

QUADERN 13
del Pacte Industrial

LA XARXA DE SUPORT A LA INTERNACIONALITZACIÓ ECONÒMICA DE LA RMB



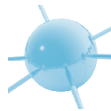
**Pacte Industrial de
la Regió Metropolitana
de Barcelona**



*El **Pacte Industrial de la Regió Metropolitana de Barcelona** és una associació constituïda l'any 1997 amb la missió de configurar una aliança estratègica entre administracions públiques, organitzacions empresarials i sindicats, per impulsar la competitivitat de la indústria, fomentar la creació d'ocupació i millorar la cohesió social i la sostenibilitat al territori metropolità.*

En el marc d'aquesta aliança, el Pacte Industrial ha aconseguit sumar les voluntats de 45 ajuntaments, 13 organitzacions empresarials, els 2 sindicats majoritaris, la Generalitat de Catalunya, la Diputació de Barcelona, l'Àrea Metropolitana de Barcelona, 5 consells comarcals, 6 universitats i diverses institucions vinculades al desenvolupament econòmic.

El Pacte Industrial s'ha distingit sempre pel caràcter innovador de les seves anàlisis i propostes, que tenen com a objectiu fomentar la competitivitat de la indústria metropolitana.



www.pacteindustrial.org

Edició

Associació Pacte Industrial de la Regió Metropolitana de Barcelona

PACTE INDUSTRIAL DE LA REGIÓ METROPOLITANA DE BARCELONA

Presidenta del Consell General

SÒNIA RECASENS

Vicepresidents del Consell General

JOAN ROCA, M. ROSA FIOL I JOSÉ LUIS MOURE

President del Comitè Executiu

CARLES RUIZ

Coordinador Gerent

CARLES RIVERA

COMISSIÓ D'ACTIVITAT ECONÒMICA

President

TONI MORA

Entitats membres de la Comissió

Ajuntament d'Abrera · Ajuntament de Badalona · Ajuntament de Barberà del Vallès · Ajuntament de Barcelona · Ajuntament de Castellar del Vallès · Ajuntament de Castellterçol · Ajuntament de Cerdanyola del Vallès · Ajuntament de Cornellà de Llobregat · Ajuntament del Prat de Llobregat · Ajuntament d'Esplugues de Llobregat · Ajuntament de Gavà · Ajuntament de Gelida · Ajuntament de Granollers · Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat · Ajuntament de la Llagosta · Ajuntament de la Palma de Cervelló · Ajuntament de les Franqueses del Vallès · Ajuntament de Mataró · Ajuntament de Molins de Rei · Ajuntament de Mollet del Vallès · Ajuntament de Montcada i Reixac · Ajuntament d'Olesa de Montserrat · Ajuntament de Palau-solità i Plegamans · Ajuntament de Parets del Vallès · Ajuntament de Pineda de Mar · Ajuntament de Polinyà · Ajuntament de Ripollet · Ajuntament de Rubí · Ajuntament de Sabadell · Ajuntament de Sant Adrià de Besòs · Ajuntament de Sant Boi de Llobregat · Ajuntament de Sant Celoni · Ajuntament de Sant Cugat del Vallès · Ajuntament de Sant Cugat Sesgarrigues · Ajuntament de Sant Esteve Sesrovires · Ajuntament de Sant Feliu de Codines · Ajuntament de Sant Feliu de Llobregat · Ajuntament de Sant Joan Despí · Ajuntament de Sant Just Desvern · Ajuntament de Sant Vicenç dels Horts · Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet · Ajuntament de Santa Perpètua de Mogoda · Ajuntament de Sentmenat · Ajuntament de Tagamanent · Ajuntament de Terrassa · Ajuntament de Vallirana · Ajuntament de Viladecans · Ajuntament de Vilafranca del Penedès · Ajuntament de Vilanova i la Geltrú · Ajuntament de Vilassar de Dalt · Àrea Metropolitana de Barcelona (AMB) · Diputació de Barcelona · Generalitat de Catalunya · Associació Empresarial de l'Hospitalet i Baix Llobregat · Foment del Treball · PIMEC · Unió Empresarial del Penedès · CCOO de Catalunya · UGT de Catalunya · Associació de Mestres Industrials i Tècnics Superiors · Barcelona Regional · Cambra de Comerç de Barcelona · Consell Comarcal del Baix Llobregat · Consell Comarcal del Vallès Occidental · Consorci per l'Ocupació i la Promoció Econòmica del Vallès Occidental · Fundació BCN Formació Professional · Transports Metropolitans de Barcelona (TMB) · Unió de Polígons Industrials de Catalunya · Universitat Oberta de Catalunya · Universitat Politècnica de Catalunya · Universitat Pompeu Fabra

Equip de treball del Quadern 13

ESADEGEO CENTER FOR
GLOBAL ECONOMY
AND GEOPOLITICS

Director

ANGEL SAZ-CARRANZA

Investigadora

IRENE GARCÍA

Amb la col·laboració de

CARLES RIVERA
Pacte Industrial de la Regió
Metropolitana de Barcelona

ALBERT VALDIVIA
Pacte Industrial de la Regió
Metropolitana de Barcelona

ALBA GUBERT
Pacte Industrial de la Regió
Metropolitana de Barcelona

CARLOS MARTÍNEZ
Pacte Industrial de la Regió
Metropolitana de Barcelona

Disseny i maquetació

ANA CAPARRÓS

ISBN 978-84-606-9661-2
Dipòsit legal DL B 23184-2015
Desembre 2015

LA **XARXA DE SUPORT** A LA
INTERNACIONALITZACIÓ ECONÒMICA
DE LA RMB





Resum

L'objectiu d'aquest estudi és identificar i caracteritzar la xarxa d'actors que promouen i donen suport a la internacionalització de l'economia de la Regió Metropolitana de Barcelona i analitzar els seus vincles i les seves interrelacions. La xarxa d'actors està configurada per tres subsistemes: màrqueting internacional, atracció d'inversió estrangera directa i exportació, que alhora es subdivideix en tres parts: promoció, capacitació i gestió de les exportacions. L'anàlisi realitzada identifica els punts forts i febles de la xarxa i aporta elements per contribuir a millorar l'estratègia i la governança de la internacionalització econòmica metropolitana. En concret, per a cada un dels subsistemes s'identifiquen els principals reptes per a la coordinació i es fan propostes per millorar el seu funcionament i el de la xarxa en el seu conjunt.



Resumen

El objetivo de este estudio es identificar y caracterizar la red de actores que promueven y dan apoyo a la internacionalización de la economía de la Región Metropolitana de Barcelona y analizar sus vínculos y sus interrelaciones. La red de actores está configurada por tres subsistemas: *marketing* internacional, atracción de inversión extranjera directa y exportación, que a su vez se subdivide en tres partes: promoción, capacitación y gestión de las exportaciones. El análisis realizado identifica los puntos fuertes y débiles de la red y aporta elementos para contribuir a mejorar la estrategia y la gobernanza de la internacionalización económica metropolitana. En concreto, para cada uno de los subsistemas se identifican los principales retos para la coordinación y se hacen propuestas para mejorar su funcionamiento y el de la red en su conjunto.



Abstract

The aim of this study is to identify and characterise the network of actors that promote and give their support to the internationalisation of the Barcelona Metropolitan Region (RMB)'s economy and analyse the links and relationships between them. The network of actors is made up of three subsystems: international marketing, attraction of foreign direct investment and exportation, which likewise is sub-divided into three parts: promotion, training and exports management. The analysis that was carried out identifies the network's strong points and weak points and suggests things that could contribute to improving the strategy and governance of metropolitan economic internationalisation. Specifically, the main challenges for the coordination of each one of the subsystems were identified and proposals were made to improve its operations and the operation of the network as a whole.

Sumari

	Presentació	9
	Resum executiu	11
1	Introducció	23
1.1	Metodologia	24
1.2	Estructura de l'informe	27
2	Context: La Regió Metropolitana de Barcelona	29
2.1	Context econòmic	29
2.2	Context territorial	39
2.3	Context institucional i fragmentació administrativa	43
3	El sistema complet	47
4	Anàlisi dels subsistemes de màrqueting internacional i inversió estrangera directa	51
4.1	Màrqueting internacional	51
4.2	Atracció d'inversió estrangera directa	57
5	Anàlisi dels subsistemes relacionats amb l'exportació	65
5.1	Promoció de l'exportació	65
5.2	Capacitació de l'exportació i recerca	69
5.3	Gestió de l'exportació	74
6	Conclusions i propostes de millora	81
7	Bibliografia	83
	Annexos	87
1	Llegenda dels diagrames dels actors de la xarxa de suport a la internacionalització	87
2	Resum dels subsistemes estudiats	89
	Relació de sigles i acrònims	92
	Relació de figures i taules	93



En un entorn marcat per la competència global sorgeixen nous reptes per al territori metropolità i el seu teixit productiu –integrat majoritàriament per petites i mitjanes empreses–, que exigeixen una adequada estratègia competitiva en l'àmbit internacional que permeti impulsar una economia metropolitana més sòlida.

Per tant, resulta fonamental buscar mecanismes per millorar el nivell d'internacionalització econòmica de la Regió Metropolitana de Barcelona (RMB) i, d'aquesta manera, impulsar el seu creixement econòmic i la recuperació de l'ocupació. Disposar d'una regió metropolitana més internacionalitzada implica sobretot exportar més i atreure més inversions estrangeres directes.

En aquest sentit, el Pacte Industrial, en la seva *Declaració per a la renovació i el creixement de l'activitat industrial a la Regió Metropolitana de Barcelona* (2007), va reafirmar el seu compromís, que ha mantingut de manera decidida durant els darrers anys, de seguir treballant per millorar la competitivitat del teixit industrial i la internacionalització de l'economia metropolitana, de manera que la RMB compti amb una indústria renovada i enfortida per afrontar amb èxit els nous reptes plantejats per la globalització.

En aquesta línia de treball, el Pacte Industrial publica aquest estudi elaborat per ESADE Center for Global Economy and Geopolitics amb el propòsit de contribuir a la millora de la internacionalització econòmica metropolitana. L'objectiu d'aquest treball és, en primer lloc, identificar els principals actors que configuren la xarxa de suport a la internacionalització econòmica de la RMB, caracteritzar-los i conèixer quines activitats desenvolupen i, en segon lloc, analitzar les relacions de coordinació entre els diferents agents amb el propòsit d'identificar els punts forts i les llacunes del sistema i fer propostes per millorar-ne el funcionament.

En un context econòmic com l'actual resulta essencial que sumin esforços tots els agents que configuren el sistema de suport a la internacionalització. Això és fonamental tant per evitar redundàncies i fer un ús més eficient dels seus recursos, com per millorar l'estratègia d'internacionalització i la governança de la xarxa.

Desitgem que aquest nou estudi us sigui d'utilitat, convençuts que augmentar la internacionalització de l'economia és un element essencial per afavorir la competitivitat de la indústria metropolitana i crear ocupació.

Carles Ruiz Novella

President del Comitè Executiu

Associació Pacte Industrial de la Regió Metropolitana de Barcelona



Aprofundir en la internacionalització de l'economia metropolitana és, sens dubte, un element cabdal per avançar en la reactivació de l'economia i en la creació d'ocupació a la RMB. Per això, aquest estudi, resultat de la col·laboració entre la Fundació ESADE i el Pacte Industrial, té el propòsit de conèixer l'actual xarxa d'actors que donen suport a la internacionalització de l'economia metropolitana i presentar propostes per millorar el seu funcionament.

Després d'identificar els actors que configuren la xarxa de suport a la internacionalització, s'ha procedit a entrevistar-los per conèixer amb més profunditat quins són els seus programes i recursos, i alhora quins són els vincles i les relacions de coordinació amb la resta d'actors que configuren la xarxa. El treball realitzat ha permès identificar i analitzar els diferents subsistemes que conformen l'estructura d'aquesta xarxa.

L'informe s'estructura en sis capítols. Al primer capítol, es presenta la metodologia i l'estructura de l'informe, i el segon capítol proporciona una visió general de l'estructura econòmica i institucional de la Regió Metropolitana de Barcelona. El tercer capítol ofereix una anàlisi global de tot el sistema de suport a la internacionalització. Al quart capítol, es descriuen els subsistemes de màrqueting internacional i atracció d'inversió estrangera directa, mentre que el cinquè capítol tracta del sistema de promoció, capacitació i gestió de les exportacions. Aquests dos capítols intenten descriure "qui fa què i com" a cadascun dels subsistemes. Finalment, el sisè capítol presenta les conclusions i les propostes de millora.

L'anàlisi dels subsistemes que configuren la xarxa de suport a la internacionalització ha permès identificar tant els seus punts forts com les principals llacunes. Alhora s'han identificat els principals reptes a la coordinació de cada subsistema i s'han fet propostes per millorar el seu funcionament i el del conjunt de la xarxa.

Estem convençuts que l'estudi que aquí us presentem constitueix una eina útil per ajudar els actors que configuren la xarxa de suport a la internacionalització a orientar i coordinar les seves estratègies. Aquest treball, sens dubte, pot contribuir a millorar el nivell d'internacionalització del territori metropolità i afavorir l'ocupació de qualitat –eradicant la precarietat laboral i social– i, en definitiva, a millorar la qualitat de vida de les persones.

Toni Mora Núñez

President de la Comissió d'Activitat Econòmica
Associació Pacte Industrial de la Regió Metropolitana de Barcelona



RESUM EXECUTIU

Aquest apartat presenta, en primer lloc, el marc conceptual, integrat per cinc subsistemes funcionals i, a continuació, en resumeix les conclusions principals.

