encontrarían a una distancia de 2 horas y media del aeropuerto. El aeropuerto de Madrid sería el punto de conexión indiscutible para viajar a/desde prácticamente toda España, frente a otros hubs europeos que en los últimos años han tratado de captar ese tráfico para nutrir sus rutas.

A partir de ahí y con el apoyo de IAG, vamos a trabajar intensamente para que Madrid y la economía española dispongan de su mejor opción a la hora de traer actividad a Madrid y España.

¿Qué puede aportar La Marca Madrid al tráfico aéreo y a Iberia?

Las ciudades como destino de ocio, trabajo o inversión compiten entre sí. El éxito del proyecto “Madrid” como uno de los motores imprescindibles de la reactivación de la economía española y puente entre Europa y Latino América es un complemento esencial al esfuerzo que Iberia está haciendo para adaptar sus costes y su organización a las exigencias de sus clientes y del mercado de transporte aéreo y, así, contribuir a mejorar el rendimiento del aeropuerto de Madrid.

Cuidar La Marca Madrid es mucho más que rediseñar logotipos y hacer campañas promocionales: supone un trabajo de medio y largo plazo en la construcción de atributos asentados sobre realidades. Para que una “marca” ligada a un territorio, en este caso a una ciudad, que es la capital de un estado, y a una Comunidad Autónoma, sea algo más que una herramienta soft y poco eficiente de marketing es necesario que se asiente sobre tangibles e intangibles.

Otros colaboradores en esta publicación harán, sin duda, doctas reflexiones sobre la construcción de La Marca Madrid. Por lo que respecta a la cuestión del tráfico aéreo, ligada con la revitalización del aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas y del turismo vacacional y de congresos y el cliente “negocios” parece evidente que hay que poner foco sobre la calidad de las infraestructuras aeroportuarias, las conexiones entre aeropuerto y ciudad, la movilidad y la intermodalidad, la calidad de vida y “la oferta de actividades y oportunidades” que a cada tipo de posible visitante pueda resultarle más atractiva.

Son los tangibles –la organización del territorio y el urbanismo, las infraestructuras de todo tipo, el tejido productivo (industria y servicios), la regulación y organización administrativa, los servicios públicos y sociales de calidad, la oferta de ocio y comercio– y los intangibles –los valores la reputación y la identidad– la materia con la que habría que construir “La Marca Madrid” como ciudad de cultura, de ocio y de negocios. Es sobre esa triada que tenemos que potenciar Madrid.

Vivimos un mundo en el que la creación de los grandes espacios socio-políticos ofrece a las ciudades una nueva oportunidad de posicionarse a una escala nunca antes conocida.

Pero ese posicionamiento no es fruto de la casualidad. Es la consecuencia de decisiones estratégicas cuidadosamente tomadas y de un trabajo consistente y duradero en el que múltiples agentes, tanto públicos como privados tienen que colaborar estrechamente.

Iberia respalda activamente todas las iniciativas que se promueven tanto desde las instituciones madrileñas como desde la sociedad civil, como la Asociación Turística de Madrid o el Comité Aeroportuario para Mejorar la Situación del Aeropuerto de Madrid-Barajas... Ade-

más, de iniciativas como la campaña de la Secretaria de Estado de Turismo para promocionar la imagen de España en el exterior, con especial énfasis en EEUU y Latinoamérica.

Sumando esfuerzos y pensando a largo plazo es como prepararemos nuestras empresas y nuestras ciudades a competir mejor y enfrentarse con naves mejor preparadas a las tormentas, que puedan venir en el futuro.



GLOBALLY.ES

MADRID | BARCELONA | LONDRES | MILAN

VILLANUEVA 5, 28001 MADRID | 91 781 39 87
TUSSET 8, 08006 BARCELONA | 93 238 68 20
4 GREAT MARLBOROUGH ST, LONDON W1F 7HH

Proyecto Canalejas, potenciando la Marca Madrid

Presidente, OHL Desarrollos.

Hoy en día la marca y los valores asociados a la misma han adquirido una importancia crucial en todos los ámbitos. Tanto es así que las empresas que quieren posicionarse con unos atributos claros y alcanzar un lugar representativo entre sus competidores son conscientes de que deben apostar por construir una identidad diferenciada: la inversión en este intangible genera singularidad, notoriedad y prestigio. La construcción de una marca acertada siempre es rentable.

Este comportamiento respecto a la marca –la búsqueda consciente de una identidad propia–, antes circunscrito exclusivamente al mundo empresarial y del marketing, se ha extendido a casi cualquier entidad social que necesite diferenciarse y presentarse ante terceros asociada a una serie de atributos singulares y propios. Una marca no es solo un logotipo, ni un nombre ni un eslogan. Lo importante está detrás, en los valores adscritos e inherentes. Al hablar de la construcción de la marca Madrid, de nuestra ciudad, nos encontramos con un entramado complejísimo, del que participa la historia de la ciudad, su economía, sus habitantes, sus costumbres, sus particularidades... Madrid está comenzando a desarrollar un modelo de ciudad con el que debe presentarse ante el mundo. Pero para llevar a cabo con éxito esta empresa hay que tener

presente que se necesita tiempo, recursos y un ejercicio de orgullo saludable y necesario para recuperar el Madrid más auténtico, más culto y sensible para hacerlo convivir con el Madrid dinámico y contemporáneo.

Hasta aquí la teoría, pero ¿cómo llevar a la práctica esta idea? Disponemos de varios ejemplos cercanos de los que podemos aprender: el llamado “efecto Guggenheim” puso sobre la mesa un modelo que hasta entonces no se había probado en España –dejando aparte Barcelona y los Juegos Olímpicos o Sevilla y la Exposición Internacional del 92, con desiguales resultados a futuro–. La verdadera innovación consistió en elaborar una estrategia consciente para variar, de manera intencionada, la percepción que hasta ese momento se tenía de Bilbao. La idea de transformación se articuló alrededor de un edificio, pero no uno cualquiera, sino de un proyecto con una dimensión internacional claramente definida, que consiguió cambiar diametralmente la ciudad, puso en el mapa turístico –nacional e internacional– a Bilbao y, lo que es más importante, cambió para siempre la visión que se tenía de ella. Con el imponente edificio museístico firmado por el arquitecto Frank Gehry, la capital vizcaína dejó atrás su pasado industrial y se situó como una de citas artísticas internacionales imprescindibles y como motor para la economía del País Vasco, que recuperó en un tiempo récord la inversión realizada en este proyecto, que empezó con polémica y mucho recelo y acabó siendo un éxito rotundo y un orgullo para los bilbaínos.

Y si este modelo resulta exitoso, todavía pueden multiplicarse más sus resultados para la ciudad y sus habitantes cuando se establece una estrecha colaboración entre la empresa privada y la administración local. La apuesta arriesgada de la primera y la importante inversión que puede comprometer, unidas a una buena gestión municipal, encaminada a revitalizar la urbe, haciéndola más amable, dotándola de nuevos servicios, mejorando los accesos... garantizan el crecimiento de la marca ciudad. Porque construir una imagen de marca ciudad, la marca Madrid, no es solo diseñar una identidad visual, es darle contenido, construir valor y poner de relieve aquellos atributos que nos diferencian del resto.

Con esta voluntad, la administración madrileña ha iniciado ya desde hace algún tiempo una estrategia de gran calado, que se ejempli-

fica mejor que en ningún otro caso en la transformación que supuso el soterramiento de la M-30 y la creación de Madrid Río desde el punto de vista de las grandes infraestructuras, la recuperación de El Matadero como nuevo polo de atracción cultural y arquitectónica de vanguardia, el reposicionamiento gracias a la gran obra de rehabilitación del Centro Cultural Conde Duque, etcétera. Madrid sigue dando muestras de dinamismo aún en los tiempos más difíciles.

En el lado de la iniciativa privada, cabe mencionar uno de los últimos emblemas de la ciudad, Las Cuatro Torres, que redefine la imagen del perfil de la ciudad y donde Grupo Villar Mir tiene el orgullo de haber participado levantando uno de los rascacielos, Torre Espacio. A ellos vendrá a sumarse, en menos de un lustro, el Proyecto Canalejas, una iniciativa de suma importancia para Madrid, también impulsada por Grupo Villar Mir.

En este proceso de consolidación y dinamización de la marca Madrid, el Proyecto Canalejas se presenta como un elemento icónico lo suficientemente poderoso como para resumir la esencia de una ciudad. En él confluyen varios aspectos diferenciadores e inexistentes hasta ahora en la capital y en cualquier otro punto de España.

Nunca antes se había llevado a cabo la recuperación de un conjunto arquitectónico de siete edificios históricos, absolutamente representativos de la arquitectura civil de Madrid y ubicados en el centro, entre Alcalá, Sevilla, Plaza de Canalejas y Carrera de San Jerónimo, a la vez símbolo de la memoria colectiva y de la imagen de la capital, como es la zona de la Puerta del Sol. El abandono y deterioro de este conjunto único durante los últimos años indudablemente había deslucido la grandeza de épocas pasadas, de la que sin duda disfrutó esta zona de Madrid en otras épocas.

El Proyecto Canalejas no solo viene a reivindicar su valor como icono de la urbe, sino también a realzar su potencial como marca Madrid. Cuando esté concluido, el Proyecto Canalejas se alzará como una de las señas de identidad de nuestra ciudad, una perfecta simbiosis de tradición y vanguardia. Por delante tenemos un gran reto constructivo, por la envergadura y dificultad del proyecto, por su arquitectura, que va a reinterpretar este conjunto de edificios desde una óptica moderna,

dotándolos de nuevos usos, lo que constituye, sin duda, un ejemplo de valor social que la iniciativa privada puede aportar a la comunidad.

Para conseguirlo no hemos ahorrado en esfuerzos, dedicación y pasión, todo lo contrario. Hemos cuidado hasta el mínimo detalle y hemos contado con los mejores colaboradores. Se han restaurado y protegido todos y cada uno de los elementos significativos que todavía conservaban los edificios, como las vidrieras, luminarias, celosías, capiteles, barandillas, mármoles, molduras... Contamos con el operador más prestigioso del mundo para ofrecer un servicio hotelero excelente: la cadena de lujo Four Seasons nos acompaña en este apasionante viaje y será también la encargada de dar servicio a las viviendas de lujo que incorporará el edificio. Hemos concebido un área gastronómica y de compras excepcional y hemos dotado al complejo de una moderna área de estacionamiento, que aumentará notablemente las plazas de aparcamiento existentes en la zona. Y todo ello integrado en un espacio de vanguardia, que ofrece una experiencia de convivencia innovadora y que se convertirá en un destino turístico de reconocimiento y ámbito internacional, inexistente hasta hoy en España.

Pero sería imposible llevar a cabo este maravilloso proyecto sin el apoyo y la sensibilidad que han mostrado tanto el Ayuntamiento como la Comunidad de Madrid, haciendo del enclave Sol-Canalejas un entorno mucho más accesible y amplio, gracias al soterramiento de las terminales de autobús que se concentran en plena almendra de la capital, abriendo de esta manera un nuevo espacio para el ciudadano y para el disfrute de la ciudad.

Con la ayuda y el esfuerzo de todos los que participamos –y hemos puesto tanta ilusión– en el Proyecto Canalejas estamos convencidos de que la ciudad de Madrid conseguirá distinguirse por poseer un espacio único, lo que redundará en prestigio y reputación para la urbe y contribuirá a su reposicionamiento como destino turístico internacional en sí mismo. De hecho, el “efecto Canalejas” empieza ya a ser un hito de la capital, lo que contribuirá, sin lugar a dudas, a captar iniciativas que generen riqueza para la ciudad y potenciará la imagen de Madrid en el mundo, no solo como destino de negocios, sino también turístico, gastronómico, lúdico y cultural.

sodexo^{*}prestige

Alta gastronomía
para eventos
excepcionales



MUSEO NACIONAL
DEL PRADO
fuentepizarro



MÁS INFORMACIÓN EN
www.sodexoprestige.es

Marca Madrid y el comercio

Presidente, Confederación de Comercio Especializado de Madrid (COCEM).

El comercio, más allá de lo transaccional

El comercio cambiará en los próximos cinco años el equivalente a la transformación experimentada en las últimas cinco décadas. Era ésta una de las grandes y taxativas conclusiones a las que se llegaba en la edición 2013 de Retail Big Show, congreso de referencia del retail a nivel mundial.

Se estima que antes de 2020 se habrá perdido casi la mitad de la base comercial que había en 2005, lo que significa que aquellos comerciantes que hagan bien su trabajo, aceptando y actuando en este proceso de cambio estructural del sector, tendrán muchas más probabilidades de sobrevivir durante este periodo y se encontrarán, *“al final del túnel”*, con la mitad de competencia.

Sin embargo, los consumidores, los clientes, seguirán estando ahí, quizás si cabe en mayor número, ya que desde nuestro propio mercado local, gracias a las extraordinarias posibilidades que nos brindan y brindarán las nuevas tecnologías, cualquier comercio, por pequeño y alejado que esté de las grandes y principales áreas comerciales, tendrá la posibilidad de presentar su propuesta de productos en cualquier lugar del mundo.

En los últimos años, el avance del e-commerce ha sido, es y será una realidad *“que ha llegado para quedarse”*. Cada vez son más las empresas

que apuestan por el desarrollo de las nuevas tecnologías para alentar las ventas. Sin embargo, las tiendas físicas siguen, y seguirán, siendo necesarias.

El comercio minorista se constituye para la mayoría de los ciudades como uno de los sectores estratégicos de su actividad económica. En concreto, para nuestra Comunidad representa el 7,4% de su PIB Regional, con cerca de 70.000 establecimientos y más de 250.000 trabajadores.

El comercio urbano es el gran dinamizador de nuestros municipios, donde compiten pequeños establecimientos, mercados municipales, pequeñas, medianas y grandes cadenas, generando espacios de gran competencia empresarial. El comercio contribuye a la sostenibilidad de las ciudades, dota al “ecosistema” urbano de vitalidad, calidad y seguridad allá donde se localiza, impide la degradación del entorno, dinamiza y anima la vida y la convivencia.

De todo lo anterior se desprende que el comercio afecta al urbanismo y a las ciudades, y su impacto trasciende mucho más allá de lo meramente transaccional.

Comercio y Marca Madrid: cuatro ideas-fuerza

El comercio es, cada vez más, uno de los factores fundamentales de diferenciación de las ciudades y regiones modernas, constituyéndose en uno de sus principales ejes de atracción. Alguien identificó recientemente los comercios como “*los nuevos templos*”, y sus palabras no estaban exentas de razón. En la actualidad hay establecimientos comerciales que superan en número de afluencia los tradicionales espacios de referencia, culturales y artísticos, de visita por parte de los ciudadanos.

A modo de ejemplo señalar que el lugar más visitado de la Ciudad de Nueva York no es, entre otros, ni el Moma ni la Estatua de la Libertad, sino la Tienda Apple de la Quinta Avenida. Quién sabe si el futuro Apple Store de la Puerta del Sol de Madrid, algún día, superará en número de visitantes al Museo del Prado o al Museo Thyssen-Bornemisza.

Conscientes por tanto de la importancia del comercio en la proyección de la imagen de nuestra Región, y, en definitiva, en la idealización de su marca, trataré de exponer, a través del establecimiento y definición de CUATRO IDEAS-FUERZA, las claves estratégicas en las que, a mi juicio, debería gravitar el marco de actuación para que la actividad comercial contribuya a la consolidación y mejora continua de la Marca Madrid.

Madrid, escenario de inversiones de “retailers”

En la actualidad la apertura de determinados establecimientos comerciales ocupan, y en algunos casos protagonizan, grandes espacios de noticias en los principales medios de comunicación. Pensemos en la propia apertura del Apple Store del “kilómetro cero”, el “flagship” de Zara en la Calle Serrano, el Espacio Platea de la Plaza de Colón, ó el futuro y esperado Complejo Comercial de Canalejas, un espacio de casi 25.000 metros cuadrados de edificios protegidos, anterior sede de Banesto, en los que se localizará el primer Hotel de Four Seasons en España y un centro comercial de 16.000 metros cuadrados.

Cuatro proyectos que además de contribuir a potenciar la propuesta de valor tanto de nuestra Ciudad como de nuestra Región, generarán cerca de 6.000 nuevos puestos de trabajo.

Ejemplos como los que anteceden vienen a poner de manifiesto que el “retail” se constituye como uno de los grandes y principales ejes de atracción de inversiones para nuestra Región, tanto de carácter nacional como internacional, con los componentes y efectos que conlleva de generación de riqueza, creación de empleo, afluencia de visitantes y fortalecimiento de su imagen.

Con tal motivo, y como primera Idea-Fuerza, es necesario que en la estrategia de atracción de inversiones para nuestra Región la variable comercial se constituya como uno de sus principales aspectos valedores.

Madrid, escenario “amigable” de “retailers”

El comercio de hoy contribuye, y esta contribución se acrecentará en el futuro, a la regeneración y mantenimiento de espacios históricos

o protegidos que por sus características singulares y especiales, el coste de su rehabilitación y mantenimiento, ó las complejidades funcionales de dichos espacios, han encontrado en los “retailers” su gran salvador.

Pensemos, en este sentido, en el destino al que se habrían visto abocados los edificios de Puerta del Sol, Canalejas ó el antiguo Cine Carlos III si una serie de operadores comerciales no hubieran apostado por su posicionamiento en aquéllos. Con absoluta seguridad serían espacios llamados al abandono, con las correspondientes consecuencias negativas que ello supone para el área en que se ubican, para el municipio, y para la Región.

Asimismo, la estrategia de posicionamiento actual de muchos “retailers” consiste en su implantación a través de las denominadas “tiendas- insignia” ó “flagships”, como el citado establecimiento de Zara en Serrano, o Abercrombie en la Plaza Marqués de Salamanca; destinando a tal fin, dadas sus necesidades de gran dimensión, edificios enteros, cuya función es servir, además de como tienda, como escaparate o anuncio para presentar su experiencia de compra.

Todo ello requiere un ejercicio de adecuación de la normativa a esta “nueva realidad” urbanístico-comercial, lo más exenta posible, y más allá de lo estrictamente necesario, de barreras burocráticas y legales. En este sentido, la segunda Idea-Fuerza consiste en la necesidad que Administración Regional y Municipal desarrollen un modelo de “Administración Innoligera”, que además de contribuir a despertar la atención de inversores, identifique Madrid como un lugar “amigable” o “friendly” desde el punto de vista normativo y burocrático. Ello conllevará que, en paralelo, los operadores ya establecidos puedan desarrollar en sus establecimientos estrategias y actuaciones con componente innovador.

Madrid, propuesta de valor comercial integrada

Erróneamente, ya sea de manera consciente o inconsciente, se ha venido transmitiendo por parte de nuestra Administración Regional y Municipal, haciéndose eco de un informe, la idea que Madrid se

constituye como el segundo destino de compras de Europa, solamente superado por la Ciudad de Londres.

Sin embargo, de la lectura del contenido, datos y conclusiones del citado informe, *“The Globe Shopper Index Europe”*, lo que se desprende de los mismos, es que, conforme a una serie de variables analizadas en un total de 33 ciudades, Madrid podría, potencialmente, situarse en el segundo puesto del ranking europeo de *“ciudades-destino”* de compras.

Efectivamente, Madrid lucha por hacerse un hueco frente a enclaves europeos como París, Londres, Berlín o Milán. Sin embargo, está todavía lejos de las cifras europeas de turismo de compras de estos destinos, a pesar de que el Informe GSIE nos posiciona, potencialmente, en el segundo lugar.

Es por tanto evidente que algo está fallando para que esa preferencia no se traduzca en resultados, seguramente consecuencia de una inadecuada, o tal vez inexistente, gestión estratégica y *“política”*. Hora es por tanto de sentarse a reflexionar, planificar y diseñar una *“hoja de ruta”* con el objetivo de posicionar Madrid en el lugar que le corresponde como destino global de compras.

En este sentido, desde la Confederación de Comercio de Madrid venimos poniendo de manifiesto que la proyección del comercio de Madrid, desde el punto de vista de la conceptualización de su oferta debe ser objeto de revisión.

Madrid dispone de una serie de ejes comerciales singulares y diferenciados, algunos de los cuales no forman parte de su propuesta corporativa de valor comercial. Madrid goza asimismo de determinados centros comerciales que refuerzan, en paralelo, la oferta comercial de la Región, bien por la especialización de su contenido, bien por la presencia de determinados *“jugadores”*, bien por la existencia de algún elemento de atracción complementario. Sin embargo, su presentación, su puesta en escena es, en algunos casos inexistente, y en otros aislada y sin conexión.

En este sentido, la tercera Idea-Fuerza consiste en la necesidad de integrar dichas áreas comerciales y espacios en una propuesta única e integral, a través de una *“paquetización”* adecuada y coherente.

Efectivamente, la propuesta comercial de Madrid no es única y exclusivamente la de los ejes Serrano-Jorge Juan-Ortega y Gasset

y Gran Vía-Preciados-Puerta del Sol. Madrid es mucho más desde el punto de vista comercial. Madrid es el resto del Barrio de Salamanca, con sus “*calles traseras*” repletas de tiendas, que trazan un diseño urbanístico elegante y ordenado. Madrid es Argüelles-Zona Oro, con su Calle Princesa de amplias y transitadas aceras, cuyas tiendas son reflejo de una gran variedad de estilos, y la extensión de la Calle Conde Duque, un espacio “*trendy*” en plena consolidación.

Madrid es también Chueca-Fuencarral, la zona comercial bohemia, alternativa y transgresora de Madrid. Madrid es Zona Salesas, “*La Milla Cool*”, donde conviven establecimientos de jóvenes y originales diseñadores con tiendas multimarca de primer nivel. Madrid es Zona Orense, el área comercial de la “*city madrileña*”, su corazón económico y financiero. Madrid es también Rozas Village...

“*Paquetecemos*”, por tanto, nuestra propuesta de valor comercial, adecuemos los diferentes soportes a la misma, e integrémosla en la Marca Madrid.

Madrid, compromiso de colaboración público-privado

El comercio de Madrid requiere un nuevo modelo de gestión estratégico, integrado e inteligente, participativo y de amplio consenso, con una activa implicación de todos aquellos “*stakeholders*” que, directa o indirectamente, representen intereses, desarrollen iniciativas, aporten conocimiento y visión.

Más teniendo en cuenta que el comercio, como decíamos anteriormente, va mucho más allá de los meramente transaccional, y tratándose de un sector en pleno proceso de cambio estructural.

Por tanto, la cuarta Idea-Fuerza consistiría en la articulación de mecanismos de cooperación, colaboración e intercambio de información entre los agentes públicos y privados con el objetivo de, con la participación de los mismos, adoptar las mejores decisiones estratégicas para el sector, para la economía y para la Región.

Decía Peter Drucker “*que la única forma de predecir el futuro es creándolo*”. Pongámonos pues a trabajar, desde ya, en hacer de Madrid “*una marca ganadora*”.

Olvida que hay un océano entre nosotros.

Hasta 28 vuelos diarios uniendo España y Latinoamérica, ofreciéndote el mejor servicio para que entrar en un avión de Iberia sea siempre como poner un pie en casa.



Marca Madrid y alta gastronomía

Chef restaurante Diverxo, 3 estrellas Michelin.

Este artículo es el resultado de una entrevista realizada en el restaurante Diverxo el 16 de julio de 2014.

¿Qué es Madrid para David Muñoz?

75

Parto de la base de que Madrid es la ciudad en la que he nacido, con lo cual para mí es la Ciudad.

Estuve viviendo 6 años en Londres y he descubierto que cuando viví allí me gustó mucho la experiencia y creo que en esa ciudad hay parte del arraigo que tiene Madrid como ciudad dado que es una urbe muy cosmopolita y que da la bienvenida a todo el mundo; Madrid no está llena solamente de gente nacida aquí sino que es mucho más plural en este aspecto. En Londres me di cuenta de que viviendo en una ciudad cosmopolita con unos parámetros similares a los de Madrid, echaba en falta esa sensación de arraigo que Madrid sí tiene.

Para mí Madrid es una ciudad muy plural en la que hay mucha mezcla de culturas, de nacionalidades y de razas pero a la vez es la única ciudad en Europa, que sigue conservando el sentimiento de arraigo en la gente y en la esencia de la propia ciudad.

¿En qué se diferencia el Madrid actual del Madrid de tu infancia?

Hay muchas diferencias. Yo nací en La Elipa, y La Elipa fue uno de los primeros barrios de Madrid en los que hubo una fuerte inmigración; y como ocurre con la inmigración en cualquier ciudad del mundo, cuando empieza a darse este fenómeno al principio hay tensiones. Ahora está mucho más asumido, pues hablo de hace 20 años. Recuerdo que el cosmopolitismo de Madrid no era hacia otros países sino hacia otras partes de España, y ahí de forma natural no hubo más remedio para la propia gente ver la situación y adaptarse a ella. La gran diferencia es que entonces Madrid era una ciudad abierta a España y ahora es abierta al mundo.

¿Cómo definirías la gastronomía madrileña?

También ha cambiado mucho, sobre todo en los últimos 6 años. Madrid ha sido a nivel gastronómico quizás una de las ciudades grandes más ancladas al pasado y a la forma de entender la gastronomía, con muchos dogmas y reglas preestablecidas.

Madrid siempre ha sido una ciudad aburrida gastronómicamente desde el punto de vista que los restaurantes que triunfaban aquí eran restaurantes en los que se había invertido mucho dinero; el talento en la gestión de esos restaurantes existía pero pasaba a un segundo plano. Lo que en alguna época se llegó a llamar las “mesas del poder”, que al final pretendían mostrar una ciudad, gastronómicamente hablando, en la cual se cerraban muchos negocios, en la que el acto de comer pasaba a un segundo plano y lo importante era que el local funcionase bien y se comiese dignamente; y de ahí que Madrid estuviese plagada solamente de asadores, marisquerías, sitios de producto, todo visto desde un punto de vista muy canónico.

Sin embargo, de 10 años a esta parte empezó todo a cambiar; especialmente desde hace 6 años ocurrió una verdadera explosión gastronómica, aunque yo creo que la gran transformación está aún

por llegar. Madrid es gastronómicamente hablando la ciudad española con más potencial en cuanto a desarrollar nuevos conceptos. Ahora mismo Madrid es una ciudad en la que todos los éxitos gastronómicos que está teniendo se están basando en el talento. Ha cambiado esa forma de entender el restaurante. Ya no hay que realizar una gran inversión para que el restaurante funcione; ahora mismo está ocurriendo en Madrid una “movida gastronómica” de gente joven, con muy pocos medios económicos pero con una gran gestión de su propio talento y de sus propias ideas. Creo que ahora mismo en España no hay una ciudad que esté generando tanta tendencia en tan poco tiempo, tantos conceptos nuevos y esto es impagable e imparabile. Esto es el germen, la semilla para que luego ocurran muchas más cosas.

Ahora mismo coges los dos últimos años y ves cuáles son las aperturas que ha habido en Madrid que más éxito están teniendo y no hay más de 3 en los que el local y la inversión tienen una parte definitoria en el éxito del restaurante. En el resto, y podría nombrar 50 o 60 de ellos, son grandes conceptos vinculados solamente al talento.

¿Y la alta gastronomía de Madrid?

Todo toca una tecla dentro de la misma melodía. La cúspide de la pirámide es la alta cocina pero una gran ciudad que empieza a presumir de pluralidad gastronómica no debe solamente, y no está siendo así en Madrid, mostrarse solamente en la alta cocina. Ahora mismo, de esos 50 o 60 conceptos de los que hablaba antes, la mayoría de ellos no supera los 50 euros por persona.

Sí que es verdad que en Madrid hemos tenido la suerte de habernos concedido la tercera estrella Michelin, y esto ha situado a la alta cocina madrileña en un lugar en el que no estaba hace 20 años, y yo creo que ahora toda la gastronomía en Madrid goza de buena salud. Incluso los nuevos restaurantes que están abriendo también se están vinculando desde el primer momento a ese talento, y también DiverXO. De hecho, los parámetros del lujo en DiverXO no son nada

coincidentes con los parámetros de la tercera estrella Michelin, de ahí la gran repercusión mediática que tuvo.

Pero también puedes ver otras grandes cosas que están ocurriendo en Madrid, como el nuevo restaurante de Diego Guerrero, que es alta cocina pero una vez más está en un plano diferente, no es una inversión salomónica, el concepto no es tan dogmático, ni estirado, es un enfoque diferente, y yo creo que Madrid en este aspecto está logrando generar una tendencia muy alternativa a las grandes ciudades gastronómicas del mundo. En poco tiempo veremos como Madrid estará posicionada como la número uno en gastronomía en España.

¿Qué crees que diferencia la gastronomía madrileña de la del resto de España?

Sobre todo el cosmopolitismo. No hay ninguna otra ciudad, ni Barcelona misma, que sea tan cosmopolita como Madrid. El mejor restaurante tailandés está en Madrid, y se llama Sudestala, el mejor restaurante mexicano en Europa está en Madrid y se llama Punto MX, el mejor restaurante japonés en Europa está en Madrid y se llama Kabuki. Es opinable cuando hablas de lo mejor, obviamente, pero a nivel objetivo estos restaurantes sino son los mejores están entre los 3 mejores. No hay ciudad en España ni en Europa que tenga esta mezcla de cosmopolitismo y alto nivel de cocina como en Madrid.

Esto es la verdadera definición del Madrid gastronómico.

¿En qué se basa la simbiosis entre Madrid y su gastronomía? Es decir, ¿qué le aporta la una a la otra?

Madrid aporta a la gastronomía esa base que existía tan dogmática, que ha servido para que se depure un poco más y se queden grandes casas vinculadas solamente al producto y a las formas más tradicionales de entender el restaurante; pero el hecho de que Madrid haya

evolucionado tanto con la inmigración, ese cosmopolitismo que, sin llegar al nivel de una ciudad como Londres, hace que Madrid sea una ciudad muy plural, que poco a poco fue entendiendo que la inmigración tiene muchas cosas buenas y esto ha acabado empapando a la gastronomía, porque gastronomía es cultura.

Y la gastronomía ha aportado a Madrid cosas tan tangibles como el turismo y el producto interior bruto que generan los conceptos gastronómicos y la nueva movida gastronómica madrileña. Especialmente en una época en que los datos de turismo en Madrid no son espectaculares, yo creo que el hecho de que se esté consolidando nuestra ciudad como destino gastronómico está ayudando mucho a que parte de la posible recuperación económica del sector turístico en Madrid tenga que ver con la gastronomía.

Y luego, está la parte más intangible: gastronomía está vinculada al placer, a la parte más hedonista de la vida, al ocio y todo lo que genera ese sentimiento hace que la ciudad sea más divertida y que tenga muchas más posibilidades. La gastronomía hace que Madrid esté más viva, tenga más propuestas de todo tipo. Si la gastronomía está más efervescente y bulle esto va a ayudar a que haya más musicales, que quieran venir más festivales y ayuda a que puedan ocurrir otros brotes de generación de comercio y de gente emprendedora alrededor de esta efervescencia. Ahora mismo no hay nada en Madrid que esté en mayor efervescencia que la gastronomía.

¿Sería DiverXO diferente de haberse desarrollado en otra ciudad?

Sería diferente aunque mentiría si dijese que el germen y el ADN de DiverXO no es madrileño. En algún momento me planteé dejar Madrid porque no encontrábamos la forma de hacer DiverXO viable, pero al final con la tercera estrella fue todo un poquito más fácil y estoy muy feliz de que al final nos hayamos podido quedar.

DiverXO es un concepto tan personal que no tendría sentido si no fuese en un entorno tan cosmopolita como Madrid.

Además, en los últimos meses, tanto yo como las personas de mi equipo nos sentimos fuente de inspiración para mucha gente joven que tiene que ver con la gastronomía, pero también para muchos que no tienen que ver con ella, porque así nos lo hacen saber.

Al final DiverXO vino a decir: se puede ser joven, se puede tener un gran talento, se puede apostar por él y se pueden conseguir los sueños, sin tener que depender ni de grandes inversiones ni de terceros que tengan que ser tus padrinos, tus mecenas; y esto ha servido para que mucha gente joven se dé cuenta de que el emprendimiento es viable, con esfuerzo, pero viable.

Que haya tanta gente que se haya empapado de la energía vital de DiverXO nos ha influenciado mucho a la hora de entender qué estamos haciendo y qué queremos hacer.

David Muñoz y DiverXO han conseguido crearse una marca ampliamente reconocida y respetada. ¿Qué papel otorgas a tus marcas?

Cuando te digo que en Madrid hay muchos restaurantes que están triunfando principalmente gracias al talento tiene que ver con cómo ha llegado DiverXO a la excelencia. No existe otro restaurante en el mundo con unos parámetros parecidos a DiverXO en la alta cocina, en aspectos como el servicio, un restaurante que haya llegado a lo más alto adoptando sus propias reglas. Ese es el gran mérito de DiverXO y esto es lo que ha abierto nuevas puertas a mucha gente.

Es evidente que cuando haces un camino propio, como el de DiverXO, te saltas muchas reglas simplemente por querer ser consecuente, y entonces hay mucha gente dispuesta a recordarte que lo estás haciendo mal, que te estás equivocando y que así no se hacen las cosas. Al final, con la fe ciega en uno mismo y con el convencimiento de que las cosas bien hechas triunfan fuimos capaces de ser consecuentes.

Y esa ha sido una de las mayores dificultades: ser consecuentes con lo que pensábamos en una ciudad en la que los dogmas eran ley de vida.

Y en el nuevo DiverXO, el nivel de transgresión va a ser el que había en el anterior restaurante multiplicado por diez.

¿Madrid tiene marca? Y si la tiene, ¿qué elementos la definen bajo tu punto de vista?

Creo que tiene marca, pero también creo que mentiríamos si dijésemos que tiene una gran marca. Yo creo que Madrid empieza a tener un sello de identidad cada vez más definido pero todavía hay mucho por hacer.

El mejor eslogan para Madrid es ese cosmopolitismo con arraigo que mencionaba anteriormente. A mí me parece un parámetro que no existe en otras grandes ciudades del mundo que conozco, ya sea Singapur o Nueva York. Quizás la que más se acerque a ese “cosmopolitismo con arraigo” sea París, pero París es diferente porque no tiene un carácter tan cosmopolita como Madrid.

Yo sería muy feliz si mañana consiguiésemos ese sentimiento de arraigo en toda esa gente que viene a Madrid pero lográsemos ser tan cosmopolitas en el planteamiento como Londres.

Madrid y el deporte

Presidente, Atlético de Madrid.

El mundo está cambiando. El turismo en España supone un 12 por ciento del PIB y es para muchas comunidades autónomas su principal fuente de recursos. Somos una de las grandes potencias turísticas mundiales, y este sector es el que mejor nos representa como país y como ciudad, no podemos olvidar que es la primera industria en el extranjero que se asocia con España. Por lo tanto, el sector destaca como gran embajador de la marca España, y ése es el gran activo que representa.

Las compañías que operan en nuestro país, en nuestra Comunidad y en el exterior, cuentan con un alto porcentaje de clientes de fuera de Madrid. Si estas empresas ofrecen un gran servicio, indirectamente ofrecerán una buena imagen de marca de su país, de su comunidad y de su ciudad.

En este sentido, hay que seguir trabajando en potenciar nuestras marcas y que éstas sean cada vez más reconocidas en el exterior. España ya no sólo es un país de famosas y extraordinarias costas, estoy convencido que las alternativas ya se han multiplicado y estamos preparados para cubrir las necesidades de los clientes más exigentes. Es por ello, que si hasta hace relativamente poco tiempo, la práctica de la creación y gestión de marca estaba reservada a productos, servicios, y entidades corporativas, hoy muchos países, comunidades y ciudades se han sumado a ello. No son puramente marcas, sin embargo, se les puede aplicar las técnicas del branding ya que actúan también en un entorno competitivo, y son las marcas destino.

Quiero destacar, que viajar siempre ha sido una gran experiencia emocional, como el cine, en la que siempre existen unas expectativas que cumplir y superar, y en este sentido, también el deporte puede jugar un papel fundamental. Las personas, los deportistas, se convierten en iconos, son símbolos, y lo mismo ocurre con los lugares y los eventos deportivos.

Madrid es una ciudad cosmopolita, que no olvida nada. Es fiel a sus costumbres, cultura y a su arte, pero a su vez es un lugar moderno, como importante centro de negocios. El ambiente universitario es otro de sus alicientes. Madrid está acostumbrado a acoger estudiantes extranjeros por la reputación y el prestigio de sus universidades. De hecho su vida social y cultural está muy orientada a este tipo de público, joven y muy activo.

La arteria cultural por excelencia de la capital es la Gran Vía, el conocido como “pequeño Broadway”. Una calle comercial repleta de vida y luces de neón de teatros y musicales donde por el día es un lugar vibrante lleno de gente y por la noche se convierte en punto de encuentro para pasar unas horas de diversión. Cerca de allí se encuentran otros barrios interesantes con una vida social muy animada, como La Latina, Malasaña o el Barrio de las Letras. Como en muchas ciudades españolas las aceras de las calles se llenan de terrazas que permiten disfrutar al sol de las tradicionales tapas de la gastronomía española.

Tres de los más importantes museos de arte del mundo se encuentran en Madrid. El Museo del Prado, el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (MNCARS) y el Museo Thyssen-Bornemisza que forman un triángulo mágico de museos que recibe el nombre de Paseo del Arte y que deberían visitar todos los que viajan a Madrid.

El deporte es otra de las razones para venir a Madrid. Su oferta deportiva es muy variada. El Madrid Open de Tenis es uno de los atractivos que permiten que cada año, durante una semana, se den cita los mejores tenistas del mundo. Los cuatro equipos de la ciudad: Atlético de Madrid, Real Madrid, Getafe y el Rayo Vallecano, animan cada semana el ambiente futbolero en los lugares próximos a sus estadios.

Dentro de esta variedad de posibilidades deportivas, el Club Atlético de Madrid, S.A.D es un referente deportivo y social en España y en el mundo, donde la emoción y la pasión juegan un papel importante.

El Club Atlético de Madrid es una entidad centenaria con más de 110 años de historia (fundado el 26 de abril de 1903) y tiene una magnífica trayectoria de éxitos deportivos que le convierten en uno de los clubes más importantes de España y de Europa. En su palmarés cuenta 1 Copa Intercontinental, 1 Recopa, una Supercopa de España, 2 Europa League, 2 Supercopas de Europa, 10 Ligas y 10 Copas de S.M. El Rey, entre otros títulos, siendo uno de los pocos equipos españoles en haber conseguido proclamarse en la misma temporada Campeón de Liga y de Copa del Rey en el año del famoso “doblete” (1995-1996) o la reciente conquista del Campeonato de Liga y el subcampeonato de la Copa de Europa.

Además, la ACADEMIA que integra a los jugadores de las categorías inferiores del Club es un referente de modelo de cantera a nivel Nacional e Internacional y es uno de los equipos que más nutren a las categorías inferiores de la Selección Española de Fútbol.

A todo esto hay que sumarle que el club complementa los éxitos deportivos con un excelente labor social que realiza a través de su Fundación. En 1997 se crea la Fundación Atlético de Madrid (FAM), una entidad sin ánimo de lucro que supone la gran Obra Social del Club. Con el objetivo de contribuir en actividades humanitarias, culturales y educativas a través del deporte, la FAM elabora programas sociales de colaboración e intervención en diferentes ámbitos de actuación (área deportiva, de cooperación, responsabilidad social corporativa e I+D+I), tanto a nivel nacional como internacional.

Por todo ello, entiendo que la iniciativa de esta publicación surge como momento más que apropiado, existiendo coincidencia por parte de instituciones y empresas sobre la necesidad de promocionar internacionalmente nuestras marcas y la marca Madrid.

A ello, nos va a ayudar, sin duda, la actual proyección y reconocimiento internacional de España en otros ámbitos como el deportivo, gastronómico, moda, cinematográfico o cultural, entre otros. La arquitectura de marca Madrid, está garantizada. Madrid tiene mucho que ofrecer.

Marca Madrid y las empresas del sector turístico

Presidente de la Comisión de Turismo, CEIM y Cámara de Comercio de Madrid.

Hoy no podemos hablar de la Marca Madrid, sin tener en cuenta la benéfica labor que el Turismo realiza para la misma.

