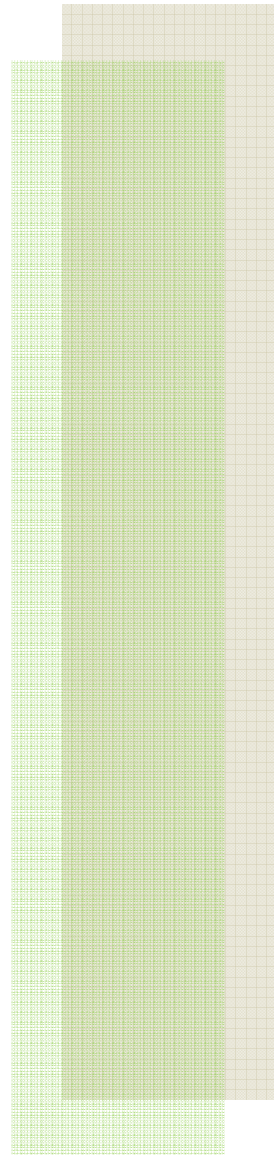
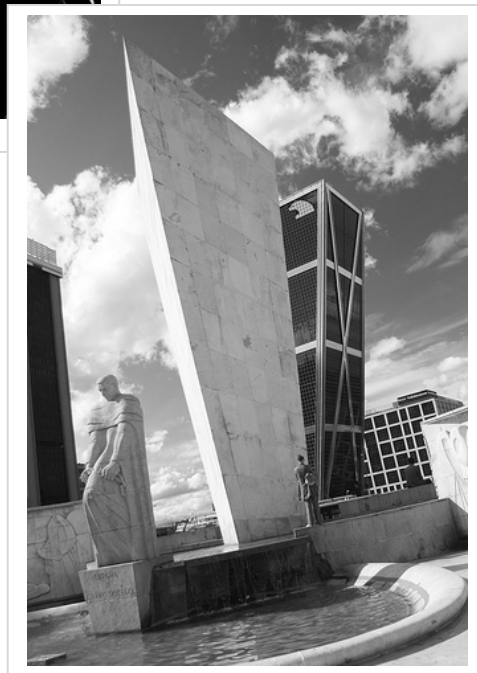


Definición del Programa:

Un marco inicial para la cooperación entre las ciudades de Madrid y Toronto.



Documento patrocinado por:



Toronto Economic
Madrid Global
Development Agency



<u>Capítulo</u>	<u>Página</u>
1. Prólogo	3
2. Introducción: Las bases de la asociación	3
3. Aprender la una de la otra	4
a) ¿Qué puede aprender Toronto de Madrid?	4
b) ¿Qué puede aprender Madrid de Toronto?	7
4. Aprender de otros lugares	12
a) ¿Qué puede aprender el resto del mundo de Madrid y Toronto?	12
b) ¿Qué pueden aprender Madrid y Toronto del resto del mundo?	15
5. Conclusiones y camino a seguir	17
6. Referencias	19

Este documento de definición del programa para una asociación para el aprendizaje entre Madrid y Toronto

El 15 de junio de 2008, Air Canada empezará a ofrecer el nuevo vuelo directo sin escalas entre Toronto y Madrid por primera vez en muchos años. Cuando el Boeing 767-300 aterrice en el Aeropuerto de Barajas y los Alcaldes de ambas ciudades se encuentren por primera vez poco tiempo después, se pondrá en marcha una serie de acontecimientos que podrían llevar a una relación de trabajo larga y fructífera entre ambas ciudades.

Este documento inicial de definición del programa para una asociación para el aprendizaje entre Madrid y Toronto ha sido elaborado para activar el debate sobre el mejor modo en que ambas ciudades pueden colaborar para innovar más y aportar resultados excepcionales a sus ciudadanos.

2. Introducción: Las bases de la asociación

No es frecuente que dos ciudades se complementen tan bien. Tanto Madrid como Toronto son ciudades ambiciosas y prósperas que se esfuerzan para aprovechar al máximo las oportunidades actuales y para lograr una buena posición en el nuevo sistema global de ciudades líderes. Ambas ciudades tienen en común elementos de actividades de categoría mundial que es necesario compartir con el resto del mundo. Esas ciudades líderes tienen en común, entre otras cosas, un carácter abierto y una gran diversidad, una fuerte orientación hacia los negocios, un abundante patrimonio cultural, un enfoque global y un compromiso con la mejora del paisaje y el medio ambiente urbano. También tienen cosas que aprender del resto del mundo.

No obstante, como ambas ciudades tienen puntos fuertes diferentes, al igual que similitudes, las experiencias que una puede aportar a la otra supondrían un excelente programa inicial para la asociación y el progreso entre Madrid y Toronto.

En otras palabras, un programa inicial para una relación de trabajo entre Toronto y Madrid podría girar en torno a cuatro preguntas clave:

1. ¿Qué puede aprender Toronto de Madrid?
2. ¿Qué puede aprender Madrid de Toronto?
3. ¿Qué puede aprender el resto del mundo de Madrid y Toronto?
4. ¿Qué pueden aprender Madrid y Toronto del resto del mundo?

Como punto de partida del debate, este documento establece respuestas preliminares a estas preguntas, que podrían ser la base del nuevo paso para cimentar una asociación y un diálogo más continuo.

3. Aprender la una de la otra

- a) ¿Qué puede aprender Toronto de Madrid?

Infraestructura Urbana y Metropolitana de Talla Mundial y Clúster de Servicios

Según el documento *Madrid-One City-Investment*, "Madrid está a la vanguardia de las ciudades españolas en lo relativo a infraestructuras gracias a la modernización que se está llevando a cabo". De hecho, un estudio comparativo del Comité Olímpico Internacional para la Olimpiada 2012 situaba a Madrid en primer lugar, por delante de Londres, París y Nueva York. Además, Madrid es actualmente una ciudad candidata para organizar los Juegos Olímpicos de Verano 2016, junto con Tokio, Chicago y Río. El Comité Olímpico Internacional ha situado a Madrid en segundo lugar sólo tres décimas por detrás de Tokio y un punto por encima de Chicago. De hecho, Madrid obtuvo la mejor puntuación de las cuatro ciudades en Instalaciones Deportivas, Transporte y Experiencia, y la misma puntuación que Tokio en Infraestructuras Generales, Medio Ambiente, Situación Económica y Sistema Jurídico.