CINC SUBSISTEMES FUNCIONALS

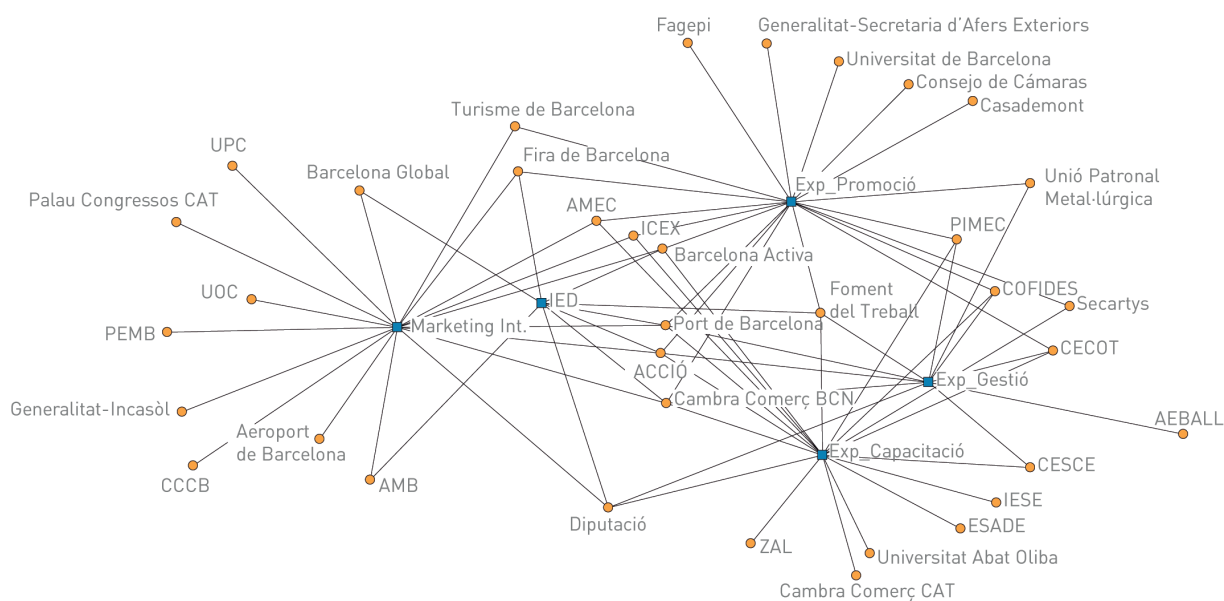
Les diferents organitzacions que presten serveis d'internacionalització a la Regió Metropolitana de Barcelona es poden agrupar d'acord amb les seves funcions i activitats principals. Segons aquesta lògica, ESADE ha identificat cinc grups, anomenats subsistemes:

- màrqueting internacional (inclosa la promoció del turisme)
- atracció d'inversió estrangera directa i
- tres subsistemes d'exportació:
 - promoció,
 - capacitació i
 - gestió.

El diagrama que es mostra relaciona visualment la gamma d'actors (en taronja) amb els diferents subsistemes (en blau) en què participen. El mapa no representa les relacions entre els actors (que s'indicarà més endavant en l'informe). Els actors que participen en més d'un subsistema hi apareixen vinculats respectivament. A més, s'indica al gràfic amb una línia en negreta si la participació de l'actor és altament activa en el subsistema.

El diagrama il·lustra com en els diferents subsistemes operen diferents actors, i només uns pocs hi són actius en més d'un. A més, es veu com **el subsistema de màrqueting internacional és al costat oposat dels tres subsistemes relacionats amb les exportacions**. Només ACCIÓ, la Cambra de Barcelona i el Port de Barcelona estan actius als cinc subsistemes.

Figura 1. Diagrama d'actors (taronja) per subsectors (blau)



Nota: Llegenda disponible a l'Annex 1.

A continuació, resumim les conclusions més rellevants de cada sub-sistema:

El subsistema de màrqueting internacional

- L'acció principal de màrqueting internacional s'executa des de l'Ajuntament de Barcelona, a través de Barcelona Activa i de Turisme de Barcelona, amb rols ben diferenciats. Barcelona Activa s'encarrega de promoure el turisme de negocis i de difondre i posicionar els clústers de Barcelona, mentre que Turisme de Barcelona se centra a crear, gestionar i comercialitzar els productes turístics que Barcelona ofereix.
- La participació de la comunitat autònoma en el sistema també hi està molt definida i es vehicula a través d'ACCIÓ, que assumeix el lideratge en les missions politicoempresarials internacionals de prospecció de nous mercats.
- L'aportació principal del sector privat es realitza des del consorci públicoprivat de Fira de Barcelona, dedicat a l'atracció de grans esdeveniments comercials i a la creació de nous certàmens relacionats amb els sectors emergents. Aquesta activitat es complementa molt amb la de Turisme de Barcelona i Barcelona Activa.



- La societat civil també duu a terme una labor activa per mitjà de Barcelona Global, que se centra en el foment dels clústers i en la gestió correcta de la marca Barcelona, en què sectors potents de la ciutat aconsegueixen un paper preponderant. Aquestes línies estratègiques convergeixen amb els eixos d'acció de Barcelona Activa.
- El subsistema de màrqueting internacional té quatre línies clares d'acció al voltant de les quals s'organitza la cooperació: 1) promoció turística; 2) atracció d'esdeveniments i rutes comercials; 3) gestió de la marca Barcelona, i 4) organització d'esdeveniments. Turisme de Barcelona actua d'eix vertebrador dels dos primers pilars; Barcelona Activa, del tercer, i la Fira de Barcelona, del quart.
- L'atracció d'esdeveniments i rutes comercials constitueix la línia d'acció d'aquest subsistema on la coordinació està més avançada, amb la presentació conjunta de candidatures i l'existència de comitès de treball que reuneixen actors governamentals locals, autonòmics i nacionals, juntament amb actors publicoprivats (p. ex., el Comitè de Desenvolupament de Rutes Aèries de Barcelona, CDRA). La gestió de la marca Barcelona també està avançant en aquesta direcció, amb la creació de l'agència "Marca Barcelona", que es configura com un consorci publicoprivat, per bé que només a escala local.
- **Des del punt de vista operatiu, l'organització de missions politicoempresarials és l'única activitat que queda fora de la cooperació sistemàtica establerta entre els actors que conformen aquest subsistema.**
- **Principals reptes per a la coordinació:** Per tenir més impacte, seria recomanable cloure positivament les converses en curs per ancorar ACCIÓ en la nova agència "Marca Barcelona".

El subsistema d'atracció d'inversió estrangera directa

- La composició dels actors principals d'aquest subsistema és molt similar a la de màrqueting internacional, amb les excepcions de la participació de Foment del Treball en l'atracció d'inversió i l'absència de Turisme de Barcelona. Tanmateix, destaca la proactivitat d'ACCIÓ (comunitat autònoma), Barcelona Activa (ciutat de Barcelona) i el Port de Barcelona (Estat).
- En aquest subsistema, la comunitat autònoma, a través d'ACCIÓ, i la ciutat de Barcelona, a través de Barcelona Activa, són els dos actors clau i la seva aportació financera és central. El rol d'ACCIÓ i Barcelona Activa en aquest subsistema és d'acompanyament administratiu als inversors estrangers.



- Tanmateix, a diferència de Barcelona Activa, que com que disposa de pocs recursos humans ha cercat estrènyer vincles de col·laboració amb els altres actors principals del sistema, tant per a l'acompanyament administratiu (Cambra de Comerç), com per obrir portes a l'exterior (ACCIÓ, Barcelona Global), identificar prescriptors (Fira de Barcelona) i acollir la comunitat internacional (Barcelona Global), **ACCIÓ realitza la seva acció d'acompanyament administratiu sense partenariats. A més, ACCIÓ és l'únic actor del subsistema que ofereix incentius per a les empreses** i exerceix una posició central en les missions institucionals.
- El Port de Barcelona, a banda de ser un gran receptor d'IED, és un altre actor clau en aquest subsistema, tant per les missions anuals que lidera com per la seva participació en la recepció de delegacions exteriors que atén, principalment, ACCIÓ.
- Els altres actors que participen en aquest subsistema aconsegueixen una funció de capitalitat pel que fa a ACCIÓ, Barcelona Activa i el Port. La raó fonamental és la manca de recursos, que els porta a adoptar un paper passiu en el sistema.
- **Principals reptes per a la coordinació:** Destaca la manca de vincles de la Cambra de Comerç —que destina el 40% de la seva activitat a atraure inversió estrangera— respecte de Barcelona Global i el Port de Barcelona. ICEX (particularment, Invest in Spain) també sorprèn per la seva manca d'ancoratge amb la resta del subsistema.

El subsistema de promoció de l'exportació

- El subsistema de promoció de l'exportació és el més extens pel que fa a la participació d'actors i el més limitat pel que fa al personal.
- La manca de recursos generada per la crisi econòmica ha comportat la creació d'iniciatives liderades per actors públics, **adreçades a la coordinació i l'alineació estratègica en el sistema.** La comunitat autònoma, a través de ACCIÓ, lidera la coordinació amb el sector privat per mitjà del **Grup de Treball d'Internacionalització.** En la mateixa línia, la ciutat, a través de Barcelona Activa i de la Cambra de Comerç, reuneix els principals actors interinstitucionals entorn de la **Taula de Coordinació Internacional**, des d'on es llancen missions per obrir mercat d'exportació a les empreses catalanes.
- En un nivell inferior de col·laboració, l'ICEX organitza l'**Agenda d'Entitats**, per recollir i distribuir mensualment les activitats dedicades a la promoció de l'exportació que els integrants d'aquesta iniciativa realitzen a Barcelona, majoritàriament patronals, cambres i associacions sectorials.



- **Tanmateix, no existeix cap estructura que aplegui els principals actors públics i privats sota un mateix paraigua.** Tampoc no existeix cap iniciativa liderada per actors privats, que competeixin entre ells pels recursos.
- **L'espai únic en el qual col·laboren sistemàticament els uns amb els altres són les jornades de sensibilització i les conferències informatives sobre països.**
- Aquest subsistema té un pilar específic, dedicat a millorar els procediments d'exportació, l'activitat del qual recau sobre l'ICEX i el Port de Barcelona, en coordinació amb les cambres i les organitzacions empresarials.
- **Principals reptes per a la coordinació:** La duplicitat entre la Taula de Coordinació Internacional i el Grup de Treball d'Internacionalització, integrats per actors clau del sistema, alguns dels quals són presents a les dues estructures.

El subsistema de capacitat de l'exportació i la recerca

- Aquest subsistema és liderat per un organisme autonòmic (ACCIÓ), un organisme estatal (ICEX) i una entitat privada local sense finalitat de lucre (Cambra de Comerç de Barcelona). Més concretament, l'ICEX i ACCIÓ lideren en aportació de recursos humans i de recursos financers. ACCIÓ, amb menys recursos humans que l'ICEX en general (però amb més personal a Barcelona), es posiciona com a node estructurador en les relacions amb les patronals i les associacions sectorials i, per tant, a compleix una funció més integradora amb els altres actors presents en aquest subsistema.
- L'aportació de la Diputació de Barcelona també és significativa, sobretot a la resta del territori, més enllà del Barcelonès. També és significativa l'aportació de la patronal PIMEC, tant de forma individual com en la seva col·laboració estratègica amb la Diputació, així com la d'ACCIÓ. I Foment del Treball, el Port de Barcelona i la ZAL, com a cofundadors de l'Institut de Logística, adquireixen una rellevància especial en el sector de la logística, tant en l'assessorament d'empreses, com en la realització d'estudis sobre el sector.
- Una menció especial mereixen les escoles de negocis (ESADE i IESE) i de comerç internacional (ESCI-UPF) en la capacitat per a la internacionalització de les empreses.
- En general, destaca el gran nombre d'iniciatives que apleguen els principals actors per donar resposta al diagnòstic i a la capacitat



de les empreses. Tanmateix, actualment no hi ha cap iniciativa que integri el govern autonòmic amb el local, si bé s'estan fent passos amb vista a una cooperació més gran entre ACCIÓ i la Diputació de Barcelona, per tal d'evitar encavallaments en els seus programes: "Accelera el Creixement" i "Expansiona't", i per garantir una seqüència lògica dels paquets i els mòduls formatius. En aquest subsistema, la participació de l'Ajuntament de Barcelona a través de Barcelona Activa és marginal.

- Així mateix, cal assenyalar que la majoria dels cursos de capacitat que tenen subvenció de l'organisme que els imparteix s'adrecen a empreses que ja tenen una certa capacitat inicial per exportar, entre un 15% i un 30% de la facturació total, i amb més de quatre anys de vida.
- L'oferta adreçada a empreses que es troben a la fase inicial d'exportació és més reduïda, implica el finançament total per part de l'empresa (p. ex., Cambra de Comerç, PIMEC) i cursos d'una durada significativament més curta (p. ex., ICEX, Foment del Treball).
- **Principals reptes per a la coordinació:** Actualment, no hi ha cap iniciativa que integri el govern autonòmic amb el local, i s'observen duplicitats en les activitats de formació.

Gestió de l'exportació

- Aquest subsistema, com a capacitat a l'exportació, també és liderat per ACCIÓ i l'ICEX, pel que fa a l'assistència financera. ACCIÓ és l'actor central en el subministrament de crèdits, en què els projectes d'instal·lació a l'estranger adquireixen una importància especial en relació amb els de comercialització. A més, col·labora amb la CESCE i la COFIDES per dissenyar instruments a la mida de la naturalesa del projecte; és també l'actor principal en l'organització de missions sectorials amb empreses que cerquen socis comercials als mercats de destinació i l'únic que ofereix, des de fa poc, una línia d'ajuda per a la prospecció inicial a l'exterior.
- Per la seva banda, l'ICEX, en col·laboració amb la CESCE, ofereix una assegurança de crèdit amb una durada de 12 mesos a pimes que tinguin una exportació inferior al 30%.
- Pel que fa a l'assistència tècnica, el lideratge se'l reparteixen ACCIÓ i l'ICEX, amb els seus centres de promoció de negocis a l'exterior, que ajuden les empreses a optimitzar els recursos; la Cambra de Comerç, amb una activitat orientada a la diplomàcia corporativa i a l'orientació de les empreses en les diferents fases del procés lici-



tador, i la Fira de Barcelona, amb un rol important en l'organització d'activitats de *networking*, *round talks* i B2C (*business-to-consumer*).