El Turismo aporta a la Marca Madrid:

- Reputación
- Nuevos valores añadidos
- Una simbiosis perfecta
- Sinergias estratégicas
- Visibilidad
- Conocimiento
- Reconocimiento
- Posicionamiento
- Apertura de mercados
- Oportunidades de negocio
- Transversalidad con otras actividades económicas
- Internalización
- Globalización

Sólo por citar algunas de las aportaciones del Turismo, haciendo que Madrid sea más competitiva, con una mayor y mejor proyección internacional.

El Turismo, a través del prestigio de la Marca Madrid, hace posible que millones de turistas extranjeros conozcan, por ejemplo, nuestro comercio, nuestros vinos, nuestros alimentos, nuestra gastronomía, y nuestros entornos y paisajes, creando la mejor promoción en este largo periodo de crisis mundial. Sin olvidar pedir en los restaurantes y mercados de su país, aquel vino, queso o embutido que descubrió y le gustó durante su estancia en Madrid.

Algunas cifras del Turismo madrileño, referenciadas al año 2013, reflejan la importancia que en la actividad económica de nuestra comunidad tiene el mismo:

- 4.224.986 Turistas internacionales
- 19.000.000 de pernoctaciones hoteleras
- 7% del total del turismo español
- 4.981 millones de Euros es el gasto total de los turistas internacionales
- 1.185 Euros el gasto medio por turista internacional
- 162 Euros el gasto medio diario
- 7% del P.I.B. de la Comunidad de Madrid
- 300.000 empleos directos

La Marca Madrid se ve notablemente reforzada por la importancia y capacidad del Aeropuerto Internacional “Adolfo Suarez-Madrid Barajas” y de Ifema, como uno de los grandes y mejores centros feriales y de congresos de Europa. Ambos centros constituyen los dos mayores motores de la economía y el turismo de Madrid.

El destino Madrid en clave turística se afianza en la Marca Madrid y sus valores añadidos, como son:

- En clave cultural: El Paseo del Arte en el que se ubican los tres grandes museos de Madrid, Prado, Thyssen y Reina Sofía. Sin olvidar los teatros, musicales, arquitectura.

- En lo deportivo, clubs de fútbol como el Madrid y el Atlético, disfrutando, sobre todo, el Real Madrid de una de las marcas más potentes y conocidas a nivel mundial.
- En lo hotelero, Madrid dispone de una magnífica planta hotelera, que se enriquece por su diversificación, con hoteles de 5 estrellas gran lujo a hostales, ofreciendo una óptima relación calidad/precio, siendo uno de los puntos fuertes y diferenciadores de la oferta turística madrileña.
- En lo gastronómico, restaurantes con 2 y 3 estrellas Michelin, ofreciendo una cocina que abarca todos los países del mundo, destacando por calidad, creatividad y atractivo.
- El comercio con grandes centros comerciales, barrios y calles, como la de Serrano, tiendas de grandes firmas internacionales, horarios que permiten atender al turista todos los días del año, hacen de Madrid una de las ciudades más atractivas para el “shopping”.
- El ocio, con bares, salas de fiestas, discotecas, y la climatología, hacen de Madrid y su “movida”, otro referente diferenciador de nuestro destino turístico.
- Madrid es la única ciudad del mundo que ofrece a menos de una hora de transporte, cinco ciudades patrimonio de la humanidad, Toledo, Segovia, Aranjuez, Alcalá de Henares y El Escorial.
- Transporte y Comunicaciones. Gracias a su situación geográfica, y su condición de capital del Reino de España, con sus redes de carreteras y ferrocarril radiales, ofrece una óptima conectividad y acercamiento con el resto del país y Europa.
- La red urbana de autobuses, metro y taxis, ofrecen un servicio de transportes de calidad, rápido y seguro.

El Turismo es eminentemente transversal, líquido, e impregna a un gran número de industrias y actividades, creando riqueza, prosperidad, potenciando el conocimiento y la cultura entre los pueblos, favoreciendo el entendimiento, la libertad y la paz.

“El Turismo seguirá siendo, sin duda, a nivel global, durante décadas, el sector relevante de la economía con mayor crecimiento, como lo ha sido en el último medio siglo”, (Informe del Sector Turístico, Banca March, Mayo 2012).

Continúa dicho Informe afirmando: “El desarrollo de España en el último medio siglo ha discurrido paralelo al del Turismo, que hoy es uno de nuestros principales sectores de actividad económica y nuestra gran fuente de ingresos en la balanza comercial”.

El Turismo es y debe seguir siendo el gran motor de la economía española; a pesar de las debilidades y amenazas a las que está haciendo frente, sus fortalezas y oportunidades son notablemente superiores.

Hoy ya no vendemos productos, vendemos experiencias, sensaciones, emociones, historias; todo ello a través de una Marca que despierte estos sentimientos, recordando que, no puede haber una marca con prestigio que no sea sinónimo de Seguridad y Garantía. Madrid ofrece todo esto, por su historia y por sus gentes.

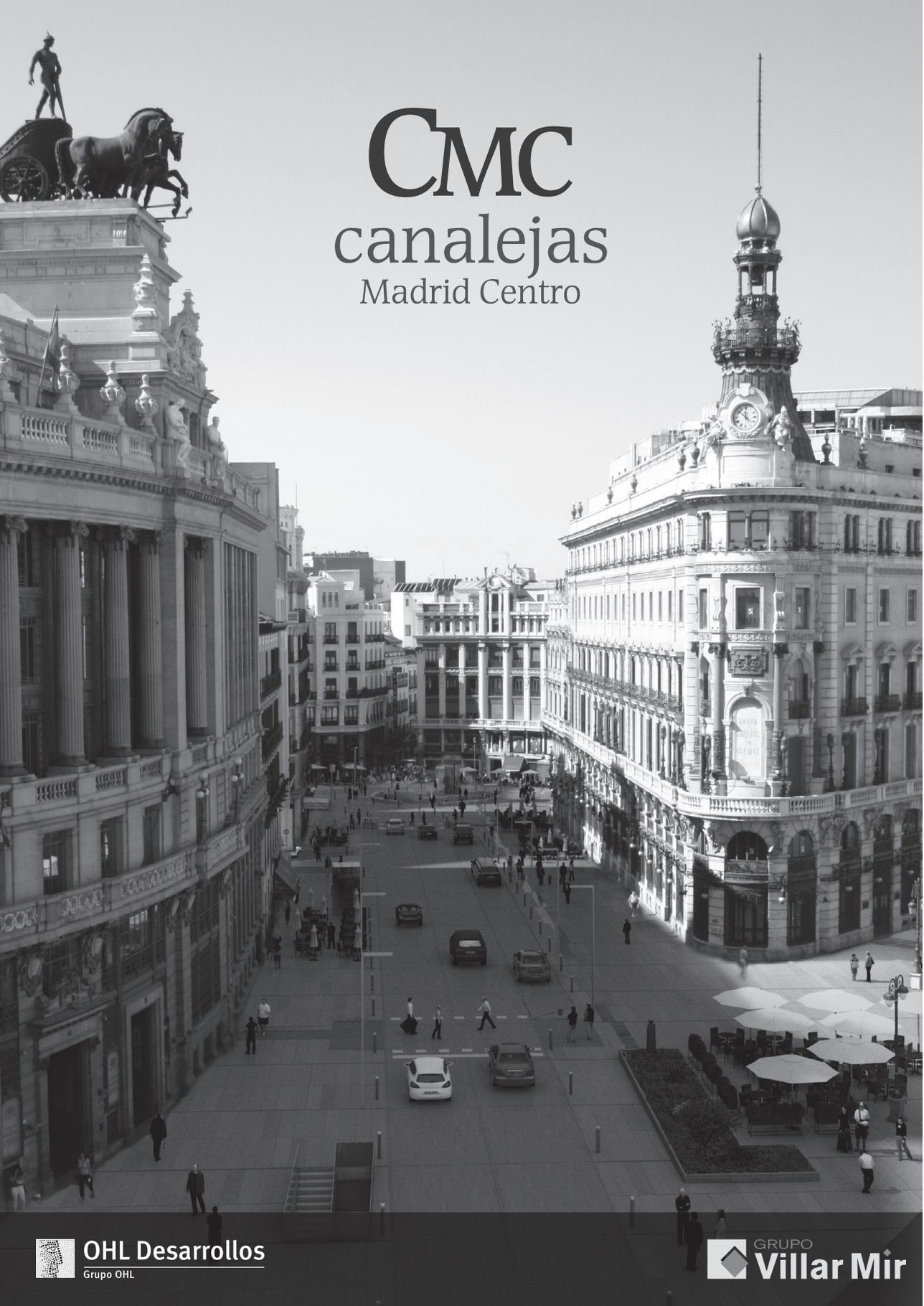
Cuando los medios de comunicación informan sobre Madrid, en ocasiones, se da la sensación de que nuestra ciudad está peor de lo que nos indica la realidad. Estos millones de visitantes, innumerables veces, comunican en sus círculos más cercanos sus experiencias, reduciendo en gran manera, las inevitables sensaciones negativas que les llegan a través de los medios de comunicación.

La Marca Madrid aporta valor y conocimiento, despertando deseos, necesidades y expectativas, es una marca de amor, que hoy necesita ser reposicionada.

No olvidemos que vivimos en la Sociedad de la Comunicación, de la Nueva Economía, donde las Tecnologías de la Información y la Comunicación, con Internet al frente, nos ofrecen toda clase de oportunidades que no podemos desaprovechar, y al tiempo, constituye un gran peligro por la inmediatez y globalización. Reputación y prestigio cuestionados sino somos capaces de gestionar y liderar las TIC'S.

Madrid está a punto de crear un Ente único de promoción y comunicación, con la integración del Gobierno de la Comunidad, Ayuntamiento de Madrid, y con la participación de empresas y organizaciones patronales como CEIM, CEOE y Cámara de Comercio de Madrid. Con una dotación económica suficiente, deberá ser el motor del adecuado reposicionamiento de la Marca Madrid y del destino turístico.

Hay un viejo refrán anónimo que vale la pena recordar: “Aunque estés en el buen camino, pasarán por encima de ti, si te quedas sentado”.



CMC

canalejas

Madrid Centro



OHL Desarrollos
Grupo OHL



GRUPO
Villar Mir

Hoteles y Marca Madrid

Presidente, Room Mate Hotels.

Hace poco, en una conferencia que hice en Madrid en la que hablé sobre Room Mate Hotels, alguien del público me preguntó... últimamente todo el mundo critica lo que se está haciendo en Madrid, sin embargo nadie ofrece soluciones reales, ¿Qué harías tú para potenciar Madrid como destino? La verdad es que me hizo pensar. En ese momento, por el poco tiempo que tenía no pude hablar todo lo largo y tendido que me hubiera gustado. Por eso voy a aprovechar esta oportunidad para hacerlo.

Antes de nada... ¿No os parece increíble que a estas alturas todavía nos estemos preguntando cómo fomentar la marca Madrid?

Madrid es mi ciudad y le tengo un cariño especial, me parece un lugar lleno de posibilidades, tanto de ocio como de negocio. Además posee un carácter especial. Es precisamente ese carácter especial el que nos estamos cargando. No puedo quedarme indiferente cuando veo que estamos echando a perder una esencia que ha costado tanto construir.

Lo primero es recuperar nuestra esencia. De todos es sabido que tenemos uno de los museos más importantes del mundo, el Prado, que el Real Madrid tiene seguidores en todos los rincones del planeta y un sinfín más de iconos que a veces nos olvidamos de lo atractivos que resultan desde fuera. Sin embargo, parece que en Madrid nos da vergüenza decir que somos divertidos y cosmopolitas, que nuestras calles están llenas de gente mañana y noche, que no tenemos horarios,

sea la hora que sea y el día de la semana que sea, Madrid está dispuesta a ser vivida. Que tenemos cientos de opciones gastronómicas para todos los gustos con nada más y nada menos que 13 restaurantes con estrella Michelin.

Muchísima gente nos visita precisamente por eso, porque buscan algo diferente que ninguna otra ciudad puede darles. No sé si es cuestión del carácter madrileño o simplemente que aquí sabemos hacer las cosas de una manera, digamos, más original. Lo que tengo claro es que no pueden seguir prohibiendo eventos, cerrando locales, limitando aforos y horarios. Muchos sitios que atraían turismo se están viendo obligados a cerrar. ¿No nos estamos dando cuenta de que la gente ya no viene porque ya no encuentra lo que busca? Tenemos que abrir los ojos y la mente. Ciudades como Ámsterdam y Berlín han sabido explotar su imagen y sus recursos y al contrario de nosotros lo han hecho manteniendo la actitud de libertad y amplitud de miras que siempre las ha caracterizado, como a Madrid. Ámsterdam por ejemplo, es un símbolo de libertad, y es eso precisamente lo que percibimos dando un simple paseo por sus calles. La fórmula es fácil, ocio + atrevimiento + calidad de servicios. Seamos creativos y pensemos, volvámonos locos, pero hagamos algo y hagámoslo con la cabeza, pero también con mucho corazón.

Como hotelero he visto caer el número de visitantes año tras año y frente a esto, ¿qué ha hecho la mayoría? Bajada generalizada de precio para remediarlo. Eso, en mi opinión, es pan para hoy y hambre para mañana. Así Madrid se está convirtiendo en una marca *low cost*, y si ya de por sí odio esas 2 palabras, en el caso de Madrid aun más. ¿Acaso es esa la imagen que nos interesa dar de Madrid? Yo desde luego, os digo que no y que nos merecemos mucho más. Nos merecemos que Madrid vuelva a estar de moda, que sea un destino *cool*, diferente, divertido, y con opciones para todos los gustos, como siempre ha sido. No nos pongamos nosotros mismos trabas ni barreras.

Desde Room Mate Hotels hemos decidido no entrar en esta guerra de precios, en lugar de eso estamos ampliando experiencias y servicios, que es al fin y al cabo lo que busca un viajero urbano ya sea por ocio o por negocio. Abramos los ojos y miremos alrededor quién lo

está haciendo bien, no tardaremos mucho en encontrar buenos ejemplos en ciudades españolas.

Barcelona por ejemplo, ha hecho los deberes a tiempo, ha sabido invertir bien en publicidad y promoción de la ciudad. La tasa turística implantada en 2012 fue de todo, menos bien recibida en el sector. Mucha gente lo criticó en su día como un puro mecanismo más de recaudación. Pues bien, el resultado es que a finales de 2013 son ya 36 millones de euros recaudados íntegramente para la promoción de la ciudad que empezó con la creación del Consorcio BCN Turisme. Iniciativas como el Bus Turistic, la BCN Card, la Shopping Line, BCN Sports o el haber sabido explotar los años temáticos de Gaudi o Miró, son productos que gustan y que están ofreciendo una imagen de Barcelona como ciudad preparada y orientada al turismo. Barcelona ha conseguido consolidarse como cuarta plaza del turismo internacional y quinta en el turismo congresual, eso a su vez ha atraído tanto a grandes compañías hoteleras como a las principales aerolíneas a nivel mundial. Toda una estrategia que gestiona un profesional del marketing y la comunicación que ha sido seleccionado de entre los mejores del mercado y no impuesto por un político.

Me posiciono totalmente a favor de replicar este modelo en Madrid, empezando por la implantación de la tasa turística en Madrid. Sé que hay mucha gente en el sector en contra de esto, pero si lo que hace falta es financiación abramos todas las vías necesarias. En Europa ya la han implantado ciudades como París, Roma, Berlín o Barcelona. Allí está funcionando bien, ¿por qué no iba a hacerlo aquí?

BCN Turisme es un perfecto ejemplo de cómo deben gestionarse intereses públicos y privados.

Otros ejemplos son Málaga, que se ha rejuvenecido por completo con aperturas como el CAC o la recuperación del Puerto y consolidándose como ciudad para eventos culturales como ha pasado con el Festival de Cine de Málaga, una cita obligada del cine español. San Sebastián, Bilbao, o incluso Ibiza, donde tienen que lidiar además con la estacionalidad, son otros grandes ejemplos. Ciudades que han sabido explotar sus recursos para hacerse visibles ante el mundo.

Desde luego veo necesaria una mayor cooperación entre el sector público y privado. Asociaciones de empresarios hoteleros, de restauración, del comercio minorista, aeropuertos, estaciones de tren, oferta de ocio, de centros comerciales... todos deben estar implicados. Contar con el sector privado tiene muchísimas ventajas como su conocimiento del mercado interno, del externo, de los canales de comercialización, de los líderes de opinión... pero por supuesto, debe haber una gran paridad en la toma de decisiones.

El sector de la aviación es clave para Madrid. Una ciudad mal conectada por avión no podrá competir nunca con las grandes capitales europeas. Aquí es donde no puedo evitar hablar de Barajas, y de Iberia. Hoy en día con la cantidad de aerolíneas de calidad existentes en el mercado y la buena relación calidad-precio que ofrecen ya nadie ve a Iberia como única opción. Air Europa en este caso está aprovechando muy bien el nicho abriendo nuevas rutas a destinos muy atractivos que además sirven de *hub* para el resto de Europa. Pero lo que no puede ser es que Barajas suba las tasas aeroportuarias, porque eso evitará que vengan nuevas aerolíneas y el tráfico aéreo seguirá bajando. Me consta que se está trabajando para tomar las medidas necesarias y espero que así sea.

Está claro que la falta de financiación es un problema latente, pero creo que también se puede combatir con soluciones creativas. Por ejemplo, Barcelona se hizo visible en todo el planeta gracias a la grabación de "Vicky, Cristina, Barcelona", de Woody Allen o el gran homenaje que la ciudad ha hecho a Gaudí. ¿Por qué no atacamos nosotros ese sector? Es una forma buenísima de convertir a Madrid en un destino atractivo. También tenemos que seguir apostando por eventos de todo tipo. Desde 2012 por ejemplo La Noche en Blanco está parada, sería estupendo recuperar esta tradición. Era una noche en el que todo el sector público y privado se unía para ofrecer tanto a los madrileños como a los turistas un programa completísimo de actividades de ocio. Rock In Río, le pese a quién le pese, nos ponía en el punto de mira de un público muy interesante. Los conciertos atraen a multitud de visitantes a la ciudad, tenemos instalaciones de sobra

preparadas para albergar conciertos de primer nivel. Hagamos más fuerza entonces para que Madrid esté presente en todos los tours. Es una cuestión de facilitar las cosas.

También creo que hay que aprovechar los diferentes nichos y crear nuevos productos turísticos.

Por ejemplo, últimamente tenemos grandes nombres en el mundo de la decoración y la arquitectura sonando fuerte fuera. ¿Por qué no explotamos este tirón y hacemos un producto turístico especializado y basado en la arquitectura y el diseño de interiores? O ¿por qué no aprovechamos que medio mundo quiere estudiar español y hacemos algo con las universidades y escuelas de negocio de la ciudad que atraiga a jóvenes de todo el mundo a Madrid? San Isidro podría convertirse en una fiesta con más repercusión y con un programa de actividades de mayor calidad y notoriedad, y por supuesto las fiestas del Orgullo Gay llenan Madrid de turistas y lo convierten en un destino donde la modernidad y la libertad son los atributos esenciales y esos atributos son muy positivos para diferenciarnos. Dejemos de intentar acabar con la esencia de algo que es tan positivo para la ciudad.

Hemos perdido grandes oportunidades como las Olimpiadas, y creo que eso también ha hecho mella en el ánimo general y en las ganas de hacer cosas. Lo que hay que tener en cuenta es que hay otras mil opciones que otras ciudades están explotando. Por ejemplo los X Games, los Carnavales, la tradicional fiesta india Holi que muchas ciudades han reversionado, el Oktoberfest que nosotros podríamos adaptarlo a un producto de tanta calidad y repercusión como el vino español... Iniciativas hay muchas, lo que nos falta es pasión para llevarlas a cabo.

Lo que está claro es que hay que posicionar a Madrid como destino perfecto para city breaks así como para la celebración de cualquier tipo de evento. Para esto es básica la cesión de infraestructuras o servicios públicos. Empezando por la Administración debemos todos aunar fuerzas y ser más poderosos. Si por ejemplo hay que crear Madrid Film Commission habría que involucrar a todas las áreas públicas, tanto urbanismo como policía municipal, agilizar los permisos, hablar con

productores de cine de Hollywood o grandes compañías para dar a todos más facilidades.

En definitiva, tenemos que actuar. Madrid es una ciudad increíble, con millones de iniciativas de ocio, de cultura, de arte, con una buena planta hotelera para todos los gustos y bolsillos. Solo necesitamos unirnos y plantearnos objetivos reales y alcanzables. Solo así lograremos volver a posicionar a Madrid en el lugar que se merece, como una de las grandes capitales a nivel mundial, una ciudad que vuelva a estar de moda.

Marca Madrid y el sector financiero

Director, Madrid Centro Financiero.

El contexto de los centros financieros

Tradicionalmente se viene aludiendo a los centros financieros bajo una concepción generalista y abstracta, como ubicaciones geográficas que concentran un fuerte volumen de negocio financiero y que suelen coincidir con grandes capitales o metrópolis importantes.

Bajo ese sustantivo colectivo, la palabra “centro” pretende aglutinar un ingente número de participantes en la actividad financiera, que conviven entre ellos, pero que no necesariamente interactúan ordenadamente y que suelen estructurarse en grupos diversos bajo unos intereses o funciones comunes (supervisores, intermediarios, emisores... etc.).

El surgimiento del fenómeno de la globalización en los mercados ha puesto de manifiesto la necesidad de visionar la competencia desde una doble perspectiva, local y global, en la que tanto los aliados como los competidores pueden estar dentro o fuera de una determinada frontera.

El devenir de la historia económica y de diversos factores culturales y geográficos, ha hecho que se tienda a simplificar a los centros financieros en tres grandes áreas: América, Europa y Asia. A pesar

de esa básica simplificación, la realidad revela que en cualquiera de esas regiones podemos encontrar centros financieros desarrollados, emergentes e incluso offshore. Asimismo, sus perfiles de actividad pueden mostrar en cualquiera de dichas regiones centros de proyección global, o regional o meramente locales. Sea como fuere, lo cierto es que el concepto Centro Financiero se ha acuñado para simplificar la alusión a esos polos de negocio financiero.

Existe una aceptación generalizada sobre qué factores explican el surgimiento y desarrollo de los centros financieros y, por tanto, pueden contribuir a mejorar su competitividad. A nivel general, los mercados financieros se desarrollan al albur de las necesidades de la economía real, motivados normalmente por la financiación del comercio, los movimientos de capital ligados a la libre competencia o la protección de activos en entornos económicos inestables. Partiendo de esta base, el desarrollo de un centro financiero se verá acrecentado si se cumplen determinados requisitos que favorezcan una “red industrial” del mercado financiero. Entre estos factores cabe destacar los siguientes:

- Innovación y competitividad de los intermediarios financieros.
- Solidez de las infraestructuras de mercado en cuanto a comunicaciones y transacciones financieras.
- Disponibilidad ilimitada de información.
- Libertad de flujos de capital nacional e internacional.
- Acceso a servicios financieros profesionales.
- Recursos humanos cualificados.
- Marco monetario y de tipo de cambio sólido.
- Instituciones políticas estables.
- Entorno regulatorio y de negocio predecible.
- Sistema regulatorio y supervisor eficiente.
- Marco fiscal amigable.
- Calidad de vida.

La combinación de las necesidades financieras y de negocio, junto con las condiciones para el desarrollo financiero, influyen extraordinariamente

te en el éxito de los centros financieros. La cuestión clave es determinar la combinación adecuada de dichos elementos y adaptarlos a otros factores externos, para poder optimizar el crecimiento de un centro financiero.

Así, mientras el aumento de la competitividad y la necesidad de globalización siempre han caracterizado el mundo financiero, la crisis ha creado un nuevo y complejo escenario que demanda mayor estabilidad y seguridad.

Los controvertidos Centros Financieros “Offshore”

Existe un número elevado de demarcaciones territoriales en el mundo que, bajo diferentes denominaciones¹, presentan peculiaridades en sus sistemas jurídicos, fiscales o financieros que les convierten en polos de un negocio financiero totalmente desproporcionado en relación con sus economías reales.

Estas demarcaciones o territorios, que en muchas ocasiones coinciden con países completos, se distinguen por presentar en mayor o medida, todas o algunas de las características siguientes²:

- La carencia de impuestos sobre el beneficio empresarial, sobre las donaciones y las herencias.
- El secreto bancario, la existencia de cuentas anónimas y numeradas y la no obligación para el banco de identificar y conocer al cliente.

1. Aparte de la clásica denominación de Offshore Financial Centres (OFC), o la más genérica Paraísos Fiscales (o en inglés “Tax Havens” o refugios fiscales) existen otras acepciones alusivas al conjunto o a una parte de este tipo de centros. Así el Fondo Monetario los califica como Centros Financieros Extraterritoriales (CFE), el G-20 los denomina “Non Cooperative Jurisdictions” (NCJs), la Organización Internacional de Comisiones de Valores (IOSCO) los denomina “Under-regulated or Uncooperative Juridicions”, la OCDE los denomina “Non cooperative tax havens” y la Financial Action Task Force les denomina “Non Cooperative Countries and Territories” (NCCTs).

2. “El trasfondo de los paraísos fiscales” –Juan Hernández Viguera– 2006.

- Las fuertes deficiencias en la supervisión y el control bancarios y sobre las transacciones financieras, como la disponibilidad de títulos de valores al portador no registrados o la no obligatoriedad para los bancos de informar a las autoridades sobre las transacciones dudosas.
- La falta de información y de estadísticas completas sobre las operaciones financieras.
- El volumen desproporcionado de operaciones financieras extranjeras de no residentes, con relación a la economía local.
- La simplicidad de la formalización y registro de sociedades mercantiles y la falta de control sobre las sociedades filiales de grupos empresariales transnacionales.
- La ausencia de penalización o tolerancia en la práctica del blanqueo de dinero y otras deficiencias informativas.
- La falta de colaboración con las autoridades fiscales y judiciales de los demás países.

Aunque en la reciente crisis no ha identificado a los centros offshore como uno de sus protagonistas, es evidente que su presencia genera desequilibrios y opacidades que ponen en peligro un sistema financiero cada vez más globalizado e interconectado y que pretende armonizarse.

En este sentido, el G-20 ha querido impulsar el trabajo que desde hace décadas venían realizando otras organizaciones internacionales, inventariando e identificando las irregularidades y las jurisdicciones implicadas, y procurando su progresiva adopción de estándares regulatorios comúnmente aceptados.

Dada la multiplicidad de áreas a que afecta esta problemática (evasión fiscal, blanqueo de capitales, intercambio de información entre supervisores) se está combatiendo desde distintos frentes:

- El “Global Forum on Transparency and Exchange of Information for Tax Purposes”, bajo los auspicios de la OCDE, en cuanto a la problemática fiscal.

- La “Non Cooperative Countries and Territories Initiative” liderada por la Financial Action Task Force (FATF-GAFI) en cuanto a blanqueo de capitales.
- El Financial Stability Board (FSB) e IOSCO en cuanto a cooperación internacional e intercambio de información entre supervisores financieros.

A pesar de los esfuerzos a distintos niveles, sigue persistiendo una enorme dificultad en obtener respuestas en algunas jurisdicciones cuya economía se basa precisamente en su capacidad para atraer fondos sobre la base de su frágil supervisión.

Así, sucesivos informes de la OCDE³ reflejan que muchas de las jurisdicciones estudiadas, algunas de las cuales se comprometieron en 2002 a adoptar los estándares fiscales internacionales, todavía no presentan avances significativos.

Madrid como Centro Financiero: Nodo mundial de las finanzas latinas

En este escenario post-crisis, en el que surgen, conviven y evolucionan infinidad de centros financieros con mayor o menor implementación de los estándares regulatorios internacionales, Madrid con el impulso y la coordinación de Madrid Centro Financiero⁴, se está sabiendo posicionar como un centro financiero altamente regulado, moderno y global, poniendo en valor las experiencias adquiridas y vertebrando sus fortalezas de modo que sea considerado en el contex-

.....
 3. Progress Report on the jurisdictions surveyed by the OECD Global Forum in implementing the internationally agreed tax standards.

4. Madrid Centro Financiero es una asociación que fomenta el desarrollo del sector financiero y su eficiente interactividad con el mundo empresarial, mediante la vertebración de los representantes más significativos de este ecosistema a nivel nacional e internacional. Su misión es promover y coordinar proyectos destinados a impulsar la presencia de Madrid y España como centro financiero bien regulado, moderno e internacional y, particularmente, como nodo mundial de las finanzas latinas.

to mundial, como un potente interfaz entre las finanzas occidentales y las latinas.

En este sentido procede mencionar diversos hitos y datos relacionados con Madrid, que ilustran su configuración como lanzadera de proyectos e infraestructuras integradoras y modernizadoras de las finanzas europeas y latinas en beneficio del sector financiero y la economía en sentido amplio:

- El primer paso importante lo constituyó el establecimiento en Madrid en el año 2000 de la Sede permanente de la Organización Internacional de Comisiones de Valores (IOSCO), el cual es el organismo más importante en la regulación de los mercados financieros mundiales y que, junto con el Comité de Basilea, son los arquitectos del nuevo orden financiero mundial. Este hito supuso un reconocimiento del carácter nodal y neutral de España en el contexto financiero global, y supone una importante plataforma para el posicionamiento de Madrid entre las ciudades financieras clave en el mundo.
- De forma acompasada a la llegada de IOSCO a Madrid, se constituyó el Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores, organismo creado para impulsar el desarrollo de mercados de valores transparentes e íntegros, mejorar el conocimiento de su estructura y regulación, potenciar la armonización y fomentar la cooperación entre supervisores y reguladores de Iberoamérica, España y Portugal. Su trabajo durante sus quince años de existencia, ha supuesto una profunda armonización de los esquemas regulatorios y supervisores de los mercados de valores a ambos lados del Atlántico y ha cimentado sólidamente la integración financiera presente y futura de dichas regiones.
- En el año 2012, el Banco Interamericano de Desarrollo trasladó su sede europea de París a Madrid, hito de singular importancia, no sólo por la polarización de proyectos financieros latinoamericanos en Madrid, sino también por la señal inequívoca a la comunidad financiera mundial en cuanto a la importancia

de la capital de España como plataforma financiera Euro-Latinoamericana.

- De forma sinérgica con el hecho anterior, Madrid ha conseguido establecer de forma permanente desde 2012, la hasta entonces rotatoria sede de la Secretaría de las Cumbres Unión Europea América Latina Caribe, considerada la mayor cumbre político-financiera-empresarial del mundo y que reúne cada dos años a los líderes de dichos sectores de ambos lados del Atlántico y sirve de pauta a las actuaciones estratégicas que dictarán la evolución bianual de dichas regiones.
- De forma progresiva, Madrid se ha ido convirtiendo de facto en un colector de instituciones involucradas en la actividad financiera Latinoamericana, tanto por el establecimiento de su sede en la capital, como por poseer a sus altos directivos o una importante oficina regional en la misma. Entre otras instituciones cabe mencionar al BID Banco Interamericano de Desarrollo, FIAB Federación Iberoamericana de Bolsas, SEGIB Secretaría General Iberoamericana, LATIBEX Mercado de valores iberoamericanos en euros, IIMV Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores, CAF Corporación Andina de Fomento, Casa de América, FIE Fundación Iberoamérica Europa, Secretaría Cumbres UE-LAC (Unión Europea-América Latina-Caribe), CFI Corporación Financiera Iberoamericana, Club Miami Madrid, Fundación Carolina, FIAFIN Federación Iberoamericana de Fondos de Inversión, FIAP Federación Internacional de Administradores de Fondos de Pensiones, FIDES Federación Interamericana Empresas de Seguros y Comité Interamericano de IOSCO. Todas estas instituciones, bajo la coordinación de Madrid Centro Financiero, están proyectando la creación de un Consejo de Finanzas Latinas que permita fomentar la interactividad entre dichas instituciones y generar proyectos comunes de interés general.
- Asimismo, España ha firmado 15 tratados con países latinoamericanos para evitar la doble imposición y 20 acuerdos para la

protección y promoción de inversiones recíprocas, lo que permite que sea el segundo inversor más importante del mundo en la región –Detrás de EEUU⁵–.

- En el año 2012, Madrid Centro Financiero lideró el proyecto de creación del Roundtable of European Financial Centres que aglutina además a Scottish Financial Enterprise, Frankfurt Main Finance, Initiative Finanzstandort Deutschland, City of London, City UK, Luxembourg for Finance, Finanzplatz München, Paris Europlace, Swedish Financial Markets Roundtable y Holland Financial Centre. Madrid Centro Financiero, como Secretario General, presentó públicamente esta iniciativa en Bruselas en 2012 junto a Michel Barnier, Comisario Europeo de Mercado Interior y Servicios. El European Financial Centres Roundtable está actuando desde entonces como una de las instituciones consultivas de la Comisión Europea y que, al margen de sus reuniones, supone un mecanismo de intercambio constante de información sobre las iniciativas de cada país, y se configura como una verdadera red de colaboración sobre los temas que afectan al quehacer de los distintos centros financieros.
- España en general y Madrid en particular está considerada a nivel mundial como uno de los lugares con mayor capacidad de desarrollo de las nuevas tecnologías financieras (“Fin-Tech”):
 - Con una tasa del 66%, es el país europeo con mayor penetración de “smart-phones” y “tablets”⁶.
 - Existen más de 80 parques tecnológicos que albergan a más de 6.000 empresas⁷.
 - Es líder europeo en cuanto a capacitación tecnológica de sus empresas⁸.

5. Fuente ICEX.

6. Fuente COMSCORE.

7. Fuente Asociación de Parques Tecnológicos y Científicos de España.

8. Fuente EUROSTAT.

- El sector de las tecnologías de la información y comunicación dispone de 30.000 compañías que totalizan más de 440.000 empleados⁹.

Por este motivo, Madrid Centro Financiero ha liderado junto con el IEB Instituto de Estudios Bursátiles el Cluster de Seguridad y Defensa, el Fondo Entrepreneurs Capital Partners, FINNOVISTA, el Foro de Innovación y Tech-Rules, la creación en 2014 de SPAIN FINTECH HUB, una plataforma destinada a construir un ecosistema eficaz para el establecimiento, inversión, desarrollo y expansión internacional de instituciones y proyectos centrados en la creación, implantación y evolución de tecnologías y conceptos digitales¹⁰ aplicables a la actividad financiera y a favorecer el despliegue de éstas hacia empresas y ciudadanos, particularmente en el contexto latinoamericano.

Además de los hitos y datos mencionados anteriormente, Madrid Centro Financiero vertebra a todas las asociaciones financieras sectoriales: AEB Asociación Española de la Banca, AERI Asociación Española de Relaciones con Inversores, AHE Asociación Hipotecaria Española, AMF Asociación de Mercados Financieros, ANAF Asociación Nacional de Asesores Financieros, ASCRI Asociación

.....

9. Fuente Observatorio Español para las Comunicaciones y la Sociedad de la Información.

10. Finanzas personales: Seguimiento de inversiones y posiciones, asesoramiento financiero, educación y negociación financiera, planificación fiscal, presupuestos personales, etc.

- Banca y empresa: “Crowdfunding” (micro-mezenazgo), banca móvil, contabilidad, prestamos y neteos entre personas y entre empresas, etc.
- Análisis de datos: Comportamiento de los usuarios, monitorización de créditos, análisis predictivos, modelización y predicción, sistemas de cumplimiento normativo, análisis histórico, etc.
- Mercados de capitales: Plataformas de negociación, vigilancia de riesgos, mercados electrónicos, servicios financieros en la nube, monitorización de los sistemas de compensación y liquidación, etc.
- Pagos: Interoperabilidad de los pagos móviles, pagos interpersonales, sistemas antifraude, pagos sin tarjeta, nuevas monedas, pagos e identidad sin cables, etc.
- Protección de las entidades, identidades, operaciones telemáticas, almacenamiento, etc.

Nacional de Capital Riesgo, ASEAFI Asociación de Empresas de Asesoramiento Financiero, ASNEF Asociación Nacional de Establecimientos Financieros de Crédito, ASSET Asociación Española de Financieros y Tesoreros de Empresa, BCFE Barcelona Centre Financier Europeu, CECA Confederación Española de Cajas de Ahorro, EE Emisores Españoles, FOGAIN Fondo de Garantía de Inversiones, IEAF Instituto Español de Analistas Financieros, INVERCO Asociación de Instituciones de Inversión Colectiva y Fondos de Pensiones, UNACC Unión Nacional de Cooperativas de Crédito y UNESPA Asociación Empresarial del Seguro. Este colectivo de asociaciones representa un “foro único” en la historia de las finanzas españolas y está llamado ser la caja de resonancia de las inquietudes del sector y el germen de multitud de iniciativas, tanto promocionales como regulatorias.

Adicionalmente, existen múltiples datos objetivos que constatan la capacidad y el atractivo de Madrid como emplazamiento idóneo para los más importantes intermediarios financieros:

- Madrid es el centro de decisión del Banco de Santander y el BBVA, que son dos de los mayores bancos del mundo¹¹ y con plena integración en Latinoamérica.
- Al menos 4 entidades con sus centros de decisión en Madrid están en el Top 20 de las más eficientes de Europa.¹²
- 17 de los 20 mayores bancos del mundo operan en la región de Madrid¹³.
- El mercado bursátil de Madrid presenta un fuerte componente internacional dado que, en 2013, el 80% de la negociación fue efectuada por no residentes y unos 9.000 fondos de inversión internacionales eran accionistas de alguna empresa del IBEX 25 por un valor agregado de 72.000 millones de euros¹⁴.

11. Fuente Forbes.

12. “Five habits of highly efficient Banks” Arthur D. Little.

13. Top Banks rated by The Banker.

14. Fuente: Bolsas y Mercados Españoles.

- Madrid es la sede central de 3 de las 25 escuelas de negocio más importantes del mundo¹⁵.

Consideraciones finales

La globalización, la crisis, los mercados emergentes y la irrupción de las nuevas tecnologías, han impactado de forma muy severa en las tradicionales reglas de juego del negocio financiero mundial y Madrid, a través de su Centro Financiero, ha trabajado intensamente durante la crisis para estar muy bien posicionada para el desarrollo de su potencial en los próximos años.

La dinámica cortoplacista provocada tanto por los mandatos políticos como por la imperativa publicación periódica de resultados empresariales, provocan enormes rigideces que impiden acometer reformas necesarias de hondo calado, cuyos resultados positivos pueden tardar años en producirse. Parece claro, por tanto, que con vistas a mejorar la competitividad internacional, la idea de una verdadera “política industrial” ha de plantearse respecto del sector financiero español y, como tal, debe trazar medidas estructurales y medidas operativas que doten de modernidad, eficiencia y globalidad, al sector más crítico de la economía.

En este sentido, Madrid Centro Financiero continuará movilizándolo todos los engranajes en el plano público-privado interno, europeo y global, para poner en valor las ventajas competitivas que Madrid tiene como emplazamiento ideal en la era post-crisis.

Independientemente de los rankings que con unos u otros parámetros siempre colocan a Madrid entre las mejores plazas financieras del mundo, es evidente que el potencial de crecimiento de Latinoamérica añade un atractivo especial a nuestra plaza, tanto para los inversores occidentales que quieran establecerse allí, como para los Latinos que pretendan captar capitales y “know-how” fuera de sus fronteras. Este es sin duda un valor distintivo e indiscutible de España que habrá que

.....
15. Fuente: Financial Times.

saber trasladar a las plazas e inversores oportunos. El hecho de disponer de un marco regulatorio armonizado con la Unión Europea y que a su vez ha servido de inspiración a la generalidad de los reguladores latinoamericanos, abre una enorme puerta de acceso que ningún otro país podrá replicar. La existencia de otras infraestructuras de apoyo como el Latibex, el Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores o el futuro Consejo de Finanzas Latinas, podrán ser catalizadores adicionales en esta misión.

Contribución del Área de Cultura de la Fundación Mapfre al turismo de Madrid

Director, Área de Cultura, Fundación Mapfre.

La Marca Madrid se vincula cada día más a la cultura gracias a la importancia y calidad de sus instituciones culturales. Junto a nuestros museos emblemáticos, cada vez más se posicionan dentro de la imagen cultural de la ciudad de Madrid las importantes instituciones privadas cuyas programaciones de calidad atraen un número muy importante de visitantes de otros lugares de España y Europa. En este sentido, tenemos el orgullo de contribuir a través de las actividades culturales de FUNDACIÓN MAPFRE.