La ciudad cuenta con un puerto seco, un aeropuerto, una red de Metro, carreteras, una red ferroviaria y una red de Fibra Óptica modernos y eficientes, lo cual supone un nivel excepcional de conectividad interna y externa. A pesar de no tener salida al mar y de estar a varias horas de la frontera más próxima, gracias a ello, Madrid recibe un total del 60% de todos los productos internacionales importados por España.

El Aeropuerto de Barajas es una puerta de entrada moderna y eficiente para los flujos internacionales de inversión y de capital humano. Con la terminación en 2006 de la (galardonada) Terminal 4 y dos nuevas pistas, el Aeropuerto se ha convertido en el segundo mayor de Europa con una capacidad de 70 millones de pasajeros al año. La ciudad tiene conexiones especialmente buenas con Suramérica. De hecho, el 25% de todos los vuelos directos entre Europa y América Latina salen de Barajas.

A escala nacional, Madrid está situado en el eje de seis de las autovías españolas, así como de la red de AVE, que conectan de un modo muy eficaz la ciudad con el mercado potencial de 450 millones de personas de la UE. Se prevé que en 2010 será posible viajar de Madrid a todas las capitales provinciales españolas en menos de tres horas, convirtiendo a la ciudad en una excelente plataforma de distribución.

Madrid también dispone de un sistema y una red de transporte público urbano impresionantes. La reciente terminación de la autopista de peaje Madrid-Toledo y de la autopista de circunvalación M-50 ha mejorado la red de carreteras existente hasta el punto de que los problemas de tráfico de la ciudad han disminuido considerablemente. Aunque las redes de autobús y de ferrocarriles de cercanías son dignas de elogio, el sistema de Metro es la joya de la corona de Madrid. El sistema, el segundo más extenso de Europa, que transporta aproximadamente a 2,4 millones de pasajeros al día, recibió más de 500 visitas institucionales en 2007 procedentes de varios lugares, tanto nacionales como internacionales, para compartir las experiencias de este ejemplar proyecto.

Gestionar una ciudad es algo más que gestionar un conjunto de magníficas infraestructuras: estrechamente relacionado con la excelencia infraestructural, Madrid es también un símbolo de gestión urbana sólida y eficiente que lleva tiempo proporcionando una gran variedad de servicios urbanos de gran calidad. A Madrid se le da extremadamente bien la prestación de servicios municipales relacionados con la gestión del agua y los residuos, el transporte, las energías renovables y sectores medioambientales. De hecho, la ciudad está a la cabeza del mundo en Ingeniería Civil, Construcción, Gestión de Concesiones de Infraestructuras e Innovación Medioambiental. Nada menos que el 27% de la energía española (y los niveles de Madrid son similares) procede de fuentes renovables y muchas de las compañías líderes mundiales en ese campo, como Ferrovial, ACS, OHL, Gamesa, Acciona, Iberdrola, Indra, Telvent o Abengoa, tienen su sede en Madrid.

Aunque es cierto que la ciudad también se ha beneficiado de la herencia de una rica historia arquitectónica, la ciudad ha trabajado incansablemente para complementar su patrimonio con una serie de novedades.

Sólo
supera
da por
Tokio,
Madri
d
tiene
más
de
248.0
00
árbole
s en
sus
calles

Madri

Al
igual
que
las
ventajas
as
"higié
nicas"
que la
ciuda
d
ofrece
a sus
habita
ntes,
como
la

Con más de 16.000 cafés y bares, 1.700 restaurantes, un planetario, 82 centros comerciales, un jardín botánico, 52 teatros y óperas, más de 250 museos, 27 auditorios y una animada vida nocturna, Madrid es una ciudad que nunca duerme.

La calidad del ambiente urbano también es excelente. Sólo superada por Tokio, Madrid tiene más de 248.000 árboles en sus calles. Una novedad, el *Air Tree*, una estructura 100% energéticamente eficiente compuesta de materiales reciclados, enredaderas y células fotovoltaicas, que va a "transformar climáticamente" las calles circundantes, también está encontrando su lugar en las calles de Madrid. Los parques también están aumentando en tamaño y en número. Estas zonas verdes representan actualmente el 8,2% de la ciudad.

Gracias al excepcional nivel de servicios urbanos y a la alta calidad de los espacios públicos, Madrid ha sido elegida por votación entre las cinco mejores ciudades europeas en cuanto a la calidad de vida del trabajador.

Las ventajas de formar clústeres

Con el apoyo de los gobiernos local, regional y nacional, y la creación de una nueva cátedra conjunta de "Estrategias Urbanas Globales" en el IE Business School; "Madrid es el centro de uno de los clústeres más dinámicos y competitivos del mundo". El clúster, que está formado por la administración pública, empresas privadas e instituciones académicas, alberga una serie de sectores que van desde la financiación de proyectos, la asesoría y la arquitectura hasta la ingeniería, la construcción y la energía, y es considerado una de las locomotoras fundamentales del desarrollo económico y de la inversión urbana de Madrid.

Madrid como punto neurálgico de alcance global

Durante algún tiempo, Madrid ha seguido una "estrategia de alcance global" para convertirse en un verdadero punto neurálgico internacional. Aunque esta estrategia se vea favorecida por sus ventajas naturales como capital nacional y su situación geográfica estratégica, Madrid se ha esforzado mucho por promover un espíritu abierto y cosmopolita.

Gracias al desarrollo de un excelente sistema de infraestructuras, la ciudad ha utilizado la mejora de su nivel de conectividad para establecer relaciones internacionales. Madrid tiene una alta accesibilidad a los amplios mercados del Norte de África, América Latina, Europa y Suramérica, y la ciudad ha sabido crear fuertes relaciones basadas en el comercio habitual para atraer inversiones extranjeras directas. Por ello, Madrid acoge actualmente las sedes internacionales de muchos organismos, como Telefónica, un proveedor global de telecomunicaciones e información.

La ciudad también se está forjando una reputación por albergar ferias y exposiciones internacionales. De hecho, Madrid se encuentra actualmente entre las diez principales ciudades del mundo en número de acontecimientos internacionales que albergan. Sus modernas y variadas instalaciones para congresos han sido sede de 3.743 acontecimientos nacionales e internacionales en 2003, con 640.000 participantes, que generaron más de 90 millones de euros y aumentaron la fama de la ciudad como centro neurálgico internacional.