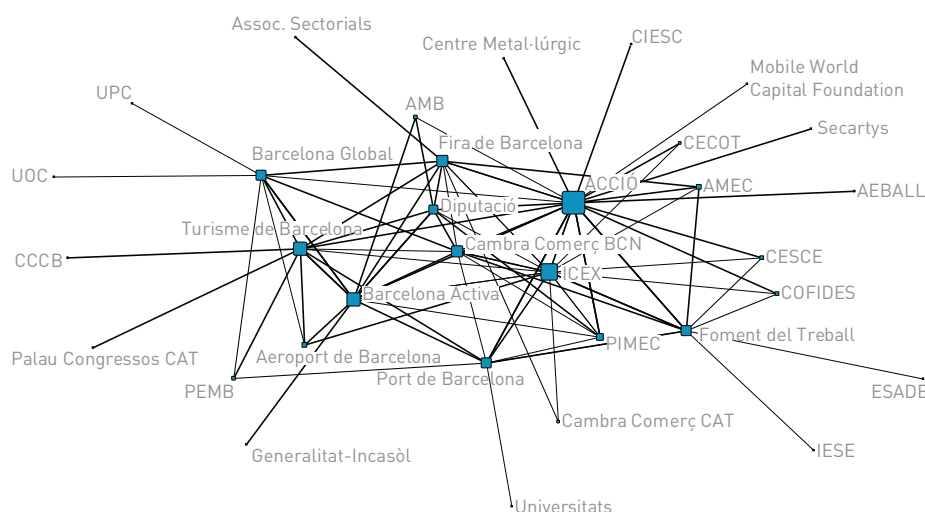
- És important subratllar que aquest subsistema lidera en recursos humans; tanmateix, la majoria estan concentrats als centres de promoció de negocis a l'exterior d'ACCIÓ i l'ICEX.
- **Aquest subsistema, a diferència del subsistema de capacitat de l'exportació, destaca per la iniciativa individual dels diferents actors implicats. Això és així fins i tot pel que fa a la línia de foment de la contractació pública internacional, que duen a terme paral·lelament ACCIÓ i la Cambra de Comerç de Barcelona.**
- La major part de la col·laboració sistemàtica gira al voltant de l'assistència financera, amb ACCIÓ com a eix vertebrador per raó de la seva aportació. En l'assistència tècnica, la col·laboració que s'estableix gira entorn de la resolució de qüestions tècniques, en què es distingeixen **tres grups diferenciats**: ACCIÓ, que col·labora amb el Port; la Diputació de Barcelona, amb la Cambra de Comerç, i l'ICEX, amb la PIMEC, Foment del Treball, la CESCE i la COFIDES.
- I, de forma *ad hoc* a les missions, s'estableixen col·laboracions en funció del mercat i de l'interès estratègic. Només el tàndem Port de Barcelona-ACCIÓ és estable per coordinar i alinear esforços en la preparació de les missions que realitza el Port per a empreses en l'àmbit portuari.
- Així mateix, destaca la **inexistència d'un nexa entre els programes de capacitat i de gestió de l'exportació**, malgrat que són liderats pels mateixos actors, ACCIÓ i l'ICEX.
- El lideratge d'ACCIÓ en aquest subsistema és reconegut per tots els actors que l'integren, si bé alguns es mostren crítics amb la seva manca de col·laboració.
- **Principals reptes per a la coordinació:** Pel que fa a l'assistència tècnica en aquest subsistema, la majoria de les accions es fan de manera individual i, a vegades, en paral·lel: per exemple, per a la línia de foment de la contractació pública internacional, que duen a terme tant ACCIÓ com la Cambra de Comerç de Barcelona. D'altra banda, no existeix cap iniciativa que aplegui tots els actors governamentals que participen en la gestió de l'exportació: ACCIÓ, la Diputació de Barcelona i l'ICEX.

El sistema complet



El gràfic següent il·lustra les relacions entre tots els actors identificats, independentment dels subsistemes en què són actius.

Figura 2. Xarxa sistèmica (completa) d'actors



Nota: Llegenda disponible a l'Annex 1.

Existeixen determinades barreres a la coordinació i a la cooperació que limiten la capacitat de la Regió Metropolitana de Barcelona per promoure l'atracció d'inversió estrangera directa i, sobretot, l'exportació. Segons les persones entrevistades, els reptes més importants són:

- **Pensament competitiu.** Les actituds de competència i confrontació són més evidents, curiosament, entre els actors privats entre ells i respecte dels actors públics, sobretot amb relació a ACCIÓ, l'organisme que disposa de més recursos humans i financers en relació amb la resta d'actors. Aquesta rivalitat sorgeix principalment en les missions i en la gestió de l'exportació, d'una banda, en què, en general, els actors consideren que la col·laboració genera més competència que benefici, i, d'altra banda, en l'acompanyament administratiu a les empreses estrangeres que es volen instal·lar a Barcelona, on la província i la comunitat autònoma actuen de forma paral·lela.
- **Fragmentació territorial.** Les característiques administratives multinivell de Barcelona limiten la cooperació, sobretot més enllà de l'Àrea Metropolitana de Barcelona, on no existeix cap mecanisme que hi aportï una visió unitària i integri les estructures i els actors de l'Àrea Metropolitana amb els de la Regió Metropolitana de Barcelona.



- **Manca de recursos.** Els subsistemes de promoció i capacitació de l'exportació tenen sobretot recursos limitats per aconseguir un impacte significatiu.
- **Falta d'una visió unitària.** Aquesta característica es manifesta fonamentalment en el subsistema d'exportació, on destaca la manca d'una visió clara, articulada i seqüencial entre els subsistemes de capacitació i de gestió de l'exportació per aconseguir un resultat millor i una penetració més gran al mercat internacional.

Les persones entrevistades van identificar **dimensions específiques del sistema que funcionen i ofereixen algunes claus sobre com millorar i reforçar** aquells subsistemes en què la col·laboració és més fragmentada i ineficaç:

- **Agència o consell de col·laboració fort.** Una plataforma que actuï com a vector intermediari per distribuir rols, alinear esforços, aclarir objectius i establir una coordinació eficient, no tan sols per evitar encavallaments funcionals, sinó sobretot per millorar l'eficiència del sistema. El CDRA o la creació de l'agència Marca Barcelona en el subsistema de màrqueting internacional n'és un exemple clar.
- **Recursos.** Les persones entrevistades van assenyalar la limitació actual dels recursos com una barrera important a la col·laboració. En aquesta línia, en el subsistema de màrqueting internacional destaquen l'acord de Barcelona Activa amb Barcelona Global per aprofitar la xarxa d'associats a escala internacional d'aquest darrer organisme (el Barcelona Global International Council). És important esmentar el posicionament sistèmic clar d'ACCIÓ com a líder indiscutible en recursos financers i com a vector de les col·laboracions que impliquen assistència financera, sobretot en les missions i en la capacitació de l'exportació.
- **Complementarietat estratègica.** En un context de competència, la complementarietat, ja sigui d'objectius o de capacitat tècnica, s'esmenta com un actiu per col·laborar, alhora que s'optimitzen els recursos i els esforços. És l'exemple de la col·laboració entre els actors del subsistema de màrqueting internacional per a l'atracció d'esdeveniments i rutes comercials i, a través del PEMB, per al posicionament estratègic de Barcelona a escala internacional. També es pot esmentar el cas de Biz Barcelona en el subsistema d'atracció d'inversió estrangera directa, un congrés específic organitzat per la Fira de Barcelona adreçat a *start-ups*, emprenedors i autònoms que cerquen proveïdors de serveis i eines per fer créixer els seus negocis a escala internacional i en què col·laboren la majoria dels actors



públics i privats del subsistema. O el partenariat entre la Diputació de Barcelona i la PIMEC amb “Accelera el creixement”, per donar suport a empreses d’alt potencial de creixement de més de quatre anys, i entre la Cambra de Comerç, ACCIÓ i l’ICEX amb “ICEX-Next”, per oferir acompanyament durant 24 mesos a empreses en el seu procés d’internacionalització.

- **Lideratge.** Un actor que actuï de precursor en la col·laboració entre actors. És el cas de Barcelona Activa i de la Cambra de Comerç amb els organismes institucionals clau del subsistema a la Taula de Coordinació Internacional, o d’ACCIÓ amb les patronals en el Grup de Treball d’Internacionalització.
- **Confiança personal.** Els actors assenyalaven que la confiança era un precursor per establir col·laboracions que no es formulen essencialment al voltant de la contraprestació econòmica. En aquest sentit, destaca la col·laboració constant entre l’Ajuntament de Barcelona, a través de Barcelona Activa, i la Generalitat de Catalunya, a través d’ACCIÓ, per tal de coordinar les seves múltiples activitats en el subsistema d’atracció d’inversió estrangera directa. També, per a la IED, Barcelona Activa es val del suport de les més de trenta oficines que té ACCIÓ arreu del món per a les seves activitats d’agenda i d’obertura de portes.
- **Ubicació conjunta.** En combinació directa amb la limitació dels recursos disponibles i la confiança personal, alguns actors entrevistats van subratllar que el fet de compartir oficina contribueix a augmentar significativament la col·laboració. L’exemple més emblemàtic és la creació conjunta, entre Barcelona Activa i la Cambra de Comerç de Barcelona, d’una Oficina d’Atenció a l’Empresa en el subsistema d’atracció d’inversió estrangera directa, per tal de facilitar l’activitat econòmica i l’establiment d’empreses a la ciutat. Així mateix, ACCIÓ té un acord amb el Port de Barcelona en el subsistema de gestió de l’exportació, en virtut del qual aquest aporta personal especialitzat en qüestions logístiques, portuàries i de cadena de subministrament a les oficines exteriors d’ACCIÓ. En la mateixa línia, l’ICEX i el Port de Barcelona comparteixen oficina per tal de millorar els procediments d’exportació en el subsistema de promoció de l’exportació.
- **Especialització territorial.** Per tal d’evitar duplicitats i redundàncies, i optimitzar els recursos, els actors governamentals que tenen competències més enllà de la comarca de Barcelona s’estan especialitzant a aportar valor afegit i a arribar allí on l’Ajuntament i la Generalitat no arriben. Per exemple, en el sistema de capacitació de l’exportació, la Diputació de Barcelona s’orienta a oferir formació a



aquelles empreses situades més enllà de la ciutat de Barcelona. En la mateixa línia, l'AMB, amb l'objectiu de posicionar-se com a *information broker* del subsistema d'atracció d'inversió estrangera, està construint una plataforma *online* que ajunti els serveis i els tangibles existents a l'AMB per tal de posicionar-la i facilitar-hi l'atracció d'inversió.

PROPOSTES DE MILLORA

A continuació, esmentem com a idees algunes millores possibles del sistema de suport a la internacionalització de Barcelona.

El subsistema de màrqueting internacional està ben coordinat gràcies a l'encaix institucional, de manera que l'Ajuntament de Barcelona és al consell tant de la Fira com de Turisme de Barcelona. La nova agència Marca Barcelona millorarà més encara aquest encaix. Només resta per millorar l'encaix amb ACCIÓ, que queda una mica despenjada en aquest entramat. Proposem el següent:

- Ancorar ACCIÓ a l'agència Marca Barcelona per millorar-ne la coordinació. ACCIÓ es podria incorporar formalment a l'agència o simplement participar a les reunions i als consells de coordinació.

En l'àmbit de la inversió estrangera directa, els actors centrals són ACCIÓ i Barcelona Activa. De moment, la coordinació entre aquests dos actors i d'altres es fa de manera informal. A més, en aquest subsistema, el nivell central —és a dir, Invest in Spain, de l'ICEX— està poc integrat amb la resta dels actors. Proposem:

- Crear un instrument formal de coordinació d'atracció de la inversió a la Regió Metropolitana de Barcelona, liderat per ACCIÓ i Barcelona Activa, integrant-hi l'ICEX i també l'AMB, el Port i la Cambra de Comerç. Aquest instrument podria implicar reunions de coordinació bisetmanals, o una llista de correu on s'anunciessin els projectes que es gestionin a mesura que vagin sorgint.

En el suport a l'exportació és on hi ha més activitat, però també més fragmentació. Hi ha duplicitats en determinades activitats: (1) accions de sensibilització, Grup de Treball d'Internacionalització (ACCIÓ), Taula de Coordinació Internacional (Barcelona Activa), Agenda d'Entitats (ICEX), i (2) accions de formació: "Accelera el Creixement" (ACCIÓ) i "Expansiona't" (Diputació de Barcelona).



El suport a la gestió de l'exportació està fragmentat en tres subgrups: ACCIÓ, la Cambra de Comerç i l'ICEX. Així mateix, no s'observa cap nexa entre els programes de capacitat i de gestió de l'exportació. No existeix una via perquè les empreses puguin progressar a través dels diferents programes de formació, ni perquè les empreses que demanin suport en la gestió de l'exportació siguin formades adequadament per poder aprofitar al màxim l'assistència tècnica i no col·lapsar el servei.

En els subsistemes vinculats amb l'exportació és on trobem més necessitats de millora. Proposem:

- Crear un punt únic d'informació que reculli totes les diverses activitats de sensibilització i promoció de l'exportació que es fan a la Regió Metropolitana de Barcelona. Aquest punt podria ser una web, gestionada per un dels actors, que recollís tota l'activitat en matèria de promoció de les exportacions, amb vista a millorar la coordinació entre els promotors i oferir un punt de referència únic als possibles usuaris.
- Crear un mapa amb tots els productes de capacitat i perquè les empreses puguin seguir una trajectòria de formació de manera lògica i eficient. (Aquest mapa el podria elaborar algun dels actors o bé un consell de coordinació formal integrat per tots els actors.)
- Pel que fa a la formació, també s'hauria de millorar la dualitat actual. Es podrien fusionar "Accelera el Creixement" (ACCIÓ) i "Expansiona't" (Diputació) —o, almenys, s'haurien d'especialitzar els dos programes de manera que fossin complementaris i oferissin uns serveis segmentats i menys redundants.
- Millorar la coordinació entre els actors que promouen la gestió de l'exportació (principalment l'ICEX i ACCIÓ, però de forma exclusiva) i, si fos possible, diferenciar i segmentar les seves ofertes respectives. Algun mecanisme de comunicació constant, com ara uns consells de coordinació periòdics o l'ús de plataformes electròniques, podria ser útil.



1

INTRODUCCIÓ

La Fundació ESADE i el Pacte Industrial de la Regió Metropolitana de Barcelona van subscriure l'any 2014 un conveni de col·laboració per elaborar un informe amb el propòsit d'identificar els punts forts i febles de l'estratègia i la governança de la internacionalització econòmica de la Regió Metropolitana de Barcelona. Els objectius principals que es persegueixen són:

- Caracteritzar i analitzar els actors (la seva missió, visió, finançament, activitats i percepcions) que pensen estratègicament i poden actuar per promoure la internacionalització econòmica de la Regió Metropolitana de Barcelona.
- Identificar la xarxa d'actors que promouen el comerç internacional, la inversió i l'atracció de talent —detectar els actors principals de la xarxa (nodes) i les seves relacions de coordinació (per exemple, els seus vincles). També detallar el poder de distribució de la xarxa i la seva autoritat a l'hora de prendre decisions, les llacunes i/o les redundàncies del sistema, i la capacitat general de la xarxa per promoure la internacionalització econòmica com a resultat de les seves accions.
- Assenyalar els actors/líders (públics i privats) clau en el comerç, la inversió, i la xarxa d'atracció de talent (a escala local, metropolitana, autonòmica i estatal) i copsar les seves percepcions sobre la xarxa existent.

Amb els resultats d'aquest procés de mapatge, es vol ajudar a il·lustrar els reptes i els punts febles de la xarxa i identificar innovacions especí-

fiques en el sistema, i així poder contribuir, a través de l'elaboració de propostes de millora, a establir futures accions, adreçades a corregir les llacunes actuals del sistema de promoció de la internacionalització.



