

*Jordi William Carnes Ayats**

EL PAPEL INTERNACIONAL DE BARCELONA

En este artículo se presentan las líneas estratégicas de la promoción internacional de Barcelona. Partiendo de un diagnóstico de sus infraestructuras de conectividad y accesibilidad y de puntos fuertes y sus aspectos a mejorar, se analiza el *marketing* internacional de la ciudad para atraer actividad económica y mejorar su posicionamiento.

Palabras clave: promoción internacional, ciudades, actividad económica, capital riesgo, tecnologías de la información, TIC, conocimiento, investigación, parque científico, 22@Barcelona.

Clasificación JEL: F43, F59, 018, E22, E23.

1. Introducción

Thomas L. Friedman en su libro *El mundo es plano* habla de tres grandes olas globalizadoras en el mundo. En la primera, desde 1492 hasta 1800, los países y sus gobiernos marcaron las reglas del juego. En ese período se asumió que el mundo era redondo y cambió su percepción desde la visión de algo desconocido hacia la de algo abordable. La segunda ola se prolongó durante el siglo XIX hasta finales del XX. Aquí los principales agentes transformadores son las empresas multinacionales, ayudadas por el abaratamiento y la generalización del transporte internacional que disminuye el tamaño del mundo al reducir las distancias. La tercera globalización, que se inició con la entrada del siglo XXI, es la que hoy impulsa el individuo gracias a las posibilidades de las nuevas tecnologías de la información, que nos han puesto a todos «puerta a puerta» y están «allanando» el mundo. Cuando Friedman dice que el mundo se allana, se refiere a que está conectado y es muy interdependiente. Este nuevo marco está cambiando la manera de hacer negocios, los intercambios entre

empresas e instituciones, y también el papel de las ciudades.

Hoy en día, las fronteras de los Estados están perdiendo relevancia económica y progresivamente, la atención se está centrando más en los corredores urbanos que forman las ciudades y sus áreas de influencia especialmente dinámicas.

Según el profesor Richard Florida¹, existen 20 territorios que concentran el 10 por 100 de la población mundial y generan el 50 por 100 del PIB mundial y dos tercios de la actividad científica. Como ejemplos destacados existe el corredor oriental entre Beijing y Shanghai, la megarregión india Bangalore-Hyderabad, o «Eurolowlands» que abarca el Ruhr, Colonia, Amsterdam, Rotterdam, Bruselas, Amberes y Lille. Richard Florida sitúa un corredor urbano mediterráneo desde Murcia a Lyon con 3 ciudades —Marsella, Barcelona y Valencia— como columna vertebral, que, según él, tiene una gran capacidad de atracción de empresas por sus costes competitivos y su estilo de vida mediterráneo.

Barcelona forma parte de una región europea en el arco mediterráneo, que incluye las islas ▷

* Teniente de Alcalde de Hacienda y Promoción Económica del Ayuntamiento de Barcelona

¹ Artículo «The New Megapolis», de Richard Florida, publicado el 3 de julio de 2006 en la revista *Newsweek International*.

Baleares, Valencia, Aragón y el Sudeste de Francia y reúne a unos 17 millones de habitantes. Esta eurrregión comparte intereses comunes. Uno de estos es dotarse de las infraestructuras necesarias para mejorar la vertebración del territorio. La Cámara de Comercio de Barcelona ha estimado que la movilidad entre Cataluña y la Comunidad Valenciana crece a un ritmo próximo al 8 por 100, sensiblemente superior al del crecimiento de la economía y la población. Las infraestructuras del corredor mediterráneo están al límite de sus capacidades, en especial la autopista y las conexiones ferroviarias. Se trata, sin duda, de un cuello de botella que limita el desarrollo.

2. Las infraestructuras de apoyo: conectividad y accesibilidad

Barcelona tiene una situación privilegiada estratégica que la convierte en una puerta natural al sur de Europa. Ninguna otra ciudad europea concentra en un espacio tan limitado (5 kilómetros lineales) y tan próximo al centro, un puerto y un aeropuerto internacionales, una feria de muestras internacional y una amplia oferta de instalaciones en el ámbito de la distribución comercial como por ejemplo la Zona de Actividades Logística (ZAL) y el Parque Logístico del Consorcio de la Zona Franca (CZF).

Esta ventaja tan clara de Barcelona en términos de posición estratégica y en concentración de recursos se debe potenciar todavía más con la mejora y la ampliación física de las infraestructuras existentes.

El Aeropuerto de Barcelona se encuentra inmerso en un proceso de modernización y ampliación sin precedentes, necesario para poder absorber los grandes ritmos de crecimiento que está experimentando desde hace años². Y lo está haciendo con unos altos niveles de diseño y calidad globales que permitan crear en el visitante que llega a la ciudad un buen primer impacto.

² El aeropuerto ha casi triplicado el tráfico de pasajeros desde los Juegos Olímpicos de 1992: de unos 10 millones se ha pasado a más de 33 millones el año 2007. Es el aeropuerto de Europa que más crece y el 5º mundial según *el Airport Council International*.

El plan de ampliación aeroportuario que se está ejecutando prevé, además de la tercera pista de vuelos en servicio desde 2004, la finalización de la cuarta terminal —la Sur— en primavera de 2009, una amplia zona de servicios y grandes mejoras en los accesos. Todas estas transformaciones permitirán gestionar un volumen de 55 millones de pasajeros al año, realizar 90 movimientos de aviones por hora y ampliar la capacidad de carga aérea.