Hace casi treinta años, FUNDACIÓN MAPFRE inició en Madrid una brillante programación de exposiciones que es considerada hoy en día como un referente en el ámbito cultural español.

En estos años, la labor de FUNDACION MAPFRE por la recuperación del arte español de los inicios de la modernidad y su difusión a nivel nacional e internacional puede considerarse única, habiendo organizado las primeras retrospectivas de artistas tan emblemáticos como Joaquín Sorolla o Julio Romero de Torres. Esta primera etapa situó a FUNDACION MAPFRE como un referente del arte español

desde finales del s. XIX a las primeras vanguardias históricas lo que le permitió avanzar en la internacionalización de su programación colaborando con grandes museos europeos que comenzaron a ver en Madrid un centro importante de la cultura.

Tras esta primera etapa, la programación fue internacionalizándose paulatinamente y de manera sustancial a partir del año 2008, cuando se abrieron al público madrileño las salas de exposiciones Recoletos, situadas en el Paseo de Recoletos, 23, en el denominado eje Prado – Recoletos. En esa oportunidad se presentó, de manera excepcional, una exposición sobre Edgar Degas que mostraba importantes pasteles junto con la colección completa de bronce Degás, provenientes del Museo de Arte de Sao Paulo (Brasil).

Paralelamente se internacionalizaron los premios de Cultura convocados por la Fundación lo que supuso una amplia difusión de sus actividades principalmente en Latinoamérica. Entre los premiados destacan nombres como Carlos Fuentes, Leila Guerriero, Carlos Cruz Díez y William Kentridge, todos ellos destacados representantes de la literatura y el arte mundial.

También en ese año se puso en marcha el proyecto “América Latina en la Historia Contemporánea” con el objetivo de publicar 100 libros de alta divulgación sobre la historia contemporánea de Latinoamérica, con la colaboración de más de 400 especialistas de todo el mundo. Hoy en día esta colección se ha consolidado como un referente editorial a nivel internacional.

Todas estas actividades, generadas y desarrolladas desde Madrid, han ido potenciando la imagen de esta ciudad como punto cultural de primer nivel.

En el año 2010, se presentó por primera vez en España, la exposición Impresionismo. Un nuevo renacimiento, que constituyó un fenómeno sin precedentes al exhibir un conjunto de obras maestras del impresionismo, procedentes del Museo de Orsay de París, muy poco conocidas en nuestro país, la mayoría de las cuales nunca habían tocado suelo español. A partir de este momento, y después de un gran éxito de público, con más de 327.000 visitantes, las exposiciones de

FUNDACIÓN MAPFRE son una cita obligada para todas aquellas personas interesadas en el arte que quieran obtener una visión complementaria a pinacotecas tan importantes como el Prado o el Museo Reina Sofía. De esta forma, FUNDACIÓN MAPFRE se convirtió en un lugar de referencia para los madrileños y en general para el turismo de la ciudad, no solamente por su programación sino también por sus excelentes y emblemáticas instalaciones.

FUNDACIÓN MAPFRE ha colaborado muy activamente con grandes eventos celebrados en Madrid, como la Noche en Blanco o las ferias internacionales de arte como ARCO o PHOTOESPAÑA, organizando y ofreciendo visitas guiadas gratuitas de sus exposiciones a los profesionales asistentes a estas importantes citas internacionales.

De los más de 600.000 visitantes de media de las exposiciones de FUNDACIÓN MAPFRE en las salas Recoletos, una parte de ellos (un 25%) provienen de fuera de la propia comunidad de Madrid. Si a ello sumamos los más de 400.000 visitantes de otras exposiciones de FUNDACION MAPFRE fuera de España, obtenemos un balance francamente positivo sobre beneficiarios directos de estas actividades y sobre la difusión de la imagen de Madrid como punto de encuentro cultural. A ello hay que añadir el impacto de estas actividades en Internet, especialmente en redes sociales con más de 30.000 seguidores en Facebook y 10.000 en Twitter. Todo ello implica que nuestro público cada es más diverso y dinámico.

La programación de FUNDACIÓN MAPFRE ha albergado además grandes colecciones de museos de prestigio internacional como el Museo de Orsay, el Centro Pompidou de París, la Phillips Collection de Washington, etc. El desarrollo de esta actividad genera múltiples convenios de colaboración con entidades de gran prestigio y ha colaborado en generar una red de contactos institucionales que tienen como centro la ciudad de Madrid.

Por último, es importante destacar que el impacto mediático internacional de las exposiciones y actividades culturales de FUNDACIÓN MAPFRE es cada vez más importante situando a Madrid como un lugar destacado de la prensa cultural europea.

Hace apenas unas semanas junto a las salas Recoletos, se ha inaugurado otra sala dedicada a la fotografía artística contemporánea, que complementará la programación presentada en las salas Recoletos con otras exposiciones de grandes exponentes de la fotografía mundial conjugando así las artes plásticas de las vanguardias históricas con un lenguaje tan contemporáneo y actual como la fotografía. Esta programación, iniciada en el año 2008, ha permitido traer a Madrid a los mejores exponentes de la fotografía contemporánea convirtiendo a la ciudad como punto de encuentro destacable en este ámbito.

Toda esta actividad ha brindado un gran dinamismo al mundo cultural madrileño, tanto en lo que se refiere a la alta calidad científica de la oferta cultural programada, como a las estrategias de difusión de la misma, acondicionada a diversos idiomas a través de audioguías, folletos y su difusión a través de Internet. Uno de los objetivos de las exposiciones de FUNDACIÓN MAPFRE ha sido compatibilizar la calidad científica con la alta divulgación ya que una de sus prioridades es llevar su programación a todos los públicos, sin distinciones de edad, sexo o procedencia geográfica.

Por último, destacar la programación cultural del auditorio de FUNDACIÓN MAPFRE, que ha reunido a nombres de prestigio internacional del arte, la cultura y la literatura con un impacto considerable de asistentes y más de 2.000 seguidores internacionales de sus sesiones a través de streaming en Internet.

Consideramos que el aporte de FUNDACIÓN MAPFRE en el turismo de Madrid y en la marca de la ciudad ha sido considerable y ha ido incrementando de forma significativa a lo largo de los últimos años.

Marca Madrid y las Ferias y Congresos Internacionales

Presidente Ejecutivo, IFEMA.

IFEMA constituye uno de los buques insignias del Madrid de los negocios y un claro referente dentro el circuito internacional de la industria ferial y congresual. Desde su creación en 1980, como consorcio participado accionarialmente por la Comunidad de Madrid, el Ayuntamiento de Madrid, la Cámara de Comercio e Industria y Caja Madrid, IFEMA, ha forjado su actividad en torno a sus tres principales objetivos se sitúan dinamizar la economía y la actividad empresarial, generar riqueza y desarrollo para la Región, y promocionar y proyectar la marca de Madrid a escala internacional.

A ello se suma otro objetivo estratégico, que en estos días cobra especial relevancia, por cuanto resulta ejemplarizante, como es su modelo de gestión y su capacidad de autofinanciación. El modelo de gestión de IFEMA, en el que participan los máximos representantes de las entidades propietarias como parte integrante de los Órganos de Gobierno, representa un eje clave en su funcionamiento. Su autonomía y su capacidad financiera, le ha permitido desarrollarse y crecer sin necesidad de subvenciones públicas, siendo un activo para la Región de Madrid, rentable y generador de riqueza. De hecho, tras tres décadas de existencia, IFEMA ha sido capaz de generar un impacto

económico estimado de 23.600 millones de euros, cuando la inversión en el recinto y equipamiento de Fiera de Madrid ha sido solo algo más de 500 millones, aportados en más de un 80 por ciento por los propios recursos derivados de la gestión del consorcio. Una organización cuya actividad genera riqueza para Madrid, con unos ingresos inducidos de más de 2 mil millones de euros anuales y más de 40 mil empleos.

Uno de los principales operadores internacionales

En este contexto, la evolución de IFEMA como organizador ferial le sitúa como primer operador de España, y uno de los más importantes de Europa. A este posicionamiento se suma también la actividad que desarrolla en el área de Convenciones y Congresos con la gestión de sus espacios e infraestructuras para el aprovechamiento y rentabilidad de sus recintos, y para lo que es también prioritario, reforzar la imagen de Madrid como sede de grandes eventos internacionales. De hecho, en 2013 Madrid se situó en segunda posición en el ranking mundial ICCA de ciudades congresuales, por detrás de París, y delante de Viena, Barcelona y Berlín.

La organización ferial constituye la parte troncal de la actividad de IFEMA. Sus instalaciones de Feria de Madrid acogen anualmente más de 80 ferias dando soporte a numerosos sectores de la economía. De ellas, hoy cuenta con algunas convocatorias emblemáticas que se han convertido en auténticos embajadores de la marca Madrid. De hecho, la voluntad de IFEMA de promocionar la ciudad de Madrid a través de eventos de alcance internacional, como muestra de la potencia de las industrias y de la propia institución, ha llevado en los últimos años a incorporar la palabra Madrid en el nombre de algunas de sus principales ferias internacionales como ARCOMadrid, Mercedes Benz Fashion Week Madrid, MOMAD Madrid... marcas reconocidas en todo el mundo, que sin duda están contribuyendo a potenciar la imagen, el posicionamiento y el prestigio de Madrid.

A lo largo de este tiempo, más de 80 millones de visitantes y alrededor de 550.000 empresas han participado en las más de 1.500 ferias

celebradas en los recintos de IFEMA, lo cual da idea de la actividad generada por esta Institución y de su incidencia positiva tanto en el desarrollo comercial de los sectores económicos, como en su propio entorno geográfico.

Escalando posiciones en el circuito internacional

La otra gran vía de actividad de IFEMA la constituye el área de Congresos y Convenciones. Una actividad que le lleva a competir en el terreno internacional con importantes operadores por atraer a la ciudad de Madrid, algunos de los congresos más importantes del mundo.

Más de 400 eventos anuales centran la actividad de Convenciones y Congresos de IFEMA. Su modelo de gestión de sus espacios, y la calidad y nivel de los servicios que presta a los usuarios de sus instalaciones son piezas clave para el éxito de las actividades que tienen por escenario FERIA DE MADRID.

Precisamente, uno de los máximos activos de IFEMA son sus instalaciones de FERIA DE MADRID, que han servido de modelo para otros proyectos de recintos internacionales. Su localización respecto a la ciudad que lo acoge es excepcional. Enmarcado en uno de los centros de negocios y empresariales más importantes de la capital, donde se localizan actividades de crucial importancia para el desarrollo económico de la Región, Feria de Madrid se comunica con las principales arterias de la ciudad mediante una red viaria que garantiza el fácil acceso de los visitantes, así como un cómodo acceso a la amplia red de Metro de Madrid, que comunica cualquier punto de la ciudad con las instalaciones feriales. Asimismo, el aeropuerto de Madrid Barajas se encuentra a escasos kilómetros de distancia lo que permite la llegada desde cualquier lugar del mundo.

Sus recintos, con 200.000 metros cuadrados cubiertos de exposición, 12 Pabellones, 2 Centros de Convenciones, un área tematizada para eventos de Moda –DC AREA 12.14 que incorpora 2 pasarelas–, además de 14.000 plazas de aparcamiento, convierten a FERIA DE MADRID en un escenario de gran eficacia para generar oportuni-

des de negocio y contribuir al desarrollo de los diferentes sectores de la economía. Su diseño y arquitectura, configuran a Feria de Madrid como uno de los recintos más modernos y tecnológicamente mejor diseñados y equipados de Europa.

Según la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones, Madrid es una ciudad puntera en el mundo en la celebración de ferias y congresos, por su capacidad y experiencia así como por sus competitivos costes.

IFEMA atrae anualmente numerosos eventos de gran impacto internacional, que sitúan a Madrid como todo un referente mundial en el ámbito congresual. Entre otros, han elegido Madrid, el World ATM Global Air Traffic Management Industry Congress; World Petroleum Congress; CPhl Worldwide; World Congress of Psychiatry; SAP Sapphire Tech Ed; Microsoft Teched Europe; International Fire Safety Congress. SCI; y Aviation Week Europe MRO. Solo en 2014 se Madrid acoge 10 Congesos internacionales, muchos de ellos del campo de la investigación medica, y para 2015, ya hay confirmados en IFEMA otros 10 grandes congesos internacionales, que reportarán un importante impacto para la economía de la ciudad, y serán una oportunidad única de promocoón de la marca Madrid entre organizaciones y profesionales de todo el mundo.

Exportando la Marca IFEMA; la Marca MADRID

En 2013 comienza la expansión internacional de la actividad de IFEMA, y con ello la promoción la actividad ferial de Madrid fuera de nuestras fronteras.

IFEMA, tras varios años trabajando en prospecciones de sectores con vocación internacional, así como en mercados receptivos para el desembarco de sus ferias, realizó en 2013 sus primeros proyectos de expansión internacional en Latinoamérica y Asia, con el objetivo de exportar algunas de sus marcas más consolidadas, a través de alianzas estratégicas con operadores locales, y buscar nuevas vías

de negocio y nuevos cauces a su actividad en el exterior. Los dos primeros proyectos con los que IFEMA hace su incursión en el mercado iberoamericana, concretamente en Chile, han sido SICUR Latinoamérica, vinculado con el sector de la Seguridad integral y GENERA Latinoamérica, relacionado con el sector de las energías alternativas, ambos de amplio potencial de crecimiento en los mercados latinos. Ambos salones han consolidado su convocatoria, con la celebración de sus segundas ediciones en 2014. Además para 2015 está prevista un nuevo proyecto ferial, siguiendo el mismo modelo, dedicado al sector de energético, MATELEC Latinoamérica, feria que también se celebra en China, Shangai, desde el año 2013, con un importante éxito

La estrategia de IFEMA en el ámbito internacional se ha centrado en tres vías: trasladar a los mercados con mayores posibilidades de desarrollo de los sectores industriales protagonistas de sus ferias, modelos feriales de éxito en España; proporcionar a las empresas españolas su acceso a mercados de gran potencial, y operar como socio estratégico, en la participación en proyectos de consultoría y asesoramiento en infraestructuras y gestión ferial.

Todo ello orientado a consolidar la marca IFEMA en el exterior y promocionar la identidad de Madrid a través de la excelencia de su actividad y de sus principales ferias y congresos como grandes embajadoras de la marca MADRID.

Educación superior con Marca Madrid

Rector, Universidad Camilo José Cela.

Madrid ha sido desde hace décadas el crisol de España, una mezcla de acentos, razas, culturas y costumbres.

No se requiere ninguna adhesión a una lengua, cultura o ritual para vivir aquí. Madrid es una ciudad abierta, que ha crecido desordenadamente y cuyas puertas nunca están cerradas.

Madrileño es simplemente quien vive, permanente o accidentalmente, en Madrid.

Este carácter abierto de Madrid atrae a un variado público universitario de toda España y del extranjero y también explica su dinámico desarrollo económico y la amplitud de su oferta académica, con opciones de lo más variadas.

Con 15 de las 80 universidades que imparten docencia en España instaladas en la comunidad, Madrid lidera la educación superior, con 325.000 estudiantes universitarios, aproximadamente el 20% de todos los de España.

Seis son las universidades públicas madrileñas (Alcalá, Autónoma, Carlos III, Complutense, Politécnica y Rey Juan Carlos) y seis también las privadas (Alfonso X el Sabio, Antonio de Nebrija, Camilo José Cela, CEU San Pablo, Europea de Madrid, y Francisco de Vitoria). A ellas hay que añadir dos universidades a distancia, (la UNED

es de carácter público, la UDIMA es privada) y la Universidad Pontificia de Comillas.

En términos absolutos, Madrid es la segunda comunidad en número de alumnos, después de Andalucía, pero la primera en términos relativos a su población.

También es la comunidad con menos alumnos universitarios de grado provenientes de la misma región, lo que indica que actúa como polo de atracción de los alumnos de otras partes del país.

De quienes estudian un grado en Madrid, el 3% son extranjeros, el segundo mayor porcentaje de alumnos extranjeros en la universidad española, después de la Comunidad Valenciana.

Hay que destacar que el 19% de los alumnos extranjeros que visitan España con el programa Erasmus lo hacen en Madrid, sólo superada en esta cifra por la Comunidad Andaluza.

Madrid está a la cabeza también, con el 21% de los alumnos, del porcentaje de alumnos de másteres oficiales y doctorado.

En total, los alumnos que acuden a las universidades de Madrid pueden elegir entre más de 500 títulos de grado distintos y unos 700 de postgrado, la mayor oferta académica disponible en la actualidad. La oferta incluye también unas 300 titulaciones bilingües.

Para su impartición se cuenta con unos 35.000 trabajadores, entre docentes y personal de administración y servicios.

No es de sorprender entonces que la tasa neta de escolarización universitaria de la Comunidad sea del 41%, con diferencia la más alta de España, y de la más elevadas en toda Europa.

En cuanto a la investigación universitaria, País Vasco, Navarra y Madrid lideran la inversión en I+D, por encima de las demás comunidades. Madrid invierte cerca del 2% de su PIB.

En definitiva, por sus números, oferta y capacidad de atracción el sistema educativo superior de Madrid destaca entre los del resto de España y forma un polo de atracción internacional que puede pronto situarse entre los más competitivos de Europa.

Un nuevo proyecto de la Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid planea la creación de un portal de Internet para

reunir toda la oferta de educación de la Comunidad, con el fin de promocionar Madrid como la región universitaria de Europa.

Se aprovecharía así el hecho que la LOMCE ha abierto la posibilidad de atraer estudiantes de todo el mundo a partir ya del curso 2104/15, al hacer desaparecer el requisito de superar la Prueba de Acceso a la Universidad para los extranjeros.

Las pruebas específicas de cada Universidad podrán adaptarse en el futuro al tipo de estudiantes que cada una desee. No sólo se abren perspectivas de recibir estudiantes de Europa e Iberoamérica, horizontes tradicionales de la Universidad española, sino de nuevos ámbitos como África, los países árabes o el extremo oriente, hasta ahora orientados casi exclusivamente a la Universidad anglosajona. Madrid, que junto a Barcelona es el gran foco de atracción de estudiantes extranjeros, se verá especialmente beneficiada.

Además de la apertura cultural que supone la internacionalización de los estudiantes, esta internacionalización supone posibilitar una nueva fuente de recursos para las universidades, puesto que la LOU y los decretos de tasas de la Comunidad de Madrid, permiten cobrar hasta el 100% del coste a los estudiantes no comunitarios. Es la “exportación de la educación superior” que puede ayudar a la financiación de las universidades madrileñas con una nueva fuente de ingresos.

Una comunidad abierta a España y al mundo, con una amplísima y variada oferta educativa incomparable. Esa es la marca de Madrid en la educación superior.

Fuentes:

Internacionalización de la Universidades de Madrid. Cátedra Unesco de Gestión y Política Universitaria.

Datos básicos del sistema universitario español, curso 2013-2014. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Tráfico aéreo y Marca Madrid

Directora, Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas.

El Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas aporta al PIB de la Comunidad de Madrid más de 18.000 millones de euros (un 10%). Acrecienta el atractivo económico de la ciudad, justifica la localización empresarial y favorece la internalización de empresas españolas. En Madrid-Barajas desarrollan su actividad 75 compañías aéreas, se operan más de 1.000 vuelos diarios y más de 100.000 pasajeros transitan sus instalaciones cada día. La tarea cotidiana del aeropuerto se materializa en coordinar en tiempo real, las 24 horas del día y los 365 días del año, actividades como la seguridad de pasajeros y el control de equipajes; la asignación de medios a todos los vuelos: puestos de estacionamiento, pasarelas, recogida de equipajes, facturación, mensajes de megafonía, información en paneles de asignación de vuelos...; los servicios a pasajeros: puntos de información, servicios de limpieza, de carritos portaequipajes, la atención médica, a personas con movilidad reducida; el mantenimiento de las instalaciones (edificios y campo de vuelos)...

La red de aeropuertos de Aena, el mayor operador aeroportuario del mundo, registró en 2013 más de 187 millones de pasajeros, de los que un 21% (casi 40 millones) fueron usuarios del Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas. El 43% de los pasajeros domésticos de Aena pasa

por Madrid-Barajas, que gestiona el 75% del tráfico de largo radio que se genera en España, lo que le convierte en la principal infraestructura aeroportuaria del país y en un aeropuerto de referencia, situado entre los 20 primeros del mundo en tráfico de pasajeros internacionales. Madrid-Barajas sumó el último ejercicio más de 330.000 operaciones y el 54% de la carga aérea del país fue gestionada por los 200 operadores establecidos en el aeropuerto.

El transporte aéreo de pasajeros y carga, así como las actividades comerciales e industriales que se desarrollan en el aeropuerto repercute directamente en el desarrollo económico y en la creación de empleo en sus áreas de influencia, induce la actividad de centenares de empresas de variados sectores, de concesionarios comerciales, de restauración y servicios, así como de operadores de carga. Este sistema productivo supone un impacto positivo en la economía, al facilitar los intercambios comerciales con terceros países y el establecimiento de industrias de servicios globales.

La actividad de aeropuerto incide también directamente en el turismo, al incrementar el número de pasajeros que potencialmente pueden visitar Madrid y posicionar la ciudad y el país como marca global e influye, inevitablemente, en el empleo, pues en Madrid-Barajas desarrollan su actividad 300 empresas, que generan 40.000 empleos directos, 90.000 en la Comunidad de Madrid y 135.000 en el ámbito nacional. El aeropuerto suma también una indiscutible contribución social en términos de conectividad, accesibilidad, cohesión y vertebración territorial. Madrid-Barajas es el punto de mayor conexión entre diferentes sistemas de transporte de España. Cuenta con acceso por tren, Metro, autobuses urbanos, interurbanos y de largo recorrido y taxi.

Estar considerados como la mayor empresa de la Comunidad de Madrid, un motor económico para la región, contribuir al desarrollo y a la generación de empleo, en definitiva, supone una enorme responsabilidad y obliga, como proveedores de infraestructuras, a ser más competitivos cada día e incrementar así la confianza de las compañías aéreas que ya operan en el aeropuerto y a generar la expectativa necesaria, a ser atractivos, para que otras nos elijan.

El aeropuerto cerró 2013 con un incremento en los ingresos de explotación de 50,9 millones de euros, un 6% más que en 2012. Se ha mejorado la eficiencia en todas sus áreas y se han recortado los gastos de explotación en un 8,3%, casi 58 millones de euros menos en 2013 respecto a 2012. Todo ello ha llevado a un cambio sustancial en el resultado de explotación, que casi se ha duplicado, pasando de 143,84 en 2012 a 252,56 millones de euros al cierre del ejercicio de 2013. Este esfuerzo ha llevado a que el Ebitda haya mejorado en 2013 en casi 100 millones de euros respecto a 2012, situándose en casi 504 millones de euros.

Medidas lideradas por el Ministerio de Fomento, como la prórroga de las bonificaciones tarifarias por incremento de pasajeros, por nuevas rutas, las específicas para pasajeros en tránsito y las exenciones a la carga aérea están ya contribuyendo decisivamente a la recuperación del tráfico. Somos un aeropuerto competitivo. De hecho, los costes de escala de un avión tipo con respecto a nuestros homólogos europeos son casi un 46% inferiores en el tráfico con el Espacio Económico Europeo en el caso del internacional, lo que incide positivamente en nuestra capacidad de seguir creciendo en todos los mercados y en todos los segmentos, con conexiones punto a punto y como *hub* internacional, nuestra dos en potenciar el aeropuerto. Esta tarea es la que se realiza desde el Comité de Coordinación Aeroportuaria de Madrid que, liderado por el Ministerio de Fomento y con la participación de las instituciones locales y regionales, así como representantes económicos y sociales de la región, impulsa nuevos mercados y potencia los existentes. Se trata de un foro de trabajo indispensable, un punto de encuentro, que ha contribuido decididamente al cambio de tendencia y, consecuentemente, a la creciente recuperación del tráfico aéreo y a la generación de mayor riqueza económica.

Otra de nuestras fortalezas se sustenta en poder poner a disposición de los operadores una infraestructura moderna, tecnológicamente adaptada y adaptable a cualquier necesidad; nuestra capacidad de respuesta es inmediata. Y lo que es realmente una ventaja con respecto al resto de *hub* europeos: las inversiones acometidas por

Aena en la última década, con sus propios recursos, sin acudir a los Presupuestos Generales del Estado, nos permiten disponer de una capacidad operativa de hasta 70 millones de pasajeros anuales y 120 movimientos/hora.

La tendencia positiva en cuanto a cifras se materializó desde principio de 2014, coincidiendo con la predisposición económica. Meses consecutivos de crecimiento, en pasajeros, operaciones y tráfico de mercancías, así como en todos los segmentos de tráfico (nacional e internacional) con incrementos intermensuales y en el acumulado de los nueve primeros meses del 4,1% en pasajeros, el 2,1% en operaciones y el 7,1% en transporte de carga [últimos datos disponibles al cierre de estas líneas] apuntan al optimismo.

Las compañías aéreas han programado un 10,7% más de asientos de salida (11,4 millones) desde el Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas para la presente temporada de invierno, cifra que supone un incremento de más de un millón de asientos en relación a los 10,3 millones programados por las aerolíneas que operan en el aeropuerto en la anterior temporada de invierno tanto a destinos nacionales y europeos, como internacionales. Norwegian Air Shuttle, la segunda empresa aérea más grande de Escandinavia y la tercera compañía aérea de bajo coste de Europa, ha apostado por el aeropuerto al establecer el pasado mes de junio una nueva base desde la que ha empezado a operar siete nuevas rutas directas (Londres, Oslo, Varsovia, Estocolmo, Hamburgo, Helsinki y Malta), que se suman a la ya existente desde abril de 2013 a Copenhague. Estiman generar un tráfico de 600.000 pasajeros en 2014 y crear 100 puestos de trabajo.

El aeropuerto cuenta desde este año con un segundo centro de conexión de vuelos, el nuevo *hub* de Air Europa y de la alianza de aerolíneas Sky Team en las terminales T123, que se suma al de Iberia y la alianza One World en la T4. Las operaciones aéreas internacionales se realizarán desde la terminal T1, mientras que los vuelos domésticos y Schengen desde las terminales T2 y T3. Tres terminales convertidas en una plataforma estratégica para las compañías aéreas que demandan agilidad, confort y seguridad en sus operaciones.

Hub define a un aeropuerto en el que una o varias compañías aéreas tienen establecido un centro de conexiones de vuelos. Las aerolíneas que operan en red en un *hub* aportan tráfico al aeropuerto y lo distribuyen a otros destinos. Concentran a pasajeros que proceden de diversas ciudades y que quieren volar a un mismo destino.

Un nuevo pasillo de conexiones, accesos más rápidos a filtros de seguridad y la ampliación de la capacidad de estacionamiento para aviones de largo radio han sido en este caso las actuaciones que favorecerán que la operación en el hub T123 sea sencilla, cómoda y ágil.

Esa es nuestra razón de ser, pues el desarrollo de un *hub* genera sinergias que producen un significativo impacto económico en la región. Proporciona conexiones aéreas directas a destinos nacionales e internacionales que no surgirían exclusivamente de la demanda local, lo que incrementa el atractivo económico de la ciudad y justifica la localización de empresas, al tiempo que favorece los intercambios comerciales con terceros países (hasta 20 veces más intercambios que con países conectados directamente). Estimula la internacionalización de empresas españolas y favorece el incremento de visitantes de destinos de largo radio que, de otro modo, no conocerían Madrid.

El aeropuerto avanza así en su consolidación como la puerta de entrada de Europa en Latinoamérica. Un 27% de los asientos ofertados desde Europa a Latinoamérica salen desde el Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas rumbo a 25 destinos a diferentes países de América Latina, con un crecimiento del 4,9% en número de pasajeros en los primeros seis meses de 2014 con respecto al mismo periodo de 2013.

Las nuevas propuestas comerciales, de restauración y de servicios, enmarcadas en el ambicioso plan de remodelación y reorientación en la gestión, refuerzan nuestra posición y equiparan nuestra oferta a la de los mejores aeropuertos del mundo. Marcas de reconocido prestigio con presencia en el mercado internacional, una restauración completa y variada y atractivas áreas de entretenimiento y diversión con la garantía de las últimas innovaciones tecnológicas. Y, muy reseñable, una transformación en la gestión que segmenta y amplía la oferta de productos y precios, en consonancia con la diversidad de clientes.

Y tenemos la certeza de que hay que volcarse en el servicio a nuestros clientes: compañías y pasajeros. Nuestro compromiso para mejorar su experiencia vertebró el Plan de Negocio del Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas: es uno de sus pilares básicos, uno de los objetivos de obligado cumplimiento, y por eso está situado en un primer nivel, alineado junto a la consecución de la mejora de ingresos y la orientación empresarial.

Se han apuntado ya iniciativas en este sentido, pues tenemos infraestructuras que aúnan seguridad, eficiencia y vanguardia arquitectónica y tecnológica, incentivos tarifarios, capacidad operativa, foros de trabajo que concentran esfuerzos para incrementar nuestra competitividad, una oferta comercial y de servicios única y el respaldo de las compañías aéreas, que incrementan su oferta y nos plantean nuevas estrategias de desarrollo. Mantenemos, asimismo, un firme compromiso con el acceso igualitario al uso del transporte aéreo y una línea de trabajo basada en la responsabilidad corporativa, incorporando la accesibilidad tanto en los métodos, como en los procedimientos con los que se proyectan las infraestructuras y en la forma en la que se prestan los servicios a las personas con necesidades especiales. Pero queremos conquistar nuevas metas y nuestra ambición se resume en una frase: mejorar la experiencia en el aeropuerto de nuestros clientes, compañías y pasajeros.

Cualquier mejora implica cambio, innovación, progreso, en este caso, en la calidad de nuestros servicios. Así, el Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas se convirtió el pasado mes de junio en el primero de España en operar acorde a los procedimientos A-CDM (Airport Collaborative Decision Making), un proyecto auspiciado por Eurocontrol, la organización europea para la seguridad de la navegación aérea, que permite optimizar la gestión del tráfico aéreo, al tiempo que mejorar la puntualidad y la eficiencia de todas las operaciones del aeropuerto.

Las compañías aéreas y los agentes de *handling* dispondrán de datos con mayor antelación, pueden hacer una mejor planificación de los trabajos y mejoran, entre otros, el conocimiento de la situación de

las aeronaves en tierra. Además, reducen el coste de los movimientos en tierra derivado de un menor gasto de combustible al reducir los tiempos de rodaje y espera en cabeceras, lo que repercute también en el medio ambiente y atenúa el impacto ambiental. En cuanto a los pasajeros, el beneficio también es importante puesto que mejora la puntualidad, se incrementa la satisfacción de los usuarios, se reducen las conexiones perdidas y disponen de mejor información y servicio durante periodos de incidencias.

Y con la meta, ya enunciada, de mejorar la experiencia de nuestros clientes, tenemos en marcha el Plan Barajas100. Actuaciones definidas y planificadas en el tiempo encaminadas a conseguir la excelencia en los filtros de seguridad, con espacios más amplios, acogedores y accesos exclusivos para familias y personas con movilidad reducida, entre otras acciones en las que las nuevas tecnologías nos permiten adecuarnos a las exigencias de la demanda y facilitar información sobre tiempos de paso, o disponer de sistemas de acceso de última generación adecuados a las necesidades de los usuarios. También estamos perfeccionando la señalización, porque siempre se pueden optimizar contenidos y soportes, con planes específicos para compañías aéreas; y la información a los pasajeros, con una mejor presentación de los contenidos; renovando pavimentos y paramentos, viales, fachadas, aceras y desarrollando un plan de choque en aseos, para que sean más confortables y con áreas específicas para familias y personas con necesidades especiales.

Los foros de participación se han convertido en el instrumento clave para el desarrollo, de ahí que el aeropuerto, en su compromiso con el crecimiento de la actividad de carga aérea, mantenga abierto el canal de comunicación con las empresas y operadores del sector a través los Comité Facilitador de Carga y los grupos de trabajo específicos que los participantes demandan. En cuanto a infraestructuras se refiere y para impulsar el crecimiento de la actividad de carga, se están realizando estudios de planificación de una nueva zona dedicada a actividad industrial y de carga denominada RAMPA 7 que esperamos se encuentren en pleno desarrollo en 2016.

Pero tan importante como la consecución de estas actuaciones es conseguir un cambio de mentalidad en todos los que trabajamos en el aeropuerto. 40.000 personas –de Aena, de compañías y proveedores de servicios– que tenemos que seguir implicándonos, cada uno desde su responsabilidad, en el compromiso colectivo y diario para conseguir que Madrid-Barajas sea un magnífico aeropuerto.

Para la mayoría de las personas que visitan Madrid somos la primera y la última imagen que tienen de la ciudad, incluso del país. Conseguir que la percepción de nuestros pasajeros, que su experiencia en el aeropuerto sea la mejor posible, es nuestra obligación como gestor de infraestructuras, pero además nos permite contribuir a fortalecer Madrid como destino, la Marca Madrid, lo que incidirá directamente en el incremento de la demanda de pasajeros y, consecuentemente, nos permitirá seguir creciendo y generando desarrollo económico. Es una tarea a la que nos sumamos con la mejor de las disposiciones, como una tarea cotidiana, la meta permanente.

La importancia de la Marca Madrid para la atracción de inversiones

Directora, Invest in Madrid.

La marca es un factor decisivo para toda actividad de promoción y comercialización. Las decisiones vinculadas a la elección de productos y servicios, destinos turísticos o lugares para llevar a cabo una iniciativa empresarial se fundamentan, en gran medida, en la imagen que proyecta la marca asociada a cada una de las distintas opciones que el decisor baraja.

La fuerza de una marca y su poder de influir en las decisiones de los consumidores está directamente relacionada con los atributos que evoca dicha marca y que quedan asociados a una enseña comercial. La marca es un elemento diferenciador fundamental que trasciende lo meramente objetivo y que confiere al producto, servicio o destino de que se trate en cada la cualidad de unicidad.

Los conceptos de “marca personal” o “marca país” se están imponiendo con fuerza ante la constatación de que, más allá de sus características propias, tanto las personas como los territorios proyectan una imagen que agranda o merma su capacidad de atractivo. Dicho atractivo percibido es, en definitiva, el principal factor de posicionamiento, tanto de los bienes y servicios, como de los individuos y regiones.

En el caso concreto de un territorio, su posicionamiento en el imaginario colectivo tiene una impronta clara sobre la imagen asociada a sus habitantes, empresas y productos. Así, los productos exportados por un país considerado como innovador, parten con la ventaja de ser considerados, a priori, como innovadores por los consumidores.

Del mismo modo, los avances legislativos de carácter reformador, la aparición de empresas punteras en un sector tecnológicamente avanzado, o la concentración relevante, en un territorio, de un conjunto de celebridades en los ámbitos de la cultura, el deporte o la ciencia, constituyen factores que redundan positivamente en el perfil comercial de un determinado país.

En el marco internacional, sobran ejemplos del impacto de la marca país sobre el conjunto de la economía: instintivamente, la mayoría de los habitantes del planeta asociamos Japón o Alemania a la tecnología punta o Italia y Francia a la gastronomía, el diseño y la moda.

Sin embargo, del mismo modo que existen claros ejemplos de relaciones positivas entre la percepción exterior del país y su producción, también pueden citarse clichés que producen un efecto devastador sobre las posibilidades de éxito de una región, en su afán por conquistar una posición de liderazgo internacional, en un sector determinado. ¿Alguien piensa en tecnología georgiana o en gastronomía inglesa? Así funcionan los prejuicios y ahí estriba la necesidad de construir, con una visión estratégica de conjunto, una imagen de marca país sólida, coherente y encaminada a resaltar lo mejor de cada territorio, aquello en lo que es capaz de brillar.

Llegados a este punto, resulta obvia la relevancia de la imagen de marca en un campo como el de la atracción de inversiones, tan ligado a los cambios en la percepción de los mercados y agentes financieros. Dicha percepción, en el caso de los flujos de inversión, está estrechamente relacionada con las variables económicas y otros factores de respaldo, como el apoyo institucional a los inversores, la seguridad jurídica, la calidad de vida en el territorio, la existencia de una fuerza laboral capacitada y competente y otros elementos de análisis que se engloban en el denominado “clima de negocios”.

No obstante, todos estos factores no son, en todos los casos, características suficientes para sustentar la decisión de inversión. En última instancia, estas decisiones se toman por personas que, lo quieran o no, tienen una opinión preestablecida sobre cada uno de los territorios candidatos a albergar su proyecto.

Dicha opinión se basa, tal como se ha dicho, tanto en datos objetivos como en prejuicios culturales, así como en las simpatías que dichos territorios, o los interlocutores designados, generen sobre la persona encargada de tomar la decisión final.

Por todos estos factores, la puesta en marcha, por parte de las administraciones públicas, de un plan de marca país o marca región, reviste una importancia capital en el campo de la atracción de inversiones. Dicho plan permite, en primer lugar, conocer la imagen percibida en el exterior, exponiendo con claridad, tanto las fortalezas, que se habrán de potenciar, como las debilidades, sobre las que habrá que trabajar con la finalidad de mitigarlas o revertirlas. De este análisis puede extraerse información muy valiosa, que permite un conocimiento en profundidad del territorio, ya que, durante el proceso, se hacen visibles sus virtudes y carencias.

Un plan de marca constituye, por tanto, una excelente ventana de oportunidad para la articulación de un plan estratégico con acciones encaminadas, no sólo a la mejora de la imagen, sino a la potenciación de los factores reales que hacen posible el mantenimiento y la inyección de nueva inversión, contribuyendo así a la expansión económica y al desarrollo de una mejor calidad de vida para el conjunto de los ciudadanos.

En este sentido, el actual Gobierno de España muestra un especial interés en asumir el liderazgo en la construcción de la Marca España. La Comunidad de Madrid sale especialmente beneficiada de esta decisión estratégica, ya que la región capital no sólo es el principal motor económico nacional (19% del PIB total del Estado) sino también la principal puerta de entrada de la mayor parte de las inversiones extranjeras en el país (72,4% de los flujos de IED de entrada a España en el primer trimestre de 2014).

Dicho afán cobra un especial sentido en el contexto actual, en el que se empieza a vislumbrar la incipiente recuperación, tras más de 6 años de crisis. La recesión ha tenido lamentables consecuencias en términos de destrucción de la actividad, aumento del desempleo y crecimiento exponencial de la deuda pública, lo que ha provocado al conjunto del país serios problemas de imagen internacional.

Sólo ahora, después de muchos sacrificios, empieza a remontar la visión de los inversores sobre las posibilidades de la nación como foco de localización y expansión de su negocio. Sin duda, el notable impulso a las políticas de reformas y ajuste del gasto público, tiene mucho que ver con el aumento de la credibilidad internacional a ojos de los mercados.

En cualquier caso, sigue siendo necesario un refuerzo de las acciones que permitan eliminar los clichés sobre los que, con frecuencia, nos tropezamos en nuestra tarea diría de fomentar la inversión extranjera.

Afortunadamente, Madrid se beneficia de los numerosos atributos positivos que el imaginario colectivo asocia al “concepto España”, tales como talento, internacionalización, apertura, dinamismo, buen clima, amabilidad, diversión, pasión, gastronomía, calidad de vida... que tan útiles nos han sido para convertir al país en un líder turístico internacional. Sin embargo, la región también sale perjudicada por una percepción internacional negativa sobre el conjunto de la nación, basada tanto en acontecimientos recientes, como en una leyenda negra de país ocioso y poco serio, poco justificada en buena parte de las ocasiones.

Poca gente sabe, en el extranjero, que Madrid es una de las regiones europeas con mayor nivel educativo de su población, con un porcentaje de universitarios muy superior a la media de la UE-28 (46% de la población entre 25 y 64 años en 2013, frente al 28,5% del conjunto de la Unión). O que la región cuenta con un avanzado sistema de innovación (con una inversión en I+D equivalente al 2% del PIB, porcentaje similar al del conjunto de la UE, con datos de 2011). O que Madrid puede ofrecer a los inversores una potente red

de clústeres industriales con capacidad de destacar en los ámbitos de la tecnología aeroespacial, la fabricación avanzada de vehículos, el sector bio-farmacéutico, el sector TIC, como centro financiero internacional o en el sector de los servicios avanzados de soporte para las empresas.