1.1 METODOLOGIA

L'informe es basa en el treball de camp que s'ha dut a terme a Barcelona l'any 2014. S'han entrevistat 20 organitzacions i s'ha revisat tota la documentació pertinent. A més, per mitjà d'una enquesta, cada persona entrevistada ha identificat el grau de col·laboració entre les organitzacions del sistema.

La selecció de les entrevistes s'ha determinat combinant la revisió de fonts secundàries —principalment, cerques de paraules clau a internet i la revisió de les pàgines webs dels actors de més renom— i el coneixement del Pacte Industrial. La metodologia de la recerca ha tingut diversos components. En primer lloc, s'han fet unes entrevistes telefòniques per aclarir l'abast de l'estudi i recollir-ne informació preliminar. En segon lloc, s'ha dut a terme una sèrie d'entrevistes cara a cara a Barcelona amb els actors de la mostra, a partir d'un qüestionari que s'havia desenvolupat prèviament. Per identificar un segon grau de relació sistèmica, també s'ha demanat a les persones entrevistades que identifiquessin els actors amb qui havien tingut alguna col·laboració en el passat, a partir d'una llista de més de cent institucions procedents de l'Administració pública; d'aeroports, ports i logística; de cambres de comerç i organitzacions estrangeres a Barcelona; d'associacions sectorials; d'institucions i agents econòmics i socials; d'institucions i serveis d'ajuda a l'empresa; de turisme i cultura; d'universitats i ciència, i també d'urbanisme i del mercat immobiliari.

S'han analitzat les dades utilitzant una sèrie de mètodes. L'anàlisi qualitativa ha consistit a codificar temàticament les transcripcions de les entrevistes. L'anàlisi quantitativa de les xarxes socials ha generat resultats addicionals, provinents d'altres dades de xarxes diferents (entrevistes qualitatives i respostes al qüestionari de les institucions).

Aquesta és la llista de les persones que hi han col·laborat:

**Taula 1. Entrevistes i enquesta**

Entrevistes individuals		
Entitat	Nom i cognom	Càrrec
ACCIÓ Agència per la competitivitat de l'empresa, adscrita al Departament d'Empresa i Ocupació de la Generalitat de Catalunya	Joan Josep Berbel	Director d'Internacionalització
Àrea Metropolitana de Barcelona Administració pública de l'Àrea Metropolitana de Barcelona, constituïda l'any 2011 i integrada per 36 municipis en total	Ramon M. Torra	Gerent
	Jordi Lahora	Director de l'Àrea de Desenvolupament Econòmic
Barcelona Activa Agència de desenvolupament local de l'Ajuntament de Barcelona	Josep Marqués	Director executiu de Promoció
Barcelona Global Associació privada, independent i sense finalitat de lucre, constituïda l'any 2008 amb l'objectiu de fer de Barcelona una de les ciutats més atractives del món amb vista a atraure i desenvolupar el talent i l'activitat econòmica	Mateu Hernández	Director general
Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona La Cambra és una institució representativa, independent, democràtica i eficient, que garanteix la promoció de l'activitat econòmica i empresarial, i el desenvolupament sostenible del territori de Barcelona	Josep M. Cervera	Director de l'Àrea d'Internacionalització Empresarial
Diputació de Barcelona Institució pública de Catalunya que dona suport tècnic, econòmic i tecnològic als ajuntaments dels 311 municipis de la província de Barcelona	Leandre Mayola	Gerent de Serveis de Promoció Econòmica i Ocupació de l'Àrea de Desenvolupament Econòmic Local
Fira Internacional de Barcelona És un consorci integrat per l'Ajuntament de Barcelona, la Generalitat de Catalunya i la Cambra de Comerç de Barcelona, que combina la titularitat pública amb una gestió empresarial autònoma, encarregada d'organitzar salons i congressos	Sònia Graupera	Directora de Relacions Internacionals
Foment del Treball Nacional Foment del Treball Nacional és la confederació independent, privada, sense finalitat de lucre, que representa des de 1771 els empresaris i la indústria catalana	David Tornos	Director del Departament d'Internacional



Entrevistes individuals		
Entitat	Nom i cognom	Càrrec
ICEX Catalunya Entitat pública empresarial d'àmbit nacional, que té com a missió promoure la internacionalització de les empreses per tal de contribuir a la seva competitivitat i aportar valor a l'economia en conjunt	Mariano Payá	Director general
Pacte Industrial de la Regió Metropolitana de Barcelona Associació constituïda l'any 1997 amb la missió de configurar una aliança estratègica entre administracions públiques, organitzacions empresarials i sindicats, per impulsar la competitivitat de la indústria, fomentar la creació d'ocupació i millorar la cohesió social i la sostenibilitat al territori metropolità.	Carles Rivera	Coordinador gerent
PIMEC Patronal que representa les microempreses, les petites i mitjanes empreses i els autònoms de Catalunya	Joaquim Ferrer	Director del Departament d'Internacional
Port de Barcelona Organisme públic dependent de Puertos del Estado, encarregat de la gestió del Port de Barcelona	Santiago Garcia-Milà	Subdirector general de l'Autoritat Portuària de Barcelona, responsable de les àrees estratègica i comercial
Turisme de Barcelona Organització oficial de promoció turística de Barcelona	Pere Duran	Director general
Entrevista grupal		
Entitat	Nom i cognom	Càrrec
Can Calderón – Ajuntament de Viladecans Can Calderón és un servei municipal de promoció econòmica de Viladecans	María José Arcos	Directora de Can Calderón, canal de comunicació adreçat a empreses i persones emprenedores
CiT- Catalonia Innovation Triangle – Ajuntaments de Cerdanyola, Rubí i Sant Cugat del Vallès El CiT es va constituir el febrer de 2008 amb una aliança estratègica entre els municipis de Sant Cugat del Vallès, Rubí i Cerdanyola, per ajuntar les seves potencialitats en termes de centres de recerca, parcs empresarials i campus universitaris, i crear un entorn d'excel·lència empresarial i tecnològica dins l'Àrea Metropolitana de Barcelona	Olga González	Directora de Promoció Econòmica del Ajuntament de Rubí
	Àngels Tornero	Directora de l'Àrea de Planificació Estratègica, Promoció Econòmica i Govern de l'Ajuntament de Rubí



Entrevista grupal		
Entitat	Nom i cognom	Càrrec
Foment de Terrassa Empresa municipal que té com a objectiu principal ajudar les persones que cerquen feina i les persones que volen muntar una empresa	Vicente Marco	Director d'Internacional
Reactivació Badalona Reactivació Badalona SA és la societat de l'Ajuntament de Badalona que té com a objectiu la promoció de la ciutat, el suport a les associacions empresarials i a l'activitat econòmica, i la gestió del Centre Internacional de Negocis de Badalona	Francesc Torné	Responsable del Departament de Promoció Econòmica
Vapor Llonch (Ajuntament de Sabadell) El Vapor Llonch és la seu del Servei de Promoció Econòmica de l'Ajuntament de Sabadell	Iolanda Repullo	Directora de Dinamització Empresarial i Activitats
Enquesta		
Entitat	Nom i cognom	Càrrec
Agència Catalana de Turisme Organisme del Govern de la Generalitat de Catalunya, encarregat de dur a terme les polítiques de promoció turística	Patrick Torrent	Director executiu

1.2 ESTRUCTURA DE L'INFORME

L'informe s'estructura de la manera següent. Al capítol 1, es presenta la metodologia i l'estructura de l'informe, i el capítol 2 proporciona una visió general de l'estructura econòmica i institucional de la Regió Metropolitana de Barcelona. El capítol 3 ofereix una anàlisi global de tot el sistema de suport a la internacionalització. Al capítol 4, es descriuen els subsistemes de màrqueting internacional i atracció d'inversió estrangera directa, mentre que el capítol 5 tracta del sistema de promoció, capacitació i gestió de les exportacions. Aquests dos capítols intenten descriure "qui fa què i com" a cadascun dels subsistemes. Finalment, el capítol 6 presenta les conclusions i les propostes de millora.



2 EL CONTEXT: LA REGIÓ METROPOLITANA DE BARCELONA

2.1 CONTEXT ECONÒMIC

L'economia de la província de Barcelona representa el 73,35% del PIB de Catalunya, que era de 192.545 milions d'euros l'any 2013, és a dir, el 13,64 % del conjunt nacional (1,22 bilions d'euros el 2013). Aquesta producció es basa fonamentalment en el sector terciari, que representa el 70,36% del PIB, en línia amb la mitjana del conjunt nacional.¹ La indústria genera el 20,30% del PIB, en la mateixa línia que la resta de Catalunya i quatre punts per sobre de la mitjana espanyola. La construcció equival al 8,80% del PIB, inferior a la mitjana de la resta de Catalunya (9,49%) i del conjunt d'Espanya (10,94 %). Finalment, l'agricultura aporta el 0,54 % del PIB, una xifra inferior a la producció tant de la resta de Catalunya (1,23%) com d'Espanya (2,56 %).² Més concretament, l'estructura de serveis està integrada, en ordre d'importància, per l'Administració pública; el sector immobiliari, tècnic i administratiu; el comerç; l'hostaleria, i les activitats financeres i les assegurances. La indústria està liderada, gairebé amb el 88% del total, pel sector manufacturer (metal·lúrgia, maquinària, material elèctric i de transport; alimentació, tèxtil, fusta, arts gràfiques, química i cautxú), seguit del subsector energètic (12,5%).³

¹ Mars, A. (2014). "Cataluña es la comunidad que más cuota gana en el PIB total con la crisis", *El País*. Disponible a: http://economia.elpais.com/economia/2014/03/31/actualidad/1396257528_873001.html. (Data de consulta: abril de 2015).

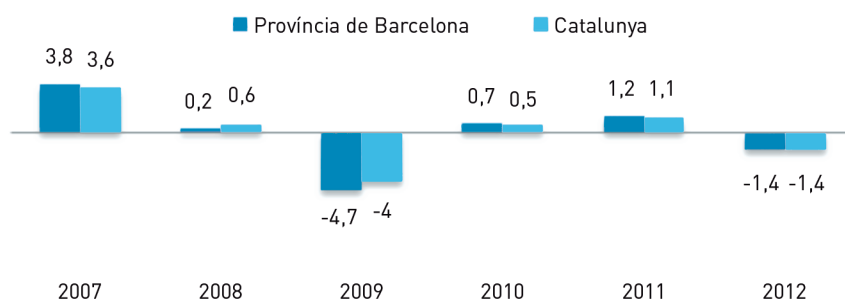
² Servicio Público de Empleo Estatal (2013). *Informe del Mercado de Trabajo de Barcelona. Datos 2012*. Disponible a: http://www.sepe.es/contenido/conocenos/publicaciones/pdf/IMT_2013_Datos2012_Barcelona.pdf. (Data de consulta: setembre de 2014).

³ Per a més informació: Idescat (2014). *Macromagnituds*. Disponible a: <http://www.idescat.cat/cat/economia/ecomacro.html>.

En un context nacional i europeu de recaiguda de l'activitat econòmica, el teixit empresarial i el mercat de treball de la província de Barcelona també es van contreure, tal com demostren les taxes de variació real interanual i de desocupació que es reflecteixen a les Figures 3 i 4.

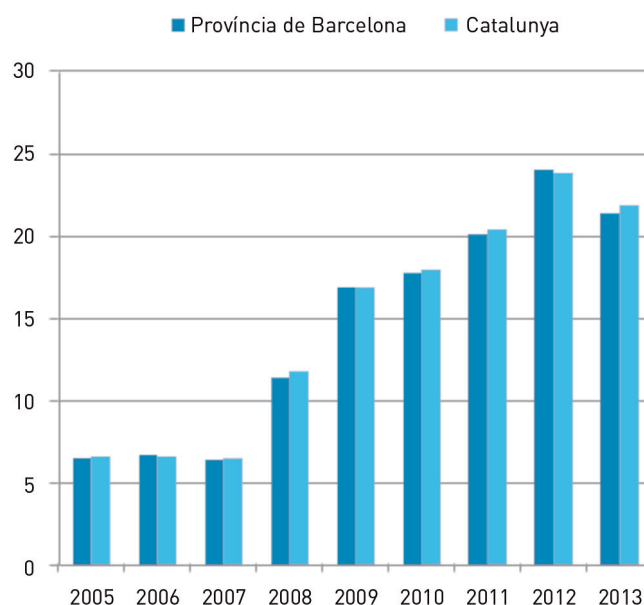


Figura 3. Taxa de variació real interanual (2007-2012), en %



Font: Informe territorial de la província de Barcelona (2014) ⁴

Figura 4. Taxa d'ocupació estimada (2005-2013)



Font: Informe territorial de la província de Barcelona (2014) ⁵

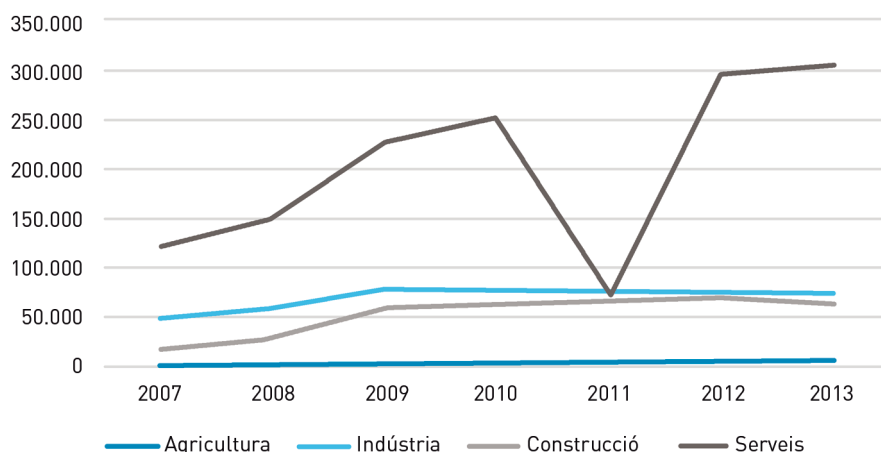
⁴ Cambra de Comerç de Barcelona, Diputació de Barcelona (2014): *Informe territorial de la província de Barcelona 2014*. Disponible a: http://www.diba.cat/documents/172547/18157184/INFORME+TERRITORIAL_2014_WEB.pdf/855afe7f-a97d-4c3e-b2fc-76ac4ab97280. (Data de consulta: abril de 2015).

⁵ Ídem.



Tots els sectors han registrat un fort descens de l'activitat des de 2007, sobretot el sector dels serveis, en què el nombre de desocupats des de 2007 fins a 2013 va augmentar de 123.597 a 309.170. I el sector de la construcció, en què la xifra va passar dels 16.018 als 65.200.