Para reforzar la proyección internacional de Madrid, el Ayuntamiento de Madrid creó en 2007 *Madrid-Global* - la Oficina de Estrategia y Acción Internacional de la ciudad. Madrid-Global está ideando actualmente una nueva estrategia para el alcance y la proyección internacionales basada en las ventajas competitivas de la ciudad, la capital de España y del "Mundo de Habla Hispana".

Madrid es una ciudad acogedora para los negocios

Al igual que las ventajas "higiénicas" que la ciudad ofrece a sus habitantes, como la elevada calidad de vida, hay varias razones más profundas por las que muchos negocios escogen Madrid

Además de una fuerza de trabajo altamente cualificada (el Wall Street Journal, por ejemplo, afirma que Madrid alberga tres de las 21 mejores facultades de administración de empresas del mundo), lo que destaca de Madrid es el coste relativamente bajo y la facilidad para hacer negocios. Según la OCDE, la ciudad tiene una de las presiones fiscales más bajas de Europa, que normalmente está fijada en el 35%. Existen importantes deducciones fiscales de entre el 30 y el 50% para empresas que realicen innovaciones e investigación tecnológica y trabajen con sectores en desarrollo. Los beneficios por ventas de los activos empresariales no están sujetos a ninguna fiscalidad especial.

La constante construcción de espacios destinados a oficinas de alta calidad ha provocado que el precio del alquiler de dichos espacios sea mucho más barato en Madrid que en sus ciudades rivales. Realizar un viaje de negocios de 24 horas en la ciudad cuesta un 60% menos que en Moscú y un 25% menos que en Londres o París. Madrid también dispone de una organización especializada para favorecer los negocios y crear un entorno empresarial favorable en la ciudad: el Consejo Local para el Desarrollo y el Empleo.

Pese a ello, debido a la calidad de la fuerza de trabajo madrileña, es una de las mejor retribuidas de Europa, con salarios iguales a los de los trabajadores parisinos y ligeramente inferiores a los londinenses.

Invertir en Madrid

Entre otras estrategias de éxito, una de los mecanismos más visibles y sencillos para fomentar la inversión en Madrid es la publicidad que la ciudad hace de sí misma. Un portal web único, sencillo y accesible, www.esmadrid.com, sirve de plataforma para proyectar la marca de toda la ciudad mundialmente. Más centrada en la inversión, la sección empresarial del portal dedica un espacio considerable a la pregunta "¿por qué invertir en Madrid?". Este medio sencillo pero eficaz de captar inversores potenciales proporciona detalles concisos, objetivos y serios sobre los puntos fuertes de la ciudad, tocando temas que van desde "una sólida economía" hasta "fuerza de trabajo" e "infraestructura". Una completa guía, dividida en "Asociaciones Empresariales", "Embajadas y Consulados" y "Sedes Internacionales", explica claramente los pasos para invertir en la ciudad.

Renovación Urbana y Restauración Medioambiental

Madrid ha logrado excelentes resultados en renovación urbana y restauración medioambiental. En concreto, existen dos proyectos de categoría mundial.

Calle 30, un proyecto de 3.900 millones de euros iniciado en 2004 y terminado en 2007, consiste en soterrar los 56 km de la circunvalación urbana M-30 y construir un total de 99 km de nuevas calzadas. El espacio obtenido con ello ha sido acondicionado para crear senderos peatonales, zonas verdes, viviendas accesibles y carriles bici. Asimismo, existen otras ventajas medioambientales importantes. Se calcula que la reducción de la contaminación provocada por los vehículos gracias a este proyecto ascenderá aproximadamente a 64.000 toneladas de emisiones en 2037.

La iniciativa *Madrid Río* también supone una renovación urbana excepcional. El plan pretende crear 8.200.000 m² de parque lineal entre El Pardo y Getafe. Entre otras cosas, se plantarán 26.000 árboles y se construirán 23 puentes peatonales, 11 zonas de juego infantiles, 30 km de carriles bici y 43 pistas deportivas. Se prevé que el proyecto se lleve a cabo entre 2009 y 2010.

b) ¿Qué puede aprender Madrid de Toronto?

Toronto es la capital comercial y financiera de Canadá, con el 10% de toda la actividad económica, es el motor nacional de crecimiento económico. Es la ciudad más multicultural de Canadá y se calcula que la inmigración va a aportar 100.000 nuevos habitantes al año en un futuro previsible. Toronto acoge a más inmigrantes cada año que Nueva York. Toronto ha sido y sigue siendo un centro de toma de decisiones de gran importancia. Aproximadamente un tercio de las mayores empresas de Canadá tiene su sede en la ciudad. En conjunto, suman más del 34% de todos los puestos de trabajo en sedes empresariales del país.

Estam
os
situan
do "la
econo
mía
creati
va en
el
centr
o del
desar
rollo
econó
mico
de
Toron
..

Líder mundial en adoptar la economía creativa

Toronto es una ciudad ejemplar en cuanto a economía creativa. La ciudad es de categoría mundial en lo relativo a proporcionar una infraestructura de apoyo al sector y establecer una reputación que lo atraiga y lo conserve.

Como afirma D. David Miller, Alcalde de Toronto, la ciudad está situando "la economía creativa en el centro del desarrollo económico de Toronto". Con el mejor puesto entre los centros de creación canadienses y el 17º a nivel mundial, según las patentes (2006), Toronto alberga el 90% de las industrias creativas de Ontario, generando un PIB anual de 9.000 millones de dólares. De todas las ciudades de Norteamérica, Toronto tiene el 3º mayor centro de biotecnología, centro de tecnología de la información y centro artístico cinematográfico.

La industria cultural y la de medios de comunicación digitales también han sido un éxito en la historia de Toronto. Como capital cultural del Canadá Anglófono, la ciudad posee una variada oferta de ocio, como los equipos profesionales de hockey, fútbol y baloncesto o el Ballet de Canadá, la Compañía de Ópera de Canadá y el Festival Internacional de Cine. No en vano, Toronto es el destino escogido por más de 19 millones de turistas al año.

En el ámbito de los medios de comunicación digitales, la ciudad es sede de Toronto Film Studios; de FilmOntario, un consorcio industrial cuyo principal objetivo es promover Ontario como destino de producción y creación cinematográfica; de la Oficina de Cine y Televisión de Toronto, encargada de la mercadotecnia y la coordinación de todos los permisos municipales y del cierre de calles; y de Ontario Media Development Corporation, que se encarga de la financiación de las películas, las deducciones fiscales y ofrecer equipos y localizaciones adecuadas. En septiembre de 2006 comenzó la construcción de un proyecto de 275 millones de libras, Filmport Complex. "Basado en un centro público de las artes cinematográficas y de la producción televisiva y con el escenario más grande del mundo construido expresamente, Filmport va a estar a la vanguardia de la industria mundial del cine, la televisión, la música y la cultura interactiva".