No obstante, en previsión de que el aeropuerto quede pequeño ante la demanda al alza, se ha adelantado la construcción de una terminal satélite que estará conectada con la terminal Sur por un túnel subterráneo y estará operativa en el año 2012. De ese modo podrán lograrse 70 millones de usuarios anuales y 120 operaciones por hora.

Este intenso crecimiento del aeropuerto es una oportunidad para el impulso económico de Barcelona y su área de influencia. Se ha constatado que existe una incidencia directa en términos de generación de ocupación y creación de otras actividades económicas que trabajan para dar servicio al servicio aeroportuario (procesos de rampa, combustible, *catering*, limpieza, mantenimiento de aviones, etc.), o bien, que se benefician de su proximidad (hoteles, áreas comerciales, oficinas, parques de negocios, etc.)³. Con respecto al transporte aéreo de mercancías, hace falta mejorar nuestro posicionamiento puesto que esta actividad incorpora muchos servicios complementarios y comporta un alto valor añadido por tonelada movida.

Dos noticias positivas son, por un lado, el acuerdo de Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (AENA) y el Consorcio de la Zona Franca para la construcción de un hangar de mantenimiento de aeronaves comerciales de más de cien pasajeros y que podría dar servicio a aviones de corto, medio y largo recorrido, y por otro lado, la clara decisión del Gobierno de la Generalitat de Catalunya de impulsar un aeropuerto especial para la aviación corporativa en el área de Barcelona. ▷

³ Según *el Airport Council International* (ACI), la asociación mundial de aeropuertos, por cada millón de pasajeros que recibe un aeropuerto se generan unos 3.000 puestos de trabajo de forma directa e indirecta. En este sentido, si el Aeropuerto de Barcelona puede lograr unos 55 millones en un futuro próximo, representaría un aumento adicional de 28 millones de pasajeros y unos 84 mil puestos de trabajos nuevos.

Además de velar por tener las mejores edificaciones e infraestructuras aeroportuarias, es de capital importancia disponer de rutas aéreas internacionales, en especial las intercontinentales directas, sin escalas. La evidencia demuestra que la oferta de estos vuelos es un factor determinante en la ubicación de las sedes corporativas de empresas multinacionales en una ciudad.

En concreto, un trabajo de investigación de la Universidad de Harvard⁴ estima que un 10 por 100 de aumento en la oferta de vuelos intercontinentales incrementa en un 4 por 100 el número de compañías que se instalan en una gran área urbana. Y son precisamente las compañías más intensivas en conocimiento las más sensibles a la oferta de vuelos de larga distancia. Si Barcelona quiere mantener las sedes de empresas internacionales y atraer a nuevas, es crucial que su aeropuerto mantenga las líneas de conexión con otras ciudades europeas y aumente los destinos transoceánicos.

Otra gran infraestructura de logística y comunicaciones es el Puerto de Barcelona, que también está llevando a cabo una gran ampliación. Con la compleja desviación del río Llobregat hacia el sur y las mejoras medioambientales, las transformaciones de las instalaciones portuarias en marcha suponen un formidable crecimiento cuantitativo: se duplica la superficie marítima pasando de 374 a 786 hectáreas, la superficie terrestre de 558 a 1.265 hectáreas, y la línea de muelle hasta los 29.702 metros.

La nueva terminal de contenedores permitirá un incremento notable del tráfico de mercancías (hasta 4,5 millones de contenedores anuales). Especialmente, se prevé que el Puerto de Barcelona capte más volumen de mercancías de Asia, puesto que todo el tránsito marítimo europeo con destino y procedencia asiática utiliza el canal de Suez. En esta ruta, que atraviesa el mar Mediterráneo, Barcelona tiene una posición estratégica preferente respecto a los grandes puertos europeos del norte (Rotterdam, Amberes, Hamburgo). Ésta es,

sin duda, una gran oportunidad para que Barcelona se convierta en el gran centro logístico del sur de Europa.

Las transformaciones del puerto también comportan la remodelación de sus conexiones con el aeropuerto, el acceso a la línea del tren de alta velocidad y la creación de puertos secos en área de influencia (Zaragoza, Figueras, Toulouse). De ese modo, mejorará la intermodalidad y permitirá una sustancial reducción de tiempo en la distribución de las mercancías. No obstante, para que el Puerto de Barcelona desarrolle todo su potencial, es imprescindible ejecutar el plan de construcción de una conexión ferroviaria de mercancías de ancho europeo desde Barcelona hasta la frontera francesa. Eso permitiría descongestionar la red viaria, ganando en eficiencia económica, en calidad del medio ambiente y en reducción de siniestralidad.

El tren de alta velocidad ha llegado a Barcelona, quince años después de la inauguración de la primera línea de alta velocidad que unió Madrid y Sevilla. Los últimos pronósticos fijan para el año 2014 la llegada del TAV a la frontera francesa. La línea atravesará la ciudad por un paso subterráneo y tendrá su estación central en la Sagrera, que en realidad será una gran estación intermodal para más de 90 millones de pasajeros (trenes de larga distancia y cercanías, metro y autobuses).