Figura 5. Desocupació registrada a la província de Barcelona, per sectors (2007-2013)



Font: Idescat (2014) ⁶

Dins d'aquest descens de l'activitat, cal destacar, però, la tendència de creixement moderat al sector dels serveis, concretament a l'hostaleria, i a la indústria, especialment en l'activitat de l'energia (1%) i l'alimentació (1,4%).

Taula 2.
Creixement del VAB
per sectors (2011),
en %

	Primari	Indústria	Construcció	Serveis	Total
	Valors per al 2011				
Barcelona, província	2,08	2,36	-6,12	1,64	1,18
Regió Metropolitana de Barcelona	1,21	2,30	-6,05	1,67	1,22
Catalunya	4,00	2,20	-6,10	1,62	1,08

Font: CatalunyaCaixa (2013) ⁷

⁶ Idescat (2014): *Relació amb l'activitat*. Disponible a: <http://www.idescat.cat/cat/poblacio/poblactivitat.html>. (Data de consulta: abril 2015).

⁷ CatalunyaCaixa (2013): *Anuari Econòmic Comarcal*. Disponible a: https://www.catalunyacaixa.com/Portal/ca/Particulars/Anuario_Comarcal+Comarcal+2013?s ubtipus=6. (Data de consulta: abril de 2015).



Semblantment, i per primera vegada des de 2010, la taxa d'aturats, estimada en un 21,4 %, es va reduir un 3,7 % anual a la província de Barcelona. Quant a l'ocupació, el 2013 se'n va registrar una taxa de variació interanual negativa (-0,2 %), amb un descens de l'activitat en la construcció (-8 %), en la indústria (-2,2 %) i en l'agricultura (-1,3 %). Tanmateix, cal destacar el descens del nombre d'aturats per segon any consecutiu, així com l'augment respecte al 2012 de l'ocupació en el sector dels serveis (0,7 %) i en les activitats d'alt contingut tecnològic (0,9 %), la major contribució de les quals prové dels serveis d'alta tecnologia punta (recerca i desenvolupament, telecomunicacions, serveis de tecnologies de la informació i serveis d'informació), els quals van registrar un creixement del 3,1%.⁸

En aquest context, la Regió Metropolitana de Barcelona (RMB), formada per les comarques de l'Alt Penedès, el Baix Llobregat, el Barcelonès, el Garraf, el Maresme, el Vallès Occidental i el Vallès Oriental, amb un PIB conjunt que representa el 68 % del PIB de Catalunya i el 10,7 % del conjunt nacional, és la que està registrant els millors resultats econòmics de la província de Barcelona i de Catalunya. L'any 2011, la regió metropolitana va ser la que va tenir més creixement econòmic (1,22 %) respecte a l'any anterior, gràcies al creixement del sector dels serveis (1,67 %) i de la indústria (2,30 %). El sector primari també va avançar moderadament (1,21 %), mentre que el sector de la construcció va registrar un descens del -6,05%.⁹

Taula 3. Creixement del valor agregat brut (2011-2012), taxa de variació interanual en %

Àmbit	2011		2012		Participació sobre Catalunya		
	Creixement	PIB	Creixement	PIB	2010	2011	2012
Regió Metropolitana de Barcelona	1,22	94.427	-1,31	93.194	67,92	68,01	68,05
Catalunya	1,08	138.834	-1,36	136.944	100,00	100,00	100,00

Font: CatalunyaCaixa (2013) ¹⁰

⁸ Per a més informació: Catalunya Caixa (2013): *Anuari Econòmic Comarcal*. Disponible a: https://www.catalunyacaixa.com/Portal/ca/Particulars/Anuario_Comarcal+Comarcal+2013?subtipus=6. (Data de consulta: abril de 2015).

⁹ *Ídem*.

¹⁰ *Ídem*.



L'any 2013, la Regió Metropolitana de Barcelona també va experimentar un descens de l'atur (-3,2%), igual que el conjunt de la província de Barcelona (-3,7%), amb una disminució lleugerament més favorable en el conjunt de la província respecte a la RMB.

Taula 4. Desocupació per sectors (2013), taxa de variació interanual en %

Desocupació per sectors	Alt Penedès	Baix Llobregat	Barcelonès	Garraf	Maresme	Vallès Occidental	Vallès Oriental	Total RMB	Província de Barcelona
Total	-1,9	-3,5	-3,9	-3,0	-3,1	-4,0	-2,9	-3,2	-3,7
Agricultura	4,7	5,4	-5,9	9,3	6,3	-0,7	4	3,3	3,4
Indústria	-10,6	-9,4	-8,6	-3,7	-6,6	-8,8	-3,3	-7,3	-7,7
Construcció	-10,3	-13,5	-11,7	-9,8	-11,6	-12,7	-12,6	-11,7	-12,3
Serveis	0,3	-0,3	-1,9	-1,5	-0,4	-0,8	-1,6	-0,9	-1,3

Font: Informe territorial de la província de Barcelona (2014) ¹¹

Pel que fa a l'ocupació, com s'observa a la Taula 5, la RMB i la província de Barcelona registren uns resultats similars (-0,3%) i (-0,2%), respectivament, si se n'exclou l'Alt Penedès, que va experimentar una disminució notable i excepcional de l'ocupació (-7,3%). La RMB i el conjunt de la província de Barcelona també presenten valors semblants en l'evolució de l'ocupació de la indústria (-2,3% i -2,2%, respectivament), de la construcció (-7,8% i -8%), dels serveis (+0,6% i +0,7%). La RMB presenta una evolució inferior en l'ocupació de l'agricultura (-2,8%, enfront del -1,3% del conjunt de la província de Barcelona). Finalment, la RMB destaca amb valors superiors al conjunt de la província en activitats d'alt contingut tecnològic (+2,3%, enfront del +0,8%) i, sobretot, en la indústria tecnològica alta-punta, en què la RMB ha registrat una variació de +9,2% i la província de Barcelona, de +3,1%.

¹¹ Cambra de Comerç de Barcelona, Diputació de Barcelona (2014): *Informe territorial de la província de Barcelona 2014*. Disponible a: http://www.diba.cat/documents/172547/18157184/INFORME+TERRITORIAL_2014_WEB.pdf/855afe7f-a97d-4c3e-b2fc-76ac4ab97280. (Data de consulta: abril de 2015).

Taula 5. Nombre d'ocupats per sectors (2013), taxa de variació interanual en %

	Alt Penedès	Baix Llobregat	Barcelonès	Garraf	Maresme	Vallès Occidental	Vallès Oriental	Total RMB	Província de Barcelona
Total	-7,3	0,1	0,1	0,4	-0,7	-0,5	-1,3	-1,3	-0,2
Agricultura	-0,4	2,4	-11,7	7,7	-4,9	-3,6	-9,2	-2,8	-1,3
Indústria	-3,0	-2,3	-2,4	-1,4	-0,9	-2,0	-4,0	-2,3	-2,2
Construcció	-6,3	-10,0	-8,1	-8,4	-9,5	-5,8	-6,5	-7,8	-8,0
Serveis	-9,9	1,8	0,7	1,6	0,2	0,4	0,8	0,6	0,7
Activitats d'alt contingut tecnològic	-2,9	3,0	0,9	13,3	1,4	0,2	-0,1	2,3	0,8
Ind. tecnologia alta	1,3	4,4	-0,5	5,4	1,1	-2,4	-1,5	1,1	-0,4
Ind. tecnologia mitjana-alta	-2,9	-1,1	0,1	10,6	2,3	-1,0	-0,3	1,1	-0,2
Ind. tecnologia alta-punta	-5,9	10,4	1,7	45,0	-1,7	5,1	9,9	9,2	3,1

Font: Informe territorial de la província de Barcelona (2014) ¹²

Com es desprèn de les dades que es mostren, la crisi econòmica de 2008 va repercutir amb força en el teixit empresarial i en el mercat de treball al conjunt de la província de Barcelona. Tanmateix, la seva estructura productiva li va permetre eludir els pitjors efectes de la crisi. Entre 2000 i 2001, el 21,6% de les exportacions d'Espanya procedien de la província de Barcelona. I, entre 2009 i 2012, la seva xifra d'exportació va augmentar més d'un 20%, segons l'*Informe territorial de la província de Barcelona 2013*.¹³ L'any 2013, la província de Barcelona va mantenir una activitat exportadora amb un valor similar al de 2012, proper als 43.000 milions d'euros, una xifra que va mantenir Barcelona en la primera posició dins el conjunt d'Espanya, molt per davant de la segona província exportadora, Madrid, amb un valor de 28.000 milions d'euros, aproximadament.

Per països, més del 50 % de les exportacions es distribueixen a Europa, principalment a França, Alemanya, Itàlia, Suïssa, Portugal i el Regne Unit.

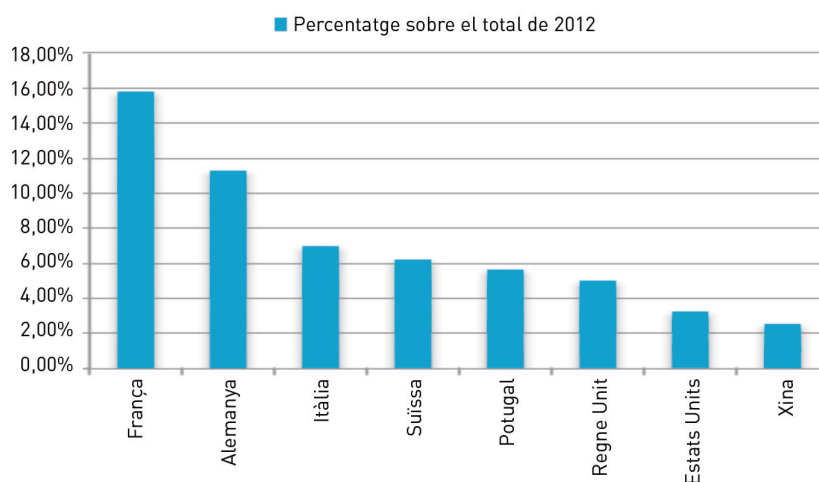
¹² Ídem.

¹³ Diputació de Barcelona (2013): *Informe territorial de la província de Barcelona 2013*. Disponible a: http://www.diba.cat/c/document_library/get_file?uuid=27b79051-3068-4340-b791-3dd8b32519ac&groupId=172547. (Data de consulta: abril de 2015).

¹⁴ Barcelona Activa (2013): *Barcelona en cifres*. Disponible a: <http://fr.slideshare.net/barcelonactiva/barcelona-en-cifras-2013>. (Data de consulta: abril de 2015).



Figura 6. Països de destinació de les exportacions de la província de Barcelona (2012)



Font: Barcelona Activa (2013) ¹⁴

Per tipus de sector, les encapçalen el sector automobilístic i les indústries química, farmacèutica, de fabricació de maquinària i alimentària. ¹⁵

Taula 6. Exportacions de la província de Barcelona, per sectors (2012-2013)

Exportacions per sectors, en milers de milions d'euros	gener-novembre de 2012	gener-novembre de 2013
1. Fabricació de vehicles de motor, remolcs i semi-remolcs	9.000	9500
2. Indústries químiques	5.500	6.000
3. Fabricació de productes farmacèutics	3.600	3.800
4. Fabricació de maquinària i equips	3.000	3.200
5. Indústries de productes alimentaris	2.800	2.900
6. Confecció de peces de vestir	2.800	2.500
7. Fabricació de material i equips elèctrics	2.300	2.300
8. Metal·lúrgia	2.000	2.100
9. Fabricació de productes de cautxú i materials plàstics	1.400	1.500
10. Fabricació de productes metàl·lics, excepte maquinària i equips	1.200	1.300

Font: Diputació de Barcelona (2013)

¹⁵ Diputació de Barcelona (2013): *Informe territorial de la província de Barcelona 2013*. Disponible a: http://www.diba.cat/c/document_library/get_file?uuid=27b79051-3068-4340-b791-3dd8b32519ac&groupId=172547. (Data de consulta: abril de 2015).

Juntament amb les exportacions, el sector turístic també hi ha exercit un efecte molt positiu. Tan sols la ciutat de Barcelona va rebre una mitjana de 10 milions de visitants a l'any entre 2010 i 2013, i es va situar en la tercera posició mundial en nombre de congressos internacionals. En la mateixa línia, el nombre de passatgers a l'aeroport ha augmentat de 27.294.000 el 2009 a 35.448.600 el 2013. I els 3.091.000 passatgers al port l'any 2009 van passar a ser 3.468.600 el 2013, xifra que representa un increment interanual del 5,4%.¹⁶ D'altra banda, amb 2,4 milions de passatgers de creuers l'any 2012, el port de Barcelona se situa, per dotzè any consecutiu, en el primer port base d'Europa i en el quart del món. A més, la inclusió del corredor ferroviari del Mediterrani a la xarxa transeuropea de transport serà una oportunitat clau per augmentar la quota de mercat amb Àsia.¹⁷

Sens dubte, la labor activa de posicionament internacional que les diferents administracions de Barcelona han dut a terme les darreres dècades ha estat un dels actius de més valor estratègic per al creixement i la millora de la competitivitat de la província de Barcelona en aquesta conjuntura econòmica difícil. Com assenyala l'informe d'ESADE titulat *La inversió estrangera a l'àrea de Barcelona*,¹⁸ destaca que el nombre d'empreses estrangeres instal·lades a Barcelona des de 2006 hagi crescut un 13%, fins arribar a les 3.381 l'any 2010. Actualment, el 90% de les més de 5.000 empreses estrangeres en territori català tenen la seu a Barcelona.¹⁹ L'any 2013, dels 150 projectes d'inversió estrangera que es van rebre a Catalunya, 124 corresponien a la província de Barcelona.²⁰

Els principals països de la inversió que s'adreça a la província de Barcelona són els Estats Units i alguns de la Unió Europea (amb França, Alemanya, el Regne Unit i els països del Benelux al capdavant).

¹⁶ *Ídem*.

¹⁷ Barcelona Activa (2013): *Barcelona en cifras*. Disponible a: <http://fr.slideshare.net/barcelonactiva/barcelona-en-cifras-2013>. (Data de consulta: abril de 2015).