Un faro para la cohesión y la internacionalización

Toronto es, sin lugar a dudas, cosmopolita, una de las poblaciones metropolitanas con mayor diversidad del mundo. No obstante, la diversidad no implica necesariamente la cohesión en todas las ciudades. Por ello, Toronto ha trabajado incansablemente para integrar a su variada población y para crear una identidad torontoriana mixta pero singular. La diversidad es valorada y utilizada como elemento de unión, no de división, de los habitantes de la ciudad.

La nueva *prosperity agenda* del Alcalde Miller identifica la capacidad única de Toronto para poner en el mercado global productos y servicios que el mundo necesita de verdad, en medicina, tecnología medioambiental, educación, creatividad, ciencia y cultura.

Un programa de grandes festivales culturales y artísticos, como el Carnaval Caribeño de Toronto (*Caribana* - el mayor carnaval caribeño de Norteamérica) y *Pride Week* (uno de los mayores festivales del orgullo gay del mundo), que valora la diferencia, en realidad sirve para unir a la ciudad.

Esta política para atraer gente de otros países ha funcionado en gran medida. Hoy en día, la ciudad tiene una extraordinaria fama de apertura, multiculturalismo sano y seguridad, una combinación relativamente única en las llamadas ciudades globales, y que refuerza de un modo admirable la economía creativa.

Un centro neurálgico de innovación medioambiental y progreso

Según Carbon Group, Toronto es una de las ciudades líderes mundiales en cuanto a la reducción de las emisiones de carbono.

Aprobado por unanimidad por la corporación municipal en julio de 2007, el "Plan de Actuación para el Cambio Climático, el Aire Limpio y las Energías Sostenibles" pretende reducir en un 6% la emisión de gases de efecto invernadero en 2012 y en un 80% en 2050.

En un intento por convertirse en la "capital de las energías renovables de Canadá", Toronto ha emprendido una serie de iniciativas orientadas hacia la población local, las empresas y el sistema de transporte. El plan pretende destinar una financiación inicial de 42 millones de dólares a medidas para la conservación de la energía, que se divide en 20 millones para proyectos con energías renovables y 22 millones para modernizar las instalaciones de la ciudad.

Más concretamente, el plan pretende establecer el programa *Live Green Toronto* para animar a los vecinos a reducir su consumo energético y a vivir de un modo más respetuoso con el medio ambiente, un plan para duplicar las zonas arboladas de la ciudad, pasando del 17 al 34%, un programa piloto de agua calentada por energía solar para viviendas, un marco para la renovación de las torres de viviendas de hormigón de Toronto, la planificación energética comunitaria y la ampliación de los carriles bici disponibles.

La ciudad también está empezando a plantearse cómo abordar el cambio climático. En el documento "Ante el temporal - Preparando a Toronto para los efectos negativos del cambio climático", el Alcalde escribió "aunque detener la emisión de gases de efecto invernadero sigue siendo nuestra prioridad, es evidente que una parte del cambio climático ya ha empezado", y por tanto "la ciudad de Toronto está dando pasos para evitar los efectos negativos del cambio climático mientras continuamos reduciendo las emisiones para luchar contra el calentamiento global". Por ejemplo, ya se están dando pasos para protegerse contra los efectos de una posible inundación, para prevenir situaciones meteorológicas extremas y

Servicios financieros de Toronto

Las entidades financieras de Canadá se concentran considerablemente en Toronto, agrupándose en un radio de 2 millas alrededor del centro.

A escala urbana, se trata del mayor de los sectores productores de servicios, ya que genera un 17% del Producto Municipal Bruto de Toronto y el 8% del empleo global de la ciudad. A escala nacional, representa aproximadamente el 5% del PIB - una estadística que parece común a otros centros financieros internacionales similares. A escala internacional, y basándonos en el empleo directo, Toronto posee el tercer centro de servicios financieros más importante de Norteamérica, por detrás de Nueva York y Chicago, con más de 220.000 empleados en la región de Toronto y la mitad de ellos en el centro financiero de Toronto. El sector se encuentra también entre los de crecimiento más rápido del mundo, con una expansión del 22% en el período anual que termina en 2005.

Dentro de los servicios financieros, la banca sigue siendo el sector predominante, con un 50% del empleo total del sector. A su vez, los seguros y los títulos de valores siguen creciendo a niveles elevados. De hecho, el empleo relacionado con los títulos de valores casi se ha duplicado en la pasada década, estimulado sin duda por el crecimiento demográfico y por el auge de los bienes de consumo y de las acciones.

Unas siete compañías dominan el panorama financiero, concretamente con dos compañías muy poderosas de seguros de vida y de salud situadas entre sus principales entidades financieras. Toronto alberga también a muchos de los líderes internacionales en servicios financieros: los grandes actores estadounidenses, los neerlandeses y los suizos, los japoneses, los indios, los chinos y muchos más.

Las entidades financieras de Toronto no son únicamente actores regionales, sino que también compiten en la arena internacional. Aunque los principales bancos obtengan más del 30% de sus ingresos fuera de Canadá, las compañías de seguros de vida y de salud son las que dominan este ámbito, ya que casi el 60% de todos sus ingresos por primas proceden del extranjero. De hecho, las compañías de seguros son las que parecen estar más orientadas hacia el exterior. Esas entidades se han lanzado al extranjero tanto mediante la expansión directa como mediante empresas conjuntas y recientemente mediante asociaciones con entidades internacionales para introducirse en el mundo de la globalización y de la inmigración.