Madrid tiene, por tanto, la potencialidad para ser percibida, también, como una localización en la que las acciones de los inversores no suman, sino que multiplican, gracias al atractivo pool de talento con el que cuenta la región, a un coste, además, muy competitivo.

Todas estas características se completan, claro está, con los ya conocidos factores ambientales de clima, hospitalidad y una oferta de ocio incomparable. Además, Madrid cuenta con unos servicios públicos con un elevado nivel de prestaciones, que se reflejan en una esperanza de vida que alcanzó en 2013 los 84,3 años, un alto grado de seguridad jurídica (con un entorno legal estable y predecible), un índice de criminalidad de entre los más bajos de la UE (58,4 crímenes por cada 1000 habitantes en la Comunidad de Madrid en 2013, frente a los 64 de Austria, 72 de Holanda, 72,5 de Alemania, 73,8 de Reino Unido o 96,9 de Bélgica) y un ambiente acogedor y cosmopolita, con una de las sociedades más abiertas de Europa.

Todo ello hace posible un elevado nivel de calidad de vida para los expatriados que, además, pueden disfrutar de sus ingresos con un coste de vida moderado: Madrid es una ciudad relativamente barata en comparación con otras capitales europeas, ocupando la posición 19.^a entre las ciudades más caras del continente, según el índice de coste de la consultora Mercer publicado recientemente.

Por si todo ello fuera poco, la Comunidad de Madrid ha sido la primera región española en dejar atrás la crisis, lo que la posiciona como la autonomía con mejores perspectivas de crecimiento para el próximo año. Según BBVA Research, el prestigioso Servicio de Estudios del BBVA, el PIB madrileño crecerá en 2015 un 2,8%, muy por encima de la media nacional (2,3%).

Madrid asegura, por todo ello, un entorno óptimo para la inversión y ofrece, por tanto, motivos sobrados para construir una sólida

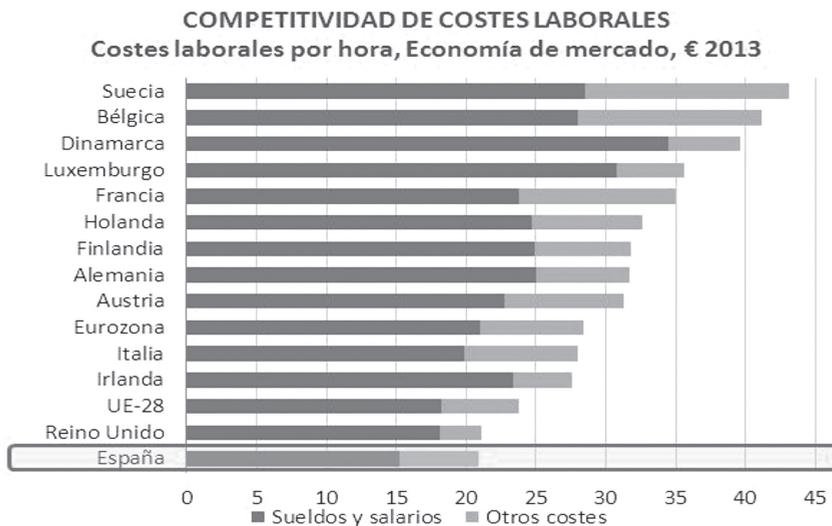


Figura 1.

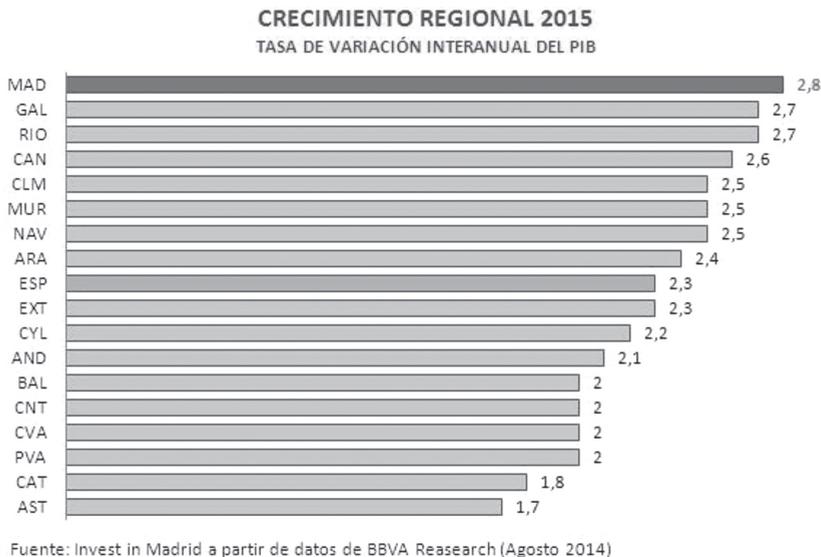


Figura 2.

imagen de marca que la convierta en uno de los destinos preferentes para los flujos internacionales de inversión.

Invest in Madrid lleva, como institución nacida de la colaboración público-privada entre la Comunidad de Madrid y la Cámara de Comercio de Madrid, algo más de un año embarcada en la tarea de facilitar, ampliar y retener la inversión extranjera.

Desde esta joven institución, somos conscientes de las numerosas virtudes y el potencial de la región como hub internacional de inversiones. La integración de Madrid en el marco de la UE, junto con sus óptimas conexiones con el Norte de África y Latinoamérica, ofrece grandes oportunidades de triangulación a las empresas asiáticas, europeas y latinoamericanas para abarcar su expansión tomando Madrid como una plataforma global.

En este contexto, en Invest in Madrid estamos ampliando nuestra cartera de servicios para ofrecer una atención óptima al inversor y a la ciudadanía madrileña. Para ello, Invest in Madrid está desarrollando y tiene previsto incorporar en los próximos meses, siempre teniendo en cuenta un uso eficiente y responsable de los recursos públicos, las siguientes actividades:

- Servicio de detección de oportunidades de inversión, generando una cartera de empresas y oportunidades que permitan canalizar la inversión extranjera hacia la región.
- Servicio de búsqueda de financiación para empresas madrileñas, poniendo en contacto fondos de capital extranjero con las empresas que requieran aumentar su capitalización para crecer.
- Servicio de búsqueda de oportunidades de negocio derivadas de la inversión extranjera, aprovechando la implantación de empresas extranjeras para aumentar la actividad de las empresas madrileñas en base a la subcontratación de obras, productos y servicios durante el proceso de instalación.
- Servicio de seguimiento de trámites administrativos, ofreciendo a los grandes proyectos de inversión una atención personalizada con un interlocutor asignado para monitorizar y resolver sus procesos relacionados con las administraciones públicas.

Todas estas acciones, más la imprescindible proactividad en la búsqueda de proyectos de inversión se plasman en nuestro lema: “Madrid, where business meets excellence”.

Esta búsqueda de la excelencia en el servicio al inversor marca nuestro deseo y aspiración de contribuir al posicionamiento de la región como un destino de inversión de alto valor añadido.

Esperamos con todo ello aportar nuestro granito de arena para reforzar la Marca Madrid, en beneficio de todos los ciudadanos de la región.

Madrid, capital de la moda

Directora, Mercedes-Benz Fashion Week Madrid.

Madrid es una de las grandes capitales internacionales de la moda. Desde hace unos años ocupa un lugar destacado en el universo de la moda y la creación en el mundo junto a ciudades como París, Milán, Nueva York y Londres. En ello ha sido decisiva, sin duda, la creación en febrero de 1985 de la PASARELA CIBELES, hoy denominada MERCEDES-BENZ FASHION WEEK MADRID y organizada por IFEMA, que ha servido para sentar las bases de la creación y el diseño en España y, al mismo tiempo, para promocionar y dar a conocer el talento emergente en nuestro país. Además, nuestra pasarela ha servido para desarrollar a lo largo de estos años una cultura de moda fuerte, a la altura de la de otros países con mayor tradición en este ámbito. Por todo ello, Madrid y su pasarela MERCEDES-BENZ FASHION WEEK MADRID son el gran símbolo de la moda española dentro y fuera de nuestras fronteras y punto de referencia clave del diseño español en el mundo.

Para entender un poco más la labor desarrollada por la fashion week de Madrid en el mundo de la moda en sus casi treinta años de existencia y su unión con la ciudad, resulta imprescindible hacer un poco de historia y conocer los acontecimientos más relevantes que durante este tiempo han jalonado su trayectoria.

En febrero de 1985, en pleno auge de la movida madrileña –movimiento cultural y sociológico que surgió en la capital de España en los años 80–, la Comunidad de Madrid decidió poner en marcha una plataforma dedicada al diseño de moda que complementara la oferta que se reunía en el salón de la moda que se celebraba en la Casa de Campo, a la que denominó PASARELA CIBELES.

Un nombre que en sí mismo constituía toda una declaración de intenciones del fuerte arraigo a la ciudad de Madrid, que se quería dar a esta pasarela, que tomaba su nombre de la diosa Cibeles, presente en una de las fuentes más emblemáticas de la ciudad. Para su primera edición se eligió un punto estratégico de Madrid, la Plaza de Colón, en una carpa de circo donde presentaron sus colecciones 6 diseñadores: Maria Moreira, Antonio Alvarado, Manuel Piña, Jorge Gonsalves, Domingo Córdoba y Jesús del Pozo. El éxito fue total, superando todas las previsiones.

Diversos escenarios

En los años siguientes, la pasarela fue cambiando su escenario de celebración –Museo del Ferrocarril Casa de Campo y el Palacio de Congresos y Exposiciones–, hasta que en 1996 se cedió su organización a IFEMA y pasó a celebrarse en Feria de Madrid, donde hoy en día se siguen desarrollando dos veces al año sus desfiles –excepto tres ediciones que se celebraron en una carpa en el parque de El Retiro–, concretamente en el pabellón 14.1. Unas instalaciones que ofrecen todas las posibilidades para albergar dos pasarelas, así como las infraestructuras necesarias para acoger la celebración de más de 40 desfiles en cinco días y diversas presentaciones y actividades.

En toda esta trayectoria, hubo además otros dos grandes momentos junto a los ya mencionados, que fueron decisivos en la historia de la pasarela de Madrid, como fueron la creación de EGO en febrero de 2006 y el cambio de concepto del proyecto de la pasarela en septiembre 2008, que también tuvieron su eco en la ciudad.

Apuesta también por el diseño joven

EGO nació en febrero del año 2006 al abrigo de la ya consagrada PASARELA CIBELES, impulsada por IFEMA, con el fin de apoyar el lanzamiento de talentos emergentes del diseño y dinamizar el panorama cultural de Madrid. Esta apuesta por los nuevos creadores incluía un espacio donde presentar sus propuestas. Inicialmente se celebró fuera de IFEMA en un escenario en el centro de Madrid, en la Sala de Exposiciones Alcalá 31 de la Comunidad de Madrid, donde durante una jornada se desarrollaban los desfiles y en otra jornada se exponían y vendían colecciones al público. Desde la primera edición, el éxito fue absoluto. Dos años más tarde, el espacio se quedó pequeño e IFEMA decidió trasladar su celebración a Feria de Madrid, para tener más capacidad de asistencia y así integrar esta plataforma de diseño joven en una jornada propia en el programa general de la pasarela, contribuyendo a ofrecer internacionalmente una imagen más sólida de Madrid como ciudad de moda, con una oferta potente de diseño, tanto de creadores jóvenes como consagrados. Además, las salas de desfiles del pabellón 14.1 ofrecían más recursos técnicos y permitían que la prensa internacional invitada a todos los desfiles pudiera también asistir a los desfiles de los jóvenes creadores.

En lo que respecta al nuevo concepto de pasarela, en septiembre de 2008, CIBELES celebró su 48ª edición, con un nuevo y novedoso proyecto organizativo y escenográfico y además introdujo la marca CIBELES MADRID FASHION WEEK, con el objetivo de reforzar la presencia del diseño español en un escenario internacional cada vez más competitivo, donde se mantenía el nombre inicial de la pasarela, y el protagonismo de Madrid. Para ello, presentó un formato de pasarela, más moderno y actual, así como la integración en fechas y espacio de las propuestas de diseñadores jóvenes –aglutinados en la plataforma EGO– y consagrados. Otras novedades fueron el diseño de dos salas de desfiles –Cibeles y Neptuno–; el incremento de la superficie ocupada de 5.400 a 14.000 metros cuadrados y la creación de un área denominada CIBELESPACIO, con animación permanente,

donde se desarrollan distintas actividades y venta de ropa de jóvenes diseñadores, etc. y la cifra récord de 52 desfiles.

Este concepto de pasarela continúa estando vigente en líneas generales en la actualidad. Su organización y financiación corren íntegramente a cargo de IFEMA, que además en los últimos años cuenta con un importante apoyo de la iniciativa privada a través del patrocinio. Así, hoy en día MERCEDES-BENZ, L'OREAL e INDITEX son sus patrocinadores principales. En este ámbito se sitúa el cambio de nombre de la pasarela que desde febrero 2012 se denomina MERCEDES-BENZ FASHION WEEK MADRID.

Madrid, en el mapa mundial de capitales de la moda

Esta nueva denominación le ha permitido a la fashion week de Madrid reforzar su desarrollo internacional y entrar a formar parte del exclusivo circuito internacional de pasarelas, además de situar a la ciudad de Madrid en el mapa mundial de capitales de moda, abanderando e impulsando la difusión de la creatividad y el diseño español dentro y fuera de nuestras fronteras.

Todo un acontecimiento para el mundo de la moda, de cuya celebración se hacen eco en cada edición más de 1.200 periodistas acreditados, logrando más 16.000 apariciones en prensa escrita, radio, televisión y medios on line, de alcance nacional e internacional. Esta cifra total de acreditados en cada convocatoria de la pasarela incluye un grupo significativo de medios internacionales que acuden invitados por IFEMA, con objeto de favorecer la expansión de la moda española por distintos mercados.

Pero la promoción y protagonismo de Madrid como ciudad de moda aportado en estos años desde IFEMA, no se ha limitado sólo a la pasarela. IFEMA ha tenido y tiene como uno de sus objetivos estratégicos dar visibilidad a la ciudad en todas sus convocatorias a lo largo del año y de hecho ha desarrollado el programa IFEMA PLUS, que ofrece una selección de las propuestas en ocio y cultura más suge-

rentes de Madrid, adaptada a las necesidades y gustos de los visitantes profesionales. Una importante iniciativa en este sentido, también en el ámbito de la moda, fue la impulsada por IFEMA entre septiembre 2002 y febrero 2006, bajo el nombre MADRID VIVE LA MODA.

Se trataba de un novedoso programa de promoción de la ciudad y sus ferias de moda, con el objetivo de subrayar la condición de Madrid como capital del negocio de la Moda. Durante su celebración, IFEMA acercaba dos veces al año, la moda y su entorno a todos los ciudadanos, mediante la organización de un programa de variado contenido, abierto al público, que se desarrollaba en distintos lugares de la ciudad, mientras en la Feria de Madrid se sucedían los certámenes profesionales vinculados a la industria de la moda (PASARELA CIBELES, SIMM, MODACALZADO, TEXTILMODA, BISUTEX, IBERJOYA y EXPOOPTICA).

Bajo el paraguas de este programa se llevaron a cabo diversas exposiciones, de entrada libre de cuidado contenido con la moda como hilo conductor, en distintos emplazamientos de Madrid –Casa de Vacas, Círculo de Bellas Artes, Mercado Puerta de Toledo–, así como desfiles en la calle, ciclos de cine de moda, retransmisión de los desfiles en pantallas en el centro de la ciudad y se involucró además al comercio de Madrid para que durante unos días se fomentaran las compras, con sorteos y premios, pero siempre con la moda como protagonista.

Su celebración y lanzamiento se hizo visible a través de una campaña de comunicación y promoción que se apoyó en múltiples soportes y espacios: prensa, radio y televisión; publicidad exterior; eventos; ferias; carteles en los comercios, y otros materiales y acciones promocionales que consiguieron envolver a la ciudad en un entorno de moda y diseño.

60 ediciones de la pasarela

En este recorrido por la moda, llegamos a la última edición de la pasarela MERCEDES-BENZ FASHION WEEK MADRID, su 60

convocatoria, que hemos celebrado en el mes de septiembre en Feria de Madrid. Una fecha emblemática para esta gran pasarela española, que como ya ocurriera en sus inicios en los años 80 ha vuelto a tener como grandes protagonistas a la moda y el talento creativo de nuestro país y donde la ciudad ha vuelto a estar presente en su celebración. En efecto durante 6 seis días la pasarela se ha abierto a la ciudad, con la retransmisión de los desfiles en pantallas situadas en dos enclaves emblemáticos de Madrid: Conde Duque y en el nuevo multiespacio de ocio gastronómico Espacio Platea Madrid, en la plaza de Colón.

Madrid acoge el mayor espacio dedicado a la moda y las nuevas tendencias del sur de Europa

Además de la celebración de la pasarela en el mes de septiembre, del 10 al 14 de septiembre, Madrid ha sido también una anfitriona excepcional durante la celebración en Feria de Madrid del mayor espacio dedicado a la moda y las nuevas tendencias del sur de Europa, con motivo de la celebración en las mismas fechas y lugar de Momad Metrópolis, Salón Internacional de Calzado, Textil y Complementos y las ferias Intergift, Bisutex, MadridJoya, Estos cuatro salones, todos ellos organizados por IFEMA y referentes absolutos de las nuevas tendencias para los sectores de confección, diseño de moda, calzado, bisutería, joyería, regalo y decoración, han configurado por unos días en Feria de Madrid el mayor escaparate global de moda y tendencias del sur de Europa, en coincidencia con Mercedes-Benz Fashion Week Madrid. Este espacio de moda se ha mostrado además como una sólida y eficaz plataforma de negocio, que ha extendido por doce pabellones, donde 1.800 marcas han mostrado sus nuevas colecciones, y 41 diseñadores han presentado sus propuestas en desfile. En conjunto, más de 110.000 profesionales, procedentes de 70 países, han acudido a visitar estos salones, encontrando en Madrid una ciudad abierta, viva, moderna y llena de propuestas culturales y de ocio.

Me gustaría finalizar estas palabras subrayando el peso de MERCEDES-BENZ FASHION WEEK en la moda nacional e internacional y

en la imagen de Madrid como ciudad de moda. En sus casi 30 años de trayectoria, la pasarela madrileña ha trabajado permanentemente en el lanzamiento y apoyo a los diseñadores más destacados de cada periodo, contribuyendo a dar trascendencia y unidad al concepto de Moda Española, tal y como se conoce en la actualidad. Cerca de 300 diseñadores han participado en estas casi tres décadas de historia, plenas de éxito, a las que han contribuido de forma incuestionable la importancia y huella que ha tenido y tiene la ciudad de Madrid en su pasarela MERCEDES-BENZ FASHION WEEK MADRID.

Marca Madrid y atracción de talento

Chief Operating Officer (COO), Grupo Catenon.

Talento: Inteligencia. Aptitud. Persona inteligente o apta para determinada ocupación (RAE).

Aunque esta definición permanece inmóvil a través del tiempo, las formas de apreciación, identificación y administración del talento evolucionan al tiempo que se desarrollan las nuevas tecnologías, favoreciendo la aparición e implementación de sistemas de comunicación más rápidos y con mayor alcance.

Hemos sido y somos testigos de una evolución en la que la innovación se vuelve protagonista en la mayor parte de aspectos de nuestras vidas, y es que el impulso de los avances en la forma de relacionarnos que tenemos los seres humanos ha sido clave y se ve reflejado también de forma constante en la administración de los recursos humanos.

De esta forma, la gestión del talento se ha posicionado como el reto principal al que el campo de los recursos humanos ha de hacer frente de cara a este 2015.

Hace algunas décadas, cuando las primeras empresas dedicadas a la búsqueda de profesionales lograron hacerse un hueco importante en el mercado, éstas se nutrían principalmente de gigantescas bases de datos repletas de información muy difícil de clasificar, haciendo la tarea mucho más lenta y costosa que en la actualidad. Además, su

mantenimiento, ampliación y constante actualización de forma asequible se convertía en una meta prácticamente imposible de alcanzar.

Sin embargo, hoy en día, la mayor base de datos jamás vista está al alcance de cualquiera y es un recurso constante para aquel que quiera hacer uso de la misma. Hablamos, como resulta obvio, de Internet, y más concretamente de las redes sociales que se han generado en la plataforma.

LinkedIn es el más claro ejemplo con más de 300 millones de usuarios registrados desde su lanzamiento en mayo de 2003. Redes como esta facilitan la conexión entre empresas y profesionales gracias a una información sin límites y la utilización de una serie de filtros que permiten afinar las búsquedas de forma rápida y fiable.

Otra característica atribuible a esta nueva época es la movilidad puesto que vivimos en un mundo prácticamente globalizado en el que las fronteras se han visto reducidas (en algunos casos incluso eliminadas) y por tanto las posibilidades de desarrollar una carrera profesional fuera del lugar de origen, incluso a nivel internacional, se ha multiplicado. Vivimos, en definitiva, en un mundo más dinámico formado por profesionales cada vez más despiertos y menos conformistas.

Conscientes de la aparición de un nuevo entorno marcado por esta serie de cambios y por la forma en la que entendemos el networking, surgen empresas como Catenon, nativa en un mundo tecnológico donde los grandes gigantes siempre serán considerados inmigrantes. Nuestra empresa es fruto de la innovación tecnológica y nació para atender un nuevo mercado: la búsqueda global de profesionales. Así, Catenon busca y evalúa profesionales de cualquier parte del mundo, para presentar los más adecuados a un cliente basado en otra parte del planeta. En tiempo real, en soporte multimedia via web, y operando bajo plataforma tecnológica propietaria web2. Ahora el escenario de actuación es el mundo, y la lucha por atraer el mejor talento es la principal preocupación para los directivos de todas las compañías.

Sabiendo esto, en un mundo en el que es más fácil trabajar en lo que queremos y donde queremos, ¿Por qué Madrid?

Madrid se posiciona nacional e internacionalmente como uno de los destinos más atractivos para trabajar y uno de los lugares con mayor generación y potenciación de talento. Además, Madrid ofrece las mejores soluciones de implantación para aquellas grandes empresas y compañías que buscan nuevos emplazamientos con el objetivo de aumentar su volumen de negocio y desarrollar productos y servicios que las hagan más competitivas.

Algunos de los principales factores que contribuyen dicho posicionamiento son la disposición de un entorno fiscal, social y laboral estable y predecible, una baja conflictividad laboral y un número cada vez más importante de empresas concienciadas con la Responsabilidad Social Corporativa.

Madrid cuenta además con un capital humano bien formado, creativo y emprendedor. Podemos encontrar 16 universidades entre públicas y privadas que a lo largo de un curso forman a un total de casi 300.000 estudiantes, y tres de las top 25 escuelas de negocio más prestigiosas del mundo.

Presenta, por otra parte, una de las mayores concentraciones de empresas tecnológicas, de internet y del sector TIC de España. Tanto empresas españolas como del exterior, tienen su sede corporativa en la ciudad, lo que facilita las relaciones estrechas cliente-proveedor y con el resto de los agentes del sector, consiguiéndose una mayor eficiencia, rapidez y rentabilidad en todas las transacciones que se realizan entre todos ellos. Madrid apoya activamente la colaboración pública y privada en el ámbito científico y es líder nacional en Investigación y Desarrollo. La Región es sede de 17 de los 19 organismos públicos de Investigación que gestionan programas del Plan Nacional de I+D+i y ejecutan gran parte de las actividades financiadas con fondos públicos.

Es destacable también el apoyo con el que cuentan los nuevos emprendedores y también los inversores, a los que diferentes agencias e instituciones ofrecen asesoramiento personalizado; y es que Madrid es la primera región receptora de inversión directa extranjera (IDE) en España procediendo principalmente empresas de Europa

y de Estados Unidos. Además, dentro de la creciente expansión internacional de empresas latinoamericanas, Madrid se ha convertido en el camino natural para dar el salto a Europa, entre otras razones por el idioma compartido y la experiencia acumulada por nuestros profesionales en el desarrollo de negocios en Latinoamérica.

Pocas capitales ofrecen las mismas condiciones de Madrid y es que, tal y como indica un estudio realizado para la propia Comunidad, España es la octava mayor economía de la OCDE y una de las más dinámica del mundo. La Comunidad de Madrid es a su vez una de las regiones más desarrolladas del país representando un 18,7% del PIB nacional y un 17% del comercio exterior español y es que gracias a la pertenencia de España a la Unión Europea y al proceso de expansión de ésta, las empresas establecidas en Madrid tienen acceso al mayor mercado del mundo, abarcando más de 400 millones de personas.

Por último, Madrid es una ciudad abierta en la que además de españoles de todas las procedencias viven y trabajan ciudadanos de 172 nacionalidades distintas lo que propicia además que adquiera las características propias de una ciudad abierta y cosmopolita en la que se entremezclan diferentes formas de ocio y espectáculos, una cultura muy ligada al deporte y las más variadas actividades turísticas.

Desde Catenon apoyamos Madrid como un destino laboral en el que todo aquel que presente cierto dinamismo puede beneficiarse de las mejores condiciones posibles y creemos además en la importancia de una adecuada gestión del talento.

El término “gestión del talento” es relativamente moderno ya que lo encontramos por primera vez a mediados de los años 90; pero en los últimos años ha crecido vertiginosamente la importancia que se le atribuye. Esto se debe en parte a que un gran número de empresas a lo largo de todo el mundo son cada vez más conscientes de lo productivo de situar a la persona correcta en el lugar adecuado. Sin embargo, la dificultad reside en que no disponen de los conocimientos, técnicas o herramientas necesarias para realizar esta conexión por sí mismas, recurriendo para llevar a cabo sus procesos a empresas

como la nuestra. Externalizar este tipo de servicios les proporciona además mayor vista y objetividad a la hora de elegir candidatos.

La forma en la que se gestiona el talento es la clave para diferenciarse de los competidores existentes ya que los últimos años de transformación del mercado laboral dejan un cambio estructural no sólo en Madrid, sino a nivel global, así como una profunda necesidad de formación de una nueva generación de profesionales de los recursos humanos.

Con todo, podemos afirmar que en Catenon tenemos como objetivo principal la gestión del talento sin fronteras, entendido este como el proceso de buscar destacar aquellas personas con un alto potencial en su sector de forma que encajen a la perfección en los puestos de trabajo creados por otras empresas, independientemente de la localización de unos y otros y es que son ya 14 años los que llevamos operando como empresa en Madrid y sirviendo de nexo para toda empresa que busque a los mejores profesionales tanto dentro como fuera de la región y haciendo del mundo un mercado laboral más conectado.

En Catenon, tras haber realizado búsquedas en más de 100 países a lo largo de nuestra corta historia, sabemos que Madrid es un lugar que reúne las mejores condiciones para trabajar propias de una de las capitales más desarrolladas y dinámicas del mundo, entremezcladas con la calidez inherente a la cultura mediterránea.

Branding Madrid

Director General, Globally Comunicación.

El marketing de Ciudades está ahora más de moda que nunca. Con la bajada dramática del precio del transporte, la aparición de las compañías LowCost y el abaratamiento de los paquetes hoteleros, nos encontramos ante la mayor oferta de ocio de Turismo de Ciudades de la historia.

Este planteamiento, aparentemente tan sencillo, implica una serie de claves que intentaremos ir desarrollando a lo largo de este artículo.

En primer lugar una reflexión puramente económica: el turismo relacionado con Ciudades es, sin lugar a duda, la mayor fuente de ingresos directos e indirectos que tiene una ciudad, convirtiéndose en un subsector dentro del sector de Turismo con un volumen de negocio desorbitante. En los casos de grandes urbes como Nueva York o Londres, es la primera fuente de negocio e ingresos para la ciudad.

Según The World City Marketing Research, que cada año publica el ranking de las 100 ciudades del mundo que más turistas extranjeros reciben, en el año 2012 tres grandes urbes de Asia (Hong Kong, Singapur y Bangkok) encabezaban el mismo. Barcelona ocupaba la posición 23 (perdiendo un puesto) mientras que Madrid se situaba en el puesto 31 (retrocediendo tres), respecto al mismo estudio publicado en el año 2010.

Las capitales europeas continúan siendo las claras líderes de la industria turística del Viejo Continente. La media de crecimiento

anual del número de pernoctaciones en los últimos cinco años se ha situado en el 6,2%, 1,9 puntos porcentuales por encima de la media anual de los 28 países de la Unión Europea. En el acumulado de este lustro el total de estancias de los mercados emisores clave se ha incrementado un 22,4% en las ciudades incluidas en el informe de European Cities Marketing (ECM), frente al 8,4% registrado por los 28 países miembro de la Unión.

Según apunta Euromonitor, la primera ciudad europea del ranking en el año 2013 fue Londres, en cuarta posición (retrocediendo un puesto), con 15,4 millones de turistas (+2,3%) a pesar de que la capital del Reino Unido acogió los Juegos Olímpicos en el verano de 2012. Curiosamente, en lugar de producirse un boom del turismo internacional, se produjo el efecto contrario, dado que la llegada de viajeros extranjeros cayó un 5% en julio de 2012 en tasa interanual.

La primera ciudad americana es Nueva York, en la octava posición, con 11,6 millones de turistas extranjeros (+8,9%). París es décima, con 9,7 millones de viajeros internacionales (+3,3%).

La primera ciudad española en el ranking es Barcelona, que se sitúa en el puesto 23 (retrocediendo un puesto), con 5,45 millones de turistas extranjeros recibidos en 2012. Un 0,5% menos que el año anterior.

Por otra parte, el informe de Euromonitor destaca las cinco ciudades que mejor y peor se comportaron en 2012. La más exitosa fue Tokio, con un aumento de las llegadas del 47% (teniendo en cuenta la caída sufrida en 2011 tras el tsunami y la catástrofe de Fukushima).

Entre las cinco ciudades que peor se comportaron, Euromonitor incluye a Madrid (puesto 31), dado que el turismo internacional en la capital española cayó un 6%, hasta situarse en 4,11 millones de llegadas de viajeros extranjeros. En el anterior ránking, la capital española ocupaba el puesto 27.

Desde junio de 2013 y durante un mandato de dos años, Ignasi de Delàs preside European Cities Marketing (ECM), la asociación formada por 111 oficinas de turismo de ciudades European Covention Bureaux y organizaciones de city marketing.

Best and Worst Performing Cities
arrivals '000 trips, 2012; % change 2011-2012

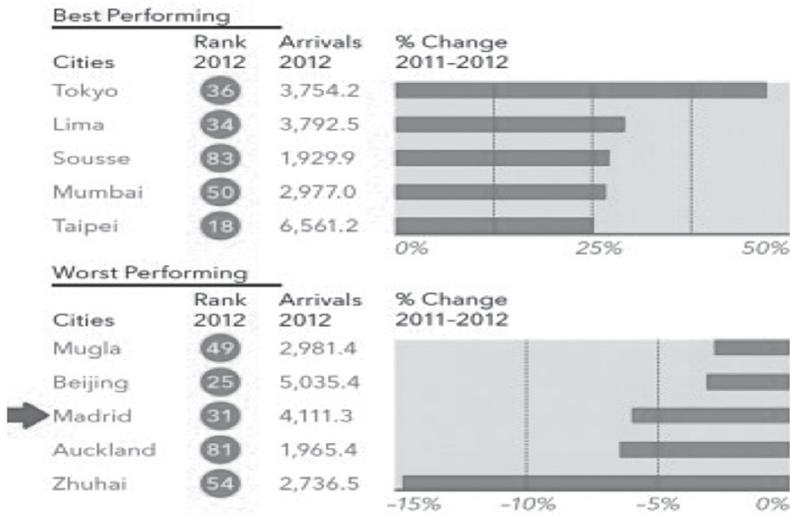


Figura 1.

Delàs, en una entrevista concedida a Euromonitor, analitzava les tendències i perspectives del turisme urbà i declarava que en els últims anys hem assumit que el turisme urbà en Europa té un gran potencial degut a les noves tendències socials, la fragmentació de les vacances, etc. Sin embargo, mientras a algunas ciudades les va muy bien, otras sufren, pierden conectividad aérea, etc. A nivel global, el turismo sube un 5%, a pesar de que la Organización Mundial del Turismo (OMT) había hecho una proyección menor en épocas de crisis. Las expectativas se han superado a escala mundial y esto también pasa en Europa.

Así, vemos que el Viejo Continente es el destino número uno del mundo y que pierde cuota global respecto a otras regiones del mundo, pero no de una forma muy relevante. Por otra parte, según los datos de ECM, desde 2008 a 2012, años centrales de la crisis, el turismo creció un 1,7% en Europa. Y en las ciudades miembros de ECM, el incremento fue del 4,2%. Así que, globalmente hablando, las ciudades están experimentando un incremento acumulado de turistas interesados por otro tipo de turismo mucho más urbano.

Una de las tendencias que confirma este estudio tiene que ver precisamente con España, que ha pasado de ser un destino de sol y playa a un destino de ciudad. Y así lo confirman las ciudades que despuntan en el ranking: Madrid, por ser la capital; Barcelona, que despegó gracias a la transformación que para la ciudad supusieron los Juegos Olímpicos de 1992, así como también lo hicieron Sevilla, con la celebración de la Expo, Valencia con su Museo de las Artes y las Ciencias, o Bilbao, gracias al Museo Guggenheim.

Debemos empezar a cambiar nuestro foco y sentar las bases para que este cambio se mantenga en el tiempo. En este caso, crear una imagen de marca que nos permita soñar y consolidar un modelo de negocio necesario en este entramado económico contemporáneo, nos obliga a percibir a las ciudades como un elemento económico, como en la vida nos podríamos imaginar. Por ello debemos aplicar todas las disciplinas a nuestro alcance para hacer de las ciudades, una marca de identidad poderosa.

Poniendo foco en nuestro país. Sabemos que la tendencia es esa. Uno de los grandes retos a nivel estratégico que tiene la Marca España en general y Madrid en particular, es mutar nuestro modelo de negocio Turístico del “sólo Sol y Playa”, al Modelo de Ciudades, “ocio y además Sol y Playa”. Resulta obvio, pero de alguna manera cuando nos encontramos ante la mayor segmentación de ocio en décadas, necesitamos focalizar la oferta y diseñar una estrategia basada en las necesidades del consumidor y no en la oferta en sí. Las estrategias de Marketing han tenido muy abandonado al consumidor durante décadas. Las marcas e instituciones creaban primero el producto y luego realizaban estudios para vendérselo al consumidor. Craso error, ya que el proceso ha de ir a la inversa. Primero hemos de pensar en el consumidor, de manera global, analizando sus hábitos y necesidades y luego creando productos y entornos que las satisfagan.

En esta relación de “*quid pro quo*” con el consumidor nos hemos dado cuenta de que los entornos, en este caso las ciudades satisfacen muchas de las necesidades cotidianas de estos consumidores. Alojamiento, ocio, gastronomía, cultura... etc. Tocar la tecla de la diferen-

ciación resulta evidente, si de un producto de consumo se tratase. Ahí debemos hacer hincapié y averiguar cómo y dónde, esos potenciales clientes, toman la decisión de compra; ¿qué elementos resultan diferenciadores en esa decisión, con qué oferta debo abordarles?

Coloquemos a las ciudades en el entorno de Marketing que se merecen, es decir, como un mero producto de consumo. El Marketing de ciudades parece algo novedoso, pero, precariamente, se lleva utilizando desde tiempos inmemoriales. En la actualidad nuestras “Feria”, por ejemplo, son una replica exacta de los eventos y ferias de antaño, que hoy en día ponen a nuestras ciudades en el mapa y hacen que sean un reclamo, nacional e Internacional que genera riqueza y empleo. A medida que la sociedad avanza y se desarrolla, aparecen nuevos vectores de crecimiento que se suman a los tradicionales y típicos. En la Edad Media existían únicamente tres: Los Religiosos, los económicos, y los ociosos, es decir, una celebración Religiosa, notoria, una feria de Ganado y artesanía, y un Torneo Medieval. Hoy en día, debido a la diversificación y sofisticación de la sociedad, hemos desarrollado diversos vectores de crecimiento, ferias de casi todas las actividades económicas, eventos culturales y deportivos y actos institucionales.

En mayor o menor medida, creemos que lo que afecta a las ciudades no se puede reducir a una transacción económica mas, puesto que el entorno distorsiona, de alguna manera, esta relación. La realidad resulta mucho mas evidente. Podemos y debemos tratar el marketing de Ciudades como si de marketing de consumo y producto se tratase. Si realizamos este ejercicio nos daríamos cuenta de que podemos dotar a las ciudades de una herramienta estratégica valiosísima,” La Diferenciación”.

Analicemos, por ejemplo, los cuatro millones de turistas que el año pasado recibió Madrid. Los resultados que obtenemos son desconcertantes. Muchos de ellos utilizaron Madrid como punto de llegada y base, para posteriormente recorrer la península. Si fuéramos capaces de ofrecerles una oferta más segmentada para que los mismos realizaran algunas actividades en la ciudad, con toda seguridad la ciudad experimentaría un crecimiento del gasto por turista considerable.

Cuando nos enfrentamos a la dificultad de conceptualizar el marketing de una ciudad, nos olvidamos, de que tratarlo como un simple producto de consumo sería facilitarnos nuestro acercamiento a la realidad y necesidades que tiene. Una vez más tenemos que volver a las bases y realizar un trabajo ortodoxo de Marketing.

Parece, entonces, bastante razonable, que al tratarlas como meros productos, debemos realizar una estrategia basada en posicionamiento y objetivos concretos. Para ello deberemos estructurarlo de la siguiente manera:

1. Análisis de Situación
2. Objetivos
3. Estrategia
4. Plan
5. Recursos
6. Medición de Resultados

Con una estrategia definida por objetivos y estructurada de la manera que acabamos de mostrar, seremos capaces de enfrentarnos a los retos de consumo y competencia que tenemos en la actualidad. Y donde las principales ciudades del mundo compiten para quitarnos a se “dorado” consumidor.

Tenemos un amplio recorrido en materia del qué ofrecemos, pero debemos exigir a nuestros dirigentes, que desarrollen una estrategia adecuada para lograr esos objetivos que nos hemos fijado. Como hemos visto, sin un buen análisis de la situación de partida esto resulta del todo imposible. Asistimos a diario a iniciativas estériles desde su concepción. El mundo de las ideas debe ser gobernado por un entorno científico y analítico de origen. Luego sí, una vez analizados, tanto el entorno, como el producto, podemos dar rienda suelta a la creatividad, y no antes.

Una vez tengamos definidos esos claros objetivos, debemos crear una estrategia sólida que nos permita alcanzarlos. Es decir, poner al servicio de los objetivos, toda una serie de herramientas concretas

para poder acometerlos. En la realización del plan es en donde la mayoría de personas se pierde, ya que se van alejando de los objetivos fijados.

Hoy en día, el gap más acusado en la realización de planes estratégicos de Ciudades, es el de no contar con un organismo planificador y estratégico que trabaje a corto, medio y largo plazo. Ya que normalmente depende de aparatos institucionales, muy pesados, con muchas voces y normalmente no muy formado en materia de marketing estratégico. Resulta obvio que si queremos lanzar un producto determinado, debemos hacer ese análisis y contar con las mejores personas para realizarlo. El talento, el trabajo en equipo y la planificación por objetivos deben ser nuestra bandera.

En busca de la Planificación Sostenible de la Marca Ciudad

Cuando vemos y analizamos todo lo anteriormente descrito, nos damos cuenta de que debemos dar un giro en nuestra concepción del marketing de ciudades. Ese giro exige una planificación estratégica del mismo, es decir, organizar todas las herramientas que estén a nuestro alcance, dotarles de un plan y un contenido y desarrollar un “time line” que nos permita calendarizarlo con éxito.

Cuando repasamos los datos nos damos cuenta de que, si hemos hecho los deberes correctamente, ya deberíamos tener un análisis de la situación claro: cómo se desarrolla mi marca dentro del sector y qué atributos posee mi ciudad que la puedan hacerla destacar. En este análisis, debemos dejar de lado la pasión, que aplicaremos más tarde en el desarrollo del plan, y ser objetivos. Qué ofrecemos. Hoy en día existe mucha competencia. Los vectores que podemos comunicar son limitados y debemos acotar, es decir, decidir qué cosas me hacen diferente y que activos poseo como oferta. Arte/cultura, Deporte y Gastronomía serán esos vectores a tener en cuenta como destino ciudad.