3. Elementos positivos

En el nuevo escenario de actuación para los próximos años, la coyuntura y la dinámica económica nos permiten ser moderadamente optimistas:

— **Tenemos producto.** La ciudad ha hecho un gran esfuerzo por dotarse de una oferta diversificada de primer nivel para los negocios. Barcelona afronta el futuro proactivamente impulsando políticas de oferta o de anticipación con el convencimiento de la existencia de una relación causa-efecto de la oferta o recursos disponibles en relación con la demanda. Como ejemplos de políticas de oferta o de anticipación, se pueden citar: la construcción del nuevo Centro de Convenciones de Barcelona en la zona Fórum para acoger congresos de 15.000 personas, la ampliación de la Fira que se convertirá en el complejo ferial más ▷

⁴ *Getting there fast: Globalization, intercontinental flights and location of headquarters.* Germà Bel y Xavier Fageda, Research Working Paper Series. Harvard University. June 2006. Y también el estudio «Aeropuertos y Globalización» de los mismos autores publicado por el Instituto de Estudios de la Región Metropolitana de Barcelona (IERMB), noviembre 2006.

grande de Europa después de la de Milán, o bien la oferta de 3 millones de metros cuadrados de oficinas que se espera incrementar en los próximos años de forma gradual, asegurando de esta manera unos precios estables y competitivos.

— **Tenemos marca.** Barcelona «juega» en «la primera liga» de las ciudades de Europa y del mundo. Actualmente disfrutamos de una buena imagen internacional como lo demuestra los buenos resultados en las clasificaciones y los indicadores realizados por agencias y consultoras independientes⁵. Barcelona es una marca acreditada, sólida y de prestigio, que añade valor a la oferta y aporta una percepción favorable. La ciudad se asocia a conceptos como vitalidad, creatividad, vanguardismo, modernidad, cultura, diseño y arquitectura. Además, Barcelona cuenta con elementos de referencia internacional: escuelas de negocio como IESE o ESADE, centros médicos como la Clínica Planas, la Teknon, o el centro Barraquer, clubes deportivos como el Barça, la arquitectura gótica y las obras de Gaudí y otros muchos referentes culturales, de diseño y otros ámbitos del conocimiento.

— **Tenemos una economía diversificada.** La estructura económica de Barcelona se caracteriza por un predominio del sector servicios (con más del 80 por 100 de la población ocupada) y el mantenimiento de una significativa base industrial en la región metropolitana. Pero observando con mayor detalle esta estructura, encontramos que la economía está bastante diversificada en contraste con otras grandes metrópolis que dependen fuertemente de uno o dos subsectores. En Barcelona, 7 sectores productivos representan menos del 10 por 100 del PIB, el comercio y los servicios colectivos representan entre el 10 y el 20 por 100 del PIB y sólo supera el 20 por 100 del PIB el sector servicios a las empresas que incluye varias actividades como los servicios tecnológicos, la I+D, la consul-

toría, las ingenierías, la publicidad, los servicios de limpieza o inmobiliarios, entre otras. La ciudad quiere mantener esta diversificación porque asegura un potencial de crecimiento más equilibrado y amplio y porque ayuda a superar en mejores condiciones las fases recesivas del ciclo económico, como la actual.

— **Tenemos unas instituciones públicas que apuestan por la innovación y el conocimiento.** Se han puesto en marcha diferentes iniciativas para facilitar que Barcelona se convierta en una Ciudad del Conocimiento. La ciudad apuesta por la innovación, la tecnología, la creatividad, la investigación y el desarrollo (I+D) y quiere consolidarse como un lugar dónde las ideas son concebidas, donde se añade valor a los productos. Por eso se están creando redes de parques científicos y de transferencia y difusión tecnológica, se impulsa el desarrollo de clusters de investigación e innovación y se apoya la dotación de grandes infraestructuras científicas de investigación básica, como el Supercomputador Mare Nostrum, uno de los más potentes de Europa, el laboratorio de luz de sincrotrón Alba, o el Parque de Investigación Biomédica de Barcelona.

— **Tenemos proyectos urbanos.** La ambición por trascender y tener un papel determinante entre las grandes ciudades ha hecho que Barcelona «no pare» y siempre busque proyectos de futuro. Es especialmente relevante el proyecto 22@ que está consolidando un nuevo distrito de innovación con la transformación de la zona de tradición industrial del Poblenou. En la actualidad ya se han instalado más de 1000 empresas relacionadas con la economía del conocimiento. Otros grandes proyectos en marcha incluyen, también, la remodelación de la zona de Sagrera-Sant Andreu, en torno a la futura estación central del tren de alta velocidad, la ampliación del aeropuerto, del puerto, la ampliación y la mejora de la red de metro, la creación de dos nuevos barrios (la Marina y Verneda-Estadella), o la construcción del Campus Interuniversitario del Besòs, conocido como B_tec. Esto sin contar otros proyectos en el entorno próximo de Barcelona como el que está en desarrollo en la entrada sur de la ciudad, en el municipio de l'Hospitalet y que se está convirtiendo en un nuevo distrito de negocios, con la Fira como elemento importante. ▷

⁵ Barcelona ha sido reconocida como la cuarta mejor ciudad de Europa para los negocios y la que tiene mejor calidad de vida, según *el European Cities Monitor, 2007* de la consultora *Cushman & Wakefield Healey & Baker*. También ha sido clasificada como la marca número 1 en Europa («*Branding Communication Strategies for Cities in Europe*», Porter & Novelli, 2006) y la 1ª marca de ciudad del mundo no capital de estado («*The Anholt City Brands Index*», Global Market Insite (GMI), 2007).