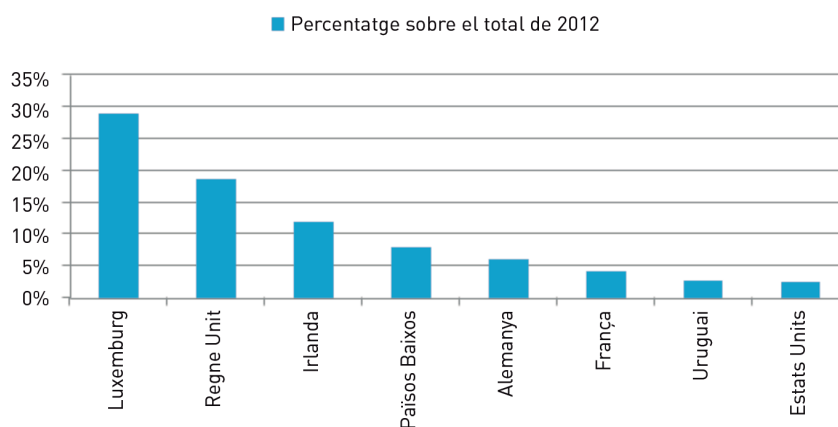
¹⁸ ESADE (2012): *La inversió estrangera a l'àrea de Barcelona*. Disponible a: <http://itemsweb.esade.es/research/oeme/informes/otros/inversio-estrangera-area-Barcelona.pdf>. (Data de consulta: abril de 2015).

¹⁹ Ajuntament de Barcelona (2014): *Barcelona Growth: 10 razones para invertir en Barcelona*. Disponible a: <http://w42.bcn.cat/web/es/per-que-barcelona/10-Raons-per-invertir-a-Barcelona/inversio-estrangera.jsp>. (Data de consulta: abril de 2015).

²⁰ Ajuntament de Barcelona (2014): *Barcelona, pol d'inversió estrangera*. Disponible a: http://w110.bcn.cat/portal/site/Home/menuitem.14f90aeeb15793636d5d05f320348a0c/?id=35238&vgnextoid=0f8da66329b83410VgnVCM1000001947900aRCRD&vgnextchannel=0f8da66329b83410VgnVCM1000001947900aRCRD&lang=ca_ES. (Data de consulta: abril de 2015).



Figura 7. Inversió estrangera directa a la província de Barcelona, per països (2012)



Font: Idescat (2014) ²¹

Aquestes xifres situen la província de Barcelona al capdavant del conjunt d'Espanya, amb el 35 % del total, per davant de la de Madrid, que capta el 23 %. Entre els seus atractius principals destaquen l'estabilitat de l'entorn regulador, l'accessibilitat, la qualitat de vida, l'oferta cultural i la diversitat (el 17 % de la població és estrangera), com també l'accés al talent. En l'àmbit de la formació, Barcelona té dues institucions, ESADE i l'IESE, que figuren entre les deu primeres d'Europa i són la 22a i la 7a del món, respectivament, segons el *Global MBA Ranking 2014* del *Financial Times*.²² Aquest atractiu també ha estat assenyalat per les diferents publicacions d'anàlisi estratègica sobre les tendències de magnetisme i competitivitat en l'atracció d'inversió estrangera directa, que situen la província de Barcelona entre les 10 primeres d'Europa i entre les 20 primeres del món.

Taula 7. Posicionament de Barcelona en diferents rànquings internacionals de ciutats

FD Intelligence "European Cities and Regions of the Future 2014/15" ²³	Global Power City Index ²⁴	IBM: Global Loca- tion Trends ²⁵	KPMG: Global Cities Investment Monitor ²⁶
7a ciutat europea 1a ciutat del sud d'Europa	10a ciutat europea 19a ciutat a escala global	13a ciutat a escala global	12a ciutat a escala global

²¹ Idescat (2014): *Inversió i comerç exterior*. Disponible a: <http://www.idescat.cat/cat/economia/ecoinversio.html>. [Data de consulta: abril de 2015].

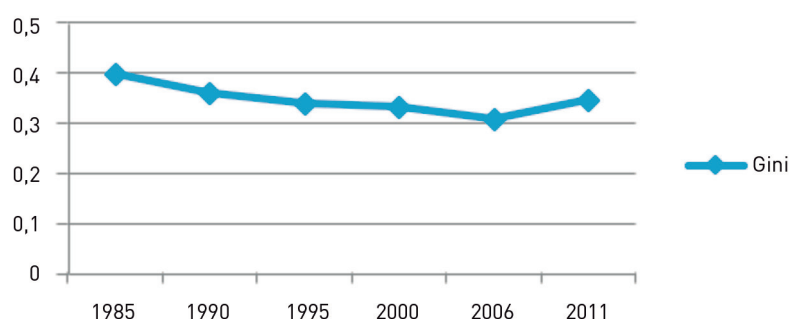
²² Més informació a Financial Times (2014): *Global MBA Ranking 2014*. Disponible a: <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/global-mba-ranking-2014>. [Data de consulta: setembre de 2014].

²³ McReynolds, A. (2014): *European Cities and Regions of the Future 2014/15*. Disponible a: <http://www.fdiintelligence.com/Locations/Europe/European-Cities-and-Regions-of-the-Future-2014-15?ct=true>. [Data de consulta: abril de 2015].



L'any 2013, per primera vegada des de la crisi, l'Ajuntament de Barcelona va tancar l'exercici amb un superàvit de 139 milions d'euros. Però la seva estructura productiva encara ha d'afrontar alguns reptes significatius: un deute que ha augmentat un 31 % de 2008 a 2013, fins a situar-se en 1.100 milions d'euros,²⁷ un estancament de l'activitat econòmica després de la forta recessió dels darrers anys i una taxa d'atur del 21,4 % de la població.²⁸ Així mateix, entre 2008 i 2013, l'economia de la província de Barcelona va destruir 0,5 milions de llocs de treball. I, entre 2006 i 2011, la desigualtat de la renda disponible es va incrementar, amb un coeficient de Gini²⁹ que va passar del 0,29 el 2006 al 0,33 el 2011.

Figura 8. Evolució de l'índex Gini a la ciutat de Barcelona (1985-2011)



Font: Trullén (2014)³⁰

²⁴ Institute for Urban Strategies (2013): *Global Power City Index*. Disponible a: http://www.mori-m-foundation.or.jp/english/research/project/6/pdf/GPCI-2013Summary_E.pdf (Data de consulta: abril de 2015).

²⁵ IBM Institute for Business Value (2013): *Global Location Trends*. Disponible a: <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03582usen/GBE03582USEN.PDF>. (Data de consulta: abril de 2015).

²⁶ Més informació a KPMG (2013): *Global Investment Monitor*. Disponible a: <http://barcelonacatalonia.cat/b/wp-content/uploads/2013/11/Global-Cities-Investment-Monitor-2013.pdf> (Data de consulta: abril de 2015).

²⁷ Sérvulo, J. (2014): *Ciudades ahogadas por la deuda*. Disponible a: http://economia.elpais.com/economia/2014/05/23/actualidad/1400875914_038729.html (Data de consulta: abril de 2015).

²⁸ Idescat (2014): *Atur registrat. Per sectors. Barcelona. Sèrie temporal*. Disponible a: <http://www.idescat.cat/territ/BasicTerr?TC=5&V0=5&V1=08&V3=4301&V4=4302&ALLINFO=TRUE&PA RENT=25&CTX=B>. (Data de consulta: abril de 2015).

²⁹ El coeficient de Gini és l'indicador de la desigualtat més utilitzat. Va de 0, quan els ingressos són exactament iguals per a tothom, a 1, quan una sola persona acapara tots els ingressos d'una societat.

³⁰ Trullén, J. (2014): *Per un model metropolità de creixement: productivitat i desenvolupament territorial*. Disponible a: <http://www.pemb.cat/wp-content/uploads/2014/05/Joan-Trullen-AMB.pdf> (Data de consulta: abril de 2015).



Un dels objectius que la ciutat de Barcelona s'ha marcat per generar creixement i competitivitat, i per corregir les desigualtats, passa per més internacionalització. Per assolir-ho, el govern local de Barcelona ha decidit orientar els seus esforços cap a un nou model productiu, centrat en l'economia del coneixement i amb vocació d'especialització en els sectors de les tecnologies de la informació i la comunicació, la biotecnologia, l'alimentació, la moda i la creativitat. També ha apostat per l'atracció de projectes internacionals; els esforços a favor de la simplificació administrativa per facilitar l'establiment d'empreses a la ciutat, la promoció de la marca Barcelona unificada i el rol estratègic de l'aeroport, el port i l'estació intermodal de la Sagrera són també eixos bàsics dels esforços de la província de Barcelona en la difícil conjuntura socioeconòmica actual.

2.2 CONTEXT TERRITORIAL

La província de Barcelona té una població de 5.540.925, una superfície de 7.726,4 km² i una densitat de 717 habitants per km². Es distribueix principalment en tres àmbits territorials, amb diferents nivells de compacitat i de dispersió. El nucli central és el Barcelonès, integrat per les ciutats de Barcelona, Badalona, l'Hospitalet de Llobregat, Sant Adrià de Besòs i Santa Coloma de Gramenet, amb una població de 2.254.052 habitants, una superfície de 145,8 km² i una densitat de 15.460 habitants per km². Entorn d'aquest nucli, es distribueix, de forma compacta, l'aglomeració central o segona corona metropolitana, integrada per 31 municipis, amb una població de 985.285 habitants, una superfície de 490,21 km² i una densitat de 2.010 habitants per km².³¹

Al costat del Barcelonès, l'aglomeració central és constituïda per l'Àrea Metropolitana de Barcelona (AMB),³² amb una població de 3.239.337 habitants, una superfície de 636 km² i una densitat de 5.093 habitants per km².³³ Entorn de l'Àrea Metropolitana, s'organitza la resta de la Regió Me-

³¹ Elaboració pròpia a partir de les dades proporcionades per l'Idescat (2013): *Densitat de població. 2013. Comarques, àmbits i províncies*. Disponible a: <http://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=249>. [Data de consulta: abril de 2015].

³² L'AMB està integrada per Badalona, Badia del Vallès, Barberà del Vallès, Barcelona, Begues, Castellbisbal, Castelldefels, Cerdanyola del Vallès, Cervelló, Corbera de Llobregat, Cornellà de Llobregat, Esplugues de Llobregat, Gavà, l'Hospitalet de Llobregat, Molins de Rei, Montcada i Reixac, Montgat, Pallemà, la Palma de Cervelló, el Papiol, el Prat de Llobregat, Ripollet, Sant Adrià de Besòs, Sant Andreu de la Barca, Sant Boi de Llobregat, Sant Climent de Llobregat, Sant Cugat del Vallès, Sant Feliu de Llobregat, Sant Joan Despí, Sant Just Desvern, Sant Vicenç dels Horts, Santa Coloma de Cervelló, Santa Coloma de Gramenet, Tiana, Torrelles de Llobregat i Viladecans.

³³ AMB (2014): *Municipis metropolitans*. Disponible a: <http://www.amb.cat/s/web/area-metropolitana/municipis-metropolitans.html> [Data de consulta: abril de 2015].

tropolitana de Barcelona (RMB) o tercera corona metropolitana, composta per 129 municipis, amb una població de 1.742.391 habitants, una superfície de 2.605,54 km² i una densitat de 668 habitants per km².³⁴



El conjunt d'aquests tres nivells territorials conforma la Regió Metropolitana de Barcelona, que concentra 164 municipis, amb una població total de 4.788.422 habitants, una superfície de 2.464,4 km² i una densitat de població de 1.943 habitants per km².³⁵

Figura 9. Les corones de la Regió Metropolitana de Barcelona



Font: Pujadas ³⁶(2012)

Aquest caràcter de metròpolis policèntrica que es dibuixa al mapa s'ha accentuat sobretot amb la transformació socioeconòmica que ha experimentat el territori els darrers anys i que l'ha portat a consolidar-se com una de les grans metròpolis europees.³⁷ Així, mentre que des de 1981 la ciutat de Barcelona i el seu cinturó han perdut 429.782 habitants, és a dir, el 19 % de la població, la resta de l'àrea i de la regió metropolitana han augmentat la població un 13% i un 9%, respectivament.³⁸

³⁴ Guasch, C.; Pujol, A. (2012): "La Región Metropolitana de Barcelona. Dinámicas territoriales recientes". *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 58, p. 299-318. Disponible a: <http://www.boletinage.com/articulos/58/13-MIRALLES-GUASCH.pdf> [Data de consulta: abril de 2015].

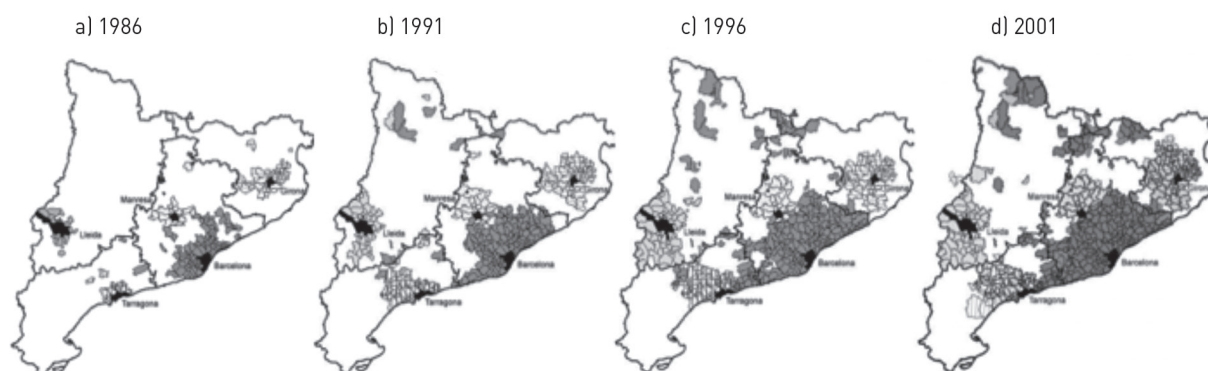
³⁵ Elaboració pròpia a partir de les dades proporcionades per l'Idescat (2013): *Densitat de població. 2013. Comarques, àmbits i províncies*. Disponible a: <http://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=249>. [Data de consulta: abril de 2015].

³⁶ Pujadas, J. (2012). "Itinerarios metropolitanos: policentrismo, movilidad y trayectorias personales en la ciudad porosa". *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, XVII (1968). Disponible a: <http://www.ub.edu/geocrit/b3w-968.htm>. [Data de consulta: abril de 2015].

³⁷ La RMB està integrada per les comarques següents: l'Alt Penedès, el Baix Llobregat, el Barcelonès, el Garraf, el Maresme, el Vallès Occidental i el Vallès Oriental.

³⁸ Més informació a Idescat (2014): *Base de dades de municipis i comarques*. Disponible a: <http://www.idescat.cat/territ/BasicTerr?TC=8&V3=362&V4=284&ALLINFO=TRUE&PARENT=1&V0=3&V1=0&CTX=B&VN=1&VOK=Confirmar>. [Data de consulta: abril de 2015].