Una vez hemos determinado esos vectores, claro está, entendiendo que las necesidades primarias están, es decir, estamos enmarcados

dentro del núcleo de ciudades que ofrecen garantías de seguridad, alojamiento estándar y un nivel adecuado de historia que ofrecer. Nos debemos centrar en analizar el nivel de oferta de la competencia. Que eventos internacionales/nacionales ofrecen. Donde son fuertes y que oportunidades, que no estén cubiertas podemos nosotros ofrecer. En este caso se analizaría aquellos eventos ya instaurados o concedidos a determinadas ciudades: Olimpiadas, campeonatos del Mundo, Festivales de Música/Cine y ferias y eventos con mucha notoriedad.

Muchas veces en este capítulo podemos pecar y pensar en mega eventos, donde traicionaríamos la definición de “planificación Sostenible”. Me refiero a mega eventos como Olimpiadas y Exposiciones Universales, que hoy en día están lejos de ser sostenible y que muy pocas ciudades pueden ofrecer con garantías.

Analizado el mapa de competencia y de producto, debemos centrarnos la definición de objetivos. Tarea que resulta complicada, ya que hoy en día, vamos a impulsos de cuatro en cuatro años. Lo que dificulta la planificación sostenida. Un planteamiento posible sería; crear un aparato técnico lo suficientemente fuerte para, promover un plan a medio y largo plazo sin interrupciones, cambios de rumbo, e intereses sesgados de otro tipo y como único fin promover una política Turística sostenible e independientemente En cualquier caso, pasado este importante escollo, deberemos tener claros esos objetivos.

Para eventos que ya existan, depuración, análisis y eliminación o potenciación. Existen malas planificaciones de eventos “Ciudad”, que como se llevan realizando años, aunque siempre con pésimos resultados las instituciones los conservan. Resulta esencial tener claridad en la concepción de nuevos eventos o plataformas de comunicación que podamos desarrollar y que sean ese gran caldo de cultivo para ir posicionando a la ciudad dentro de la oferta internacional. Juntar, espíritu-raíces, con modernidad y actualidad, suele ser una gran receta.

El cuarto punto es clave, si en los anteriores los consultores nos encontramos como pez en el agua. En la fase de plan y desarrollo deberemos contar con un músculo institucional y una iniciativa pri-

vada adecuada, con experiencia y profesionales óptimos, que nos permitan llevar a cabo esa estrategia de una manera eficaz.

Como conclusión, seamos realistas y enfrentémonos al problema con optimismo y de una manera simplista: dónde estoy hoy, dónde quiero estar en 10 años, cuáles son los medios adecuados y los mejores profesionales. Tenemos una Marca Increíble, Madrid, llena de historia que debemos respetar y cuidar. Únicamente nos queda ponernos “manos a la obra”.

El reto del crecimiento urbano para la Marca Madrid

Director General, Avant Active Management.

La imagen urbana de la ciudad de Madrid ha estado marcada a lo largo de los siglos por sus vicisitudes históricas: éstas han determinado en gran medida la configuración de nuestra capital, cosmopolita y castiza tal y como hoy la conocemos, y la percepción urbana que tenemos de la misma. El puzzle urbano madrileño ha ofrecido, en el devenir de los tiempos, oportunidades de crecimiento, en ocasiones tristemente desaprovechadas, si bien en otras la ciudad ha sabido absorberlas inteligentemente, integrar las nuevas piezas urbanas en su crecimiento, hacer de sus imperfecciones virtudes y convertirlas en particularidades sin las cuales no concebiríamos este Madrid que amamos. Saber identificar las oportunidades que el momento presente de cambio de ciclo nos ofrece, es nuestra responsabilidad para legar a las próximas generaciones, y así lo contemplamos en Avant Active Management. Es vital que el sector se conciencie de la necesidad de colaborar en la creación de un Madrid más rico y más diverso, y afianzar así la impronta que nuestro tiempo debe dejar en la Marca Madrid.

Hemos de ser conscientes de la relevancia que tienen las ampliaciones y ensanches urbanísticos para la imagen de nuestra ciudad, y

por ende para la marca Madrid. La necesidad o no de expansión de la ciudad es un debate abierto desde hace décadas. ¿Debe Madrid seguir extendiéndose en el territorio, o mirar a su interior y actuar sobre zonas consolidadas para mejorarlas? Es posible que la respuesta correcta sea una combinación selectiva de ambos planteamientos. Lo que está claro es que, de crecer, la ciudad debe meditar sobre cómo lo hace, y generar unos desarrollos urbanísticos de nueva creación llenos de carácter propio, que aporten valores urbanos claramente contemporáneos, que se planteen de manera responsable hacia el medio ambiente y hacia la sociedad a la que van dirigidos, o incluso que tejan, unan, soluciones problemas largo tiempo pendientes de resolver en los barrios y zonas circundantes a dichas actuaciones.

Sin abundar en datos de difícil digestión, creo de importancia reseñar tres de esos momentos en los que Madrid se ha reinventado a sí mismo, mediante decisiones relevantes que han condicionado en gran medida su crecimiento y por tanto su imagen.

La elección por parte de Felipe II de la villa de Madrid como capital y su necesidad de huir de las intrigas cortesanas y establecer la sede del poder haciendo *tabula rasa*, produjo un terremoto en la antes tranquila y labriega villa castellana. La precipitación y rapidez con la que la Corte se instaló en Madrid condujo al monarca a tomar una medida extrema: aplicar la *Regalía de Aposento*, derecho medieval que obligaba a los ciudadanos a ceder la mitad de la superficie útil de sus viviendas para usos de la Corte. Dicha ley, que había sido aplicada habitualmente de forma efímera cuando la Corte era itinerante, se convirtió, no obstante, en una pesada y permanente carga para los habitantes de Madrid que indujo a muchos a tratar de evitarla, con la edificación de las denominadas casas *a la malicia*, construcciones demasiado bajas o demasiado estrechas para que fuesen aprovechables por el séquito cortesano, y que por tanto quedaban exentas de esa obligación. Este fenómeno, unido al extraordinario aumento de población que supuso la conversión de la ciudad en capital, ocasionó que Madrid creciese de forma muy rápida, extendiéndose a lo ancho sobre el territorio, pero no en altura. Cuando en siglos posteriores se

abolió la ley, ya era demasiado tarde para la mayoría del caserío bajo y de reducidas dimensiones, y las sustituciones por edificios de tres o más plantas acabaron con gran parte de ese Madrid del Siglo de Oro.

Un segundo momento que puede llevarnos a aprendizaje fue la construcción del Ensanche en el Siglo XIX, diseñado por Carlos María de Castro y amparado y alentado por el Marqués de Salamanca. Con una concepción que se inspiraba en otros ensanches europeos de trazado basado en una cuadrícula, la resistencia de barriadas muy consolidadas, que no pudieron ser expropiadas para generar la limpia malla ortogonal que se había planificado, así como la obstinada presencia de los caminos y antiguos trazados, condicionaron grandemente la realización del plan urbanístico y a la vez dieron el carácter específico a los distintos barrios y distritos en los que se actuó, conservando a la postre su huella histórica. Lo que podría ser visto como un fracaso desde el punto de vista teórico, ya que no se había sido posible ejecutar la pretendida cuadrícula más que de forma muy parcial, materializada esencialmente en lo que hoy conocemos como el distrito de Salamanca, puede ser contemplado también como valor positivo, un acento en la complejidad y la mezcla, a veces contradictoria, que caracteriza a nuestra ciudad y su imagen.

El tercer y último momento que quiero reseñar es precisamente el de las últimas dos décadas que todos hemos vivido, y los grandes protagonistas de la expansión de nuestra ciudad: los desarrollos urbanísticos, conocidos de forma generalizada como PAU, fueron en gran medida una oportunidad perdida para generar imagen y aportar valores a la Marca Madrid: en ellos se siguieron modelos urbanos sin referencia a la escala humana.

Originados por una visión cortoplacista del urbanismo por parte de los promotores inmobiliarios, las actuaciones se volcaron de forma casi exclusiva en maximizar el rápido retorno de las inversiones. El mercado inmobiliario, a pleno rendimiento pero con poco freno y ante críticas a duras penas audibles, generó barrios con poblaciones equivalentes a ciudades medianas, en las que ni la cualidad del espacio compartido ni la búsqueda de modelos o tipologías archi-

tectónicas contemporáneas que aportasen valores culturales fueron aparentemente una preocupación, más allá de los brillos aislados de algunos diseños singulares que trataban de paliar, con poco éxito, una generalidad anodina y homogénea.

El duro revulsivo que para todos ha supuesto la crisis de los últimos años, tiene su tal vez única cara positiva en la obligada autocrítica y revisión de lo que hasta ahora se ha hecho, y el urbanismo se encuentra actualmente en ese debate. Es entonces cuando se replantean las premisas. En ese panorama, Valdebebas, un desarrollo urbanístico gestionado por Avant Active Management desde sus orígenes, que nació y se pensó antes de la crisis, pero que se ha consolidado durante la misma y se ha comenzado a habitar en 2013, se presenta como referente en varios niveles. La propia concepción del diseño volcado en los espacios públicos de calidad, un modelo de financiación racional que ha permitido su continuidad, la recuperación del uso mixto y la vuelta a un modelo urbano denso y compacto, son cualidades que han hecho que sea percibida por los madrileños como una *rara avis* dentro del panorama urbanístico y haya captado la atención pública. Más allá de eso, se hizo en Valdebebas una importante apuesta por la comunicación y el marketing, con un planteamiento que podría servir de modelo para los futuros desarrollos que nazcan con vocación de reforzar la Marca Madrid: la creación de la “Marca Valdebebas”. Se trata de la primera vez en nuestro entorno que, de una forma sistematizada y estructurada, se potencia la imagen de un desarrollo urbanístico más allá de los propios parámetros inmobiliarios al uso, mediante una “marca paraguas” orientada a transmitir los valores sociales, medioambientales paisajísticos y técnicos del barrio. La superación de un estado de opinión social desfavorable a todo lo relacionado con lo inmobiliario (el llamado “ladrillo”), dando la debida relevancia a las medidas pioneras planificadas y ejecutadas, así como la decidida apuesta por la transparencia en la información hacia los vecinos, son factores que han ayudado de forma notable a que muchas familias tomen la decisión de vivir en el nuevo barrio. Conviene recordar que en 2012, en uno de los peores momentos de la crisis,

Valdebebas supuso más del 9% de toda la vivienda de nueva planta comenzada a construir en el ámbito nacional. Esta fórmula de éxito ha traspasado fronteras y aparecido en medios de comunicación tan relevantes como el New York Times, o el *FrankfurterAllgemeineZeitung*, entre otros, ejemplificando internacionalmente el urbanismo bien hecho en nuestro contexto geográfico y aportando de esta manera su pequeño grano de arena a la Marca Madrid.

Hoy nos encontramos con que la tendencia urbanística internacional se dirige hacia el llamado *New Urbanism*, que prioriza la vida urbana y la ciudad densa y compleja y los espacios peatonales, comparte valores con el Madrid histórico que conocemos: con los entramados viarios del viejo Madrid de los Austrias, con los espacios intersticiales del nunca completado Plan Castro. Los valores urbanísticos de la Marca Madrid encajan pues, con el modelo racional de crecimiento propugnado por las más prestigiosas instituciones académicas internacionales, ¡aprovechémoslo! Representativas actuaciones de costura y crecimiento urbano, como la ampliación de la Castellana (*operación Chamartín*), concebida ya con ese planteamiento, son oportunidades por las que las instituciones han de apostar, puesto que generan una nueva cara pública en una zona necesitada de su propia personalidad, una transformación urbana de potencial trascendencia comparable a la supuesta por *Madrid Río*, otra de las grandes actuaciones urbanas de nuestra ciudad, no exenta de polémica inicial pero de innegable aceptación y acogida por parte de madrileños y visitantes.

La llegada de nuevos inversores internacionales que estamos experimentando desde hace meses, ofrece una nueva, tal vez irreplicable, oportunidad para plantearnos qué queremos para el Madrid del futuro. El panorama inmobiliario se encuentra hoy en un momento de cambio, es algo cada vez más aceptado por los analistas que posan su mirada sobre la evolución del sector. La presencia de los fondos de inversión hace que las posibilidades de nuevas actuaciones y la financiación de proyectos nuevos sean ya realidades palpables. No obstante, conviene ser conscientes de las limitaciones del fenómeno, no caer en euforias precipitadas y analizar cuál es la etiología del crecimiento

que contemplamos, ya que el dinero extranjero viene buscando verdaderas oportunidades, considerando que los precios en España se han ajustado suficientemente como para permitir un retorno de la inversión que consideran satisfactorio. Poder aprovechar esta ocasión histórica depende, en gran medida, de la capacidad para plantear acuerdos estratégicos entre los nuevos inversores que se acercan al sector y empresas madrileñas de perfil técnico, conocedoras de la ciudad y sus particularidades y con experiencia contrastada en la gestión y ejecución de proyectos urbanísticos de éxito.

Con esa vocación creamos Avant Active Management. Conscientes de la responsabilidad que el momento histórico nos exigía, gestionamos Valdebebas de una forma diferente a la tradicional, y hoy tenemos la convicción de encontrarnos ante un momento clave: el futuro de nuestra ciudad para las próximas décadas está en juego, aquí y ahora.

Fruto de las alianzas que surjan en este nuevo panorama podríamos encontrarnos ante la ocasión de oro para que el urbanismo aporte esa pieza fundamental que la Marca Madrid le está reclamando.

El efecto de las marcas renombradas sobre la Marca Madrid

Director General, Foro de Marcas Renombradas Españolas.

En los últimos años estamos viviendo el auge de las marcas territorio. Los principales países desarrollados hacen importantes esfuerzos por fortalecer su imagen ante sus públicos de interés, conscientes del efecto positivo que esto puede producir. En un mundo globalizado, la marca país resulta un factor de competitividad clave.

Asimismo, vemos como en este nuevo contexto globalizado, emergen con fuerza nuevos actores que compiten entre sí para la atracción de inversiones, turismo, grandes acontecimientos, etc. Se trata de las grandes capitales, cuyo rol es cada vez más importante en la economía mundial y que tienen, cada vez más, un protagonismo propio e independiente del de sus países. Nueva York, Shanghái, París, Londres, Tokio...



Figura 1.

son ciudades con una personalidad propia y diferenciada, cuya marca ciudad tiene un fuerte posicionamiento en el imaginario colectivo.

De hecho son numerosos los estudios y rankings que se vienen realizando en los últimos años para medir los distintos factores que influyen en la imagen y la competitividad de las grandes capitales mundiales. Uno de los más recientes y de especial relevancia es el que ha publicado la consultora norteamericana PwC, *Ciudades con mayor proyección de futuro 2014*, en el que Londres ocupa la primera posición y Madrid es la única ciudad española que aparece, repitiendo por tercer año consecutivo la 15.ª plaza.

Ciudades con mayor proyección de futuro 2014 Inteligentes, innovadoras y abiertas

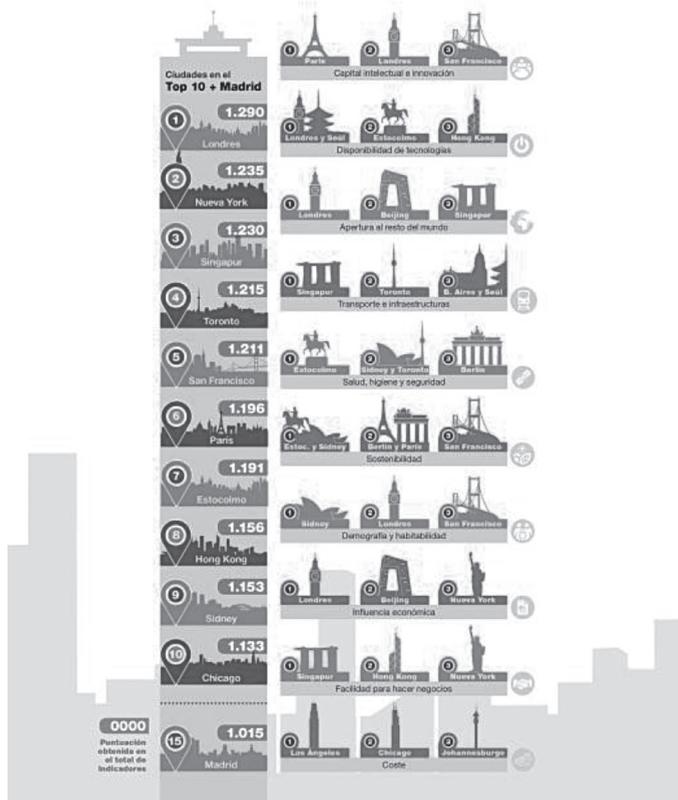


Figura 2. Ciudades con mayor proyección de futuro 2014, PwC.

No obstante, este fenómeno, que ahora puede parecer nuevo, no lo es en absoluto. Ya en tiempos de los antiguos griegos y romanos, sus artesanos marcaban sus manufacturas con una marca de identidad de origen, para diferenciarlas en el mercado de las de otros productores, conscientes de que la vinculación con sus ciudades de origen les aportaba un valor añadido.

Los romanos de hecho, se preocupaban de dejar bien claras sus señas de identidad allá por donde pasaban. Son probablemente los grandes precursores de la Marca Ciudad.

Volviendo a nuestra época y para centrar más el tema, son varios los factores que influyen en la percepción o imagen de una ciudad o territorio. Desde factores de los que podemos denominar blandos como la cultura, el clima, el idioma o el carácter de sus habitantes, etc, hasta aquellos conocidos como duros que serían los vinculados a su clima de negocios, la seguridad jurídica, situación política, etc.

Además son varios los agentes que actúan e influyen sobre la creación y difusión de dicha marca. Estos agentes podemos clasificarlos en tres grandes grupos:

- Gobierno e instituciones públicas, tanto estatales como locales y regionales. Las políticas y decisiones que tomen en sus respectivos ámbitos de actuación son determinantes.



Figura 3.

- Sector empresarial (sobre este nos detendremos más detenidamente más adelante).
- Sociedad civil. Entendida como los habitantes de la ciudad. El comportamiento de estos con su entorno, el trato que le proporcionan al turista y el cómo comunican su ciudad al resto del mundo son parte fundamental de la configuración de la marca ciudad. Trabajar sobre el orgullo de pertenencia sobre los propios ciudadanos e inculcarles los mismos valores que se pretenden transmitir con la misma es una misión fundamental para el éxito de la estrategia.

Por tanto, el desarrollo de un sistema para que estos agentes involucrados en el proyecto trabajen de modo coordinado, también es importante y desde mi punto de vista, dicha coordinación, así como el diseño de la estrategia debe ser liderado por el sector público, que debe involucrar al privado y promover dicho orgullo de pertenencia entre la sociedad civil.

Para ceñirnos al objeto de este artículo nos vamos a centrar en uno de estos agentes concretos, que es el del papel que juegan las empresas y las marcas comerciales en la imagen de una ciudad. Las marcas constituyen la punta de lanza de una imagen económica de una ciudad vinculada al prestigio, a la solvencia y a la credibilidad de sus empresas más internacionales.

La ciudad a la que se vincula una marca puede producir un fuerte efecto sobre la percepción que se tiene de una marca comercial y viceversa, afectando claramente a la competitividad de ambas. Esto es lo que se ha llamado efecto de “fertilización cruzada”¹ entre ambos.

Son numerosos los ejemplos de marcas comerciales que han vinculado su imagen de marca e incluso sus propios nombres comerciales, a modo de cobranding, a los de su ciudad de origen, al considerar que esta vinculación les generaba un beneficio a la hora de posicionarse en la mente de los consumidores.

1. Parameswaran y Pisharodi, 2002.



Figura 4.

En el caso de las marcas de moda o de la estética, es muy fácil encontrar ejemplos en París (Chanel, L'Oréal, Givenchy, Hermes...) Milán (Armani, Valentino), Nueva York (Dona Karan) o Barcelona (Mango, Custo Barcelona).

En Madrid son varias las marcas de reconocido prestigio nacional e internacional que tienen un fuerte arraigo con la ciudad y que pueden servir como locomotoras que estiren de la marca ciudad. Veamos varios ejemplos de distintos sectores.

- Loewe. En un estudio realizado por el Real Instituto Elcano en Japón en 2013, al preguntar a los japoneses por marcas españolas, una de las marcas más mencionadas de forma espontánea es Loewe. Esta firma de moda y complementos está muy vinculada a la imagen de Madrid, ciudad donde fue fundada, a pesar de que ahora pertenezca al grupo Louis Vuiton. Su imagen de lujo y calidad, asociados a Madrid pueden ser un activo muy importante.
- Carrera & Carrera. Siguiendo en el sector del lujo, esta firma de alta joyería también se haya muy vinculada a Madrid y su imagen, incluyendo de hecho el nombre de la ciudad en su propio

LOEWE

MADRID

1846

Figura 5.

logo. Además se encuentra muy posicionada en mercados de alto interés como es el caso de Rusia.

- Mahou. Muy vinculada a Madrid y a los madrileños, incide en su propia comunicación en su origen. Las marcas de cerveza han estado tradicionalmente muy vinculadas a su lugar de origen y en muchos casos se han convertido en un fuerte atractivo de la ciudad para los turistas como puede ser en el caso de Heineken, Paulaner o Guinness. Las marcas de cerveza habitualmente sirven como elemento de cohesión dentro de los ciudadanos de una ciudad en incentivan el orgullo de pertenencia.
- Metro de Madrid. Pocos dudan a día de hoy que Madrid cuenta con el que posiblemente sea el mejor metro del mundo. La ciudad es pionera en infraestructuras de transporte y sirve de modelo para muchas otras grandes capitales del mundo que hoy están en plena fase de desarrollo. Este posicionamiento de liderazgo puede convertir sin duda a Madrid en un referente internacional, en un sector clave y símbolo de modernidad.



Figura 6.

- Real Madrid. Las marcas deportivas son activos muy potentes para las ciudades ya que son capaces de generar altos niveles de engagement y fidelidad de forma incondicional. Están cargadas de valores positivos en la mente de los stakeholders. Cualidades que cualquier marca comercial desea sentir en sus seguidores, lo cual les lleva a intentar vincular su nombre con estos referentes deportivos, lo que hace que se paguen enormes cantidades de dinero por vincular su marca a la de estos equipos. En el caso del Real Madrid, nos encontramos ante una de las marcas deportivas más valiosas del mundo. Según la revista Forbes, en un estudio presentado en 2014, la marca Real Madrid es la tercera marca deportiva más valiosa del mundo.

En este caso Madrid tiene la fortuna de estar completamente vinculada a través del nombre, por lo que tiene una fantástica oportunidad para trabajar su marca ciudad. Aunque su lugar en los rankings de notoriedad internacional no sea aún tan alto, cabe mencionar también el efecto positivo que está jugando el Atlético de Madrid con sus positivos resultados de los últimos años y la admiración que ha levantado a nivel tanto nacional como internacional. La reciente final de la Champions League jugada por primera vez por dos equipos de una misma ciudad supone un hito histórico y una gran oportunidad por el enorme impacto que un acontecimiento de este tipo genera.

Se tratan solo de unos ejemplos de entre otros muchos que podríamos utilizar ya que Madrid cuenta con muchas y significativas marcas pero estas son especialmente ilustrativas para el objetivo de este artículo.

Como conclusión, se puede afirmar por tanto que a marca es el principal activo de las empresas y de las ciudades, ya que es el gran elemento diferenciador frente a los competidores. Una estrategia adecuada de la imagen de marca va a permitir a cualquier elemento de la ciudad obtener una rápida identificación mundial. La gestión de una imagen de marca ciudad potente, asimilada por parte de los ciudadanos, exige un esfuerzo conjunto de las administraciones públicas, de

la sociedad civil y de las empresas privadas. En el caso de Madrid, ésta cuenta con un importante capital empresarial plagado de marcas de reconocido prestigio internacional y vinculadas a valores que suponen un poderoso activo. Una adecuada política de aprovechamiento de este activo puede redundar en grandes beneficios para la ciudad y para sus empresas, que no dudarán en vincular su marca comercial a la imagen de la ciudad.

Marca Madrid también desde Barcelona

Delegado Especial del Estado en el Consorcio de la Zona Franca de Barcelona.

Las casi 50 millones de personas que cada año pasan por el aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas ayudan a esbozar el impresionante polo de atracción que supone la marca Madrid. Sólo Londres, París, Ámsterdam y Frankfurt tienen el honor de ser ciudades europeas y estar habitualmente –al menos las tres primeras– por delante de Madrid en este ranking mundial del que nuestra capital nunca ha bajado de la 16.^a posición en los últimos 10 años¹. Si bien es cierto que la estadística incluye tanto embarques como desembarques y admitiendo que un buen número de estas personas pasa por el aeropuerto de Madrid para moverse a otros destinos nacionales, es innegable que estar en la parte alta de esta tabla tan relativamente cerca de aeropuertos como Hong Kong, Dubai o Los Ángeles es un indicador objetivo del peso que Madrid tiene en el mundo.

Por su parte, el aeropuerto de Barcelona-El Prat ha consolidado la segunda posición nacional. Y cada año más de 3 millones de personas hacen el trayecto doméstico con mayor número de viajeros de España,

1. ACI ANNUAL AIRPORTS COUNCIL INTERNATIONAL: *Passenger Traffic (Total passengers enplaned and deplaned, passengers in transit counted once)*, 8 de julio 2013. [Disponible online en <http://www.aci.aero/Data-Centre/Annual-Traffic-Data/Passengers/2011-final>].

convirtiendo la ruta Barcelona-Madrid en la más demandada de toda Europa². A modo de ejemplo, en 2008, uno de cada cinco trayectos nacionales de aviación comercial vino a construir este puente en el aire entre madrileños y barceloneses. Tras la puesta en marcha el corredor ferroviario de alta velocidad entre Barcelona, Zaragoza y Madrid el 20 de febrero de 2008, podemos decir que es una de las inversiones más rentables del sector y, aunque la popularización de la Alta Velocidad ha perjudicado al mercado aéreo, cinco años después las cifras hablan por sí solas. De un lado, la demanda ha obligado a superar con creces la previsión inicial, pasando de 17 trenes diarios por sentido a 30. Del otro, el AVE Madrid-Barcelona suma un volumen de 27,2 millones de clientes hasta febrero de 2013, de los cuales 16 millones hicieron el recorrido completo. A la luz de estos datos es muy difícil argumentar que no existe un contacto más que permanente entre Barcelona y Madrid o, al menos, entre la sociedad barcelonesa y la madrileña.

Bien distintas parecen las relaciones oficiales y, a estas alturas, nadie es ajeno a la presunta rivalidad entre ambas ciudades que se traslada a todas las esferas de nuestra sociedad, desde la política hasta el fútbol. Si examinásemos los dos extremos de este lazo en tensión muy probablemente llegaríamos a dos conclusiones, a saber: que ambos extremos se parecen mucho más entre ellos de lo que habitualmente se piensa y, justamente por esta razón, que todavía hay mucho lazo que tensar. Es mucho lo que nos une, pero «*il n'y a pas de fumée sans feu*», así que parece razonable tratar cada cosa a su tiempo, y analizar por separado qué sucede en el plano político/administrativo y qué en el socioeconómico.

Intentando desligar ambos cabe afirmar que en los últimos años han estado más entrelazados que nunca. Si bien el plano económico –mejor dicho, *de atracción económica*– es posiblemente el más disputado entre Barcelona y Madrid, no es menos cierto que es desde la política y la administración donde se han hecho los avances cualitativamente

2. FUNDACIÓN DE ESTUDIOS DE ECONOMÍA APLICADA: *Observatorio de Transporte Aéreo Taxonomía de los aeropuertos españoles*, junio de 2011.

más significativos. En un escenario cada vez más global donde las decisiones empresariales tienen un obligado carácter transnacional, las ciudades son las únicas entidades políticas y administrativas capaces de marcar la diferencia, de tejer alianzas estratégicas, de movilizar recursos y de generar sinergias. La concentración demográfica –de consumidores– en los grandes núcleos urbanos dibuja un mercado localizado en apenas un centenar de puntos sobre un tablero mundial. Sólo para centrar el debate, conviene recordar que Madrid es por su número de habitantes un escenario imprescindible para abrir negocio, siendo la tercera metrópolis de la Unión Europea –sólo por detrás de Londres y París– y la cuarta en relación al PIB –tras las dos anteriores y Frankfurt–.

En este sentido, las áreas metropolitanas devienen estructuras supramunicipales más necesarias que nunca: parece *natural* la asociación y la coordinación de esfuerzos locales y, aunque todavía queda mucho por mejorar y racionalizar, es aquí donde los poderes públicos han puesto el foco, modificando las legislaciones nacionales en la carrera por dinamizar los núcleos urbanos y hacer más eficientes nuestras ciudades, buscando fórmulas tan distintas como la creación de Zonas Francas o los *Business Improvement Districts*. Hoy por hoy es imposible pensar en Londres, París, Madrid o Barcelona sin contar con sus áreas de influencia.

Agotado el modelo de administración pública tradicional, en el último cuarto del s. xx aconteció una verdadera revolución que en palabras de Christopher Hood fue el matrimonio entre el Nuevo Institucionalismo y la gerencia profesional³. Nueva Zelanda, Reino Unido y Austria fueron quizá los exponentes más radicales de esta nueva forma de poner la administración al servicio de los ciudadanos, pero podríamos encontrar otros ejemplos de rediseño de la administración algo más tímidos como el caso de Francia o de Irlanda. Hoy, en pleno s. XXI, vemos cómo los nombres de las grandes ciudades se hacen un hueco en el imaginario colectivo frente las antiguas fronteras nacio-

3. HOOD, Ch: "A Public Management for All Seasons?", En Public Administration, 1991.

nales que se difuminan con la creación de las nuevas organizaciones regionales.

Así las cosas, es justamente en la Unión Europea donde el prestigio de cada gran ciudad adquiere aún mayor relevancia. Las fórmulas de gestión público-privadas, la externalización, la competencia y la iniciativa frente a la pasividad burocrática son conceptos que han ido ganando terreno en el lenguaje de las administraciones locales. Cumplir con la función pública y tratar al ciudadano como ese cliente que siempre tiene la razón, valorarle como un usuario de los servicios municipales al que hay que ofrecerle lo mejor para fidelizarlo y convertirle en el centro de todos los esfuerzos de la administración, devienen objetivos insoslayables de esta nueva época. En este contexto, Madrid y Barcelona han modernizado sus límites legales para afrontar los retos que plantea el nuevo siglo.

La Ley de capitalidad de Madrid y la Carta de Barcelona configuran una expresión a medida del régimen municipal especial del que ambas ciudades se han dotado. Al someter a examen sendos marcos legales podemos observar cómo la Carta de Barcelona marca muy de cerca las competencias que el municipio reclama para sí (infraestructuras, bienes inmuebles, patrimonio histórico, telecomunicaciones o hacienda) mientras que el caso madrileño centra su empeño en buscar la mejor coordinación entre administraciones, señalando qué materias son susceptibles de tratarse de manera paritaria entre el Ayuntamiento, la Comunidad y el Gobierno de España. Por otra parte, tanto Madrid como Barcelona presumen de tener cartas de servicios, si bien es cierto que esta práctica –todavía poco extendida en España– tiene algo más de tradición en la Comunidad de Madrid. Buena muestra de ello es la existencia de una Dirección General de Calidad los Servicios y Atención al Ciudadano en el gobierno regional madrileño.

En consecuencia, resulta evidente que ambas ciudades han sido plenamente conscientes del momento que vivimos y del enorme horizonte de oportunidades que se abre ante nosotros. En los últimos 20 años, primero Barcelona y luego Madrid han repensado sus estructuras organizativas, su arquitectura institucional y su capacidad

real para dar respuesta a las inquietudes de sus ciudadanos. Pero esta transformación no ha sucedido únicamente desde el punto de vista de la nueva gestión pública.

Ambas instituciones han mirado a fuera y hoy Barcelona y Madrid (como cualquier gran ciudad del mundo) invierten cada año cantidades impagables en campañas de *branding*. Sin entrar al detalle –este libro ya tiene un capítulo que aborda el tema específicamente– sólo pondré un ejemplo: previsiblemente, a finales de 2014 Barcelona y Madrid existirán también como opción a la hora de registrar un dominio en Internet. En un momento en el que las grandes multinacionales buscan adecuar su producto al consumidor local, no es de extrañar que se hayan disparado las reservas de dominios .madrid, .barcelona como ya existen el .nyc o el .berlin. Esta operación cuesta las arcas de cada ayuntamiento 185.000 dólares por el registro, más unos 25.000 anuales, un precio relativamente pequeño si tenemos en cuenta que en unos años será la diferencia entre existir o no existir en la red.

Las reformas encaminadas a mejorar la gestión pública, la institucionalización de la calidad como valor añadido a los servicios que ofrecen las grandes ciudades o la construcción una marca local de relevancia mundial, resumen los principales ejes de actuación de los poderes públicos de Barcelona y de Madrid durante los últimos años. Objetivos idénticos para dos grandes ciudades que se complementan y explotan lo mejor de cada una pero que, a su vez, parece justificar la competencia entre los dos mayores núcleos urbanos de España. Resulta legítimo pugnar por la primera posición.

Hablando ya de economía y admitiendo el rol de los poderes públicos como facilitadores –cuando no impulsores– la marca Madrid es la única competidora nacional a la marca Barcelona a la hora de atraer grandes eventos internacionales. De hecho, Barcelona y Madrid acogen casi el 60% de las ferias que se realizan en España. Sólo por citar algunas y sin ánimo de exhaustividad: Fitur dejó 180 millones de euros en Madrid; se calcula que ARCO dejó unos 80 millones; el Mobile Word Congresss 2014 causó a los barceloneses un impacto económico de 397 millones; Alimentaria dejó aproximadamente 170

millones en Barcelona; y durante el Salón del Automóvil de Madrid, el SIL Salón Internacional de la Logística y de la Manutención (en Barcelona) o el Barcelona Meeting Point se cerraron acuerdos por miles de millones de euros.

Otras no tan conocidas pero no menos importantes son Genera (Feria Internacional de la Energía y Medio Ambiente, en Madrid), el Salón Internacional del Cómic (en Barcelona), el Salón Náutico Internacional (obviamente, en Barcelona), Iberjoya en Madrid, o el Broadcast Salón Profesional Internacional de la Tecnología Audiovisual en la capital. En suma, según la Asociación de Ferias Españolas (AFE), la celebración de este tipo de eventos internacionales, nacionales y locales generan un impacto económico de 8.000 millones de euros en España.

Por lo tanto, la marca Madrid es en este caso la única capaz de competir de igual a igual con la marca Barcelona, atrayendo eventos de carácter internacional y poniendo el foco mundial durante unos días en nuestras ciudades. Medios de comunicación, directivos de las empresas de todo el mundo y sobre todo, consumidores y turistas potenciales, siguen con atención lo que sucede en Madrid o Barcelona y ambas ciudades intentan imprimir su nombre a cada evento. Tal es el caso del *Barcelona Meeting Point* (es impensable decirlo sin decir –Barcelona–) o de la campaña *Only in Madrid* que la Comunidad anunció aprovechando la celebración de la feria internacional de turismo, Fitur.

Por otra parte, en el plano estrictamente económico, el *branding* de Madrid o Barcelona no tiene únicamente por objeto atraer ferias e inversiones. Y no siempre es un juego de suma cero, antes al contrario: los actores económicos de aquí y de allí cada día son más conscientes de la necesidad de aprovechar las oportunidades que ofrece un mercado de 47 millones de consumidores. La *marca Madrid*, al igual que la *marca Barcelona* suponen aquí un axioma que no se presta a discusión: toda empresa que aspire a ser grande abre en Barcelona, en Madrid o en ambas.

A pesar de lo que el clima político en Cataluña sugiere, no puede decirse que el mundo empresarial mire a la marca Madrid como ese

enemigo que –nos roba–. De hecho, la realidad se impone y ningún empresario en su sano juicio puede permitirse el lujo de tomar decisiones basándose en su estado de ánimo o inspirándose en su voluntad política. A modo de ejemplo, recientemente supimos que durante el último año el 21,4% de las empresas españolas que movieron su sede social a Madrid eran catalanas: 1.060 empresas de un total 4.954. Está claro que Madrid gusta y mucho, especialmente a los empresarios catalanes.

Una comparativa del impacto de la crisis por sectores nos ayuda a imaginar qué tipo de empresas son las que están moviéndose, esto es, qué atrae realmente la marca Madrid. En plena crisis, entre 2008 y 2013, en Madrid se destruyeron un 58,9% de los puestos de trabajo en la construcción, un 28,7% de los trabajos relacionados con la industria, un 27,1% de la ocupación agraria y sólo un 0,69% del sector servicios. La comunidad madrileña, por lo tanto, no sólo se está especializando en el sector servicios sino que lo ha convertido en el punto fuerte de su tejido empresarial: según datos oficiales, este sector copa el 85,9% de la actividad económica⁴. Estos números se ven reforzados tras la publicación en 2008 del *Worldwide Centers of Commerce Index*, elaborado a partir de 42 indicadores, que sitúa a Madrid en la undécima posición del ranking mundial mientras que Barcelona ocuparía la trigésimo octava.

No obstante sería absurdo –además de un gravísimo error– considerar la marca Madrid como una marca excluyente de la marca Barcelona. Pese a ser competidoras naturales a la hora de atraer inversiones y eventos internacionales, las empresas españolas y extranjeras optan por hacerse fuertes en ambas ciudades ya que, como se ha dicho, son los dos mayores núcleos de consumidores nacionales y están fuertemente conectadas por tierra y aire. Es innegable que el desarrollo de las modernas redes de transporte está alterando profundamente los elementos sobre los que se basan la competitividad de las empresas

4. GUTIÉRREZ J.: “Madrid y su entorno: Estructura territorial, infraestructuras de transporte y relaciones funcionales”. En Estructura económica de la Ciudad de Madrid (2013).

y las ventajas comparativas de las regiones⁵. De esta manera, ambas marcas se complementan como ya lo hacen Washington y Nueva York, Berlín y Frankfurt, o en general las grandes ciudades italianas, aunque el proceso de construcción de sus marcas locales es, en este último caso, algo diferente.

La centralidad que históricamente ha permitido a Madrid convertirse en el corazón financiero de España hoy es un obstáculo frente a la inmejorable ubicación de Barcelona, puerta española al resto de Europa y ciudad mediterránea por antonomasia. No en vano, en 2008 fue nombrada oficialmente como sede del secretariado permanente de la Unión Europea para el Mediterráneo. Y los datos lo avalan: de los 6,1 millones de turistas que visitaron España en mayo de 2014, Cataluña se situó en la primera posición en el ranking de Comunidades recibiendo 1,5 millones de personas, frente al cuarto puesto que suele ocupar la Comunidad de Madrid en los últimos años. El impacto del turismo en la economía nacional es notable incluso en tiempos de crisis. Si observamos la evolución, hace 10 años este sector dejó en España algo más de 40.000 millones. En 2011, tras sólo 2 años de retroceso en el sector, nuestra capacidad de atracción se reponía y conseguíamos unos ingresos de 52.795,7 millones de euros. Para visualizar gráficamente la magnitud y la diversificación de nuestro turismo conviene decir que en 2011 sólo el 7% de los turistas afirmaron venir a España por negocios, ferias y congresos.