Las entidades financieras canadienses son competidores feroces a escala nacional e internacional gracias a una serie de interesantes puntos fuertes, como el espíritu competitivo de sus oficinas centrales, la

Basán
donos
en el
emple
o
direct
Toron
o,
to es
Toron
una
to as
de las
ciuda
des er
lídere
s de
mund
servic
iales
ios
en
financ
cuant
iepa

creación de nuevos productos, la gestión de riesgos y el diseño de sistemas. No obstante, entre los puntos fuertes más específicos figuran:

- a) Las entidades financieras canadienses están entre las más seguras y sólidas del mundo. El país tiene un sistema financiero estable y muy avanzado, basado en un marco regulatorio y de supervisión muy desarrollado. Los gobiernos federal y provincial comparten las competencias sobre el sector canadiense de servicios financieros. La legislación por la que se rigen las entidades financieras canadienses de regulación federal está sujeta a revisiones cada cinco años. Con ello se pretende satisfacer las necesidades de cambio del panorama financiero mediante un examen preventivo.
- b) Toronto es un líder global en fondos mineros. Esta experiencia se ve favorecida por la presencia de la Bolsa de Toronto (TSX) - la tercera mayor bolsa de valores de Norteamérica basada en la capitalización bursátil. Con unas 1200 compañías mineras cotizando, posee alrededor del 60% de las empresas mineras mundiales que cotizan en bolsa, valoradas en más de 245.000 millones de dólares. Era la bolsa en la que cotizaba el mayor número de compañías de petróleo y gas del mundo en 2005, con 434 de ellas. El sector financiero representó aproximadamente un 22% de la capitalización bursátil total de la TSX el año pasado.
- c) Toronto se percibe como una ubicación de precios muy competitivos, especialmente dentro del ámbito norteamericano. Toronto ofrece un entorno competitivo para que las compañías internacionales expandan sus operaciones, así como para que las empresas nacionales establezcan la sede de sus actividades internacionales.
- d) La región de Toronto es el 3º centro más importante en cuanto a las TIC de Norteamérica, superando a Chicago, Boston y Los Ángeles. Este punto fuerte proporciona una plataforma sólida para la eficiencia del sector de servicios financieros. La ciudad tiene uno de los sistemas de pago y liquidación más eficientes del mundo. Los canadienses también han abrazado el comercio electrónico y están a la cabeza del mundo en uso per cápita de ABM y tarjetas de crédito. Hoy en día, aproximadamente el 85% de las transacciones bancarias del comercio al por menor se realizan electrónicamente.

Es
posible
que
la
ventaja
competitiva
más
importante
sea la
reserva
de
talentos

Es sin duda una ventaja para el sector financiero de Toronto estar situado a poca distancia de lo que se conoce como "Triángulo Tecnológico" - una zona que alberga algunas de las empresas y universidades de investigación y tecnología más avanzadas de Norteamérica. Se calcula que en 2008 el sector financiero invertirá unos 7.500 millones de dólares en TIC, aportando el sector bancario más del 60% de esa cifra. El éxito de este sector también ha sido posible gracias a numerosos servicios jurídicos y de contabilidad situados dentro del distrito financiero. La mayoría de las empresas jurídicas, de contabilidad y de asesoría de Canadá tienen su sede en Toronto, y una de cada tres de ellas está especializada en empresas de servicios financieros.

Es posible que la ventaja competitiva más importante sea la reserva de talentos. Dentro del sector financiero, cerca del 76% posee un título universitario y/o un título de grado superior. Es un índice mucho más elevado que el 57% del conjunto de la industria. Toronto dispone de 3 universidades destacadas y de 5 facultades de fama internacional, que proporcionan un chorro constante de los mejores y más brillantes talentos al sector financiero. Un gran número de organizaciones de formación imparten educación y formación continuas en banca, títulos de valores y seguros. La Toronto CFA Society es la 2ª mayor asociación de analistas financieros del mundo, por detrás de la de Nueva York, con unos 5.900 miembros.

Atraer y conservar el capital humano

La gran diversidad de Toronto es consecuencia de la capacidad de la ciudad para generar, atraer y conservar a talentos extranjeros para estimular el crecimiento de su economía basada en el conocimiento. A su vez, la capacidad de Toronto para atraer como un imán el capital humano se debe a

varios factores: El carácter abierto de la ciudad, sus excelentes centros de educación superior, las perspectivas laborales y el patrimonio cultural se unen para ofrecer a los trabajadores extranjeros potenciales una calidad de vida que la revista FDI sitúa a la cabeza de Norteamérica.

La ciudad también ocupa la 2ª posición de Norteamérica y la 15ª a nivel mundial en la Encuesta sobre Calidad de Vida de los Recursos Humanos 2007 de Mercer. No es de extrañar que gracias a su potente y variada fuerza laboral, compuesta por 1,4 millones de personas, sea la 2ª región de Norteamérica con un aumento más rápido del empleo, ya que aumentó en 316.000 personas entre 2000 y 2006.

Sectores médico, biomédico y biotecnológico

Las joyas de la economía creativa de Toronto son los sectores biomédicos y biotecnológicos de la ciudad. Favorecido por una investigación de vanguardia en genómica, proteómica y bioinformática, nuevos instrumentos de diagnóstico y tratamiento para cualquier enfermedad imaginable, y 500 millones de dólares de inversión en el *Discovery District*, el clúster médico y biotecnológico de Toronto es el más grande de todas las áreas metropolitanas de Norteamérica.

El sector se compone de unas 100 empresas, que representan aproximadamente el 40% del total de la industria canadiense, emplean a más de 140.000 personas y generan unos ingresos anuales superiores a 4.000 millones de dólares. Además, el crecimiento ha sido rápido, con una expansión del 25% únicamente en 2002 y con índices sostenidos desde entonces.

Con el apoyo de nueve hospitales clínicos locales y la Universidad de Toronto, las empresas privadas de biomedicina y biotecnología han dejado su huella por el mundo. Entre las innovaciones figuran vacunas contra la rabia, el marcapasos cardiaco y Pablum, el primer alimento para bebés científicamente diseñado. Entre los avances más recientes destacan el aislamiento de la célula T y los receptores de la dopamina y los genes de la distrofia muscular, la fibrosis quística, el Alzheimer y el cáncer de mama. Sus excelentes vínculos con el mercado global, consistentes en una red fiable de proveedores médicos, indican que la ciudad se está convirtiendo en un centro neurálgico internacional del mercado farmacéutico. Es por ello que las principales empresas internacionales, como Sanofi Pasteur y Eli Lilly, realizan sus operaciones canadienses desde Toronto y que Apotex y Novopharm tengan su sede central en la ciudad.