Figura 10. Procés d'expansió territorial de les zones metropolitanes de Catalunya (1986-2001)



Fonts: Trullén i Boix (2000), Boix i Galletto (2004), Boix i Veneri (2008) ³⁹

La relació territori-economia ha evolucionat seguint les mateixes dinàmiques que la població, amb un desplaçament gradual de l'activitat econòmica cap a la segona corona i la tercera. L'any 2001, el mercat de treball metropolità ja constituïa la meitat del mercat de la província de Barcelona.⁴⁰ I avui la segona corona alberga nous parcs empresarials i tecnològics, com els de Sant Joan (Rubí), Via Augusta (Sant Cugat del Vallès) i Mas Blau (El Prat de Llobregat), i noves àrees logístiques, com la zona d'equipaments del CIM Vallès.⁴¹ Així mateix, dels 712 polígons situats a la RMB, és a dir, el 50 % del total català, la majoria es troben a la tercera corona. Com apunten Guasch i Pujol (2012), l'evolució del nombre d'afiliats a la seguretat social i d'autònoms els darrers 13 anys fa palesa aquesta tendència en què les perifèries han anat guanyant dinamisme i diversitat.⁴²

³⁹ Trullén, J. (2014): *Per un model metropolità de creixement: productivitat i desenvolupament territorial*. Disponible a:

<http://www.pemb.cat/wp-content/uploads/2014/05/Joan-Trullen-AMB.pdf>
(Data de consulta: abril de 2015).

⁴⁰ *Idem*.

⁴¹ Font, A.; Vecslir, L. (2008): "Nuevas geografías de la producción y el consumo en la Región Metropolitana de Barcelona". *Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, XII (270), p. 170. Disponible a: <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-270/sn-270-107.htm>.
(Data de consulta: abril de 2015).

⁴² Guasch, C.; Pujol, A. (2012): "La Región Metropolitana de Barcelona. Dinámicas territoriales recientes". *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 58, p. 299-318. Disponible a: <http://www.boletinage.com/articulos/58/13-MIRALLES-GUASCH.pdf>
(Data de consulta: abril de 2015).



Taula 8. Evolució del nombre d'afiliats a la seguretat social a la Regió Metropolitana de Barcelona (1999-2012)⁴³

Àmbit territorial	Nombre d'afiliats a la seguretat social		Increment percentual
	1999	2012	
Barcelonès	1.009.406	1.091.240	6,5%
Primera corona	285.494	342.115	16,6%
Segona corona	378.060	525.290	28,1%
Total RMB	1.672.960	1.958.645	14,6%

Font: Guasch i Pujol (2012)

Darrerament, l'economia del coneixement també s'ha afegit a aquesta tendència, sobretot a la segona corona, on l'ocupació vinculada a l'economia del coneixement va créixer un 17,4% entre 1999 i 2012, enfront del 2,8% de la ciutat de Barcelona i del 9% del conjunt de la província de Barcelona.⁴⁴ Tanmateix, malgrat aquestes xifres, l'ocupació que genera l'economia de baix valor afegit encara és relativament superior a l'ocupació vinculada a l'economia del coneixement: en el cas de l'AMB, aquestes xifres representen el 34% per a l'economia de baix valor afegit i el 25% per a l'economia del coneixement. En el cas del Barcelonès, aquestes xifres van ser del 40% i el 55%, respectivament.

Aquestes dades reflecteixen la realitat actual de la Regió Metropolitana de Barcelona, que es caracteritza per un model dual en què, malgrat el protagonisme creixent dels nuclis situats a la segona corona i a la tercera de la regió, gran part de l'economia del coneixement i de l'activitat productiva encara es concentren en el nucli central del Barcelonès.⁴⁵ Així, per exemple, dels 150 projectes d'inversió estrangera que Catalunya va rebre l'any 2013, 124 es van concentrar a la província de Barcelona. I, d'aquests, 73 al Barcelonès. En termes relatius, això re-

⁴³ Noteu que Guasch, C.; Pujol, A. (2012), en comptes de subdividir la regió en tres corones com Pujadas, J. (2011), la subdivideixen en 2.

⁴⁴ Més informació a AMB (2014): *Economia del coneixement*. Disponible a: <http://www.amb.cat/web/area-metropolitana/dades-estadistiques/economia/economia-del-coneixement> [Data de consulta: abril de 2015].

⁴⁵ *Ídem*.



presenta el 82,7 % del total rebut per la província de Barcelona i el 48,7 % del total català.⁴⁶ Aquesta dualitat també es reflecteix en la distribució del nombre d'empreses registrades actualment a la província de Barcelona. Mentre que el Barcelonès concentra el 53 % de les 156.481 empreses registrades, la segona corona en concentra el 16 % i la tercera corona, el 31 %.⁴⁷

2.3 CONTEXT INSTITUCIONAL I FRAGMENTACIÓ ADMINISTRATIVA

En el sistema espanyol, les línies mestres de la distribució competencial⁴⁸ es poden classificar de la manera següent:

- Estat (art. 149 CE):
 - Relacions internacionals
 - Defensa i justícia
 - Legislació mercantil, penal, penitenciària i laboral
 - Règim duaner i comerç exterior
 - Sistema monetari, bases del crèdit i la banca
 - Bases de la sanitat i bases de la seguretat social
 - Bases del règim de les administracions públiques
 - Bases del medi ambient
 - Bases del règim de premsa, ràdio i televisió
 - Bases de l'ensenyament
- Comunitat autònoma:
 - Organització de les seves institucions d'autogovern
 - Desenvolupament en matèria de:
 - Ensenyament
 - Sanitat
 - Medi ambient
 - Règim local

⁴⁶ Ajuntament de Barcelona (2014): *Barcelona, pol d'inversió estrangera*. Disponible a: http://w110.bcn.cat/portal/site/Home/menuitem.14f90aeeb15793636d5d05f320348a0c/?id=35238&vgnextoid=0f8da66329b83410VgnVCM1000001947900aRCRD&vgnextchannel=0f8da66329b83410VgnVCM1000001947900aRCRD&lang=ca_ES. (Data de consulta: abril de 2015).

⁴⁷ Més informació a IERMB (2014): *Sistema d'Indicadors Metropolitans de Barcelona. SIMBA*. Disponible a: <http://iermbdb.uab.cat/>. (Data de consulta: abril de 2015).

⁴⁸ Informació obtinguda de Velasco, C. (2012): *Presentación sobre la panorámica de los sistemas (federales) de descentralización territorial del poder*.



- Matèries:
 - Cultura
 - Turisme
 - Comerç interior
 - Indústria
 - Agricultura i ramaderia
 - Dret civil als estats que històricament han tingut un dret civil propi
 - Policia en algunes comunitats autònomes

- Règim local:

- Tant l'Estat com les comunitats autònomes poden delegar l'exercici de competències als municipis per mitjà d'una delegació de potestats o d'assignació de competències per a la gestió dels serveis.
- Es requereixen el consentiment dels ens locals i els mitjans financers, sobretot si s'imposa obligatòriament.
- A més dels ens locals garantits per la Constitució, les comunitats autònomes poden crear altres ens intermedis en funció de la voluntat de cooperació i l'associació dels municipis.

La província de Barcelona té, des de 1960, un règim especial, aprovat pel Decret 1166/1960, en virtut del qual presenta funcions específiques en matèria d'organització, administració i hisenda municipal. Aquest règim es va complementar amb el Decret 3276/1974, relatiu a la constitució i el desenvolupament de l'Entitat Metropolitana de Barcelona i les seves disposicions concordants.⁴⁹ Així mateix, des de 1998, la província de Barcelona disposa de la Llei 22/1998, de 30 de desembre, de la Carta Municipal de Barcelona, que estableix una regulació diferenciada no tan sols de la resta de municipis de l'Estat, com és el cas de Madrid, sinó de la pròpia Catalunya, en les matèries següents: organització municipal, districtes, potestat normativa, participació ciutadana, organització municipal executiva, urbanisme, habitatge, transports, mobilitat, telecomunicacions, medi ambient, salut pública, serveis socials, joventut, cultura, esports, educació, seguretat ciutadana o protecció civil.⁵⁰

La Llei 1/2006, de 13 de març, va representar un salt qualitatiu en la regulació del règim especial de la província de Barcelona, en l'atribució

⁴⁹ Més informació a Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2006): *Ley 1/2006, de 13 de marzo, por la que se regula el Régimen Especial del municipio de Barcelona*. Disponible a: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2006-4583&p=20060314&tn=0> (Data de consulta: abril de 2015).

⁵⁰ Més informació a Iniciativas Locales (2014): *Ley de Capitalidad de Madrid y Carta de Barcelona. Análisis Comparado*. Disponible a: http://www.iniciativaslocales.org/analisis_ley_madrid_y_barcelona.htm (Data de consulta: abril de 2015).



de gestió i de competències en matèria d'infraestructures, domini públic terrestre i marítim, telecomunicacions, patrimoni històric, mobilitat, seguretat ciutadana, justícia de proximitat i hisenda municipal. El règim especial també li reconeix la possibilitat de “poder satisfer les necessitats dels ciutadans que no estiguin atribuïts expressament a d'altres administracions públiques”. I de “dur a terme activitats i serveis complementaris als que desenvolupen l'Administració estatal i l'autonòmica”. En virtut d'aquesta llei, es va crear una comissió, integrada per representants de l'Estat, la Generalitat de Catalunya i l'Ajuntament de Barcelona, per millorar l'articulació del règim local de la província de Barcelona i avaluar els projectes de col·laboració entre les administracions, i la seva aplicació.⁵¹ Així mateix, la llei va ratificar el règim financer especial establert per a la província de Barcelona pel Decret 2/2004, de 5 de març, vigent fins al 22 de juliol de 2014.⁵²

En el cas de Catalunya, el reconeixement dels vincles econòmics i socials de l'aglomeració central i la tercera corona de Barcelona va comportar la creació, l'agost de 2010, de l'Àrea Metropolitana de Barcelona (AMB), amb personalitat jurídica pròpia i plena potestat per acomplir les seves funcions en matèria d'autonomia local, participació dels municipis al govern i a la gestió de l'AMB, igualtat dels ciutadans en l'accés als serveis públics, solidaritat i equilibri territorial, equilibri i cohesió social, desenvolupament sostenible, autonomia financera, proximitat i participació ciutadana en la gestió i la prestació dels serveis públics, cooperació i lleialtat institucionals, i equitat i redistribució en l'acció pública i en la prestació dels serveis.

En aquest àmbit, destaca el Pla estratègic metropolità de Barcelona (PEMB), associació privada sense finalitat de lucre, creada l'any 1987 per actuar inicialment al municipi de Barcelona, que posteriorment (l'any 2000) es va ampliar al conjunt dels 36 municipis que integren l'Àrea Metropolitana de Barcelona. També participen en el PEMB les altres administracions (Generalitat de Catalunya, Diputació de Barcelona i consells comarcals) i els agents socials i econòmics més rellevants del territori (Cambra de Comerç, Cercle d'Economia, Foment del Treball, Universitat de Barcelona, Fira de Barcelona, Port de Barcelona, Aeroport de Barcelona-El Prat, etc.).

⁵¹ Més informació a Noticias Jurídicas (2006): *Ley 1/2006, de 13 de marzo, por la que se regula el Régimen Especial del municipio de Barcelona*. Disponible a: http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/l1-2006.t1.html#a1 (Data de consulta: abril de 2015).

⁵² Més informació a Noticias Jurídicas (2004): *Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales (vigente hasta el 22 de julio de 2014)*. Disponible a: http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/rdleg2-2004.html → (Data de consulta: abril de 2015).



L'objectiu principal del PEMB és crear un marc que permeti identificar accions per fomentar els sectors econòmics més innovadors del territori i avançar en la vocació global de l'AMB. El PEMB actual es va presentar el setembre de 2010 i té, com a línies estratègiques, l'impuls de clústers i nous sectors transversals referents a escala mundial, la creació de noves empreses i el desenvolupament de persones més formades i preparades, com també la revitalització i posada al dia del capital industrial tradicional i de les economies d'aglomeració del territori.⁵³

A més, l'abril de 2010 el Parlament català va aprovar el Pla territorial metropolità de Barcelona (PTMB), amb l'objectiu d'aportar ordenació a un territori de gran complexitat administrativa. El Pla es va formular a través de la constitució de la Comissió d'Ordenació Territorial Metropolitana de Barcelona, un organisme paritari de 22 membres, integrat a parts iguals per representants del Govern i de l'Administració local (ajuntaments, consells comarcals, Federació de Municipis de Catalunya, Associació Catalana de Municipis), al qual també es va convidar la Mancomunitat de Municipis de l'Àrea Metropolitana, la Diputació de Barcelona i la Generalitat.

El Pla propugna la compacitat física del territori, la seva complexitat funcional i la cohesió, i cerca establir un marc de referència en:

- planificació urbanística,
- desenvolupament d'infraestructures i
- planificació sectorial.⁵⁴

Per tant, el PTMB és, a banda d'un document llargament reclamat els darrers cinquanta anys, tant pels ajuntaments com pels agents econòmics i socials del territori, una oportunitat per corregir la fragmentació existent en la planificació de la tercera corona respecte a l'Àrea Metropolitana de Barcelona, caracteritzada per un creixement més compacte i per unes dinàmiques de mobilitat més sostenibles. Tanmateix, aquesta oportunitat d'aportar coherència en els tres nivells que conformen la Regió Metropolitana de Barcelona es limita a la planificació urbanística. El PTMB, a diferència del PEMB, no inclou un programa d'actuació econòmica que proporcioni una visió estratègica als esforços per coordinar la gestió territorial i doni coherència a les accions dels diversos actors vinculats a la regió per avançar en la internacionalització i el posicionament d'un territori que representa el 70 % del PIB de la província de Barcelona.

⁵³ PEMB (2010): *Barcelona Visión 2020, una propuesta estratégica*. Disponible a: <http://www.pemb.cat/wp-content/uploads/2011/05/PEMB-2020-cast-WEB.pdf> (Data de consulta: abril de 2015).