— **Tenemos calidad de vida.** Muchos extranjeros se sienten atraídos por nuestro clima, la oferta cultural, de actividades de ocio, las buenas universidades y escuelas de negocios, la arquitectura contemporánea y las muestras del pasado histórico, la buena cobertura médica y nuestra gastronomía. Barcelona tiene un tamaño cómodo y sigue un modelo urbanístico integrador. Nuestra sociedad es abierta, con una rica complejidad social y cultural, y nuestro carácter mediterráneo facilita el encuentro y el mestizaje, configurando un ambiente creativo, inspirador, que atrae y retiene al talento extranjero.

4. Elementos que deben trabajarse

Además de los factores positivos, también es preciso mencionar algunos desafíos que deberán abordarse e intentar superar en el futuro próximo. Desgraciadamente, la resolución de la mayoría de retos que se presentan a continuación, no se puede llevar a cabo desde la dimensión de la ciudad de Barcelona, puesto que precisan acciones de carácter macroeconómico y políticas de reforma estructural.

— **Cambios en el modelo de crecimiento y fase recesiva del ciclo económico.** Tras muchos años en que la economía de Cataluña y del área de Barcelona ha crecido a buen ritmo, actualmente se observa una ralentización significativa de la actividad económica. En relación con la demanda, tanto el consumo como la inversión se han frenado ante el incremento de los tipos de interés y algunas dificultades para acceder al crédito. En relación con la oferta destaca la crisis del sector de la construcción y actividad inmobiliaria. Ante esta situación, es necesario activar medidas para avanzar hacia un patrón de crecimiento más equilibrado y para capear la desaceleración económica.

— **Mejora de nuestra productividad.** Según varios estudios recientes⁶, la economía española, y

la barcelonesa en particular, presentan un problema de bajo crecimiento de la productividad. La productividad tiene que ver con nuestra capacidad de competir y nuestro potencial de crecimiento a largo plazo. Un modelo de crecimiento intensivo en la creación de ocupación, pero deficiente en productividad no es sostenible y pone en entredicho la viabilidad futura de la economía y nuestra prosperidad.

— **Inflación y competitividad exterior.** En esta década, la inflación ha sido persistentemente superior a la media de la de los países de la zona euro, que son nuestros principales socios comerciales. Las tensiones inflacionistas más intensas afectan a nuestra competitividad exterior, puesto que encarecen nuestros productos de exportación. Desde la adopción del euro, el Estado español no dispone del antiguo recurso de efectuar una devaluación competitiva del tipo de cambio y es muy necesario efectuar un esfuerzo adicional para mejorar la productividad y controlar la evolución de los precios y de los costes laborales.

— **Mejorar la cualificación de nuestros recursos humanos.** Es preciso seguir haciendo esfuerzos para mejorar la cualificación de recursos humanos desde diferentes vertientes. En primer lugar, es preciso destacar las medidas que se están llevando a cabo para combatir el fracaso escolar y para fomentar y prestigiar socialmente la formación profesional. Los programas universitarios deben adaptarse mejor al mercado de trabajo y acercar el vínculo universidad-empresa y, en particular, se debe potenciar las carreras de ámbito científico para aumentar el número de ingenieros. La formación continua en las empresas es importantísima para aumentar el nivel de cualificación de los trabajadores en activo. Otro aspecto clave es incrementar el conocimiento de lenguas extranjeras, en particular del inglés, que es la lengua internacional de los negocios y donde nuestros jóvenes tienen todavía un importante recorrido de mejora.

— **Integrar a los recién llegados y facilitar el desarrollo del potencial de la inmigración.** El impacto económico de los inmigrantes es capital. Según un estudio de Caixa Catalunya⁷, sin ▷

⁶ *El problema de la productividad en España: ¿cuál es el papel de la regulación?*, Documentos de Economía «La Caixa», N.º 1 de junio de 2006; *La productividad de Barcelona*. Dirección de Servicios de Actividad Económica y Ocupación, 2005, Ayuntamiento de Barcelona; *La competitividad de la región de Barcelona y perspectivas de crecimiento*, Nota de Economía, n.º 79, 2.º cuatrimestre 2004, Departamento de Economía y Finanzas, Generalitat de Catalunya.

⁷ *Situación y perspectivas de la economía catalana*. Informe Semestral I / 2006. Caixa de Catalunya.

inmigrantes, el PIB español habría caído una media anual del 1 por 100 durante el período 1995-2005, pero en cambio ha aumentado al 3,6 por 100. Asimismo, el PIB per cápita habría perdido una media anual del 0,6 por 100 sin inmigrantes en lugar de aumentar el 2,6 por 100. Se puede afirmar que sin inmigrantes sería insostenible mantener el equilibrio entre productividad, población y fiscalidad para mantener el modelo del Estado del bienestar. Parece, pues, que desde el punto de vista económico, la inmigración ha sido provechosa durante estos últimos años. En el contexto actual de ralentización económica, se está observando en los últimos meses un frenazo en la llegada de nuevos inmigrantes. Con todo, hace falta trabajar para consolidar y asimilar la nueva realidad y los flujos de inmigrantes futuros, tanto respecto al cambio social, como sus efectos en la competitividad de nuestro modelo económico.