En consecuencia no parece descabellado afirmar que ambas marcas son perfectamente complementarias y se refuerzan mutuamente. Las dos han sido conscientes de su papel en un mundo globalizado, las dos han emprendido cambios profundos en su manera de ofrecer servicios a los ciudadanos, las dos mantienen una firme apuesta por la construcción de sus respectivas marcas dotándose de mayor visibilidad internacional, las dos han trabajado para atraer los focos de los negocios y el turismo y las dos ofrecen una interesantísima propuesta

.....
5. CAPELLO, R. y GILLESPIE, A.: *“Transport, communication and spatial organisation: future trends an conceptual frameworks”* En *Transport and Communications in the New Europe* (1993).

cultural capaz de competir de igual a igual con cualquier ciudad europea. En este último ámbito, el de la cultura, la marca Madrid es la mejor aliada posible con la que podemos asociar la marca Barcelona en el escenario global. Al margen de la hegemonía nacionalista que se persigue desde el separatismo político, la sociedad barcelonesa es suficientemente rica, plural y cosmopolita como para superar las barreras que un discurso decimonónico pueda imponer. Barcelona y Madrid gozan de estratos culturales comunes –la herencia visigoda, la cristiandad o el castellano, por ejemplo– y de singularidades que enriquecen el contraste –ciudad radial frente a ciudad de cuadrícula, distinto impacto de los movimientos artísticos europeos, singularidades gastronómicas–.

Sería muy injusto terminar este artículo sin mencionar el impacto positivo que los dos grandes clubes de fútbol españoles aportan a las marcas de Madrid y Barcelona. Además, tener en la retina de los barceloneses unos Juegos Olímpicos así como ser un digno candidato para cada elección nos debe invitar a comprender la necesidad de tener una marca nacional fuerte que mejore exponencialmente el posicionamiento de la marca Madrid y la marca Barcelona en el imaginario colectivo.

Madrid y Barcelona tienen la distancia justa para que una no sea absorbida por la otra y sin embargo puedan estar fácilmente conectadas, mejorando el impacto económico en sendas áreas metropolitanas y convirtiéndose en dos referencias ineludibles de la economía, las finanzas, la cultura, el deporte y la gastronomía a nivel mundial. Si gana Madrid, gana Barcelona y para los escépticos sólo queda recordar la cifra con la que empezaba este artículo, afirmando rotundamente que 50 millones de pasajeros no pueden estar equivocados.

189

III. Otros aspectos

Inteligencia Económica para la Marca Madrid

Associate Partner, Choiseul&Partners.

Sobre ciudades y marcas

La urbanización de las sociedades humanas en un hecho incuestionable. Para el año 2030, un 60 por ciento de la población mundial vivirá en ciudades. Entre éstas destacarán grandes urbes con más de 10 millones de residentes (“megaciudades”) que, gracias a su tamaño, contarán con una muy apreciable capacidad de actuación e influencia en múltiples ámbitos (político, social, económico, tecnológico, medioambiental...)¹.

En este contexto, la Comisión Europea ha definido con claridad la importancia creciente de las ciudades en el desarrollo sostenible de la Unión Europea². Esta importancia radica, entre otros aspectos, en las siguientes realidades:

- a) Europa ya es uno de los continentes más urbanizados del mundo.
- b) Las ciudades son motores de la economía, puntos de conectividad, nichos de creatividad e innovación, y grandes centros de servicios.
- c) Las ciudades juegan un papel clave en el desarrollo territorial.

1. Considerando áreas metropolitanas que aglomeran poblaciones urbanas, hay unas 30 “megaciudades” en el mundo, aunque su número aumentará durante los próximos años.
Fuente: <http://www.citypopulation.de/world/Agglomerations.html>.

2. Comisión Europea. “Cities of tomorrow. Challenges, visions, ways forward” (2011).

Por otro lado, los estudios realizados también identifican grandes amenazas que pueden poner en peligro el desarrollo urbano sostenible en Europa. Entre ellas podríamos destacar:

- a) Materialización de profundos cambios demográficos (envejecimiento, multiculturalidad...).
- b) Estancamiento económico.
- c) Aumento de la pobreza y de las desigualdades sociales.
- d) Aumento de la polarización y de la segregación social.
- e) Aumento de la segregación espacial (guetos).
- f) Aparición de limitaciones energéticas y medioambientales; etc.

Estas cuestiones serán especialmente críticas en las grandes ciudades, que estarán obligadas a ser muy eficaces en la gestión de los recursos disponibles, ajustando permanentemente las políticas y prácticas diarias a las necesidades y prioridades de cada momento. Por este motivo, las urbes deberán³:

- a) Crecer de forma inteligente.
- b) “Hacer más con menos”.
- c) Obtener, de los distintos colectivos involucrados, el apoyo suficiente a los eventuales cambios a realizar.

La obtención de recursos aparece así como un objetivo de máxima importancia ya que, aunque la ciudad los podrá generar de forma más o menos recurrente, también los consumirá de forma intensa.

La dificultad para conseguir los medios necesarios para satisfacer todas las demandas de los diferentes colectivos que residen en ellas, hace inevitable una competencia dura y creciente entre las grandes urbes. Esta competencia entre espacios geográficos es ya una realidad constatable y se articula en múltiples niveles (regional, nacional, global) y en múltiples dimensiones (económica, tecnológica, cultural,

.....
3. McKinsey&Company, “How to make a city great” (2013).

deportiva...). Incluso para ciudades geográficamente próximas, diversos informes ya demuestran que entre ellas hay claras “ganadoras y perdedoras” en este gran pulso competitivo⁴.

Esta competencia se manifiesta en la pugna por conseguir atraer:

- Población y talento.
- Turismo general o de alto poder adquisitivo.
- Inversiones en infraestructuras de todo tipo.
- Ubicación de actividades empresariales de todo tipo⁵.
- Ubicación de sedes de organismos e instituciones públicas y privadas.
- Realización de grandes eventos deportivos y culturales (JJ.OO., campeonatos internacionales, grandes exposiciones o conciertos...).
- Realización de grandes eventos de naturaleza tecnológica o empresarial (exposiciones, ferias y convenciones...); etc.

Una consecuencia inmediata de este aumento de la rivalidad es el refuerzo de la faceta de ciudad como “producto” específico (“ciudad-producto”) que compite con otros semejantes en un mercado abierto, superándose así la tradicional dimensión administrativa y de gran centro de prestación de servicios públicos. Esta competencia entre centros urbanos será especialmente relevante entre las megaciudades que, aunque tengan que afrontar enormes dificultades inherentes a su gran tamaño (sociales, medioambientales, de infraestructuras...), se constituirán en grandes polos de atracción del talento, inversiones, actos culturales y deportivos, sedes institucionales, etc.⁶. Estar cerca de estas grandes urbes, e intentar competir con ellas, será todo un desafío.

4. Por ejemplo: Core Cities Working Group (UK). “Competitive European Cities. Where do the core cities stand?” (2003).

5. Por ejemplo, sobre la importancia de las ciudades en crecimiento para la ubicación de diferentes negocios: The Boston Consulting Group. “Winning in Emerging-Market Cities” (2010).

6. Economist Intelligence Unit. “Benchmarking global city competitiveness” (2012).

La ciudad-producto se estructura como un conjunto variado de atributos. Algunos serán tangibles (edificios, redes de comunicación, monumentos, etc.) y otros intangibles (forma de vida, cultura, imagen, historia, etc.). Los “clientes de la ciudad” (residentes, turistas, empresas, organismos, etc.) evaluarán estos atributos (cada uno según su perfil concreto), los integrarán en una experiencia particular que llevará asociado un determinado nivel de satisfacción, y construirán una imagen de la ciudad que, sin duda, compartirán con otras personas. A este ejercicio se sumarán las visiones de determinados individuos y organizaciones que, por actuar como líderes de opinión, influirán de manera determinante en la imagen final de las ciudades. Las urbes irán así adquiriendo un posicionamiento determinado no fundamentalmente por “lo que realmente son”, sino por “cómo son percibidas” de forma generalizada. Las marcas-ciudad tendrán, por tanto, mucho de “estado de opinión compartido”.

En otros capítulos de este libro ya se describe y detalla la enorme importancia del Capital Conversacional asociado a una ciudad como un factor clave para la construcción de su marca (especialmente a través de su reputación). Los consumidores de todo tipo de productos y servicios se están volviendo cada vez más sofisticados y exigentes, y han desarrollado una enorme “capacidad narrativa” en su relaciones sociales. A ello ha contribuido, muy substancialmente, la evolución de la web 2.0 (especialmente en lo relativo a las diferentes redes sociales), y la creciente supremacía de la “experiencia” personal sobre la simple “obtención de información”⁷. La emergencia de

7. Un ejemplo típico de la supremacía de la experiencia sobre la información es cómo recordamos una visita guiada a un determinado monumento. ¿Cuándo generamos más y mejores recuerdos de una visita? ¿Cuando el guía sólo nos lanza una larga serie de fechas, nombres de arquitectos y benefactores que financiaron los trabajos, cantidad de materiales empleados, etc.? ¿O cuando nos evocan una escena de una novela o una película famosa que transcurre allí, se nos resume un evento histórico relacionado, o se nos cuenta una leyenda del lugar? Todos los viajeros tienen muy clara la importancia de los buenos guías (que saben combinar información y emociones) para una promoción turística adecuada.

esta nueva cultura de consumo hace que el usuario se sienta especialmente protagonista y que esté fuertemente motivado para compartir ideas y opiniones con los demás.

Este flujo de ideas y opiniones entre individuos (“conversaciones”) es constante, multidireccional y complejo, y será uno de los factores sobre los cuales se construirá la imagen y reputación de las marcas de ciudades y regiones. Por esta razón será imprescindible monitorizar la presencia de las marcas tanto en los medios de comunicación tradicionales como en el mundo web, con el fin de entender cómo está evolucionando este proceso de construcción. Pero no sólo habrá que monitorizar qué se dice, sino que también se deberá entender el “sentimiento” subyacente a estos flujos (*sentiment analysis*), identificando e interpretando la naturaleza y evolución de los principales elementos conversacionales:

- a) El Marco. Dónde se están produciendo las conversaciones sobre el tema estudiado.
- b) La Agenda. Sobre qué se está hablando en concreto y en qué sentido.
- c) Los Actores. Quiénes están hablando y quiénes están creando opinión.

De esta forma, la integración de *qué se dice*, *quién lo dice* y *cómo se dice* dará como resultado una valoración global que influirá en la imagen y reputación de la ciudad. Ante esta relación entre Capital Conversacional e imagen-reputación podremos adoptar dos posibles actitudes:

- a) Pasiva: Mera observación e interpretación de lo que ocurre (vigilancia), especialmente en lo relacionado con la imagen de marca, el análisis de sentimientos y la reputación.
- b) Activa: Participación activa en la creación y desarrollo de los distintos elementos para poder ejercer influencia en la construcción de la marca-ciudad.

El tipo de actitud elegida contribuirá a configurar los distintos ámbitos de actuación del Sistema de Inteligencia Económica (como se verá en el apartado correspondiente).

En todo caso, y como en cualquier otro producto, las características propias de la ciudad (“prestaciones y servicios”) serán los cimientos sobre los que construir el posicionamiento que le permita diferenciarse y competir con otras ciudades. Esto supondrá activar todos los “capitales” (activos) presentes en el entorno de una ciudad que serán, sin duda, muy diversos. Por ejemplo, la consultora PricewaterhouseCoopers ha clasificado estos capitales urbanos en seis categorías⁸:

- a) El capital intelectual y social: personas y conocimiento.
- b) El capital democrático: participación y consulta.
- c) El capital cultural y de ocio: valores, comportamientos y expresiones públicas.
- d) El capital medioambiental: recursos naturales.
- e) El capital técnico: infraestructura y capital generados por el ser humano.
- f) El capital financiero: recursos de carácter económico.

Consecuentemente, la marca-ciudad se conforma como la asociación de un conjunto de valores o atributos específicos al nombre de una ciudad concreta, de tal forma que la hace singular y distinguible de otras urbes. Esta marca incluirá, normalmente, una imagen concreta, pero va mucho más allá de los meros elementos gráficos o publicitarios. En línea con lo descrito por Keith Dinnie⁹, definir una estrategia de marca aplicada a una ciudad supone, en primer lugar, articular una identidad urbana basada en sus aspectos físico-estructurales y valores socioculturales; y, en segundo lugar, pasar esta identidad a una imagen concreta que la represente (icono, eslogan o símbolo). Por esta razón,

8. PricewaterhouseCoopers. “Ciudades del futuro. Competencia global, liderazgo local” (2006).

9. Dinnie, Keith. *City Branding: Theory and Cases* (2011).

el desarrollo de cualquier plan de marketing para una ciudad, región o país siempre será un proceso tremendamente complicado.

Una de los factores que más complica este esfuerzo es la existencia de diferentes públicos-objetivo, cada uno con sus correspondientes características e intereses: residentes, turistas nacionales, turistas extranjeros, empresas, profesionales residentes temporalmente, instituciones, etc. Por este motivo, lo normal es que la marca-ciudad o marca-región sea, en realidad, una “marca-paraguas” que albergue y dé cobertura a otras submarcas más específicas (por ejemplo, “Madrid” vs “Museo del Prado”).

Los esquemas de marcas/sub-marcas son muy conocidos en el mundo del marketing, y se sabe que tienen sus ventajas y sus inconvenientes, ya que las conexiones pueden ser de carácter positivo o negativo¹⁰. Sin embargo, y pese a sus dificultades, un modelo de este tipo es inevitable para el caso de ciudades-regiones-países. Precisamente de este esquema de marcas/submarcas emerge, por ejemplo, la fuerte interrelación entre Marca-Madrid y Marca-España, que siempre deberá ser considerada en cualquier análisis al respecto.

Éstas no serán las únicas dificultades a considerar en la tarea de construcción de una marca-ciudad. El sociólogo y filósofo polaco Zygmunt Bauman formuló el concepto “modernidad líquida”¹¹, término que se usa para definir el estado no-rígido (“líquido”) y extremadamente cambiante de la sociedad actual, sin valores demasiado firmes y con vínculos interpersonales muy debilitados. Nos encontramos así en un entorno donde la incertidumbre está presente en todos los ámbitos, y en el que nada puede considerarse asegurado a medio-largo plazo.

10. Un caso concreto de cómo, en un momento dado, una marca más global (marca-país en este caso), puede afectar negativamente a otra marca más específica (la de una empresa), sería las quejas de ciertas instituciones financieras que, en los años más duros de la crisis, se lamentaban de sufrir unas valoraciones de riesgo más duras de lo justificable según ratios objetivos del negocio, sólo por el hecho de ser empresas españolas. Un ejemplo de esta problemática: http://elpais.com/diario/2010/11/14/negocio/1289744065_850215.html.

11. Bauman; Zygmunt. Modernidad líquida (2003).

La consecuencia inmediata para la tarea de construcción de marcas es que el diseño no puede hacerse “en vacío” trabajando con una ideas vagas basadas en tópicos más o menos compartidos por haber sido construidos a lo largo del tiempo. Por el contrario, la marca tendrá que apoyarse en una visión clara y consensuada de qué tipo de ciudad-región se desea a largo plazo. Dado que el entorno evoluciona con un ritmo desconocido hasta ahora, se deberá asegurar que:

- a) Se identifican las principales tendencias del entorno (políticas, económicas, sociales, tecnológicas...).
- b) Se anticipan las necesidades emergentes de los colectivos-clave a los que queremos atender.
- c) En función de todo lo anterior, se identifican las áreas donde podremos construir auténticas ofertas diferenciadoras (“ventajas competitivas”) que nos distingan dentro del panorama competitivo. Esto implica entender qué hacen o van a hacer otras ciudades-regiones en relación a estas mismas dimensiones.
- d) Se definen cuáles son las iniciativas-clave a lanzar para materializar dichas ventajas.
- e) Se definen las iniciativas de comunicación y marketing, incluyendo las relacionadas con la construcción y promoción de una marca que ayude a transmitir los valores deseados y a conseguir el posicionamiento buscado.

Este planteamiento no implica “inventarse una ciudad”. Las ciudades son el resultado de siglos de evolución social y no pueden cambiarse de forma repentina. Sin embargo, no es menos cierto que todos los posibles activos de las mismas no están igualmente desarrollados, y que habrá áreas claramente a mejorar. Decidir qué mejorar o desarrollar, hasta qué punto, en qué plazos y con qué grado de prioridad, debe ser fruto de una reflexión cuidadosa que, además, no puede ser hecha considerando únicamente los paradigmas de hoy.

Por tanto, y aunque partamos de la realidad actual de la ciudad, se tendrá que elegir y acertar en la apuesta de dónde concentrar

nuestros esfuerzos. Sabemos que ser excelente en todas las dimensiones y áreas es imposible, pero sí será imprescindible alcanzar altas cotas en aquéllas que son más significativas para los diferentes públicos-objetivo, y explotar adecuadamente los logros conseguidos. En este sentido, diversos trabajos relacionados con la marca-ciudad han identificado algunas características comunes de las ciudades con fuertes marcas (como París o Nueva York): ponen en valor y comercializan su propia historia, el patrimonio artístico y cultural, el clima y la calidad de su entorno, su estilo de vida, la oferta de ocio y servicios, las infraestructuras y la conectividad, la actividad tecnológica y económica, y la diversidad y clima social. También se destacan como aspectos claves para el éxito a largo plazo de las marcas-ciudad:

- a) La integración temática de los diferentes activos de la ciudad para ofrecer a visitantes y residentes un abanico amplio de experiencias y emociones positivas.
- b) La influencia de la colaboración público-privada y la colaboración entre las distintas administraciones (local-regional-nacional) en el trabajo conjunto de desarrollo de infraestructuras claves, y de referenciación y colaboración entre sus respectivas marcas.
- c) La importancia de la proactividad, la focalización y la constancia en el esfuerzo de construcción de la marca.

Estos estudios permiten así disponer de un conjunto de “lecciones aprendidas” que están disponibles para aquellas iniciativas de mejora de marca que se puedan lanzar en el futuro. Por esta razón, una de las misiones fundamentales de la actividad de vigilancia asociada a la Inteligencia Económica será la obtención de lecciones aprendidas derivadas de las experiencias relevantes de otras ciudades.

En definitiva, desarrollar una marca-ciudad implica hacer una reflexión amplia y compleja. La relevancia de cualquier marca se basa en cuánto de presente está en la mente del público-objetivo y de qué manera lo está. Las decisiones que los clientes potenciales tomen en relación a nuestros productos y servicios dependerán, precisamente,

de este posicionamiento. Esta dinámica es fuertemente competitiva, de tal forma que siempre habrá diversas marcas pugnando entre sí para ocupar las posiciones de cabeza en la mente del consumidor. No importa, por tanto, cuánto de bien hagamos nuestro negocio (en este caso, cuánto de moderna, atractiva y bien organizada sea nuestra ciudad); sin una marca potente simplemente no se existe en la mente de amplios colectivos. De esta forma, una clave fundamental del desarrollo regional será fortalecer y proteger a su marca para hacerla lo más atractiva posible.

La inteligencia económica como apoyo a la Marca-ciudad

Hablar de Inteligencia como una “disciplina asociada a la Gestión del Conocimiento orientada a servir de apoyo a la toma de decisiones” implica necesariamente, por lo global del planteamiento, clarificar las definiciones y conceptos que van a ser utilizados. En principio, habría dos orientaciones que podrían ser consideradas: la Inteligencia Competitiva (IC), tal y como tradicionalmente ha sido formulada en el mundo anglosajón; y la Inteligencia Económica (IE), tal y como ha sido definida en Francia a principios de la década de los 90 del siglo pasado.

En el contexto de las ciudades-regiones-países es preferible adoptar esta última opción, considerando a la IE como “el conjunto de acciones coordinadas de búsqueda, tratamiento y distribución, con el fin de su explotación, de informaciones útiles a los actores económicos”¹². Hay dos razones principales para esta preferencia¹³:

12. Martre, Henri. *Intelligence économique et stratégie des entreprises*. Documentation Française (1994).

13. Las tradicionales disquisiciones sobre cómo denominar a la actividad de Inteligencia en el ámbito empresarial nos parecen de interés muy secundario. Dado que de alguna forma habrá que llamarla, aquí se ha optado, por las razones explicadas, por una de las opciones más extendidas. En todo caso, consideramos que lo más importante es señalar qué se pretende conseguir y qué acciones se proponen para hacerlo.

- La IE no habla sólo de empresas u organizaciones, sino de “actores económicos”, favoreciendo así el mejor encaje conceptual de entidades de naturaleza territorial y la definición de modelos de colaboración público-privados.
- La IE da una importancia especial a dos aspectos que la IC presenta más como posibles áreas de aplicación, y que son muy relevantes para la gestión de marcas-ciudad:
 - Gestión de la Influencia.
 - Protección de los activos inmateriales (entre los que se encuentra el *Know-How*, las patentes, las marcas, etc.).

Como cualquier otro planteamiento relacionado con la Disciplina de Inteligencia, el punto clave del desarrollo de la IE es definir correctamente el conjunto de cuestiones que deben ser respondidas. En cada caso concreto habrá un conjunto distinto de temas fundamentales, pero hay una pregunta crítica que siempre se plantea en las iniciativas de desarrollo de marcas: ¿cómo evaluar y monitorizar la evolución del valor de nuestra marca? La razón de esta importancia es que valorar la marca-ciudad permitirá contrastar y hacer palpables las eventuales mejoras obtenidas en competitividad e imagen, así como su mayor capacidad para ejercer influencia en distintos ámbitos.

Hay muchas aproximaciones posibles para la valoración de la marca-ciudad, que siempre se basarán en el análisis de los distintos aspectos que caracterizan a una urbe como lugar para vivir, estudiar, trabajar, hacer negocios o visitar. Qué aspectos se consideran, cómo se miden y cómo se ponderan de cara a la obtención de un “valor” concreto de la imagen de marca, es lo que diferencia a un método de otro.

Hay diversas organizaciones que elaboran periódicamente rankings sobre el atractivo de las marcas de distintas ciudades (normalmente una posición global de ranking y otras posiciones parciales en cada una de las dimensiones analizadas), como el *Anholt-GfK Roper City Brands Index*¹⁴. Sin embargo, y como ocurre con otras clasifica-

.....
14. <http://www.simonanholt.com/Research/research-city-brand-index.aspx>.

ciones internacionales, no siempre hay un consenso total sobre cuáles deben ser las dimensiones consideradas y cómo éstas deben ser valoradas y ponderadas.

En principio, deberíamos considerar como necesario el contar con una metodología manejable, robusta y adaptada, que permita a los gestores públicos entender bien el impacto que cada decisión sobre políticas y gastos previsiblemente tendrá en el desarrollo de la marca. Este modelo debería ser sensible ante los cambios que eventualmente se puedan producir en el entorno, y ponderar adecuadamente aquellos factores que determinen, en mayor medida, la fuerza de la marca ante los colectivos específicos respecto de los cuales queremos alcanzar un posicionamiento de liderazgo. No consistiría, por tanto, en valorarnos según lo que otros puedan decir que es importante, según sus propias escalas de valores, sino según lo que estudios específicos puedan señalar como crítico para alcanzar nuestros objetivos concretos.

Sin embargo, las cosas son algo más complejas. Es cierto que el desarrollo de una metodología específica para una determinada ciudad asegura una mejor monitorización de los avances conseguidos pero, lamentablemente, esto es a costa de perder la posibilidad de comparación con otras ciudades que, supuestamente, también seguirán sus propias metodologías. Por esta razón, y hablando en estrictos términos de IE, es más importante mantener la capacidad de comparación con nuestros rivales directos, que la mayor o menor especificidad de la metodología empleada. Así, la actividad de IE se deberá orientar, fundamentalmente, a ayudarnos a comprender *qué pasa* y *qué podemos hacer* para aprovechar oportunidades y blindarnos ante amenazas. Las posiciones en los distintos rankings irán reflejando, progresivamente, los logros que vayamos obteniendo en las distintas dimensiones específicas (que sí tendremos que monitorizar con nuestros medios).

En definitiva, como hablar de marca es hablar fundamentalmente de “identidad” y “reputación”, implantar y desarrollar la IE como apoyo a la marca supondría desarrollar distintas capacidades:

- Sistema de Vigilancia del Entorno que permita:
 - Identificar y monitorizar los principales factores y elementos que actualmente conforma el entorno competitivo (actores-clave, tendencias actuales, principios regulatorios a ser considerados, etc.). De especial relevancia será la identificación de las grandes ciudades-competidoras y el seguimiento de su actividad en diferentes dimensiones.
 - Identificar eventos que, previsiblemente, supongan una evolución significativa del marco en el que se desarrollan las ciudades (nuevos actores, nuevas tecnologías, nuevas tendencias, cambios regulatorios...).
 - Dar soporte a un sistema de Alertas Tempranas que identifique y gestione la ocurrencia de eventos de alto impacto potencial sobre activos actuales (físicos o inmateriales) o sobre el desarrollo de nuestras estrategias. De especial importancia será la identificación de acciones de descrédito o de ataques a activos protegidos (como el uso inadecuado de nombres, marcas, imágenes o símbolos).

- Modelo de análisis y valoración que permita:
 - Entender la evolución previsible del entorno competitivo, así como identificar las Oportunidades y Amenazas derivadas de ésta.
 - Entender el posicionamiento y estrategia de nuestros principales competidores, así como sus posibles “próximos pasos” en función de nuestras propias iniciativas y de los cambios del entorno.
 - Elaborar conclusiones sobre el grado real de implantación de nuestra estrategia y la consistencia de las hipótesis que la sustentan.
 - Dar soporte a la gestión de eventuales situaciones de crisis.
 - Definir estrategias de influencia para conseguir (siempre en el ámbito de la legalidad y de la ética) que otros actores tomen decisiones acordes con nuestros intereses, identificar las accio-

nes de influencia realizadas por nuestros competidores (considerando que incluso podrían ser ilegales o no-éticas) y evaluar posibles acciones de contrainfluencia que las neutralicen.

- Plataforma de comunicación y pautas de trabajo que permitan:
 - Acordar necesidades informativas y prioridades para el sistema de IE.
 - Compartir datos e informaciones relevantes o que puedan ser de utilidad puntual.
 - Distribuir y compartir los distintos informes (“Productos de Inteligencia”) elaborados.

En principio, la aplicación de la IE al desarrollo de marcas territoriales debería contemplar, en mayor o menor medida, todos estos elementos. Hacer un desarrollo completo de cada una de estas capacidades y de las estructuras organizativas que las pueden materializar excede el ámbito de este trabajo (máxime cuando ya hay publicadas monografías relacionadas con estas cuestiones¹⁵). Hay muchas posibilidades de implantación y, en función de las prioridades de cada caso, las iniciativas a lanzar serán muy distintas.

Sin embargo, es muy importante recordar que desarrollar la IE no implica sólo ejecutar los procesos propios de obtención y análisis de información, sino también conectar estas tareas con los principales “grupos de interés” (*stakeholders*) para obtener su opinión, validación y apoyo (autoridades políticas, asociaciones empresariales, colectivos ciudadanos, expertos en distintos campos...). Por esta razón, podemos resaltar una serie de actividades básicas que, de una u otra manera, siempre deberán ejecutarse:

- Revisión, con profesionales expertos, de la base de las principales evidencias obtenidas por el Sistema de Vigilancia del En-

15. Por ejemplo: Sánchez, José Miguel; Zunzarren, Hugo; y Gorospe, Bértol. ¿Cómo se gestiona una Marca País? Con un Centro de Inteligencia (2013).

torno, con el fin de contrastar las conclusiones derivadas de las mismas con el conjunto de Objetivos Estratégicos establecidos y los Factores-Clave de Éxito identificados. Posteriormente, identificación de posibles Acciones Correctoras.

- Presentación periódica de los resultados obtenidos a los *stakeholders*, normalmente través de sesiones de trabajo tipo *workshop*. El objetivo fundamental es comentar conclusiones, obtener valoración y sugerencias, identificar cuestiones sin resolver y definir “próximos pasos”.
- Para aquellas situaciones fuertemente competitivas donde sean necesarias acciones de influencia (o de contrainfluencia), creación de grupos de trabajo específicos que se responsabilicen de la elaboración de *mapas de actores*, *mapas de influencia y de poder*, etc., con el fin de diseñar, validar y coordinar con los *stakeholders* adecuados las acciones pertinentes (incluyendo la valoración de las eventuales consecuencias colaterales de la ejecución de dichas iniciativas).
- Elaboración periódica de informes de situación y de avance (para temas específicos). Estos informes deberán estar adaptados a los distintos públicos-objetivo involucrados (en contenido, frecuencia y formato de presentación). Aquí se incluirían las eventuales informaciones a los medios de comunicación.

Es evidente que estas actividades exigen el apoyo y la involucración de muchos colectivos, pero también está claro que, por la naturaleza de las tareas a realizar y la necesidad de asegurar un apoyo continuado a este esfuerzo, es imprescindible el liderazgo de las instituciones políticas. Por esta razón, cada ciudad tendrá que encajar este esfuerzo en el contexto de sus prioridades y de sus auténticas posibilidades económicas.

Reflexiones para Madrid

En su artículo “Madrid 2020, ¿mala suerte o trabajo mal hecho?”¹⁶ Bértol Gorospe, profesor de *ESIC Business School*, defendió la idea de

que no fueron bien aprendidas las lecciones derivadas del fracaso de Madrid en las elecciones de Londres-2012 y Río de Janeiro-2016 (“lamentablemente no ha habido dos sin tres”). En dicho texto, el autor describió las maniobras de descrédito desarrolladas contra la Marca-Madrid, no sólo desde otras opciones directamente rivales en estos procesos, sino también desde un país europeo que veía en el eventual éxito de Madrid una dificultad añadida para su objetivo de optar en el futuro a unas Olimpiadas. En el trasfondo del artículo subyace la idea de que en España no sabemos leer convenientemente la realidad que nos rodea, calificando de “mala suerte” o “tongo” lo que no es más que la consecuencia de que los demás sepan bien qué hacer, y cómo hacerlo, para que las decisiones de terceros sean acordes con sus intereses y no con los nuestros.

En esos mismos días, en su artículo “España ¿un país sin influencia?”¹⁷ Eduardo Olier, Presidente del *Instituto Choiseul España*, abundaba también en esta idea señalando que “el último suceso de la pobre capacidad de influencia de España ha sido Madrid 2020”. En el artículo se reconocía la gran capacidad de influencia de Japón gracias, entre otros factores, a su amplio y complejo sistema de Inteligencia Económica.

Estas opiniones, junto con otras semejantes publicadas en distintos medios, coinciden en señalar a las actividades de *lobby*, al desarrollo de potentes marca-país y marca-ciudad (ambas), y a las capacidades financieras para abordar proyectos ambiciosos, como aspectos imprescindibles para que ciudades-regiones-países sean capaces de competir exitosamente en el nuevo entorno que se está configurando.

El caso Madrid-2020 es sólo un ejemplo de lo que implica no estar bien preparado para afrontar la realidad de un mundo hiperglobalizado e hipercompetitivo, donde la lucha por la defensa de los intereses propios se produce a todos los niveles, incluyendo las ciudades

16. http://blogs.elconfidencial.com/espana/tribuna/2013-09-15/madrid-2020-mala-suerte-o-trabajo-mal-hecho_28265/.

17. *El Economista*, 13/09/2013.

y las regiones. Todo esto en un contexto geográfico en el que Madrid se encuentra muy cerca de dos de las tres actuales megaciudades europeas (Londres y París)¹⁸ y de una ciudad de enorme relevancia histórica, cultural y espiritual como es Roma. Todas ellas son grandes competidoras de Madrid al pugnar, muy frecuentemente, por los mismos objetivos (por ejemplo, atracción del turismo de alto poder adquisitivo, la ubicación de sedes de organismos internacionales o la realización de unos JJ.OO.).

Además, en la mayor parte de los rankings internacionales, la ciudad española que aparece con una imagen más consolidada es Barcelona, no Madrid, siendo así España uno de los países donde la ciudad con mayor proyección internacional no es la capital del Estado (algo parecido a lo que ocurre en EE.UU., donde la ciudad-icóno no es Washington, sino Nueva York). Esto hace que, incluso en el plano internacional, Madrid tenga que competir con otra gran ciudad española.

Desde el punto de vista de la ciencia del Marketing, la marca de una ciudad o una región jugará un papel definitivo como vehículo de prestigio y de comunicación del conjunto de valores y fortalezas que las hace singulares y preferibles frente a otras opciones. La construcción de una marca-ciudad fuerte será, por tanto, una necesidad estratégica de cara a la supervivencia en el nuevo marco competitivo. En este contexto, la potenciación de la Marca-Madrid debe ser un factor crítico para el desarrollo económico regional e, incluso, para apoyar a su marca paraguas que es España.

Sin embargo, como cualquier otra marca, una marca-ciudad no puede ser un objetivo en sí mismo desligado del propio proceso evolutivo de la ciudad-región. Qué se quiere ser y cómo se quiere competir en este mundo globalizado deben ser cuestiones previas que deben ser respondidas con claridad y visión estratégica para que la

18. La tercera megaciudad europea es Moscú. Berlín por población no pertenece ahora a esta categoría pero, obviamente, también es una gran ciudad que debe ser considerada por un enorme poder de atracción e influencia.

marca pueda ser construida de modo eficaz. Responder a estas incógnitas solamente con lo que “hoy creemos que somos” y con lo que “hoy consideramos importante” puede llevarnos a cometer graves errores, invirtiendo esfuerzos y recursos (actualmente muy escasos) en medidas que no son suficientemente sólidas para afrontar la competencia con otras marcas. Por esta razón, será necesario realizar periódicamente una profunda reflexión sobre qué papel se quiere que juegue Madrid en el escenario global.

La Inteligencia Económica puede ser de gran ayuda en todo este proceso, proporcionando un mejor entendimiento de los aspectos menos evidentes de nuestro entorno inmediato (“qué es lo que realmente está pasando”), identificando correctamente a los actores-clave, sus intereses y sus acciones (“quién hace qué y por qué”), estimando tendencias y posibles escenarios futuros (“qué puede ocurrir”) y, como consecuencia de todo lo anterior, identificando posibles líneas de acción (“qué puedo hacer y qué consecuencias puede haber”). El trabajo de desarrollo de Marca-Madrid se vería así apoyada a través de:

- a) Una mejor comprensión de cómo evolucionan los distintos factores que contribuyen a la construcción de la marca.
- b) La identificación temprana de oportunidades que deben ser aprovechadas para reforzar la marca.
- c) La identificación de amenazas globales o de indicios de maniobras concretas de descrédito.
- d) El establecimiento de mejores estrategias de influencia que ayuden a poner en valor a la propia marca.

El trabajo no es fácil y exige un firme compromiso a largo plazo, ya que la construcción de marcas sólidas son siempre procesos largos y delicados que, además, pueden ser destruidos en poco tiempo con cualquier escándalo real o ficticio. Igualmente, el diseño y construcción de un eventual Sistema de Inteligencia Económica que dé apoyo a la Marca-Madrid no puede ser inmediato, debiéndose asumir un

mínimo período de definición y maduración antes de obtener resultados significativos.

Este esfuerzo exigirá la colaboración de todos, siendo clave la involucración y el apoyo de las instituciones públicas de Madrid. La inevitable actual limitación de recursos en las distintas administraciones españolas obligará a una fuerte priorización de las inversiones lo que exigirá, a su vez, seleccionar las iniciativas que den más rendimiento a largo plazo y descartar/retrasar aquéllas que ofrezcan resultados menos significativos, aunque sean más inmediatos. Todo es importante, pero no todo será igual de importante.

Esta necesidad de focalizar los recursos en aquellas cuestiones realmente significativas quizás podría, en algún momento, generar tensiones con algunos intereses particulares (legítimos) que demanden centrar las iniciativas preferentemente en la mejora a corto plazo “de lo que ya hay”, sea o no especialmente relevante para el desarrollo estratégico de la marca-ciudad. De aquí la crucial importancia de contar con una imagen clara de a dónde queremos llegar antes de decidir en dónde concentrar el esfuerzo. En el caso de surgir, afrontar esta cuestión exigirá, sin duda, un fuerte liderazgo político.

En definitiva, y aunque debemos recordar las importantes dificultades añadidas por la delicada situación en ese momento de la marca-paraguas “España” (crisis económica), la experiencia de Madrid-2020 nos presenta un ejemplo claro de los resultados perniciosos de no contar con una marca-ciudad suficientemente desarrollada y con una capacidad de influencia acorde con el puesto que se pretende ocupar en el escenario internacional. La puesta en marcha de mecanismos de Inteligencia Económica puede prestar una ayuda muy valiosa para alcanzar estos objetivos. Ya hay quien lo lleva haciendo desde hace mucho tiempo, por lo que el no hacer nada supone colocarse, voluntariamente, en una clara posición de desventaja que tendrá en el futuro sus correspondientes consecuencias negativas.

El siglo XXI, un siglo de Megaciudades. Los retos de las grandes ciudades en la era global

Catedrático, Universidad de Alicante.

Un mundo... de ciudades

El siglo XXI ha traído un cambio fundamental en las formas de asentamiento del ser humano sobre la Tierra. Desde la aparición de los primeros seres sobre la superficie terrestre la población humana ha sido mayoritariamente rural pero en 2008, el porcentaje de población residente en ciudades superó el 50% del total mundial, en un proceso que ya no tendrá vuelta atrás. En la actualidad 3.600 millones de personas viven en ciudades de los casi 7.000 millones que habitan nuestro planeta. De manera que, transcurridos seis milenios desde la aparición de los primeros núcleos urbanos en Mesopotamia, la ciudad ha adquirido protagonismo principal frente a las áreas rurales como espacio esencial de la acción civilizadora del ser humano. Lo urbano, pese a tener un desarrollo espacial menor en el conjunto de la superficie terrestre es el medio geográfico que organiza la vida económica y la acción socio-política en gran parte de los territorios del mundo. El cambio ocurrido, en términos de proceso histórico, ha sido enorme.

El mundo de las decisiones, de la innovación, de las estrategias de planificación es, en la actualidad, el mundo urbano; la vida del ser humano en la Tierra es, por realidad o por deseo, vida en las ciudades... y lo va a ser mucho más en el futuro (vid. Figura 1). Las Naciones Unidas ha estimado que en las próximas tres décadas la población urbana mundial va a crecer a un ritmo superior al propio incremento de la población total.

En efecto, las proyecciones de crecimiento demográfico para las próximas décadas del organismo internacional indican que el incremento de la población urbana mundial hasta 2030 será de 6 megaciudades (1 megaciudad = 10 mill. hab) por año¹. En 2050, la población mundial se estima que alcanzará los 9.300 millones de habitantes; de ellos 6.200 millones vivirá en ciudades, el 67% del total².

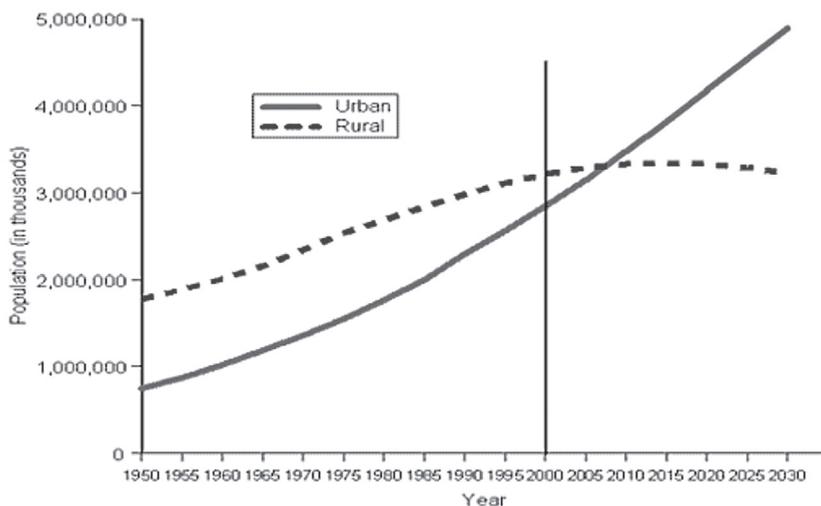


Figura 1. Población urbana y población rural mundial. Horizonte 2050. Fuente: Banco Mundial.

1. Vid. UN-Habitat (2003) *The challenge of slums. Global Report on Human Settlements 2003*. Earthscan Publications, London and Sterling, VA., pp. 23-25.
2. Vid. UN-Department of Economic and Social Affairs (2014) *World Urbanization Prospects, the 2011 Revision*. Disponible en: <http://esa.un.org/unup/CD-ROM/Urban-Rural-Population.htm>

En relación con ello, hay un dato vinculado con la propia evolución regional reciente de la población mundial y que manifiesta la pujanza de lo urbano en unas áreas u otras del mundo. Europa, Oceanía y América del Norte ya habían rebasado ese umbral del 50% de población urbana a mediados del siglo pasado; América Latina ha pasado del 40% al 75% en la segunda mitad del siglo xx; África y Asia han pasado del 10% al 45% en ese mismo período. Si nos referimos a los datos reales de población urbana en la superficie terrestre, los porcentajes señalados hablan de la consolidación del fenómeno urbano en el primer grupo de regiones mundiales, del rápido crecimiento en América Central y Sudamérica, y de la “explosión”, muchas veces desorganizada y sin control, de lo urbano en Asia y África.