La infraestructura y la organización de apoyo a la industria están extremadamente desarrolladas. El *Discovery District*, un céntrico parque de investigación con unas instalaciones de 7 millones de pies cuadrados, posee la mayor concentración de institutos de investigación, viveros de empresas y servicios de apoyo empresarial de Canadá. El MaRS Discover Centre, que está situado en el centro de Toronto, es un espacio de oficinas y laboratorios de 1,2 millones de pies cuadrados diseñado para "facilitar la comercialización de las investigaciones médicas". Por si fuera poco, se calcula que el Centro de Investigación Celular y Biomolecular, que está "siendo promocionado como una fábrica potencial de Premios Nobel", va a albergar hasta 400 investigadores de medicina, farmacia, ciencias aplicadas e ingeniería para "fomentar una investigación biomédica interdisciplinaria y basada en la colaboración".

Además, la asociación sin ánimo de lucro Toronto Biotechnology Initiative (TBI) es una de las mayores organizaciones regionales de apoyo al sector de la biotecnología del mundo.

4. Aprender de otros lugares

- a) ¿Qué puede aprender el resto del mundo de Madrid y Toronto?

Madri
d y
Toron
to
La
han
infrae
aprov
struct
echa
ura y
o las
la
ventaj
organ
as de
izació
n de
global
apoyo
a la
n
indust
convir
ria
tiend
están
ose
extre
en
mada
grand
mente
es
desar

Toronto y Madrid tienen ciertos puntos fuertes en común. Aunque ambas ciudades destacan en ámbitos diferentes, merece la pena dedicarse a examinar cuáles son los puntos fuertes y experiencias que Madrid y Toronto tienen en común y qué podrían ofrecer al resto del mundo.

Ambas ciudades han establecido marcos estratégicos claros para alcanzar sus objetivos a largo plazo. La *Prosperity Agenda* y el *Fiscal BluePrint* de Toronto casan bien con la estrategia de internacionalización y la promoción global de marca de Madrid.

Unirse a la globalización y atraer la inversión

Tanto Madrid como Toronto han aprovechado las ventajas de la globalización convirtiéndose en grandes áreas metropolitanas que atraen a un gran número de talentos extranjeros y de inversiones extranjeras directas. El hecho de que las ciudades estén conectadas adecuadamente a los flujos globales de capital humano e inversiones, junto con programas eficaces de promoción exterior que saquen a relucir el atractivo elemental que la ciudad ofrece a los negocios y a los trabajadores, ha permitido que ambas ciudades se hayan beneficiado de modo descomunal de la globalización. La numerosa población inmigrante de ambas ciudades demuestra su capacidad para atraer trabajadores extranjeros.

Proyectar una marca global

En un mundo globalizado, que se caracteriza por muchas opciones para escoger y mucha competencia, debido a unos niveles de movilidad y libertad sin precedentes, las empresas, los residentes y los visitantes son relativamente libres para escoger donde "utilizar los negocios". Por tanto, la competitividad en la economía global se logra proyectando el "atractivo del lugar".

Tanto Toronto como Madrid se han esforzado para reforzarse como lugar de elección proyectando una marca global.

Comunicando sus marcas, que son sinónimo de la alta calidad de vida que se ofrece en ambas ciudades, Toronto y Madrid han atraído y conservado un nivel descomunal de empresas, turismo y capital humano. Sin embargo, se ha observado que, en el mundo global competitivo, Toronto necesita esforzarse más para promover sus atributos excepcionales.

Aprovechar al máximo su cultura

Madrid y Toronto gozan de patrimonios culturales maravillosos y sus economías reciben una aportación considerable de sus visitantes. Una combinación de una arquitectura, unas vistas panorámicas y una oferta cultural y de ocio impresionantes, lleva cada año a 19 millones de turistas a Toronto y a más de 6 millones a Madrid.

Una serie de exposiciones temporales, fiestas, carnavales y desfiles complementan los atractivos permanentes, y todos ellos sirven para promover la cultura propia de Madrid y de Toronto tanto nacional como internacionalmente.

La excelencia en la educación superior

Ambas ciudades poseen gran renombre por disponer de excelentes centros de educación y formación para sus habitantes. Al igual que tres de las 21 mejores facultades de administración de empresas del mundo, Madrid posee los índices de matriculación universitaria más elevados de España. La ciudad también ocupa la 9ª posición de Europa en cuanto al porcentaje de población activa con título profesional. Este éxito se repite en Toronto, que es sede de cuatro universidades (siendo las más

destacadas las de Toronto, York y Ryerson), una universidad dedicada al diseño (*Ontario Centre of Art and Design*), cuatro centros de educación terciaria y varias instituciones educativas privadas. La Universidad de Toronto, fundada en 1827, es la mayor universidad de Canadá con unos 11.087 empleados a tiempo completo y parcial y más de 70.000 alumnos, de los cuales menos del 10% son del extranjero. Entre el amplio abanico de carreras ofrecidas, las facultades de informática y medicina son las más prestigiosas, con una fama continental por su calidad y tamaño. La facultad de administración de empresas *Rotman School of Business* también está logrando el reconocimiento internacional desde la llegada del economista y sociólogo de renombre mundial Richard Florida.

Fomentar un sector de servicios financieros y empresariales próspero

Todas las ciudades globales albergan sectores de servicios financieros y empresariales prósperos, altamente productivos y de gran tamaño. Toronto y Madrid no son diferentes y ambas pueden convertirse en un punto neurálgico internacional basándose en su historia común como puntos neurálgicos de las economías de alta actividad comercial.

Los servicios financieros de Toronto son el mayor sector individual, con 200.000 empleos directos y miles de millones generados en PIB. La Bolsa de Toronto es la décima más grande del mundo y la ciudad sigue siendo la capital mundial de los fondos mineros. Es posible que los bancos canadienses hayan perdido posiciones en la clasificación internacional, pero siguen siendo de gran importancia global y Manulife y OMERs son actores en crecimiento. Toronto y sus bancos han estado a la cabeza del mundo en banca electrónica y programas de seguridad informática. La mayor parte de los bancos internacionales tienen su sede canadiense en Toronto y algunas sedes estadounidenses (el banco ICICI, por ejemplo).

La Bolsa de Madrid ocupa la cuarta posición en Europa y es la única con un rendimiento positivo en los últimos 10 años entre los países de la OCDE.

La *Cuatro Torres Business Area* se está construyendo en Madrid, y Toronto alberga el 3º sector de servicios financieros más grande y de crecimiento más rápido de Norteamérica.