5. *Marketing internacional de «precisión»*

Los retos que tenemos por delante son de envergadura. Desde el Gobierno local, las competencias están, como es lógico, mucho más limitadas en asuntos de carácter macroeconómico y de alcance general, incluso en el caso de Barcelona que cuenta con una Carta Municipal con un *status* especial que reconoce su capitalidad.

Pese a los déficit que deben corregirse, se puede afirmar que el diagnóstico de situación es moderadamente bueno: tenemos producto, tenemos marca, tenemos una economía diversificada que puede capear la caída del ciclo, tenemos proyectos urbanos y calidad de vida. No obstante, una actitud pasiva por parte de Barcelona podría tener resultados nefastos en un mundo tan competitivo, donde muchas ciudades dinámicas se esfuerzan proactivamente por convertirse en marcas atractivas y se «venden» como lugar para invertir, para ser visitadas, para vivir, para comprar, etc. El *city marketing* se ha consolidado como una estrategia imprescindible de aquellas ciudades que desean ser detectadas por el radar internacional.

Aun cuando actualmente la marca Barcelona tiene prestigio y se encuentra bien posicionada, es preciso seguir promocionándola porque el posicio-

namiento conseguido se puede «desgastar» con el tiempo si la ciudad no es capaz de renovar constantemente su atractivo y de mantener la credibilidad de la imagen proyectada.

Por lo tanto, la *promoción económica internacional* es esencial para mantener nuestro posicionamiento, vender la oferta de la ciudad y hacer posible el desarrollo de todo su potencial. Pero, a la vez, es necesario tener presente que no tenemos un verdadero problema de demanda y, si no estamos alerta, podríamos seguir creciendo únicamente de acuerdo con una pauta incrementalista, con riesgo de saturación de determinados ámbitos. Si lo hiciéramos, podríamos llegar a romper la sostenibilidad del modelo.

De hecho, ya ha aparecido algún primer signo que demuestra un cierto agotamiento y congestión. Es el momento, pues, de cuestionar el crecimiento cuantitativo que hemos vivido en las últimas décadas y ser más exigentes en su calidad y equilibrio.

A partir de ahora es preciso dar prioridad a las empresas que aporten más valor añadido y más creación de empleo sostenible, a las personas que tengan más potencial emprendedor y capacidad innovadora, a los proyectos con más beneficios para los ciudadanos de Barcelona.

Así, por ejemplo, el objetivo no debe ser el incremento constante de turistas, sino incrementar el número de visitantes con alto poder adquisitivo que lleguen atraídos por nuestro patrimonio arquitectónico, cultural o gastronómico. Respecto a la actividad de ferias, es necesario seguir atrayendo las ferias correspondientes a sectores más emergentes y que son referencia mundial o europea. Entre las ferias líderes en sus sectores es necesario destacar la captación en Barcelona del salón de viajes de negocio e incentivos EIBTM, o la del congreso de telefonía *Mobile World Congress* que, gracias a su satisfacción, ha adquirido el compromiso de estar en Barcelona hasta 2012.

Gracias a la buena imagen de nuestra ciudad, debemos ser capaces de poder escoger mejor la demanda y evitar la congestión y el desgaste. Se trata de evolucionar hacia una promoción más cualitativa, hacia un *marketing* internacional «de precisión». Por eso hace falta una segmentación esmerada de nuestras acciones, hace falta definir nuestras prioridades o nuestros *targets*. ▷

5.1. ¿Qué destinatarios? Target de público objetivo

Con el *city marketing* deseamos hacer atractiva Barcelona, deseamos mostrar al mundo sus oportunidades y recursos para atraer actividad económica e impulsar nuestro liderazgo empresarial. Para ello, debemos fijarnos en los cambios que está experimentando la economía mundial que cada vez está más interconectada, más afectada por el endurecimiento del grado de competitividad de los mercados y más influida por los adelantos tecnológicos.

En los años 1950 las empresas se implantaban en nuestro territorio atraídas por el potencial del mercado español y/o por la disponibilidad de alguna materia prima o recursos naturales. A partir de 1986, con la entrada en la Comunidad Económica Europea, el factor de atracción fue la competitividad industrial en relación con el resto de países comunitarios de entonces. Hoy, el avance de los nuevos países de la Unión Europea y las economías asiáticas emergentes hacen imposible sostener la competitividad de un modelo basado en costes bajos y creación de empleo de bajo nivel.

Por eso, cada vez será más difícil atraer al área de Barcelona nuevas implantaciones industriales de grandes multinacionales extranjeras, con grandes volúmenes de inversión y muchos puestos de trabajo. La denominada «inversión extranjera directa de establecimiento» (o en inglés, *greenfield foreign direct investment*) de los sectores industriales se está dirigiendo mayoritariamente a países y regiones con bajos costes de fabricación, con mercados internos muy dinámicos y con recursos humanos preparados. En cambio, las ventajas de Barcelona se centran ahora en determinados intangibles que la ciudad ofrece en relación con las grandes ciudades europeas, como son la calidad de vida y la concentración de empresas y servicios de calidad.

En consecuencia, debemos seguir captando nuevas grandes empresas, pero tampoco podemos olvidar que muchas empresas tecnológicas o con actividades emergentes se caracterizan por sus pequeñas dimensiones en términos de capital humano y, por lo tanto, debemos prestar atención a los profesionales y emprendedores internacionales

que vienen a Barcelona a vivir y a trabajar, y que en muchas ocasiones crean empresas en sectores innovadores.