Aunque el fenómeno urbano, como se ha señalado, no es reciente, el dinamismo y empuje que ha adquirido en las últimas dos centurias ha sido impresionante. Y los últimos cincuenta años han asistido al crecimiento de las grandes aglomeraciones urbanas, de las ciudades enormes, donde se concentra lo esencial de la población y las actividades no sólo de una región o de un país sino, incluso, de un espacio continental. Si el siglo xix fue el siglo de la industrialización de la ciudad y el siglo xx ha sido el de la “terciarización” de sus actividades, el nuevo siglo nos está proporcionando un nuevo proceso urbano: la consolidación de las grandes capitales del mundo globalizado. Son las denominadas megaciudades, megalópolis o ciudades globales.

El siglo xxi es, por tanto, el siglo de la ciudad, de una ciudad obligada por globalización a especializarse. Y una de las vías de especialización es el aumento de tamaño, la acumulación de efectivos poblacionales que conlleva acumulación productiva. Y este crecimiento urbano supone pérdida de límites precisos de la ciudad, pérdida de identidad de lo urbano y, en regiones sin tradición urbana, agregación indiscriminada de áreas residenciales sin programa alguno, sin plan.

En 1995, Jean-Marie Guéhenno, secretario general adjunto para las operaciones de paz de la ONU señalaba que “tras haber perdido la tranquilidad de nuestras fronteras geográficas, debemos redescubrir qué crea el vínculo entre los seres humanos que constituyen una

comunidad”³. La respuesta a este nuevo reto del siglo XXI está en la gran ciudad. Las grandes ciudades son las piezas básicas del mundo globalizado, los espacios que estructuran las modernas relaciones económicas, sociales y culturales; son las nuevas “fronteras” de la globalización.

Un mundo... de grandes ciudades

Una megaciudad es, por definición, una gran ciudad, una ciudad enorme. No es un concepto nuevo, pero ha adquirido relevancia y significación científica en los últimos años, al amparo de la magnitud que ha cobrado el proceso de consolidación de estas estructuras urbanas. Aunque estamos acostumbrados a hablar de la ciudad, no hay sin embargo una definición única para caracterizarla. Existen diferentes definiciones de lo “urbano”; las Naciones Unidas definen como “urbanos” aquellos asentamientos humanos con más de 20.000 hab. La ciudad sería aquel asentamiento que supera los 100.000 hab. Y conforme aumenta el tamaño de la ciudad y se extiende por el territorio circundante, surgen nuevos conceptos que es precioso conocer. Así, Patrick Geddes definió, en 1915, un nuevo concepto que dice razón del crecimiento de núcleos urbanos, la “conurbación” que sería el resultado espacial del proceso de crecimiento de varias ciudades por su propia dinámica, aunque una de ellas pueda encabezar el grupo, y que se integran para formar un sistema que suele estar jerarquizado, si bien las distintas unidades que lo componen mantienen su independencia funcional y dinámica.

Un grado superior, por tamaño del sistema urbano, sería el “área metropolitana” que se define como el territorio formado por áreas urbanas y rurales que se encuentran social y económicamente integradas con una ciudad principal que actúa de núcleo funcional; vendría a equivaler a la expresión “aglomeración urbana”. Por último, una

3. Guéhenno, J.M. (1995) *The end of the Nation-State*, University of Minnesota Press, Minneapolis, p. 139.

“región metropolitana” sería el territorio amplio que engloba varios núcleos urbanos y núcleos rurales y espacio geográfico sin urbanizar que se organiza en torno a una gran área metropolitana que estructura un espacio regional.

En este contexto, una “megaciudad” es la manifestación territorial de una gran concentración de población en un área urbana. Se ha propuesto definiciones “cuantitativas” y “cualitativas” de las megaciudades. Se ha hablado, tradicionalmente, de megaciudad para definir estructuras urbanas con más de 5 millones de habitantes. Conforme ha ido incrementándose la población en estas áreas, el umbral de población se ha elevado a 10 millones de habitantes. Las Naciones Unidas define la megaciudad como aquellos núcleos urbanos con más de 8 millones de habitantes. Y se añade un criterio de concentración espacial de dicha población: que la densidad demográfica mínima sea de 2000 hab/km². En los últimos años, parece aceptarse en la bibliografía especializada el umbral de 10 millones de habitantes para definir a las megaciudades. Las Naciones Unidas habla de “metaciudad” o “hiperciudad” para aquellas ciudades con más de 20 millones de habitantes. Tokio se convirtió en la primera hiperciudad a mediados de la década de 1960, cuando superó la barrera de los 20 millones de personas. Hoy es el conglomerado urbano más grande del mundo y su población supera a la de Canadá. En 2014, las ciudades de Cantón, Shanghái, Jakarta, Seúl, Delhi, Ciudad de México, Karachi, Manila, Nueva York, Sao Paulo y Mumbai han alcanzado también esta categoría urbana de “metaciudad”.

En la actualidad hay 30 grandes ciudades que superan los diez millones de habitantes en el mundo (vid. tabla 1) y doce de ellas rebasan, como se ha señalado, los 20 millones de personas. En la evolución de la importancia de las megaciudades a lo largo del siglo xx y las proyecciones esperadas para el siglo actual, hay un aspecto, de enorme interés geográfico. En efecto, si se analiza la evolución de las grandes ciudades del mundo en el último siglo se aprecia un dato significativo: la pérdida de protagonismo de las megaciudades europeas en beneficio de las grandes aglomeraciones de América y Asia. En

efecto, París o Londres, que junto a Nueva York, eran las capitales más pobladas del mundo a comienzos del siglo pasado, ya no ocupan un lugar destacado en la relación de megaciudades mundiales en 2011. Y en la actualidad el fenómeno de la gran ciudad comienza a extenderse también en África, donde algunas capitales han experimentado un crecimiento tan acelerado en los últimos veinte años que rozan ya o han superado incluso la barrera de los 10 millones de habitantes, entrando a formar parte de la red de megaciudades mundiales (El Cairo, Lagos, Kinsahasa).

Tabla 1. Las megaciudades del mundo (2014)

Puesto mundial	Nombre	País	Población (2013)	Observaciones
1	Tokio	Japón	34,800,000	Incl. Yokohama, Kawasaki, Saitama
2	Guangzhou (Cantón)	China	31,700,000	Northern Pearl River Delta incl. Dongguan, Foshan, Jiangmen, Zhongshan
3	Shanghái	China	28,900,000	Incl. Suzhou
4	Yakarta	Indonesia	26,400,000	incl. Bekasi, Bogor, Depok, Tangerang, Tangerang Selatan
5	Seul	Corea del Sur	25,800,000	incl. Bucheon, Goyang, Incheon, Seongnam, Suweon
6	Delhi	India	24,000,000	Incl. Faridabad, Ghaziabad, Gurgaon
7	Ciudad de México	Mexico	23,800,000	Incl. Nezahualcóyotl, Ecatepec, Naucalpan
8	Karāchi	Pakistan	22,700,000	
9	Manila	Filiipinas	22,200,000	Incl. Kalookan, Quezon City
10	Nueva York	EE.UU	21,600,000	Incl. Bridgeport, Newark, New Haven
11	São Paulo	Brasil	21,500,000	Incl. Guarulhos
12	Mumbai (Bombay)	India	21,400,000	incl. Bhiwandi, Kalyan, Thane, Ulhasnagar, Vasai-Virar
13	Beijing (Pekín)	China	19,300,000	

Continúa en la página siguiente

Tabla 1 (Cont.). Las megaciudades del mundo (2014)

Puesto mundial	Nombre	País	Población (2013)	Observaciones
14	Los Angeles	EE.UU	17,200,000	Incl. Anaheim, Riverside
15	Ōsaka	Japón	16,800,000	Incl. Kobe, Kyoto
16	Moskva (Moscú)	Rusia	16,500,000	
17	Dhaka (Daca)	Bangladesh	16,300,000	
18	Al-Qāhirah (El Cairo)	Egipto	16,100,000	Incl. Al-Jizah, Hulwan, Shubra al-Khaymah
19	Kolkata (Calcuta)	India	16,000,000	Incl. Haora
20	London (Londrés)	Reino Unido	15,500,000	
21	Buenos Aires	Argentina	14,500,000	Incl. San Justo, La Plata
21	Krung Thep (Bangkok)	Tailandia	14,500,000	
23	İstanbul (Estambul)	Turquía	13,800,000	
24	Lagos	Nigeria	13,200,000	
24	Tehrān (Teherán)	Iran	13,200,000	Incl. Karaj
26	Rio de Janeiro	Brasil	12,900,000	Incl. Nova Iguaçu, São Gonçalo
27	Shenzhen	China	11,700,000	
28	Paris	Francia	10,700,000	
29	Tianjin	China	10,600,000	
30	Kinshasa	Rep. Dem. Congo	9,950,000	

Fuente: citypopulation.de

Hasta el siglo xx el fenómeno urbano fue, básicamente, un fenómeno europeo, pero a partir de entonces, el crecimiento de grandes ciudades en América (inmigración) y Asia (crecimiento demográfico), altera profundamente el peso de las grandes ciudades sobre la superficie terrestre.

En 1950, la única ciudad del mundo con una población superior a los diez millones de habitantes era Nueva York; veinticinco años después se habían incorporado a esta lista, Tokio, ciudad de México, Sao

Paulo y Shangai. En la actualidad, hay un protagonismo destacado de las megaciudades en Asia meridional. En su conjunto, las megaciudades albergan a cerca de 700 millones de habitantes, lo que representa tanta población como Europa y Rusia juntas, y casi tanta (80%) como la población existente en América o África.

El programa Habitat de las Naciones Unidas, en su proyección sobre la evolución de las megaciudades para el año 2025⁴, señala el peso destacado que van a adquirir las grandes ciudades de Asia meridional y de África en el conjunto de megaciudades del mundo. Naciones Unidas señala que en 2025 el 10% de la población vivirá en las 27 megaciudades más pobladas del mundo. El proceso de crecimiento demográfico en ellas está resultando intenso en estas regiones del mundo y la ciudad se convierte en un foco de atracción constante de población, puesto que las áreas urbanas se entienden como único escenario posible para salir de la miseria (vid. Tabla 2).

Es posible establecer una clasificación de las megaciudades en función del período de consolidación de las mismas; así, se hablaría de megaciudades de 1.^a generación (megaciudades maduras), para aquellas surgidas y consolidadas entre comienzos del siglo pasado y 1970, entre las que sobresalen Nueva York y Tokio; las megaciudades de 2.^a generación (megaciudades en transición), serían aquellas consolidadas entre 1977 y 1990, entre las que destacan ciudad de México, Sao Paulo, Shangai; las de 3.^a generación (megaciudades emergentes), incluirían, entre otras, a Mumbai, Delhi, Manila, Río de Janeiro, El Cairo; por último, cabría incluir un último grupo de megaciudades, las de 4.^o generación (megaciudades en potencia), que compondrían grandes capitales de Asia, Sudamérica y África con un crecimiento demográfico explosivo (Bangalore, Madrás, Lahore, Lima, Bogotá, Lagos, Kinshasa, Johannesburgo) (vid. Figura 2).

Las megaciudades son espacios de atracción, de relación, de multiculturalidad; y son también espacios de contradicción, donde en

4. Vid. UN-Habitat (2008) *State of the world cities 2008-09. Harmonius cities*. Disponible en <http://www.unhabitat.org/content.asp?cid=5964&catid=7&typeid=46&subMenuId=0>

Tabla 2. Evolución de las megaciudades (1950-2025)

POSICIÓN	1950			2010			2025		
	CIUDAD	POB (MILL.)	POSICIÓN	CIUDAD	POB (MILL.)	POSICIÓN	CIUDAD	POB (MILL.)	
1	New York-Newark	12,34	1	Tokyo	36,93	1	Tokyo	38,66	
2	Tokyo	11,27	2	Delhi	21,94	2	Delhi	32,94	
3	London	8,36	3	Ciudad de México (Mexico City)	20,14	3	Shanghai	28,40	
4	Paris	6,28	4	New York-Newark	20,10	4	Mumbai (Bombay)	26,56	
5	Moskva (Moscow)	5,36	5	São Paulo	19,65	5	Ciudad de México (Mexico City)	24,58	
6	Buenos Aires	5,10	6	Shanghai	19,55	6	New York-Newark	23,57	
7	Chicago	5,00	7	Mumbai (Bombay)	19,42	7	São Paulo	23,17	
8	Kolkata (Calcutta)	4,51	8	Beijing	15,00	8	Dhaka	22,91	
9	Shanghai	4,30	9	Dhaka	14,93	9	Beijing	22,63	
10	Osaka-Kobe	4,15	10	Kolkata (Calcutta)	14,28	10	Karachi	20,19	
11	Los Angeles-Long Beach-Santa Ana	4,05	11	Karachi	13,50	11	Lagos	18,86	
12	Berlin	3,34	12	Buenos Aires	13,37	12	Kolkata (Calcutta)	18,71	
13	Philadelphia	3,13	13	Los Angeles-Long Beach-Santa Ana	13,22	13	Manila	16,28	
14	Rio de Janeiro	2,95	14	Rio de Janeiro	11,87	14	Los Angeles-Long Beach-Santa Ana	15,69	
15	Sankt Peterburg (Saint Petersburg)	2,90	15	Manila	11,65	15	Shenzhen	15,54	

Continúa en la página siguiente

Tabla 2 (Cont.). Evolución de las megaciudades (1950-2025)

POSICIÓN	1950			2010			2025		
	CIUDAD	POB (MILL.)	POSICIÓN	CIUDAD	POB (MILL.)	POSICIÓN	CIUDAD	POB (MILL.)	POSICIÓN
16	Ciudad de México (Mexico City)	2,88	16	Moskva (Moscow)	11,47	16	Buenos Aires	15,52	16
17	Mumbai (Bombay)	2,86	17	Osaka-Kobe	11,43	17	Guangzhou, Guangdong	15,47	17
18	Detroit	2,77	18	Al-Qahirah (Cairo)	11,03	18	Istanbul	14,90	18
19	Boston	2,55	19	Istanbul	10,95	19	Al-Qahirah (Cairo)	14,74	19
20	Al-Qahirah (Cairo)	2,49	20	Lagos	10,79	20	Kinshasa	14,54	20
21	Tianjin	2,47	21	Paris	10,52	21	Chongqing	13,63	21
22	Manchester	2,42	22	Guangzhou, Guangdong	10,49	22	Rio de Janeiro	13,62	22
23	São Paulo	2,33	23	Shenzhen	10,22	23	Bangalore	13,19	23
24	Birmingham	2,23	24	Seoul	9,75	24	Jakarta	12,82	24
25	Shenyang	2,15	25	Chongqing	9,73	25	Chennai (Madras)	12,81	25
26	Roma (Rome)	1,88	26	Jakarta	9,63	26	Wuhan	12,73	26
27	Milano (Milan)	1,88	27	Chicago	9,54	27	Moskva (Moscow)	12,58	27
28	San Francisco-Oakland	1,86	28	Lima	8,95	28	Paris	12,16	28
29	Barcelona	1,81	29	London	8,92	29	Osaka-Kobe	12,03	29
30	Glasgow	1,76	30	Wuhan	8,90	30	Tianjin	11,93	30

Fuente: UN-Habitat, 2008



Figura 2. Megaciudades y grandes aglomeraciones mundiales (2014).
Fuente: citypopulation.de

pocos kilómetros coinciden estructuras urbanas diversas, contrarias. Todos los “mundos” están reunidos en las megaciudades: las oficinas de las multinacionales que compiten en altos edificios, los barrios residenciales de lujo, como símbolo de la opulencia del capitalismo global, las viviendas de los asalariados que, en muchos casos, repiten modelos arquitectónicos creando banalidad urbanística... y la pobreza más absoluta, que representa la autoconstrucción marginal, el chabolismo más degradado. Es posible, sin embargo, establecer diferencias entre las megaciudades del mundo desarrollado y las de mundo menos avanzado. Tal vez, el rasgo morfológico más llamativo de las megaciudades de países pobres es que el paso del edificio alto a los suburbios de chabolas se produce sin solución de continuidad.

Las megaciudades, tanto en el mundo desarrollado como en el menos avanzado, tienen en los edificios altos de su área central de negocios una seña de identidad. A los rascacielos de primera generación de ciudades como Nueva York, Los Ángeles o Tokio ha seguido una proliferación de edificios altos en las megaciudades más recientes donde se compite por construir la torre más alta (Shangai). Junto a ello, un elemento esencial para las megaciudades es la necesidad de una red de transporte público densa y eficaz. Por su parte, la megaciudad es un producto turístico en sí misma. El atractivo de la gran ciudad, al margen de otros aspectos vinculados con su función de atracción económica, se manifiesta

en la oferta amplia de actividades culturales y de ocio que se pueden encontrar en ella el cuadro adjunto, resumen las características de las megaciudades en relación con el nivel de desarrollo económico de los estados donde se asientan (vid. Tabla 3).

Es interesante destacar algunos programas ambientales puestos en marcha en megaciudades, que revelan la voluntad de alguna de ellas de apostar por un modelo de desarrollo más acorde con su medio. Es el caso de Tokio, con el programa de “umitate” basado en el aprovechamiento de los residuos como material de construcción. Un 35% de su superficie ganada al mar a base de cúmulos de *gomi*. Este material se obtiene de la basura seleccionada y prensada y se utiliza para la cimentación urbana. Se estima que, en la actualidad, un 40% del área urbana de Tokio se levanta sobre este material de desecho reciclado.

Fortalezas y debilidades de la gran ciudad

El proceso de urbanización actual en el mundo es un proceso imparale. La atracción de la ciudad, de la gran ciudad, como centro de

Tabla 3. Características de las Megaciudades

Megaciudades del mundo desarrollado	Megaciudades en países menos avanzados
<ul style="list-style-type: none"> - Área económica central dominada por rascacielos - Sector contiguo al área económica central con edificación de alta densidad - Amplias zonas verdes - Urbanización difusa hacia la periferia (baja densidad) - Ciudad, producto turístico - Intensos movimientos de transporte diario - Programas de mejora de la calidad ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> - Área económica central no suelen tener rascacielos y si existen no son tan altos - Sector contiguo al área económica central con edificación de alta densidad - Urbanización difusa hacia la periferia (baja densidad) - Chabolismo (“urbanización pirata”). Barriadas de autoconstrucción que crecen sin cesar - Transporte caótico - Elevados niveles de contaminación ambiental

Elaboración propia.

relación, de concentración de actividades económicas, de obtención de vivienda, de conexiones rápidas entre territorios, de promoción de la cultura, es una constante en los países desarrollados y una necesidad en los menos avanzados. En estos últimos, las sociedades encuentran en la gran ciudad la válvula de escape, la solución ante las precarias condiciones de vida, ante la miseria del mundo rural. Otra cosa es que dichas expectativas se cumplan, lo que no suele ser la norma común y la gran ciudad se termina convirtiendo en un caldo de cultivo de situaciones de miseria que no encuentran salida.

En este sentido, la propia jerarquía de las grandes ciudades del mundo ha ido cambiando desde mediados del siglo xx. Si en 1950 Nueva York, Tokio, Londres y París eran las ciudades más pobladas de la Tierra, como reflejo de a opulencia del mundo desarrollado, las proyecciones demográficas para el año 2025 ofrecen un ranking de megaciudades ocupado en sus primeros puestos por Shangai, Mumbai, Sao Paulo y México y, a poca distancia de ellas, capitales africanas como Lagos o Kinshasa. La gran ciudad del mundo desarrollado seguirá concentrando poder económico y político; las megaciudades del mundo menos avanzado reunirán población, riqueza para unos pocos y bolsas enormes de miseria (*slums*).

Surge, así, la reflexión sobre el protagonismo de lo urbano, de la gran ciudad, en la generación de riqueza de los países. Y ello es indudable en la gran ciudad del mundo desarrollado (Tokio, Nueva York, Seúl, Los Ángeles), que en terminos absolutos originan un producto interior bruto muy elevado, superior al de muchas naciones del mundo. La generación de riqueza en las megaciudades del mundo menos avanzado no reopresenta, en multiples ocasiones, un porcentaje importante en términos de participación en el producto interior brutos de sus países (p.e. Mumbai, Delhi, Calcuta) y en todo caso, no generan recursos suficientes como para poder atender las necesidades (servicios sociales, empleo) de una población creciente (vid. Tabla 4).

La megaciudad se presenta, como se ha señalado, como expresión urbana de la globalización, entendida como el ciclo económico nuevo caracterizado por un crecimiento intenso –inmediato– basado no ya

Tabla 4. Participación de las megaciudades en el PIB de sus países

Megaciudad	Población 2014	PIB de la ciudad (\$)	PIB del país (\$)	%
Tokyo	34,800,000	1.520.000	4.600.000	33
Canton	31,700,000	320.400	12.387.000	3
Shanghai	28,900,000	516.000	12.387.000	4
Jakarta	26,400,000	225.000	1.208.000	19
Seoul	25,800,000	774.000	1.629.000	47
Delhi	24,000,000	211.300	4.824.000	4
Mexico City	23,800,000	411.400	1.743.000	24
Karachi	22,700,000	78.500	452.700	17
Manila	22,200,000	153.700	411.900	37
New York	21,600,000	1.210.000	15.609.000	8
São Paulo	21,500,000	473.000	2.393.000	20
Bombay	21,400,000	125.000	4.824.000	3
Beijing	19,300,000	427.000	12.387.000	3
Los Angeles	17,200,000	786.700	15.609.000	5

Fuente: Fondo Monetario Internacional (2014) y Global MetroMonitor (2014).

en la producción sino en el consumo y en la especulación financiera. Supone un nuevo proceso de integración económica como superación del Estado-nación que concentra dos procesos, la internacionalización o creciente interrelación de economías y políticas nacionales a través del comercio internacional; y la transnacionalización o creciente organización de la producción transfronteriza por parte de organizaciones de ámbito supranacional. Las grandes megaciudades del mundo globalizado ya no son meros receptáculos demográficos sino que han desarrollado funciones de control económico-financiero de la nueva economía internacional. Hall (1966) y Friedmann (1995) hablan de “ciudad mundial” para referirse a las grandes ciudades incluidas en la economía global; Sassen (2007) habla de “ciudad global” para referirse a las grandes ciudades que acumulan concentraciones inmensas de poder económico (inversiones inmobiliarias, comunicaciones); y Castells (1999) denomina “macro-ciudades” a aquellas que acogen una población superior a los 10 millones de habitantes y que desempeñan el papel de “nodos de la economía global”. Sirva el dato revelador de que, en 2014, las quince megaciudades más pobladas del planeta generan el 10% del PIB mundial.

Por su parte, el crecimiento de grandes estructuras urbanas en los países menos avanzados esconde la consideración de la ciudad como única salida posible a la miseria de las áreas rurales. La gran ciudad se convierte en un polo de atracción constante de población que se va “adosando” a la ciudad y configura enormes barriadas de infravivienda, con la esperanza de que algún día se mejore dicho entorno urbano como manifestación de la deseada mejora de las condiciones de vida familiar. Mientras eso llega –y a veces no llega nunca o lo hace a partir de las segunda o tercera generación– se consolidan suburbios que son en sí ciudades. Son, como ha caracterizado Davis (2006), las ciudades-miseria, que pueden concentrar varios millones de personas que no disponen de las mínimas condiciones de salubridad para llevar a cabo una vida digna (vid. Tabla 5).

Tabla 5. Las áreas-miseria más pobladas de la Tierra

ÁREA-SLUM	POBLACION RESIDENTE (hab)
Estado de Maharashtra, India	11.000.000
Estado de Andhra Pradesh, India	10.000.000
Estado de West Bengal	6.000.000
Estado de Uttar Pradesh	6.000.000
Neza-Chalco-Itza, Mexico City	4.000.000
Libertador, Caracas	2.200.000
El Sur/Ciudad Bolivar	2.000.000
Orangi Town, Pakistan	1.800.000
Manshiet, Egypt	1.500.000
San Juan de Lurigancho, Lima	1.500.000
Cono Sur, Lima	1.500.000
Ajgunle, Lagos	1.500.000
Sadr City, Bagdad	1.500.000
Soweto, Johannesburgo	1.500.000
Gaza, Palestina	1.300.000
Orange Township, Karachi	1.200.000
Cape Flats, Ciudad del Cabo	1.200.000
Pikine, Dakar	1.200.000
Kibera, Nairobi,	1.000.000
Dharavi, Mumbai	1.000.000
Imbaba, El Cairo	1.000.000
Esbet El-Haggana, El Cairo	1.000.000
Estado de Delhi, India	1.000.000

Fuente: United Nation's State of the World Cities 2012/2013; Davis, M. (2006).

La India es el país del mundo que concentra un mayor volumen de población residiendo en estas áreas de miseria urbana y en una proporción creciente. A comienzos del presente siglo, 52 millones de personas vivían en “slums” en todo el país y se estima que en 2017 esta población alcance los 100 millones de personas. Pero la realidad urbana de algunas grandes metrópolis de América Central y Sudamérica no queda muy atrás (México, Caracas, Lima, Ciudad Bolívar) en el ranking de áreas urbanas de miseria del mundo. En estos casos, el calificativo “urbano” pierde sentido porque realmente se trata de agregaciones de viviendas de miseria carentes de todo tipo de medidas higiénico-sanitarias, servicios sociales y sistemas de economía mínimamente organizada (trueque, autosubsistencia).

Las Naciones Unidas, dentro de su programa sobre los asentamientos humanos (HABITAT) ha caracterizado dos tipos de “slums” o barriadas degradadas en los entornos urbanos: los *slums* de esperanza, comunes en las ciudades de áreas desarrolladas o en vías de desarrollo y los *slums* de desesperanza, propios de áreas pobres y que representan lo más degradado de los asentamientos urbanos del mundo.

No todo es, por tanto, abundancia y riqueza en las megaciudades. La planificación y gestión de una ciudad es, siempre, un proceso complejo; mucho más si se trata de una ciudad grande. El funcionamiento correcto de una megaciudad requiere de dos procesos estrechamente relacionados: la gestión de un gran territorio de funcionalidad urbana y la gestión de una gran cantidad de población.

La gestión de un gran territorio precisa un planeamiento urbanístico adecuado. El reto de una gran ciudad es la ordenación racional de su territorio, la planificación racional, sensata y sostenible de sus actividades e infraestructuras; aspecto siempre complejo por las propias dimensiones de estas aglomeraciones. La propia redacción de un documento de planificación territorial obliga a sectorizar el espacio urbanizado y requiere figuras de mayor escala (planes metropolitanos, planes subregionales). En las megaciudades del mundo avanzado suele llevarse a cabo esta planificación sectorizada por distritos urbanos o barriadas, dentro del marco común del plan urbano de la megaciudad;

en la gran ciudad de los países pobres faltan incluso normas de regulación del suelo y del territorio que permitan una mínima planificación.

La megaciudad debe tener planificada sus necesidades de vivienda, así como la serie de infraestructuras básicas para atender las demandas de servicios en ellas (agua, energía, residuos), su conectividad (transporte público eficaz) y el esparcimiento de la población (zonas verdes, parques).

Por su parte, la gestión de una gran cantidad de población debe atender las necesidades de servicios sanitarios, educativos, culturales, sociales, además de contar con un buen aparato comercial. Igualmente, las megaciudades deben disponer de sistemas de seguridad eficaces, así como de planes de emergencia ante riesgos naturales y tecnológicos que aseguren la vida de los ciudadanos que allí residen.

La tabla adjunta resume los problemas ambientales y de gestión territorial a los que se enfrentan las megaciudades del mundo y que adquieren matices propios en virtud de su nivel de desarrollo (vid. tabla 6).

Tabla 6. Problemas ambientales y de gestión territorial de las megaciudades

Megaciudades del mundo desarrollado	Megaciudades del mundo menos desarrollado
<ul style="list-style-type: none"> - Contaminación atmosférica - Necesidad de mayores zonas verdes - Seguridad ciudadana - Congestión de tráfico - Contaminación lumínica - Riesgos naturales y tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de planeamiento (“urbanismo pirata”) - Falta de vivienda - Falta de servicios - Falta de seguridad ciudadana - Falta de abastecimiento de agua - Falta de saneamiento de - Contaminación atmosférica - Contaminación por residuos - Falta de asistencia sanitaria - Falta de servicios educativos - Congestión y caos de tráfico - Riesgos naturales y tecnológicos

Elaboración propia.

Por lo común, la consolidación de una megaciudad no respeta el medio natural a la hora de planificar su crecimiento; y a ello se unen los efectos derivados de la actividad humana (contaminación, degradación). La gestión del transporte, los servicios sanitarios y educativos, la seguridad ciudadana, la distribución y tratamiento del agua potable, la distribución energética, la contaminación atmosférica y acústica, la gestión de residuos, la planificación de los riesgos naturales y la gestión de las emergencias, son algunos de los problemas más acuciantes de las megaciudades. En las megaciudades de países emergentes, –las de estructura más caótica–, suelen coincidir todos estos problemas que dan lugar a espacios insalubres, cursos fluviales y acuíferos contaminados, barriadas en áreas de deslizamiento o inundación, macro-vertederos de basuras donde encuentra sustento la población más marginal, atmósferas irrespirables con ciudadanos que cubren su nariz con máscaras... Es la cara más radical del mal desarrollo urbano.

Otro problema destacado de las megaciudades es la seguridad ciudadana que afecta tanto a las grandes ciudades del mundo desarrollado como a las de los países menos avanzados, aunque en estas últimas cobra especial relevancia. Así, los índices de delincuencia y criminalidad son elevadísimos en las favelas brasileñas de Sao Paulo y Río de Janeiro. En estas megaciudades más de 4 millones de habitantes viven en barriadas miseria, donde es frecuente el uso de armas entre la juventud y el uso de la violencia para la práctica de robos. La vida de los propios habitantes o de los turistas que se atreven a entrar en estos barrios de chabolas vale ciertamente poco.

Un efecto de la globalización en las megaciudades, en su faceta menos agradable, es el derivado de la ejecución de actuaciones de finalidad terrorista en estas grandes ciudades. Varios factores coinciden para que las megaciudades sean lugares de interés para grupos de reivindicación terrorista: concentración de poder político y económico, lugares de atracción turística, gran impacto mediático.

Por último, dos cuestiones ambientales, estrechamente relacionadas, se convierten en amenazas serias para las megaciudades: los riesgos

naturales y el cambio climático, por lo que puede suponer de incenti-
vación de la peligrosidad climática en estos espacios. A fin de reducir
el riesgo en las grandes ciudades y ante la previsión, mas que pro-
bable, de que los peligros de causa atmosférica se incrementen en
amplias zonas del mundo por efecto del calentamiento planetario, la
Estrategia Internacional para la Reducción de los Desastres Naturales,
dependiente de las Naciones Unidas, ha puesto en marcha el programa
“*Ciudades Resilientes al Clima*”⁵. Tres cuestiones clave se presentan
para las próximas décadas en las grandes áreas urbanas del mundo,
en el contexto del calentamiento global: descenso de disponibilidad de
agua; aumentos de extremos atmosféricos y subida del nivel del mar
y su repercusión en áreas costeras.

Las grandes urbes españolas y sus retos de futuro en un mundo global

En España, las grandes estructuras urbanas existentes no alcanzan
el nivel de una megaciudad. El cuadro adjunto (vid. Tabla 7) muestra
el tamaño poblacional de las áreas metropolitanas mayores en España.
Tan sólo Madrid y Barcelona pueden competir con las principales ciu-
dades europeas en dimensión población y concentración de actividad
económica e internacionalización.

Como señala Nel-lo (2001) la posición de las grandes ciudades
en el sistema urbano español se ha ido consolidando a partir de los
años sesenta del pasado siglo. Y en este proceso han tenido lugar tres
hechos destacados: a) la configuración de una serie de ejes vertebra-
dores en el espacio peninsular (arco mediterráneo, eje del Ebro); b) la
preeminencia de las principales áreas metropolitanas sobre el sistema
urbano español en su conjunto (Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla,
Bilbao, Málaga y Zaragoza) y; c) la confirmación del carácter bicéfalo

5. Puede consultarse este programa en el enlace <http://www.unisdr.org/english/campaigns/campaign2010-2011/>

Tabla 7. Población en las áreas metropolitanas mayores de España (2013)

Área metropolitana	Población (hab.)
Madrid	6.052.247
Barcelona	5.030.679
Valencia	1.551.585
Sevilla	1.294.867
Málaga	953.251
Bilbao	910.578
Asturias	835.053
Zaragoza	746.152
Alicante-Elche	698.662
Murcia	643.854
Bahía de Cádiz	642.504
Vigo-Pontevedra	587.843
Palma de Mallorca	548.211
Las Palmas de Gran Canaria	540.563
Granada	517.580

Fuente: Ministerio de Fomento.

de este sistema urbano, donde Madrid y Barcelona ejercen papel de capitales principales, cada una con sus rasgos propios.

En términos de población, Madrid y Barcelona ocupan el 4.º y 6.º lugar como grandes espacios urbanos de Europa, respectivamente. Por encima de ellos, las megalópolis de Londres y París, el área de Ruhr (Essen Bochum y Dortmund) y el área metropolitana de Milán. Y difícilmente alcanzarán el rango de megaciudad en el presente siglo, lo que no debe ser obstáculo para basar sus estrategias de competitividad, no en el tamaño poblacional, sino en la innovación y calidad de sus servicios urbanos.

A pesar de no alcanzar el rango de megaciudad, ello no obsta para que los grandes espacios urbanos españoles participen de los beneficios y de los aspectos negativos de la gran ciudad. Los beneficios de la concentración de un volumen importante de población se materializan de su elevado nivel de conectividad interna y externa y de la satisfacción de necesidades sociales, educativas y culturales. Por el contrario, la destrucción de territorio en los procesos de crecimien-

to urbanístico, la gestión sostenible de elementos del medio natural (agua, atmósfera, espacios naturales), el tratamiento de residuos y la planificación de los riesgos naturales y tecnológicos son los retos principales de las grandes ciudades en España. Y a ello se une la falta de una verdadera planificación territorial de carácter metropolitano, que se ha venido a suplir con la redacción de planes estratégicos, de las denominadas grandes operaciones urbanas o de la incipiente creación de figuras de ordenación del territorio de carácter subregional puestas en marcha en algunas comunidades autónomas.

La Estrategia Territorial Europea, aprobada en 1999, estableció como eje principal de actuaciones el reequilibrio de la excesiva concentración territorial existente en el denominado “Pentágono” europeo, con vértice en Londres, Ámsterdam, Frankfurt, Milán y París. El Pentágono, en efecto, concentra una alta potencialidad de desarrollo pero ha llegado a unos niveles muy altos de saturación que quedan ejemplificados en la incapacidad práctica de crecimiento en su seno de los transportes, aéreos, de mercancías, etc.

Por ello, la apuesta europea se viene orientando hacia el apoyo de nuevos subcentros con importantes expectativas fuera del corazón continental saturado. Es el caso de las metrópolis ibéricas, lideradas por Madrid, Barcelona y Lisboa que se están haciendo un hueco muy importante en el sistema mundial y, en consecuencia, han experimentado un desarrollo espectacular en los últimos años. No obstante, el grado de internacionalización de las economías de las grandes áreas metropolitanas españolas es todavía débil; Madrid y Barcelona, en términos de valor añadido bruto, representan la mitad de otros grandes centros europeos, como Bruselas, Milán o Frankfurt. La mejora de las redes de transporte y de telecomunicaciones va a resultar esenciales para poder mejorar el nivel de internacionalización de las grandes ciudades españolas.

Otro aspecto fundamental para el buen funcionamiento de las grandes ciudades es la aplicación de medidas “gobernanza” en sentido moderno. En España hay una carencia grande de cultura del territorio en relación con otros países europeos que llevan años aplicando medidas de nueva gobernanza territorial. En esencia, la gobernanza

supone cooperación entre administraciones (estatal-regional-local), transparencia en la toma de decisiones territoriales y participación de los ciudadanos en los procesos territoriales.

Mientras se deben solucionar estos aspectos de funcionamiento interno en la gestión territorial de las grandes ciudades españolas, para las próximas décadas, el Observatorio Europeo de Ordenación del Territorio (ESPON) ha definido las grandes ciudades que van a ser protagonistas del desarrollo en Europa. Para el caso español, Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla, Bilbao y Palma de Mallorca están llamadas a ser las MEGAs (Grandes Áreas de Crecimiento Metropolitano) con capacidad de organización (económica, social, territorial) de un amplio espacio regional.

La gran ciudad va a ser protagonista del proceso de globalización, también en Europa. En el informe del Instituto para las Estrategias Urbanas (2013), a partir del análisis de sesenta y nueve indicadores de funcionalidad urbana (economía, política, medio ambiente, cultura, accesibilidad, investigación y desarrollo) sólo 14 ciudades europeas (Londres, París, Ámsterdam, Frankfurt, Zúrich, Copenhague, Berlín, Viena, Ginebra, Bruselas, Madrid, Barcelona, Milán y Bruselas) merecen la consideración de ciudades internacionalizadas, capaces de ser protagonistas en el proceso de globalización económica (ver Figura 3).



Figura 3. Las ciudades de la economía global, 2014. Fuente: Institute for Urban Strategies.

Las dos grandes áreas metropolitanas españolas gozan de grandes oportunidades en el marco de la globalización, pero han de enfrentarse a importantes retos que afectan a la apertura internacional –global– de sus economías, a la apuesta por la sostenibilidad más allá de la constante transformación de suelo y a la necesidad de especialización en un mundo cada vez más competitivo. No obstante, el reciente informe HostSpot 2025 (Economist, The, 2013) sobre competitividad urbana mundial, ofrece claroscuros en su diagnóstico sobre las dos únicas ciudades españolas que están integradas en el sistema de economía global, Madrid y Barcelona⁶. En el caso de Madrid y Barcelona, destaca especialmente su carácter social y cultural, ranking en la que comparten el quinto puesto; su atractivo global, donde Barcelona ocupa la novena posición y Madrid la doce, y su capital físico, clasificación en la que Barcelona es la novena y Madrid se sitúa en el puesto 17. Sin embargo, los puntos más débiles de ambas en comparación con el resto de grandes ciudades del mundo son su fortaleza financiera (puesto 78 para Barcelona y 83 para Madrid), su efectividad institucional (donde comparten el puesto 50) y su madurez financiera (puesto 68 para Barcelona y 65 para Madrid). El resultado es que de seguir sus actuales tendencias de planificación urbana y socioeconómica ambas ciudades están destinadas a perder peso como urbes del mundo globalizado en 2025 ocupando una poco determinante posición intermedia entre las 120 mayores ciudades del mundo (Madrid pasaría del puesto 18 en 2012 al 46 en 2025; Barcelona, del 42 al 55 en 2025).

Urge, por tanto, la necesidad de una planificación de las grandes ciudades españolas en los parámetros actuales de competitividad y sostenibilidad, esto es, la transformación es ciudades inteligentes (*smart cities*) que apuestan por el talento y saben aprovechar sus fortalezas y minimizan sus debilidades (vid. Figura 4). Es un ejercicio complejo, pero el

6. El estudio “HotSpots 2025” analiza cuáles son las ciudades más competitivas por su demostrada capacidad para atraer capital, negocio, talento y turistas. En concreto, analiza ocho distintas categorías que incluyen la fortaleza económica, el capital humano, la eficacia institucional, la madurez financiera, el atractivo global, el capital físico, el carácter cultural y social, y el medio ambiente y los riesgos naturales (Vid. The Economist, 2013).



Figura 4. Las 10 capitales mundiales del talento en 2015.

Fuente: Economist Intelligence Unit, 2013.

ejemplo de grandes ciudades mundiales que están sabiendo organizar su futuro para no perder la senda de un mundo de cambios acelerados que no debe olvidar el bienestar de sus ciudadanos. Es el caso de grandes megalópolis como Nueva York o Londres, y de ciudades grandes, pero comparables con las dos grandes urbes españolas como Ámsterdam, Frankfurt, Zúrich, Copenhague, Estocolmo, Viena o Berlín.