Ambas ciudades pueden esforzarse aún más para apoyarse en este punto fuerte común para atraer y conservar empresas e instituciones importantes, y para acoger nuevas entidades financieras y adoptar nuevos patrones comerciales. Son puntos fuertes que pueden ser compartidos con el resto del mundo y también perfeccionados en el futuro, estableciendo estrategias prácticas para convertirse en puntos neurálgicos globales consolidados.

Pueden servir como ejemplos de excelencia en este ámbito las ciudades globales de Londres, Nueva York, Frankfurt, Miami, Singapur y Hong-Kong.

Diversidad

Tanto Madrid como Toronto son unos fantásticos embajadores a la hora de atraer gente de diversos orígenes y mantener una elevada proporción de inmigrantes.

Toronto es una auténtica ciudad cosmopolita. El 50% de sus 2,6 millones de habitantes ha nacido fuera de Canadá, y la región urbana recibe a 100.000 recién llegados cada año. Por ello, en las calles de Toronto se hablan más de 100 idiomas, convirtiéndola en una de las ciudades de mayor diversidad del mundo.

De igual modo, en Madrid se ha producido una explosión de inmigrantes que acuden a la ciudad. Desde 2000, una media de 65.000 extranjeros al año decide mudarse a Madrid. Por consiguiente, en la actualidad hay aproximadamente 550.000 inmigrantes residiendo en la ciudad, lo que representa aproximadamente el 17% de la población total. Esta cifra se ha incrementado rápidamente desde 2000, cuando sólo el 2,3% de la ciudad no había nacido en España.

Turismo

Gracias a un rico patrimonio cultural, la apertura de la nueva Terminal del Aeropuerto de Barajas, una economía próspera, un clima templado y una región llena de atractivos, el turismo está floreciendo en Madrid. De hecho, con más de 6,7 millones de visitantes en 2006, Madrid es actualmente la 4ª ciudad más visitada de Europa, por detrás de Londres, París y Roma. Desde 2004, el volumen de visitantes a la capital de España ha crecido alrededor del 40%. En particular, la fortaleza del turismo de negocios en la ciudad es lo que ha reforzado este rápido crecimiento. La ciudad acoge unas 3.500 reuniones al año con una media de 800.000 participantes. De un modo admirable, la ciudad ha logrado mantener una próspera economía turística sin perder ni un ápice de su encanto más tradicional.

Asimismo, el turismo es un pilar fundamental de la economía de Toronto - quizás incluso más. Gracias a su proximidad a las cataratas del Niágara, a las zonas vírgenes del Norte de Ontario y al rentable mercado estadounidense, el consolidado sector hotelero y la diversidad cultural, Toronto atrae nada menos que a 16 millones de visitantes anuales. Como principal destino turístico canadiense, en 2001, el sector turístico generó 3.980 millones de dólares gracias al gasto directo y 7.200 millones de resultado económico total. Un total de 95.000 torontorianos tienen empleos relacionados con el turismo.

b) ¿Qué pueden aprender Madrid y Toronto del resto del mundo?

Al igual que ambas ciudades tienen puntos fuertes en común que pueden compartir con el resto del mundo, también tienen retos en común, para los cuales podría haber prácticas adecuadas en otras ciudades del mundo. Fundamentalmente, el objetivo principal de observar ejemplos de excelencia del resto del mundo es comprender lo que implica trazar un rumbo para lograr el estatus de ciudad global, como ya han hecho Singapur, Londres, Hong-Kong y Nueva York.

Mantener el reciente éxito inversor y seguir aumentando el volumen de inversiones.

Madrid ha alcanzado unos índices de inversión considerables en infraestructuras y desarrollo urbano. Toronto ha invertido eficientemente en la economía del conocimiento, sus ventajas y la creatividad. Ambas ciudades deben continuar procurando fuertes inversiones en el próximo ciclo de crecimiento económico global, y durante el actual período de incertidumbre. Los regímenes fiscal y financiero son distintos en cada ciudad, y ambas dependen de las inversiones procedentes de gobiernos de nivel superior, a pesar de realizar cuantiosas contribuciones fiscales a las arcas de éstos. Aumentar la inversión a lo largo del ciclo requiere:

- Gestionar adecuadamente las inversiones actuales y transformarlas en bienes tangibles y útiles, y gestionar todos los bienes adecuadamente.
- Seguir presentando argumentos que justifiquen la inversión urbana dentro de las políticas nacionales, regionales y provinciales.
- Aprovechar la innovación financiera para asociarse con inversores privados.

Como
princi
pal
destin
o
turísti
co
canad
iense,
en

- Realizar propuestas listas para recibir inversiones de una alta calidad sostenible a inversores externos.
- Idear y aplicar proyectos catalizadores que atraigan las inversiones externas (por ejemplo, el *Waterfront* de Toronto y las aspiraciones de Madrid a los Juegos Olímpicos en 2016).

Ambas ciudades pretenden hacer todo esto y han obtenido un éxito considerable que debe continuar.

Establecer relaciones de colaboración con los gobiernos regional y central y racionalizar la administración local

En Madrid y Toronto se han producido reformas en la administración local en los últimos 10 años, pero los sistemas de gobierno de ambas ciudades aún no les permiten cumplir con facilidad sus programas de desarrollo e inversión ni encabezar sus regiones.

En Madrid, el sistema de gobierno está evolucionando hacia un sistema más claro de dos niveles entre la ciudad de Madrid y el Gobierno Regional. Aún quedan esfuerzos por hacer para fomentar una mayor cooperación regional y para racionalizar las relaciones intergubernamentales.

Desde la fusión de 1998, el sistema de gobierno de Toronto ha sido evaluado en varias ocasiones y tras cada evaluación el Ayuntamiento ha optado por mantener el status quo. El debate se ha centrado normalmente en "el modo en que debería gobernarse la ciudad para cumplir sus responsabilidades actuales", pero cada vez se formula más la pregunta "¿cómo debería gobernarse la ciudad teniendo en cuenta sus responsabilidades futuras en el mundo globalizado?". Por ello, la Ley de la Ciudad de Toronto entró en vigor el 1 de enero de 2007. Esta ley permite que el gobierno municipal actúe de un modo más firme en apoyo de los negocios y los habitantes de la ciudad. También es un pilar de los esfuerzos por la reforma municipal del gobierno provincial de Ontario, que considera que el éxito de Toronto es fundamental para el éxito de Ontario.

Aún hay margen de acción para que ambas ciudades mejoren sus relaciones con sus gobiernos nacionales.

Examinar los ejemplos de Melbourne, Londres, París y Miami permitiría realizar excelentes avances.