Por otra parte, la rápida mejora en las telecomunicaciones, la consolidación de una red de transporte aéreo de bajo coste, junto a las profundas transformaciones en el seno de la familia tradicional y del mundo laboral, harán que cada vez sea más frecuente que empleados altamente cualificados trabajen lejos de las sedes centrales de sus empresas. Según un estudio de *Thomson Future Forum*⁸ en la próxima década se prevé un éxodo de profesionales del norte de Europa a ciudades del Mediterráneo con una alta calidad de vida. Por ejemplo, se podrá trabajar y vivir en Barcelona, pero sin dejar de estar conectado con la sede de la empresa en Londres, donde se podrá ir de forma frecuente. Es el denominado *commuting overseas*. Nuestra ciudad se puede ver afectada positivamente por este fenómeno, en especial por los ciudadanos de la Unión Europea, si conseguimos disponer de unas buenas conexiones aéreas y mantener unos buenos niveles de vida y de calidad en las telecomunicaciones y en los servicios a las empresas y profesionales.

Por todo lo comentado anteriormente, a la hora de atraer actividad económica exterior, no sólo debemos pensar en captar grandes empresas, sino también pequeñas y medianas empresas en sectores punteros y de futuro. Tenemos que captar congresos o ferias y sedes de instituciones económicas, organismos o entidades internacionales de interés, así como atraer a emprendedores extranjeros, estudiantes y profesionales con talento y capacidad de innovar.

En este sentido, cabe destacar la importancia creciente del capital riesgo como herramienta de desarrollo económico, apoyando los emprendimientos *start-up* y atrayendo inversión hacia los nuevos negocios de alto riesgo y alta rentabilidad y crecimiento. Barcelona Activa, como Agencia de Desarrollo Local del Ayuntamiento de Barcelona, ▷

⁸ *Holiday 2016, Thomson Future Forum*. Julio, 2006. En este estudio Barcelona aparece en la primera posición de la clasificación de las ciudades que atraerán a más profesionales que trabajarán en el modelo de *commuting overseas*, seguida por Palma de Mallorca, Marrakech y Dubrovnik.

ha acompañado a numerosos emprendedores en la captación de este capital dinamizando el mercado, facilitando el contacto y ofreciendo asesoramiento especializado. Hoy en día en Barcelona los buenos proyectos tienen relativo fácil acceso al *seed-capital*, pero cuando quieren acceder a segundas rondas, es decir al capital riesgo, es más difícil. Se hace imprescindible atraer inversión extranjera, fondos tecnológicos globales y experimentados, para favorecer el crecimiento de estas empresas.

5.2. ¿Qué mercados? Target geográfico

El esfuerzo para atraer la demanda debe concentrarse en aquellos mercados geográficos de mayor interés y mayor potencial en Barcelona. Así, dentro de los mercados prioritarios, hace falta distinguir dos grandes grupos de países. El primero incluye mercados desarrollados, ya maduros, y tradicionalmente emisores de capital hacia nuestra economía. El segundo grupo incluye mercados emergentes con altas tasas de crecimiento o con fuerte potencial en determinados sectores de actividad.

Considerando el primer grupo, hace falta trabajar de forma específica el mercado de Estados Unidos de América para conseguir más representaciones de multinacionales norteamericanas. Asimismo, Japón, uno de los grandes inversores mundiales, también debe ser una prioridad. No podemos olvidar que tradicionalmente los japoneses han escogido el área de Barcelona y, en general, Cataluña, para establecerse en el Estado español⁹. Según la lejanía geográfica y cultural, será necesario realizar una tarea de captación muy selectiva de inversiones, identificando con empresas japonesas concretas con proyectos en estado avanzado de definición.

Asimismo, deben tenerse en cuenta los países de la Unión Europea (UE-27), en especial de la denominada UE de los 15¹⁰, que representan alre-

dedor del 70 por 100 de nuestras exportaciones y de las inversiones recibidas. Esta cuota tan elevada es consecuencia de la notable integración económica comunitaria, que todavía no se ha logrado respecto a otros países de más reciente incorporación a la UE. Entre los países europeos con más potencial inversor en Barcelona puede destacarse el Reino Unido, Suecia, Bélgica, los Países Bajos, Francia, y también Suiza. De hecho, existe un gran potencial por explotar tal y como se destaca en el estudio desarrollado por *The Boston Consulting Group*¹¹: Si Catalunya consiguiera atraer la inversión extranjera proporcional a su peso de estos grandes países inversores, incrementaría la inversión extranjera casi un 25 por 100. Debemos tener presente que la internacionalización de nuestra economía ha sido muy beneficiosa, especialmente intensa desde nuestra integración en el año 1986 a la Unión Europea. Actualmente nuestra economía está claramente abierta al exterior y debe ser capaz de mantener la penetración conseguida en mercados consolidados y maduros, y conquistar nuevos. La globalización es una fuente de oportunidades y hace falta abrirse a otros horizontes y *diversificar el proceso de internacionalización*. El éxito de este proceso garantizará en gran medida el crecimiento de nuestra economía a medio y largo plazo.