La gran ciudad va a ser protagonista de la organización económica, social y espacial en la superficie terrestre a lo largo del siglo XXI. La integración de parámetros ambientales en la planificación de las grandes aglomeraciones –y, en general, en todos los espacios urbanos– es el gran reto del gobierno de lo urbano. La ordenación inteligente y sostenible de la ciudad se erige en el reto más complejo de la Humanidad en las próximas décadas.

Bibliografía

- Asociación Mundial de las Grandes Metrópolis (2011). *Megaciudades. Comisión 4*. Metropolis, Barcelona, 22 p.

- Davis, M. (2007) *Planeta de Ciudades Miseria*. Ediciones Akal, Foca ediciones y Distribuciones Generales, Madrid, 283 p.
- Durand, M. F. et alii (2008) *Atlas de la Globalización. Comprender el espacio mundial contemporáneo*, (edición española a cargo de Juan Romero González), Ed. Universitat de Valencia, Valencia, 190 p.
- Economist, The (2013) *HotSpots 2025. Benchmarking the future competitiveness of cities*. Intelligence Unit. London, 33 p.
- Ericsson, A.B. (2013) *The next age of megacities*. Stockholm, 16 p.
- ESPON (2005) *Potentials for polycentric development in Europe*, Project 1.1.1. (elaborado por Nordregio, Nordic Centre for Spatial Development) , Luxemburgo, 1000 p.
- European Union (2011) *Cities of tomorrow. Challenges, visions, ways forward*. Dirección General de Política Regional, Luxemburgo, 100 p.
- Federal Institute for Research on Building, Urban Affairs and Spatial Development (2011) *Metropolitan areas in Europe*, BBSR Online Publikation n.º 1/2011. 127 p.
- Global Cities Initiative (2013) *Europe's cities in a global economy: trends, challenges and opportunities*. London, 20 p.
- International Year of Planet Earth (2005) *Megacities. Our global urban future*, Earth Sciences for Society Foundation, Leiden, The Netherlands, 16 p.
- Institute for Urban Strategies (2013) *Global power city index, 2013*. The Mori Memorial Foundation, Tokyo, 17 p.
- Judt, T. (2008) *Sobre el olvidado siglo xx*. Ed. Taurus, Madrid, 489 p.
- Lewis, M. (2007) “21st Century Cities. Megacities of the future” *Rev. Forbes*, noviembre.
- McKinsey Global Institute (2011) *Construyendo ciudades competitivas: la clave para el crecimiento de América Latina*. Disponible en www.mckinsey.com/mgi, 50 p.
- Nel-lo, O. (2001) “Las áreas metropolitanas. Configuración, expansión, problemática y gobierno de las grandes ciudades españolas”, en Gil Olcina, A. y Gómez Mendoza, J. (coords.) *Geografía de España*, Ed. Ariel, Barcelona. pp. 275-298.
- Nel-lo, O y Muñoz, F. (2007) “El proceso de urbanización” en Romero González, J. (coord.) *Geografía Humana. Problemas, riesgos e incertidumbres en un mundo globalizado*, (2.ª edición) Ed. Ariel, Barcelona, pp. 275-354.

- Prasad, N., Ranghieri, F., Shah, F., Trohanis, Z., Kessler, E. and Sinha, R. (2009) *Climate Resilient Cities. A Primer on Reducing Vulnerabilities to Disasters*. The International Bank for Reconstruction and Development. The World Bank. Washington, 186 p.
- Romero González, J. (coord.) (2007) *Geografía Humana. Problemas, riesgos e incertidumbres en un mundo globalizado*, (2.ª edición) Ed. Ariel, Barcelona, 480 p.
- Rose, G. (2009) *La mayor necesidad. Un paseo por las cloacas del mundo*. Ed. Turner Noema, Madrid, 317 p.
- Roth, I-J. (2013) “Ciudades justas. Los problemas del mundo necesitan soluciones urbanas”, rev. *Nueva Sociedad*, n.º 243, enero-febrero, pp. 67-78.
- Sassen, S. (2007) *Una sociología de la globalización*, Katz ediciones, Buenos Aires, 323 p.
- Siemens A.G. (2007) *Desafíos de las megaciudades*, (informe), versión castellana revisada por Siemens Región Andina, Bogota 67 p.
- Soja, E. (1997) “Six discourses o the post-metropolis”, in Westwood, S., Williams, J. (eds.) *Imagining Cities. Scripts, signs, memory*. Routledge, London.
- UN-Habitat (2003) *The callenge of slums. Global Report on Human Settlements 2003*. Earthscan Publications, London and Sterling VA., 310 p.
- UN-Habitat (2009) *Planning Sustainable Cities. Global Report on Human Settlements 2009*. Ed. Earthscan, London and Sterling (VA), 307 p.
- UN-Habitat (2013) *State of the world’s cities 2012/13. Prosperity of Cities*. Ed. Routledge, New York, 184 p.
- VV.AA. (2009) *El Atlas Geopolítico 2010*. Le Monde Diplomatique. Ed. Español, ed. Akal. Fundación Mondiplo. Madrid, 194 p.
- VV.AA. (2014) *Atlas de las Metrópolis*. Le Monde Diplomatique, UNED. Madrid, 186 p.
- Veltz, P. (1999) *Mundialización, ciudades y territorios: la economía de archipiélago*. Ed. Ariel, Barcelona, 256 p.
- Yeung, Y.M. (s.d) *La geografía en la era de las megaciudades*. UNESCO. Disponible en <http://www.unesco.org/issj/rics151/ymyeung.htm>.

Marca-Ciudad y mundo digital. La creación de Capital Conversacional alrededor de la Marca Madrid

Directora General, Renovatio Comunicación.

La capital de España debe gestionar su marca de tal manera que aproveche Internet y los “social media” para aumentar su visibilidad a nivel mundial, trasladando a los usuarios la idea de que Madrid se trata de una ciudad global, atractiva, que está de moda, excepcional cultural y financieramente.

En “Las Ciudades Invisibles”, de Italo Calvino, Marco Polo relata sus viajes por urbes fabulosas a Kublai Kan, magno emperador de los tártaros. A este caudillo melancólico, que ha comprendido que su ilimitado poder poco cuenta en un mundo que marcha hacia la perdición, un viajero imaginario le habla de ciudades imposibles... Despina, bipolar y poliédrica, representa el deseo para quien se acerca a ella, Ottavia, colgada de una red y suspendida sobre un precipicio, simboliza la angustia existencial, Leonia, urbe que se rehace cada día...

Las ciudades, reales o inventadas, interesan a Calvino como gran metáfora de la creación e interpretación humana. Las ciudades, con sus

sistemas arquitectónicos, sociales e ideológicos entrecruzados, son lo que los hombres se hacen a sí mismos, su manifestación, su fenomenología. De ahí la tesis de Calvino de que todas las ciudades, las existidas y por existir, se pueden imaginar y crear una vez que se conocen sus reglas primordiales, subrayando la idea de que la ciudad moderna que busque ser la ciudad perfecta deberá esta “hecha de fragmentos mezclados”.

Cuarenta años después de la publicación de la obra del autor transalpino, en un mundo hiperconectado, nuestra vida como ciudadanos del mundo la vivimos ahora sumando fragmentos y vivencias procedentes de dentro y fuera de la Red, lo cual nos lleva a un concepto ligado a las marcas ciudad, el e-city branding, el City Branding 3.0 o cualquier otra denominación que se ajuste al concepto de web social. En definitiva, una ciudad será digital o no será, ni siquiera se plantea una separación entre estrategias off y online.

Como corolario, parece indiscutible que la gestión de las marcas ciudad en la actual sociedad del conocimiento conlleva retos importantes y oportunidades nuevas, que los gestores de la *polis* de siglo XXI deben saber aprovechar, above y below the line. Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) permiten monitorizar de forma objetiva y constante todo lo que se dice, rumorea, critica o alaba de tu marca ciudad en *sites* y redes sociales, lo que, utilizando los recursos y herramientas adecuadas, facilita realizar una gestión global, realista y eficiente de tu *city-brand*.

Y es que, como consumidores de información, de opiniones, de conocimientos o de rumores sobre cualquier rincón del mundo, los internautas lo tienen tan fácil como *googlear* el nombre de la ciudad para tener datos de todo tipo sobre ella a un solo click. Pero también como generador de contenidos, el usuario dispone cada día de más plataformas y dispositivos que le permiten compartir contenidos, imágenes e incluso sonidos de las ciudades que haya visitado o planea hacerlo.

En definitiva, y gracias a las TIC, el planeta ha acercado espacios y tiempos de tal manera que cualquier observador neutral recibe todo tipo de impactos informativos desde los medios más diversos, consciente o inconscientemente. Y así sucede también en lo geográfico.

Internet, la generalización de los smartphones y la *necesidad* de viajar de los individuos han tornado accesible el mundo en su plenitud. O cuando menos, la posibilidad de viajar sin salir de casa.

Hoy, todas las ciudades se aparecen al ciudadano de a pie como susceptibles de ser visitadas gracias a ofertas de vuelos, establecimientos hoteleros con succulentas rebajas, paquetes vacacionales, descuentos de última hora... que tienen en la Red su medio de difusión principal, ya que, como señala el informe “La sociedad de la Información en España 2013”, el 58% de las compras a través del ordenador no están planificadas de antemano, cifra que se eleva más allá del 80% si hablamos de móvil o tablet.

San Francisco, Reikiavik, Tokio, Moscú, Timbu, Dakar, Hanga Roa, Sydney... miles de ciudades grandes y pequeñas, bulliciosas o tranquilas, de los rincones más dispares del planeta se sitúan en el escaparate, en una furiosa competencia interterritorial, en irónico contraste con la idea de “aldea global”. Ante esta oferta desmedida, las ciudades necesitan, cuando menos, un claim que las identifique, un enorme cartel de neón que las haga destacar sobre las demás, una promesa de sensaciones culturales, sociales, patrimoniales, religiosas, financieras, de seguridad, deportivas... que la diferencien del resto y que la hagan no sólo apetecible, sino *recomendable*.

Cosmovisión caleidoscópica

Y esta cosmovisión compleja y caleidoscópica, con el foco sobre el usuario como receptor y generador de contenido, lejos de asustar o preocupar a los gestores de una marca-ciudad, puede y debe ser aprovechada, ya que aporta un activo tan importante como información sin filtrar sobre el target, la posibilidad de interactuar con él a un coste asumible, generar notoriedad propia... Una meditada estrategia de social media garantizará, en términos económicos, el mayor ROI posible a dicho plan de comunicación offline, entendiendo ROI como la métrica que nos permita controlar de la forma más exacta posible el retorno de la inversión realizada.

Todo dentro de una buena estrategia de city-branding, que englobe los valores diferenciadores de cara a todo tipo de visitantes, pero con un componente aglutinador de identidad, que enorgullezca asimismo a sus habitantes, de tal manera que se sientan felices de vivir en su ciudad, que sientan como propios los atributos y características singulares de su entorno.

Como señala el economista y consultor Manuel Escourido, “cuando avanzamos en el concepto de ciudad, partiendo de la identificación con una organización de gestión pública que provee y presta un amplio conjunto de productos y servicios a diferentes públicos objetivo, el número de indicadores y la problemática asociada a los mismos dificulta en gran medida la evaluación global de la gestión de la ciudad. Ello obliga a traspasar, cada vez más, dicha valoración a la opinión, decisión y elección que sobre ella hagan los target a los que la ciudad se dirige”.

Por eso, señala Escourido, “es aquí donde la marca ciudad cobra una importancia cada día mayor, pudiendo considerarse su valor como un indicador de la gestión pública que se lleva a cabo desde los gobiernos municipales, puesto que recoge, de forma conjunta la evolución de dichas opiniones, decisiones y elecciones de los públicos objetivos, a través de las variaciones en el mismo.” Y, hoy día, como decíamos, es el ciberespacio quien capitaliza estas opiniones de los usuarios y clientes de una marca ciudad: webs de comentarios y, sobre todo, redes sociales constituyen el tensiómetro que mide, filtra y controla las opiniones que sobre una ciudad y sus gestores tienen los usuarios. Es lo que se ha venido en llamar flujo de capital conversacional (Kcv), que, como explican Cortina, Brustenga y Gongora (2011), pone el acento en uno de los aspectos clave en cualquier tipo de relación: las emociones.

Este nuevo tipo de transacción conversacional, basada en encuentro e intercambio de lenguaje, es más que un intercambio frío de información. Es un intercambio de emociones y creación de nuevas realidades y retos colectivos. El lenguaje crea el futuro, así ha sido siempre, por ejemplo, no se hubiera podido pasar de los poblados a las ciudades sin un avance del lenguaje. Y la conversación, marco donde

se desarrolla el lenguaje y base del capital social, es más poderosa de lo que solemos creer, ya que si, como profesionales del marketing, proveemos a los consumidores de valiosa moneda conversacional, al hacerles partícipes de experiencias sobresalientes y significativas que les ayudan a definir quiénes son y dónde están, conseguiremos que los consumidores hablen positivamente de estas experiencias y que, por extensión, este boca-a-boca se mantenga vivo.

Así, y por recapitular, una gestión eficiente de estos recursos online, de este flujo de capital conversacional, de acuerdo con el resto de la estrategia, contribuirá al éxito de la imagen y marca de una ciudad, algo que resulta indispensable para que esta sea percibida como algo único, diferente y atractivo por los diferentes públicos objetivos. Y dentro de este target, por si no ha quedado claro más arriba, no solo se incluye a viajeros y turistas de a pie, sino también a empresas de capital extranjero, u otras comunidades, y multinacionales a la que, gracias a esta estrategia, se les ha proporcionado combustible para que tengan muy en cuenta tu ciudad como destino ideal para sus intereses.

Motores capitales

El reputado creativo Bertrand Cesvet, en su obra “Conversational Capital: How to Create Stuff People Love to Talk About”, escrito junto a Tony Babinski y Eric Alper, habla sobre las ocho claves del capital conversacional, y que, sin matices, pueden asociarse a cualquier marca-ciudad, por supuesto, a Madrid:

- El primer motor de este capital es el ritual. Los elementos rituales resultan fundamentales, ya que son una parte esencial de cómo los seres humanos creamos y formalizamos el significado.
- Exclusividad o cómo el usuario percibe la oportunidad de poseer/conocer algo único.
- Los mitos que forman las narrativas, que se convierten en parte de la estructura misma de una experiencia de consumo, porque proporcionan pistas importantes sobre lo que supone que esa

experiencia significa para el usuario. Singularidad Sensorial Relevante: Se trata de retar los sentidos del consumidor, ya que cuando nuestros sentidos son impactados con algo extraordinario, reconocemos una experiencia como especial y es más probable que hablemos de ella.

- Iconos: Son signos y símbolos que delimitan claramente una experiencia con respecto a cualquier otra.
- Tribalismo: La idea de formar parte de una tribu con sus propias reglas y elementos diferenciadores provoca en sus elementos lealtad y entusiasmo. Sucede en torno a todo tipo de marcas.
- Refrendo: Tiene lugar cuando un líder de opinión habla por el usuario. Si una autoridad reputada elogia nuestra ciudad, de una forma espontánea y genuina, el impacto favorable sobre la misma es enorme y cuantificable, al confirmar la relevancia de su experiencia de consumo.
- Continuidad: El éxito del boca a boca es el resultado de la comunicación efectiva, el valor inherente a una experiencia y el apoyo del consumidor.

Sin embargo, estas nociones básicas no tienen razón de ser, o no serán eficaces, como señalan Joan Mundet y Michele Giroto, de la Universidad Politécnica de Catalunya, si no se apoyan en algunos factores interrelacionados que no deben despreciarse: “un marco conversacional adecuado –constructivo, representativo, abierto y sistémico–, una buena agenda de conversaciones de calidad –temas y retos clave del colectivo que representa el territorio– y un alto nivel de competencias conversacionales de las personas con responsabilidad en el territorio y de los dinamizadores de estas conversaciones.

Madrid en la Red

En el caso concreto de Madrid, parece evidente que ha alcanzado, tras los últimos veinte años de fuerte vitalidad económica, el rango de ciudad global, es decir, una posición geoeconómica destacada en

relación al resto de las ciudades a nivel mundial. El propio Ayuntamiento de Madrid, en un estudio pormenorizado de 2011, destacaba esta favorable evolución experimentada desde 1996 hasta 2010, incluso en el marco de la crisis económica. No en vano, en Madrid radican 24 de las 35 empresas del IBEX.

Las métricas más comúnmente utilizadas respaldan esos datos:

- La inversión extranjera directa, con una clara orientación hacia los servicios avanzados a las empresas, incluido el financiero.
- Su elección como destino mundial de conferencias y congresos internacionales.
- Su destacada posición en los rankings de ciudades más populares, basados en su mayoría en puntos clave como Economía y mercado laboral, Transporte y comunicaciones, Sociedad del Conocimiento y calidad de vida.

Desde el propio Ayuntamiento madrileño, con el Plan Estratégico de Posicionamiento Internacional de la Ciudad de Madrid (2012-2015), se sigue trabajando para mejorar estas cifras, analizando fortalezas y debilidades, donde se alude indirectamente a una de las claves del capital conversacional señaladas más arriba, destacando la importancia de buscar herramientas que permitan “poner de moda Madrid” y que no requieran de grandes inversiones.

Hoy es difícil encontrar un medio más rentable y eficaz que Internet y las nuevas tecnologías, dando por hecho, además, que una inteligente campaña viral puede resultar más efectiva que una gran campaña internacional. Máxime cuando Madrid *no vende nada*, sino que dispone de atributos más que suficientes sobre los que generar interacción y conversación con los usuarios: el Real Madrid, el Paseo del Arte en el corazón mismo de la ciudad, transporte público de primer orden, gastronomía de calidad para todos los bolsillos... y los esfuerzos por convertir la capital en una Smart City plena, en una ciudad que usa las tecnologías de la información y las comunicaciones para hacer que tanto su infraestructura crítica, como sus componentes y servicios

públicos ofrecidos sean más interactivos, eficientes; y los ciudadanos puedan ser más conscientes de ellos.

En definitiva, dentro de este mundo globalizado en el que cualquier acción tiene repercusión inmediata, *hacer y vender* Madrid como una ciudad de primer orden, comprometida con su entorno, tanto desde el punto de vista medioambiental como en lo relativo a sus elementos culturales e históricos.

Se trata, por resumir, de apostar por el Internet de las Cosas para *corregir* la imagen, errónea o no, que el visitante pueda tener a veces de Madrid como marca-ciudad poco consolidada frente a sus rivales más destacados: Londres, Berlín, París... De implantar y difundir la idea de que la capital de España es una ciudad sin complejos, excepcional cultural y financieramente. Una ciudad *on fashion* que no puedes perderte.

La reputación de Madrid en la opinión pública del G8

Socio Director, Reputation Institute Latinoamérica e Iberia.

El mundo ha cambiado para las ciudades. Ahora viven y se mueven en otro global y competitivo. El nuevo entorno exige también a las ciudades nuevas maneras de diferenciarse en él a través de una poderosa imagen de marca capaz de transmitir sus valores diferenciales y su promesa. Esto es algo que las empresas vienen haciendo hace ya algún tiempo, pero solo muy recientemente las urbes. Su preocupación por la marca-ciudad y su reputación es casi una novedad.

Y, sin embargo, esta preocupación es todo menos baladí. Una sólida imagen de marca –lo mismo para una empresa, una institución, un territorio o una ciudad– ayuda a construir su reputación entre sus grupos de interés (*stakeholders*). Detengámonos un momento en comprender cómo opera la imagen de marca. En la mente de los *stakeholders* de una ciudad –por ejemplo, de Madrid– la imagen de marca funciona como un atajo. Expresado en términos económicos, una poderosa y sólida marca-Madrid reduciría los costes de transacción de todos sus *stakeholders* (turistas, inversores, multinacionales, reguladores internacionales, gobiernos, etc.), lo que facilitaría y agilizaría las decisiones sobre todo lo relacionado con Madrid.

Piénsese en una ciudad posicionada en el imaginario colectivo como un atractivo destino turístico. Sin duda, le resultará mucho más fácil que a otra que no lo esté tanto atraer visitantes e incrementar ingresos por esta vía. Es lo que ocurre con Nueva York en relación a Detroit o a Berlín en relación a Bonn. Piénsese ahora en otra ciudad percibida como un lugar seguro para invertir. Esta circunstancia facilitará atraer capital, talento y acceder a unas mejores condiciones de financiación en los mercados internacionales. No es una cuestión menor. Las ciudades también compiten por obtener las mejores calificaciones por las entidades de rating internacionales. La mejora en la calificación de la deuda soberana española es una prueba concluyente de la trascendencia de una “buena percepción”.

La Economía de la Reputación

Vivimos en la *Economía de la Reputación*, un marco de actuación en el que las percepciones de los *stakeholders* –esto es, la buena o mala reputación que transfieren a una ciudad– influyen en las actitudes y comportamientos hacia ella. A su vez, estas actitudes y estos comportamientos inciden de manera directa en el Producto Interior Bruto (PIB) de una ciudad. Razón necesaria y suficiente para preocuparse por la reputación y gestionarla con un enfoque estratégico: esto es, vinculándola con su marca-ciudad.

No obstante, la marca-ciudad no es algo ni simple ni fácil de aprehender. La marca-ciudad es el compendio de una gran variedad de factores de naturaleza muy diversa que, entremezclados, crean la personalidad de una ciudad y unas percepciones internacionalmente aceptadas. En la mente de los *stakeholders*, la reputación se construye a partir de una multitud de factores de naturaleza muy variada: los hay factuales y ficticios, pero también tangibles e intangibles. De alguna manera, todo se entremezcla, en parte como resultado de las distintas vías a través de las cuales una persona se forma su percepción de una ciudad. Tres principalmente: su experiencia directa, la propia comunicación de la ciudad y la opinión de terceros, sobre todo los media

en su expresión más amplia. Sólo faltan los estereotipos referidos a esa ciudad presentes en el imaginario popular. Todos estos *inputs* acaban generando la personalidad de una ciudad y unas percepciones internacionalmente aceptadas.

Lo verdaderamente complejo –o paradójico, si se prefiere– es que no siempre estas percepciones se corresponden con la realidad, como tendremos ocasión de comprobar más adelante cuando analicemos la reputación de Madrid.

Por supuesto, construir una sólida y consistente marca-ciudad en una tarea sumamente compleja. Para empezar, la reputación nunca es propiedad del objeto de esa reputación (una ciudad, un país, una institución, una persona, etc.), sino de quien se la otorga. A nivel agregado, pertenece al conjunto de los individuos que conforman cada grupo de interés (turistas, inversores...) y a nivel particular, a cada uno de nosotros. Con toda seguridad, usted, lector, tiene una opinión formada –con independencia de lo sofisticada que sea– de la reputación de Madrid.

En este sentido, merece la pena insistir en dos cuestiones clave en cualquier proceso de gestión de la reputación de una ciudad. Por una parte, el necesario conocimiento de los *stakeholders* a los que quiere dirigirse de manera preferente una ciudad (seleccionados por su capacidad de influencia o prescripción) y por otra, el posicionamiento sobre el que una ciudad quiere apalancar su imagen. Puede resultar obvio, pero no está de más insistir en que los andamios de una buena reputación pasan por reconocer y conocer las expectativas de quienes se quiere que nos consideren como una ciudad reputada. Responder de una manera adecuada a estas dos cuestiones es esencial para definir la oferta diferenciada de una ciudad, aquello en lo que se va a basar su posicionamiento.

La elección del posicionamiento es, pues, una cuestión muy delicada y en la que debe ponderarse tanto el corto plazo (las necesidades tácticas del momento) como el largo plazo (la visión estratégica que queremos para una marca-ciudad). Aún siendo cruciales, no son los únicos factores críticos en la construcción de una marca-ciudad consistente. También resultan esenciales el alineamiento interno en

la formulación de los valores de la marca-ciudad y el alineamiento externo en su comunicación.

El primero resulta básico para garantizar el apoyo de los ciudadanos a su marca-ciudad: a fin de cuentas acaban siendo siempre sus mejores embajadores (un talón de Aquiles frecuente en muchos posicionamientos y que está en la raíz de sus fracasos). De aquí que resulte insoslayable que en el proceso de decisión de una marca-ciudad participe el mayor número posible de representantes de su tejido civil. De lo contrario, sus responsables podrán enfrentarse al riesgo de desafección de la ciudadanía ante un posicionamiento carente del necesario consenso.

El alineamiento externo resulta imprescindible para gestionar la pluralidad de todas las voces que tienen algo que decir –y que de hecho lo dicen– sobre una marca-ciudad. Para conseguirlo es necesario implementar canales transversales que aseguren esta “voz común” por encima de personalismos e intereses particulares.

El modelo City RepTrak®

En Reputation Institute hemos desarrollado un modelo específico para gestionar la reputación de las ciudades: el City RepTrak® (véase Figura 1). Este modelo, mide y evalúa la reputación de una ciudad en tres niveles diferentes.

En el primero se mide la *Confianza, Estima, Admiración y Buena impresión* que despierta una ciudad en cada uno de sus diferentes *stakeholders*. En un segundo nivel, el modelo racionaliza lo que en el primer nivel no es más que una pulsión emocional a partir de la evaluación de 13 atributos de la reputación (*Ciudad bella, Estilo de vida, Entorno económico, Entorno político/institucional, Bienestar social, Infraestructuras, Líderes respetados, Estabilidad financiera, Calidad de productos y servicios, Sede empresarial, Tecnología e innovación y Seguridad*), que posteriormente el algoritmo del modelo RepTrak® agrupa en tres dimensiones (en el caso del City RepTrak® éstas son las siguientes: *Nivel de desarrollo, Calidad de Vida y Calidad*

Institucional). El tercer nivel de análisis correlaciona los anteriores atributos con una serie de comportamientos favorables (*Trabajar* en la ciudad, *Vivir e Invertir* en ella, *Visitarla* y *Comprar* sus productos y/o servicios).

En base a este modelo, en Reputation Institute hemos estudiado la reputación de Madrid (además de otras 99 ciudades de todo el mundo) en un ámbito geoestratégico de vital importancia tanto para su marca-ciudad como para su reputación, como es los países que forman el G8 (Alemania, Canadá, EEUU, Francia, Italia, Japón, Reino Unido y Rusia).

A continuación ofrecemos un amplio resumen de las principales conclusiones del estudio sobre la reputación de Madrid realizado en 2013 a partir de una muestra de más de 22.000 encuestados [público general] en los mencionados países del G8.

La reputación de Madrid en el G8

En términos globales, lo primero que llama la atención es el discreto puesto que Madrid ocupa entre las 100 ciudades analizadas en nuestro estudio *City RepTrak® Pulse 2013*: el 25.º (Diagrama 1). Con un *Pulse* (el indicador de nuestro modelo que mide la confianza, admiración, respeto y buena impresión que despierta una ciudad) de 71.04 puntos sobre 100, Madrid está por detrás de otras capitales a las que debería considerar como sus competidores naturales y que necesariamente deberían servir de set de referencia, como Londres (9.º), París (22.º puesto), Roma (25.º) y Berlín (35.º).

Un segundo dato llamativo es la apreciable recuperación de su reputación respecto a los niveles alcanzados en 2012 (68,28 puntos *Pulse*, casi 3 puntos menos). Una mejora que le ha permitido a Madrid pasar en la escala de fortaleza de la reputación de nuestro modelo desde una posición “Moderada” a otra “Fuerte/Robusta” (si bien en su tramo más bajo).

En lo que al perfil reputacional de Madrid se refiere, y considerando las tres dimensiones básicas del modelo *City RepTrak®* (*Calidad*

institucional, Calidad de vida y Nivel de Desarrollo), Madrid destaca entre los ciudadanos del G8 por sus atributos más *soft*, aquellos vinculados a la dimensión *Calidad de vida*, especialmente en dos de sus tres variables, como son la belleza de su paisaje urbano y su *lifestyle* (ocio, gastronomía, etc.). Resulta llamativo, por otra parte, que la tercera variable de esta dimensión (la percepción de Madrid como una ciudad segura para sus habitantes y visitantes) tenga una valoración claramente inferior que las otras dos, registrando una pérdida, en términos absolutos, de 0.5 puntos y de un 0.7%, en términos relativos, respecto a 2012 (al contrario que belleza del paisaje urbano y *lifestyle*, que registran mejoras porcentuales del 0.9 y 3.7, respectivamente).

Esta circunstancia –la sobrevaloración por el G8 de los atributos más *soft*– confiere a Madrid una reputación en exceso polarizada en torno a una de las tres dimensiones (*Calidad de vida*) de nuestro modelo.

El Diagrama 2 recoge en cada uno de sus ejes la media *Pulse* de los atributos que componen las dimensiones del modelo City RepTrak® y el triángulo que forman. Como puede verse, uno de los vértices (el correspondiente a la dimensión *Calidad de vida*) tiene un valor claramente superior a los otros dos. Si bien esta dimensión es también la más valorada por los encuestados en nuestro estudio (recuérdese que el *target* es Público general), en el caso de Madrid hay una clara desviación al alza en esta dimensión respecto a la media de las 100 ciudades analizadas.

Es probable que Madrid “sufra”, de alguna manera, un endoso del perfil reputacional de nuestro país, también anclado en las variables más *soft* y también escorado hacia la misma dimensión que la de su capital. Pero tampoco hay por qué descartar otras razones de naturaleza doméstica, como el impacto generado por la crisis económica y la mala percepción transmitida (referida al conjunto de nuestro país pero con excesiva frecuencia personalizada en imágenes tomadas en Madrid) en medios muy influyentes en la opinión pública global.

El hecho incontestable es, en todo caso, el deterioro en la percepción de la ciudadanía del G8 de las dimensiones *Calidad Institucional* y *Nivel de desarrollo*, y la mejora de *Calidad de vida*, como se aprecia

en el Diagrama 3. Por otra parte, no hay que dejar de destacar que con respecto a 2011, el primer año de la serie histórica de nuestro estudio *City RepTrak*®, la pérdida acumulada en estas tres dimensiones es de 7, 7 y 3 puntos porcentuales, respectivamente.

La visión global de las 13 variables de nuestro modelo analizadas refuerza lo anterior. En conjunto, la reputación de Madrid pierde posiciones en siete variables (en su mayoría, atributos *hard*), gana en cinco y permanece estable en una (Diagrama 4). Los atributos *Entorno económico* y *Líderes respetados* (es incontestable el efecto aquí de los numerosos casos de corrupción a escala nacional aireados por la prensa internacional) son los más perjudicados en las valoraciones de los ciudadanos del G8, con pérdidas, respectivas, de 5.5 y 3.6 puntos porcentuales. Retrocesos más modestos registran las variables *Calidad de productos y/o servicios* (-1.6%), *Seguridad* (-0.7%), *Estabilidad financiera*, *Entorno político y social* (-0.3%) y *Bienestar social* (-0.2%).

En el lado opuesto, y además de los atributos *Estilo de vida* y *Ciudad bella*, los ciudadanos del G8 mejoran la percepción de otros tres: *Infraestructuras* (+3.2%), *Cultura* (+2.0%) y *Sede empresarial* (+0.8%). Únicamente el atributo *Tecnología e innovación* permanece estable.

Por países, Rusia es quien más admira a Madrid (véase Diagrama 5.1). Sus ciudadanos la conceden 82.39 puntos *Pulse*, algo más de 11 que la media del G8. En cambio, los japoneses son quienes menos estima sienten por Madrid (53.01 puntos *Pulse*, 18 puntos menos que la media del G8). En lo que a las dimensiones de la reputación se refiere, Italia es el país del G8 que mejor valora (véase Diagrama 5.2) el *Nivel de desarrollo* (68.38 puntos), y la *Calidad institucional* (68.37 puntos), mientras que Alemania (véase Diagrama 5.3) hace lo propio con *Calidad de vida* (80,59 puntos). En los tres casos, los japoneses son los ciudadanos del G8 que menos puntuación conceden a Madrid (46.60, 49.55 y 65.04 puntos, respectivamente, en las mencionadas dimensiones).

Estas percepciones tienen su prolongación en los comportamientos asociados (véase Diagrama 6), que también corroboran la imagen de una ciudad más orientada al disfrute que a los negocios. Así, los dos

comportamientos, de los cinco analizados, más favorables a Madrid son *Visitar* la ciudad y *Comprar* sus productos y/o servicios, con incrementos respecto a 2012 de 3.3 y 1.3 puntos porcentuales, respectivamente. Al contrario, Madrid pierde encanto como ciudad para *Trabajar*, *Invertir* e, incluso *Vivir* (casi con toda seguridad como resultado de la baja valoración de la variable *Seguridad*), con descensos respecto a 2012 de 2.4, 2.2 y 0.9 puntos porcentuales, respectivamente.

Madrid vs. set de referencia

¿Qué ocurre cuando comparamos la reputación de Madrid con la media de un set de referencia formado por París, Londres, Roma y Berlín, ciudades con las que compite en muchos ámbitos esenciales para su posicionamiento? En este hipotético ranking (véase Diagrama 7), Madrid figuraría en cuarta posición con 71.04 puntos *Pulse*, solo por delante de Berlín (68.25) y por detrás de Roma (71.9), París (72.53) y Londres (74.44).

Si la comparación se lleva al campo de las tres dimensiones analizadas puede apreciarse con toda nitidez el perfil escorado de la reputación de Madrid al que antes aludíamos. La única dimensión equiparable es, precisamente, *Calidad de vida*, si bien la puntuación de Madrid está 3 puntos porcentuales por debajo de la del set. La distancia se agranda hasta triplicarse y casi cuadruplicarse en relación con las otras dimensiones, con retrocesos para Madrid de 10 puntos porcentuales en *Calidad institucional* y de 11 puntos en *Nivel de desarrollo*.

El análisis de cada una de las 13 variables reputacionales del modelo City RepTrak® descubre un panorama similar al de las dimensiones (véase Diagrama 8). En todas “pierde” Madrid, que sólo “resiste” el enfrentamiento en los atributos más *soft*, como son *Estilo de vida* y *Ciudad bella* (-1.65 y -2.25 puntos porcentuales, respectivamente). *Estabilidad financiera*, *Líderes respetados* y *Entorno político y social* son las tres variables en las que Madrid se muestra más débil respecto al set, con caídas de 15.73, 12.03 y 11.37 puntos porcentuales, respectivamente.

La paradoja de Madrid

¿Tiene Madrid un problema de percepción internacional, al menos a nivel del G8? Claramente, sí. La percepción de Madrid no se corresponde con su realidad. Este es un grave problema, pues afecta a la competitividad de su marca-ciudad, cuya gestión exige un amplio y generoso consenso de todas las partes involucradas, tanto públicas como privadas.

Madrid necesita comunicar su realidad económica, empresarial e institucional para mejorar las percepciones en los atributos más débiles. Estas medidas tácticas necesariamente tienen que enmarcarse en un proyecto más ambicioso y de largo alcance orientado a (re) definir un posicionamiento de marca-ciudad que capitalice sus fortalezas reconocidas (las más *soft* de nuestro modelo de reputación) “ancladas” en un realidad todavía ni percibidas en su justo término.

Cierto, a Madrid se la admira, pero no por aquellas variables que construyen una marca-ciudad sólida y sostenible en el tiempo. Madrid es la sede central de numerosas empresas globales que son líderes en su sector de actividad. Su contribución al PIB nacional es el más importante de todas las autonomías del Estado. La crisis económica, sin menospreciarla, no ha golpeado con tanta dureza como en el resto del país y los índices de recuperación de la actividad son los mejores a escala nacional.

Y sin embargo nada o muy poco de todo lo anterior se advierte ni en las percepciones ni en las evaluaciones de los ciudadanos del G8. Más bien lo contrario. Año tras año desde 2011, la percepción del *Nivel de Desarrollo y Calidad Institucional* de Madrid registra caídas (un acumulado en el período de 7 puntos porcentuales en ambas dimensiones).

Este divorcio de la realidad de Madrid y su percepción internacional está lastrando la competitividad no solo de su marca-ciudad sin también de sus empresas. Con frecuencia, la receta con la que se afronta situaciones parecidas (la reputación de España también tiene su particular paradoja) pasa por aumentar la inversión publicitaria, promover

el turismo o apostar por megaeventos que garanticen el interés mediático del país (unas Olimpiadas, etc.). Rara vez, el compromiso de todos los agentes involucrados en la marca-ciudad se construye sobre la base de una planificación estratégica que sume esfuerzos público-privados.

¿Cómo puede superarse esa paradoja? Creo firmemente que ha llegado la hora de actuar, de promover una iniciativa coordinada público-privada y de otras instituciones de la sociedad civil madrileña para desarrollar y promover, interna e internacionalmente, la “Marca Madrid” y fortalecer el “made in/by Madrid”. Ante todo hay que desarrollar un posicionamiento común para Madrid que aporte un mensaje diferenciador y positivo alrededor del cual las instituciones y empresas madrileñas construyan su propia comunicación, aportando coherencia y consistencia hasta ocupar un espacio definido en la mente de los consumidores y ciudadanos de otros países.

Madrid está ante el reto de formular una nueva visión de su marca-ciudad. De cómo sea capaz de aunar voluntades y esfuerzos dependerá, en buena medida, que resuelva su paradoja y ocupe el lugar que le corresponde, por realidad y potencialidades, en la *Economía de la Reputación*.

GEOECONOMÍA

N.º 11 • Septiembre-Octubre 2014

Impresión y encuadernación:

Diseño y Control Gráfico S. L. U.

Depósito Legal: M-28.311-2009

Los artículos firmados expresan únicamente las opiniones de sus autores, que el editor de la revista Geoeconomía® no necesariamente comparte, ni se responsabiliza de las manifestaciones de los colaboradores de Geoeconomía®. Los artículos son propiedad del Instituto Choiseul España y no se autoriza sin permiso la reproducción total de los mismos.

Eduardo OLIER; J. Óscar ÁLVAREZ

El momento de la Marca Madrid

Ignacio GONZÁLEZ

La importancia de la Marca Madrid para la región

Ana BOTELLA

Marca Madrid y la ciudad

Carlos ESPINOSA DE LOS MONTEROS

Madrid, un gran escaparate de la Marca España

Marta BLANCO

El turismo y la Marca Ciudad

Antonio M. CARMONA

Marca Madrid: de capital imperial a smart city

Xavier TRIAS

*La creación de Marca como impulso de las ciudades:
la experiencia de Barcelona*

Juan CIERZO

Tráfico aéreo y Marca Madrid

Andrés PAN DE SORALUCE

Proyecto Canalejas, potenciando la Marca Madrid

Hilario ALFARO

Marca Madrid y el comercio

David MUÑOZ

Marca Madrid y alta gastronomía

Enrique CERESO

Madrid y el deporte

Jesús GATELL

Marca Madrid y las empresas del sector turístico

Kike SARASOLA

Hoteles y Marca Madrid

Pablo RIVERA

Marca Madrid y el sector financiero

Pablo JIMÉNEZ

*Contribución del Área de Cultura de la Fundación
Mapfre al turismo de Madrid*

Luis Eduardo CORTÉS

*Marca Madrid y las Ferias y Congresos
Internacionales*

Eduardo NOLLA

Educación superior con Marca Madrid

Elena MAYORAL

Tráfico aéreo y Marca Madrid

Rocio GÜEMES

*La importancia de la Marca Madrid para
la atracción de inversiones*

Leonor PÉREZ

Madrid, capital de la moda

Miguel A. NAVARRO

Marca Madrid y atracción de talento

Olivier VALLECILLO

Branding Madrid

Javier EGUIDAZU

El reto del crecimiento urbano para la Marca Madrid

Miguel OTERO

*El efecto de las marcas renombradas sobre
la Marca Madrid*

Jordi CORNET

Marca Madrid también desde Barcelona

Guillermo J. CHENA

Inteligencia Económica para la Marca Madrid

Jorge OLCINA

*El siglo XXI, un siglo de Megaciudades. Los retos
de las grandes ciudades en la era global*

Laura CASTILLO

*Marca-ciudad y mundo digital. La creación de Capital
Conversacional alrededor de la Marca Ciudad*

Fernando PRADO

La reputación de Madrid en la opinión pública del G8

20 euros



9 782362 590481