Favorecer un liderazgo empresarial positivo

La capacidad para activar con éxito al sector privado para que tome la iniciativa a la hora de crear y llevar a cabo el proyecto urbano es un aspecto que caracteriza a las ciudades globales, y también es algo en lo que Toronto y Madrid pueden avanzar una etapa más.

Se necesita un liderazgo empresarial urbano dinámico, así como esfuerzos sostenidos para que los sistemas de gobierno y regulación sean más favorables para los negocios, para estimular al sector empresarial a que se comprometa más en la construcción y la renovación de la ciudad y en el desarrollo urbano.

Sobre este tema, pueden extraerse lecciones de las experiencias de The Beacon Council (Miami), la Oficina de Desarrollo Económico de Singapur, First London Group (Londres), The Committee for Melbourne (Melbourne) y Partnership for New York (Nueva York), todas ellas organizaciones que han establecido una voz dinámica y emprendedora en sus ciudades.

La capacidad para activar con éxito al sector privado para que tome la iniciativa a

5. Conclusiones y camino a seguir

Conclusiones

Este documento demuestra que existe una base sólida para una relación de trabajo práctica entre las ciudades de Toronto y Madrid.

Ambas ciudades son lo bastante parecidas para poder colaborar y colaborar en asuntos estratégicos tales como el reto de lograr el estatus de ciudad global. Por otra parte, Toronto y Madrid son lo bastante diferentes para poder comenzar a compartir ideas y experiencias la una con la otra relacionadas con las mejores prácticas. Aún mejor, los puntos fuertes de Toronto podrían ser útiles para los retos de Madrid y viceversa, y por tanto esa colaboración aportaría experiencias especialmente eficaces para ambas ciudades y produciría valor añadido para sus habitantes y empresas. Ambas ciudades comparten el deseo de alcanzar el éxito global y aprovechar las oportunidades de la etapa actual en la que están surgiendo tantas nuevas ciudades de fama mundial. Ambas ciudades pueden lograrlo desde una base de fortaleza. Ambas ciudades aspiran al éxito global para producir beneficios a escala local.

El nuevo vuelo directo a partir del 15 de junio puede ser un catalizador. Reunir a las ciudades para intercambiar información sobre sus puntos fuertes podría implicar que comenzasen a identificar y hacer frente a sus retos de un modo más eficaz. De este modo, una asociación sana garantizaría que Madrid y Toronto se conviertan en *una hoja de ruta práctica hacia el éxito* la una para la otra.

El camino a seguir

Una vez demostrado que existe una base para la asociación, el reto es garantizar que se concrete. Debería tomarse un impulso mayor para aumentar al máximo los beneficios mutuos que podrían obtenerse de una relación entre Madrid y Toronto.

Podrían darse ciertos pasos para cimentar un acuerdo de trabajo más formal:

1. Este programa de aprendizaje debería debatirse, corregirse y finalizarse en los niveles correspondientes y en ambas ciudades.

Objetivo: comenzar a sentar las bases para un acuerdo de asociación y para activar los debates actuales y futuros sobre cuál es el mejor modo de que ambas ciudades trabajen conjuntamente.

2. Una delegación nombrada por el Alcalde de Toronto debería reunirse con una delegación similar de Madrid en esta última ciudad como consecuencia del vuelo directo entre ambas ciudades el 15 de junio de 2008, y el Alcalde de Madrid podría visitar Toronto en un momento adecuado en un futuro próximo (quizás durante la *Global City Conference* en Toronto el 8 y el 9 de diciembre de 2008).

Objetivo: establecer una buena voluntad en torno a la idea de una relación entre Madrid y Toronto.

Podría llevarse a cabo un estudio comparativo más detallado de los resultados y las innovaciones de ambas ciudades.

Objetivo: consolidar la buena voluntad generada de un modo más formal para una asociación urbana. Deberían empezar a surgir objetivos claros para la asociación.

3. Podrían empezar los intercambios de conocimientos tan pronto como sea posible entre delegaciones de las organizaciones más importantes (infraestructuras, inversión, internacionalización, educación, innovación, creatividad, etc.)

Objetivo: Poner en marcha el intercambio de conocimientos prácticos entre especialistas sobre los diferentes aspectos del desarrollo urbano.

4. Una delegación nombrada por el Alcalde de Madrid podría reunirse con una delegación similar de Toronto en esta última ciudad para poner en marcha el acuerdo.

Objetivo: cerrar el círculo y mejorar las relaciones en torno al proyecto para garantizar que el impulso prosiga en el futuro.

Otras ciudades de categoría mundial podrían participar en la siguiente fase del debate sobre temas de interés para Toronto y Madrid.

5. Referencias

<http://www.filmport.ca/>

<http://www.metromadrid.es/actualidad/1605081.htm>

<http://www.toronto.ca/prosperity/pdf/agenda-prosperity-report-full.pdf>

Área de Gobierno de Economía y Participación Ciudadana: Madrid-OneCity-Investment

<http://www.esmadrid.com/en/portal.do>

http://www.toronto.ca/teo/pdf/ahead_of_the_storm_highlights.pdf

http://www.toronto.ca/changeisintheair/pdf/clean_air_action_plan.pdf

Yergaliev, K, 2008: 'Air Tree' Structures in Madrid produce Oxygen and Energy, *The Inhabit Website*, <http://www.inhabitat.com/2008/01/24/stunning-air-trees-only-byproducts-are-h2o-energy/>

http://www.toronto.ca/quality_of_life/universities_colleges.htm

http://www.toronto.ca/governingtoronto/pdf/govto_finalreport.pdf

<http://www.toronto.ca/governingtoronto/index.htm>

<http://img293.imageshack.us/img293/1037/ctba02up0.jpg>

<http://www.flickr.com>

<http://en.wikipedia.org/wiki/Image:lberialogo2.gif>

http://www.foreignaffairs.org/sponsored_sections/country_focus/madrid/madrid.pdf

http://madrid.wantedineurope.com/news/news.php?id_n=3386

<http://www.toronto.ca/invest-in-toronto/pdf/tourism.pdf>

<http://www.esmadrid.com/en/portal.do?IDM=39&NM=1>

http://www.roadtraffic-technology.com/projects/m30_madrid/

<http://urbanity2.blogspot.com/2008/02/23/madrid-rio-project/>

Documento redactado y documentado por Greg Clark y Joe Huxley de
www.citiesandregions.com