A la hora de establecer las prioridades de expansión geográfica de las empresas del área de Barcelona deben considerarse las grandes oportunidades que ofrecen los *mercados emergentes*. Actualmente, siete países con economías emergentes —India, China, Brasil, Rusia, Indonesia, México y Turquía— representan hoy más de la mitad de la población mundial y sus perspectivas a largo plazo son muy optimistas. Según el informe *El mundo en el año 2050* de la consultora *Price Water House Coopers*¹², estos siete países serán ▷

⁹ Cataluña concentra el 71 por 100 de todas las empresas japonesas establecidas en el Estado español. *La inversión extranjera en el área de Barcelona*. Estudio realizado por Promoción Económica del Ayuntamiento de Barcelona y la Agencia Catalana de Inversiones de la Generalitat de Catalunya. 2007.

¹⁰ Miembros de la Unión Europea de los 15 (UE-15): Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal, Reino Unido y

Suecia. Los otros 12 miembros restantes de la UE se han incorporado en 2004 (Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, República Checa y Chipre) y en 2007 (Bulgaria y Rumanía).

¹¹ *La inversión extranjera en el área de Barcelona*. La edición de 2007 ha sido realizada por *The Boston Consulting Group*, por encargo de Promoción Económica del Ayuntamiento de Barcelona y de la Agencia Catalana de Inversiones de la Generalitat de Catalunya.

¹² *The World in 2050, how will the major emerging market economies get and how can the OECD compete?*. Marzo, 2006. John Hawksworth. PriceWaterHouseCoopers.

entre un 25 por 100 y un 75 por 100 más ricos que las economías de los miembros del grupo de los siete países más desarrollados (el G-7) y de España y Australia.

De acuerdo con este informe de prospectiva, parece que la economía mundial está en transición del orden económico de la posguerra, bajo el liderazgo de Estados Unidos y Europa occidental, a un *nuevo orden en el que el eje de la economía global se sitúa en la orilla del océano Pacífico*. Este profundo cambio histórico en el que se encuentra la economía mundial tendrá como uno de los principales protagonistas a la India, con un crecimiento anual del 7,6 por 100 hasta 2050, seguida por Indonesia (7,3 por 100) y China (6,3 por 100), que sufrirá un envejecimiento rápido como consecuencia de décadas de políticas de control de la natalidad.

Otros estudios recientes señalan el creciente *protagonismo como inversores internacionales de determinados países en vías de desarrollo o en transición*. Ahora no sólo son las economías desarrolladas las que explican los flujos de inversión exterior directa. De forma progresiva, países como Hong Kong-China, Rusia o India entrarán con fuerza en este mercado y sus grandes empresas han salido afuera a buscar oportunidades de inversión o a hacer adquisiciones de empresas extranjeras. Por ejemplo, en el año 1990 sólo había 19 multinacionales de países en desarrollo o en transición en la lista anual que elabora la revista *Fortune* con las 500 mayores empresas del mundo. En 2005 la cifra había aumentado hasta 57 compañías y se espera que esta tendencia persista y se acentúe¹³.

Teniendo en cuenta esta realidad de alcance mundial y a largo plazo, hace falta establecer cuáles son los mercados emergentes con más oportunidades para el área de Barcelona de acuerdo con sus características. El análisis de diferentes informes nos dice que dentro del grupo de mercados emergentes es conveniente focalizar los esfuerzos hacia varias áreas geográficas.

Es preciso tener muy presente el corredor Asia-Pacífico, reconocido como la zona económica de

más rápido crecimiento. Nadie puede obviar las grandes potencias del continente asiático, China e India¹⁴, que están escalando imparablemente posiciones en el ranking mundial, pero además de estos dos gigantes asiáticos, también deben tenerse en cuenta otras economías muy dinámicas como pueden ser Vietnam, Singapur, Corea del Sur, Indonesia, Filipinas, Tailandia o Malasia.

Otros países asiáticos han iniciado procesos de crecimiento y desarrollo notables, financiados por sus ricos y numerosos recursos naturales, creando interesantes oportunidades de negocio. Este es el caso de muchos países de Asia central (Kazajistán y Turkmenistán) y Golfo Árabe (Emiratos Árabes Unidos, Qatar, Kuwait).

Asimismo, hace falta desarrollar una estrategia para penetrar en los países del este de Europa, donde se prevén importantes crecimientos. Aquí debe considerarse tanto aquellos países que han entrado en los últimos años en la Unión Europea, pero en los que la presencia catalana es limitada (Bulgaria, República Checa, Hungría, Polonia, Rumanía, Lituania, etc.), como otros mercados que tienen gran potencial como Rusia, Ucrania o Croacia.

El Mediterráneo es sin duda otra zona de interés. Además de los países de la ribera norte, se incluye los de la orilla oriental (Israel, Turquía, Egipto), y también los de la orilla sur con los países que conforman el Magreb (Marruecos, Argelia, Túnez). Barcelona debería consolidarse como símbolo euro-mediterráneo. Con la reciente revitalización del Proceso de Barcelona, gracias al proyecto Unión por el Mediterráneo (UPM) del presidente francés Nicolás Sarkozy, Barcelona podría afianzar su profunda vocación y fructífera trayectoria europea y mediterránea consiguiendo la sede del Secretariado Permanente de esta iniciativa.

Finalmente, otra zona de interés estratégico para Barcelona y que históricamente ha mantenido una relación sociocultural privilegiada es Latinoamérica. Mercados como Argentina, Brasil, México y ▷

¹³ *World Investment Report 2006*, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (o UNCTAD por las siglas en inglés).

¹⁴ India y China son mercados emergentes prioritarios de los que Promoción Económica Internacional hace un seguimiento continuo de su evolución económica, intercambios comerciales e inversión, relaciones empresariales, etc. De forma periódica se actualiza un informe con los principales datos (*Observatorio Semestral de la India y China*). Para el mercado chino, en especial, se ha elaborado un Plan de Acción de carácter plurianual.

Chile pueden ofrecer buenas oportunidades para determinadas empresas catalanas. Además, debemos ser capaces de hacer valer nuestro buen posicionamiento, experiencia y conocimiento de estos mercados para constituirnos como plataforma de entrada al mercado latinoamericano para empresas de otros lugares, como por ejemplo las asiáticas. El potencial de las denominadas «triangulaciones» en el comercio internacional se prevé importante y sería interesante convertirnos en «facilitadores» de la entrada a los mercados latinoamericanos para empresas chinas o indias.

5.3. ¿Qué sectores económicos? Target sectorial

Además de identificar las áreas geográficas, deben seleccionarse los sectores de actividad sobre los que girarán las acciones de promoción y de captación: identificar los binomios «mercado-producto». Para ello, deben tenerse en cuenta las características de la estructura productiva del área de Barcelona y de los cambios que está experimentando.

Barcelona mantiene una *estructura económica diversificada*, en contraposición con otras grandes metrópolis que dependen de forma crítica de uno o dos subsectores. La gran particularidad de la economía de Barcelona se encuentra en el elevado peso relativo de su base industrial, muy por encima de la media de otras áreas metropolitanas europeas. Con todo, el modelo de crecimiento de los siglos XIX y XX basado en la industria ya hace años que se agotó y cada vez más son los servicios los que han tomado el liderazgo, tanto en términos de PIB como en términos de empleo.

De hecho, puede decirse que Barcelona se encuentra en un proceso de *transición ordenada hacia la terciarización avanzada*. Las industrias más tradicionales y de bajo contenido tecnológico están siendo sustituidas de forma progresiva por una gama de actividades con un marcado carácter terciario.

Esta modernización de la base económica de Barcelona y de su entorno metropolitano es un proceso necesario para no perder presencia en un escenario mundial cada vez más competitivo. Por eso es clave poner énfasis en aquellos sectores que

tienen más proyección futura y que son más intensivos en capital humano y tecnológico.

En este sentido, se han identificado seis grandes *sectores económicos prioritarios* puesto que Barcelona posee o puede llegar a desarrollar una ventaja competitiva respecto a otras ciudades de su entorno. Son sectores con importantes *efectos multiplicadores y capacidad de desarrollo endógeno*: las *Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)*, el *Sector Media* (que reúne actividades relacionadas con los contenidos, la comunicación, las industrias culturales, creativas o basadas en derechos de autor), las *tecnologías médicas y la biotecnología*, la *energía y las industrias medioambientales*, la *aeronáutica y la aviación*, el sector *agroalimentario* y el *diseño*.

6. Retos de futuro de la promoción económica internacional

Además de definir cuidadosamente los objetivos prioritarios del city marketing, en esta nueva etapa debemos trabajar por lograr los siguientes retos:

- **Incorporar la dimensión metropolitana a la promoción económica internacional.** Cuando algún empresario extranjero se aproxima a Barcelona como posible localización empresarial, en realidad, considera el área de influencia de la ciudad, y de ese modo Barcelona puede convertirse en un proveedor integral, puede disponer de una oferta total (infraestructuras, gente con talento, buenas universidades y centros formativos, polígonos y centros de investigación, etc.). Barcelona solo podrá conseguir masa crítica si es capaz de incorporar los municipios de su influencia en la promoción económica internacional. Es preciso compartir esfuerzos y, sobre todo, coordinarnos para no pisarse proyectos, así como impulsar acciones centrípetas y coordinar los proyectos o fuerzas centrífugas.

- **Aprovechar mejor la capacidad de influencia en las infraestructuras estratégicas por parte del Ayuntamiento.** La ciudad debe aprovechar mejor la presencia en los órganos de gestión del Puerto de Barcelona. También, tal y como se ha explicado en apartados anteriores, se prevé que ▷

pronto se lleve a cabo la descentralización de la gestión del aeropuerto de Barcelona y que el Gobierno local, junto con otros agentes públicos y privados, puedan participar directamente en ésta. Desde el Ayuntamiento debemos saber aprovechar esta nueva posición para incidir en las respectivas orientaciones estratégicas teniendo en cuenta la promoción económica del territorio.

● **Hacer percibir a los ciudadanos de Barcelona los beneficios de la promoción económica.** A veces surgen voces críticas con relación al modelo de crecimiento de la ciudad. Hay quien ve el desarrollo como negativo porque encarece el nivel de vida y secuestra el espacio público. Tenemos que

esforzarnos para que los ciudadanos no tengan una imagen negativa y perciban las inversiones internacionales y la llegada de nueva actividad económica como un elemento esencial para mejorar las perspectivas y multiplicar el bienestar ciudadano. Por eso debemos priorizar el crecimiento cualitativo, y no tanto cuantitativo, mediante actividades de mayor generación de valor añadido por empleado, y a la vez, comunicar estos avances para que sean conocidos por la ciudadanía. En última instancia, la promoción económica internacional de la ciudad, a través de la atracción de nuevas inversiones y negocios y la dinamización empresarial, debe hacer posible mejorar la calidad de vida de los barceloneses.