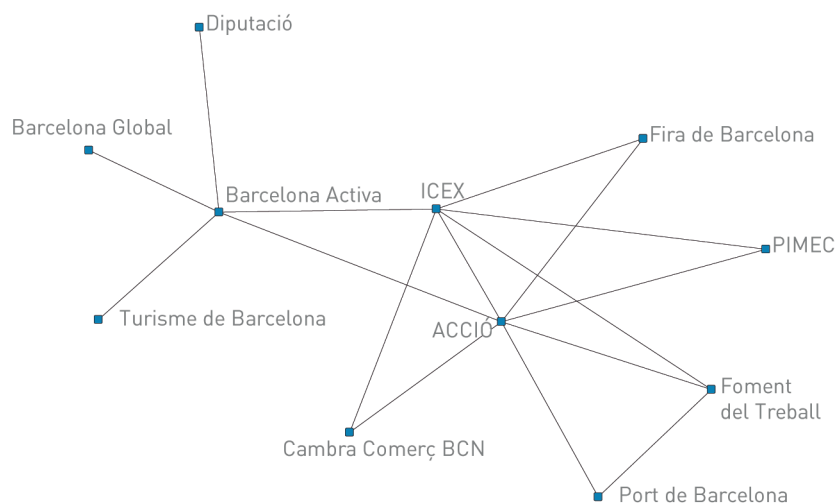
⁵⁴ IETCAT (2010): *Pla territorial metropolità de Barcelona*. Disponible a: http://www.ietcat.org/images/pdfnas/Opuscle%20PTMB/Opuscle_CAT.pdf (Data de consulta: setembre de 2014).



3 EL SISTEMA COMPLET

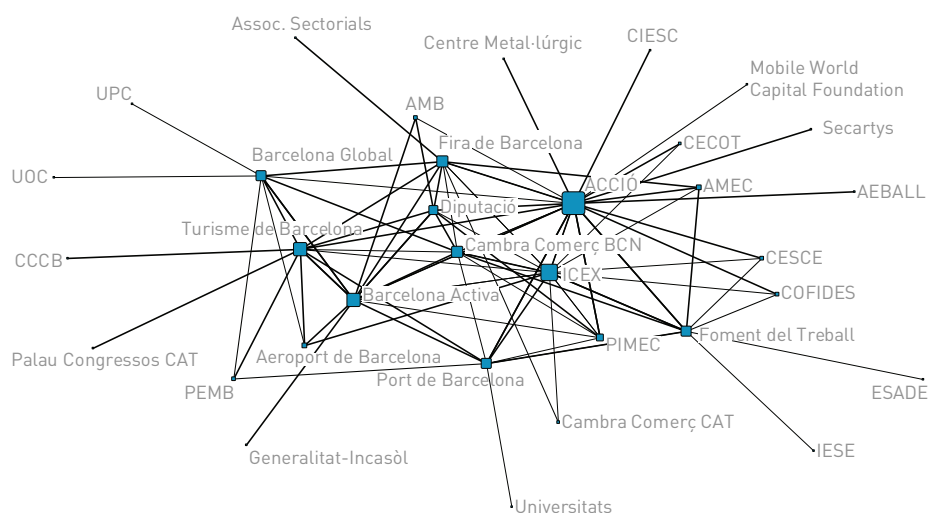
El gràfic següent mostra les relacions entre tots els actors identificats, independentment dels subsistemes en què estiguin actius. [Nota metodològica: Els gràfics de xarxa següents es basen en entrevistes, en la informació facilitada pels entrevistats, i no en contractes, convenis o altre tipus de dades.]

Figura 11. Xarxa sistèmica (simplificada) d'actors



Nota: Llegendes disponible a l'Annex 1.

Figura 12. Xarxa sistèmica (completa) d'actors



Nota: Llegenda disponible a l'Annex 1.

Existeixen determinades barreres a la coordinació i a la cooperació que limiten la capacitat de la Regió Metropolitana de Barcelona per promoure l'atracció d'inversió estrangera directa i, sobretot, l'exportació. Segons les persones entrevistades, els reptes més importants són:

- **Pensament competitiu.** Les actituds de competència i confrontació són més evidents, curiosament, entre els actors privats entre ells i respecte dels actors públics, sobretot amb relació a ACCIÓ, l'organisme que disposa de més recursos humans i financers en relació amb la resta d'actors. Aquesta rivalitat sorgeix principalment en les missions i en la gestió de l'exportació, d'una banda, en què, en general, els actors consideren que la col·laboració genera més competència que benefici, i, d'altra banda, en l'acompanyament administratiu a les empreses estrangeres que es volen instal·lar a Barcelona, on la província i la comunitat autònoma actuen de forma paral·lela.
- **Fragmentació territorial.** Les característiques administratives multi-nivell de Barcelona limiten la cooperació, sobretot més enllà de l'Àrea Metropolitana de Barcelona, on no existeix cap mecanisme que hi aportï una visió unitària i integri les estructures i els actors de l'Àrea Metropolitana amb els de la Regió Metropolitana de Barcelona.
- **Manca de recursos.** Els subsistemes de promoció i capacitació de l'exportació tenen sobretot recursos limitats per aconseguir un impacte significatiu.
- **Falta d'una visió unitària.** Aquesta característica es manifesta fonamentalment en el subsistema d'exportació, on destaca la manca d'una



visió clara, articulada i seqüencial entre els subsistemes de capacitat i de gestió de l'exportació per aconseguir un resultat millor i una penetració més gran al mercat internacional.

Les persones entrevistades van identificar **dimensions específiques del sistema que funcionen i ofereixen algunes claus sobre com millorar i reforçar** aquells subsistemes en què la col·laboració és més fragmentada i ineficaç:

- **Agència o consell de col·laboració fort.** Una plataforma que actuï com a vector intermediari per distribuir rols, alinear esforços, aclarir objectius i establir una coordinació eficient, no tan sols per evitar encavallaments funcionals, sinó sobretot per millorar l'eficiència del sistema. El CDRA o la creació de l'agència Marca Barcelona en el subsistema de màrqueting internacional n'és un exemple clar.
- **Recursos.** Les persones entrevistades van assenyalar la limitació actual dels recursos com una barrera important a la col·laboració. En aquesta línia, en el subsistema de màrqueting internacional destaquen l'acord de Barcelona Activa amb Barcelona Global per aprofitar la xarxa d'associats a escala internacional d'aquest darrer organisme (el Barcelona Global International Council). És important esmentar el posicionament sistèmic clar d'ACCIÓ com a líder indiscutible en recursos financers i com a vector de les col·laboracions que impliquen assistència financera, sobretot en les missions i en la capacitat de l'exportació.
- **Complementarietat estratègica.** En un context de competència, la complementarietat, ja sigui d'objectius o de capacitat tècnica, s'esmenta com un actiu per col·laborar, alhora que s'optimitzen els recursos i els esforços. És l'exemple de la col·laboració entre els actors del subsistema de màrqueting internacional per a l'atracció d'esdeveniments i rutes comercials i, a través del PEMB, per al posicionament estratègic de Barcelona a escala internacional. També es pot esmentar el cas de Biz Barcelona en el subsistema d'atracció d'inversió estrangera directa, un congrés específic organitzat per la Fira de Barcelona adreçat a *start-ups*, emprenedors i autònoms que cerquen proveïdors de serveis i eines per fer créixer els seus negocis a escala internacional i en què col·laboren la majoria dels actors públics i privats del subsistema. O el partenariat entre la Diputació de Barcelona i la PIMEC amb "Accelera el creixement", per donar suport a empreses d'alt potencial de creixement de més de quatre anys, i entre la Cambra de Comerç, ACCIÓ i l'ICEX amb "ICEX-Next", per oferir acompanyament durant 24 mesos a empreses en el seu procés d'internacionalització.



- **Lideratge.** Un actor que actuï de precursor en la col·laboració entre actors. És el cas de Barcelona Activa i de la Cambra de Comerç amb els organismes institucionals clau del subsistema a la Taula de Coordinació Internacional, o d'ACCIÓ amb les patronals en el Grup de Treball d'Internacionalització.
- **Confiança personal.** Els actors assenyalaven que la confiança era un precursor per establir col·laboracions que no es formulen essencialment al voltant de la contraprestació econòmica. En aquest sentit, destaca la col·laboració constant entre l'Ajuntament de Barcelona, a través de Barcelona Activa, i la Generalitat de Catalunya, a través d'ACCIÓ, per tal de coordinar les seves múltiples activitats en el subsistema d'atracció d'inversió estrangera directa. També, per a la IED, Barcelona Activa es val del suport de les més de trenta oficines que té ACCIÓ arreu del món per a les seves activitats d'agenda i d'obertura de portes.
- **Ubicació conjunta.** En combinació directa amb la limitació dels recursos disponibles i la confiança personal, alguns actors entrevistats van subratllar que el fet de compartir oficina contribueix a augmentar significativament la col·laboració. L'exemple més emblemàtic és la creació conjunta, entre Barcelona Activa i la Cambra de Comerç de Barcelona, d'una Oficina d'Atenció a l'Empresa en el subsistema d'atracció d'inversió estrangera directa, per tal de facilitar l'activitat econòmica i l'establiment d'empreses a la ciutat. Així mateix, ACCIÓ té un acord amb el Port de Barcelona en el subsistema de gestió de l'exportació, en virtut del qual aquest aporta personal especialitzat en qüestions logístiques, portuàries i de cadena de subministrament a les oficines exteriors d'ACCIÓ. En la mateixa línia, l'ICEX i el Port de Barcelona comparteixen oficina per tal de millorar els procediments d'exportació en el subsistema de promoció de l'exportació.
- **Especialització territorial.** Per tal d'evitar duplicitats i redundàncies, i optimitzar els recursos, els actors governamentals que tenen competències més enllà de la comarca de Barcelona s'estan especialitzant a aportar valor afegit i a arribar allí on l'Ajuntament i la Generalitat no arriben. Per exemple, en el sistema de capacitació de l'exportació, la Diputació de Barcelona s'orienta a oferir formació a aquelles empreses situades més enllà de la ciutat de Barcelona. En la mateixa línia, l'AMB, amb l'objectiu de posicionar-se com a *information broker* del subsistema d'atracció d'inversió estrangera, està construint una plataforma *online* que ajunti els serveis i els tangibles existents a l'AMB per tal de posicionar-la i facilitar-hi l'atracció d'inversió.



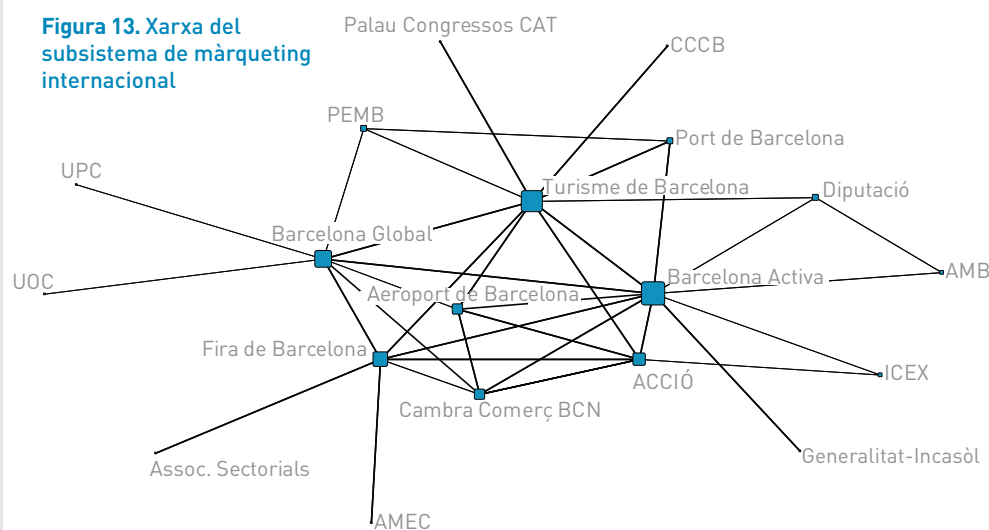
4 ANÀLISI DELS SUBSISTEMES DE MÀRQUETING INTERNACIONAL I INVERSIÓ ESTRANGERA DIRECTA

4.1 MÀRQUETING INTERNACIONAL

Definició

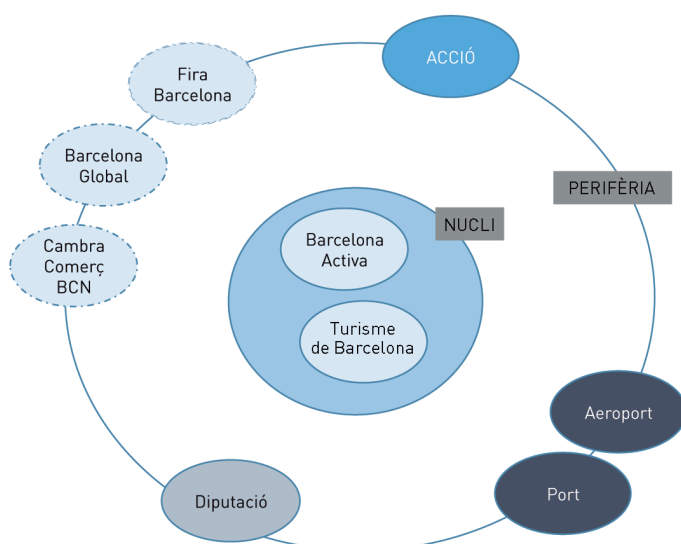
Aquest subsistema inclou totes les accions adreçades a millorar la visibilitat de la Regió Metropolitana de Barcelona a l'estranger, que formen part integral dels esforços d'internacionalització. Les accions de màrqueting internacional es concentren en la facilitació d'informació sobre les noves oportunitats i activitats que la ciutat ofereix, la participació en fires comercials a l'estranger, la presentació de candidatures internacionals per a la consecució de noves fires i congressos, i l'organització de trobades empresarials i de missions comercials a l'estranger per tal d'aconseguir obrir noves rutes comercials.

Figura 13. Xarxa del subsistema de màrqueting internacional



Nota: Llegenda disponible a l'Annex 1.

Figura 14.
Actors principals
del subsistema
de màrqueting
internacional



Nota: Llegenda disponible a l'Annex 1.

Actors

Els actors que integren aquest sistema són nou: dos organismes estatals (el Port de Barcelona i l'Aeroport de Barcelona-El Prat), un organisme governamental autònom (ACCIÓ), tres organismes governamentals locals (Barcelona Activa, Turisme de Barcelona i la Diputació de Barcelona), dues entitats privades sense finalitat de lucre (la Cambra de Comerç de Barcelona i Barcelona Global)⁵⁵ i un consorci publicoprivat (la Fira de Barcelona). En ordre decreixent, destaquen pel seu dinamisme i centralitat en el sistema cinc actors: Turisme de Barcelona, Barcelona Activa, ACCIÓ, la Fira de Barcelona i Barcelona Global.

Turisme de Barcelona es concentra en la creació, la gestió i la comercialització de productes turístics pensats per facilitar el coneixement de Barcelona (Barcelona Bus Turístic, Barcelona Walking Tours, Barcelona MetroWalks, etc.). Així mateix, realitza activitats de promoció de la ciutat mitjançant la presència en fires, fonamentalment de turisme de vacances; visites comercials adreçades a professionals del sector turístic per explicar-los les novetats que Barcelona ofereix; ofertes de viatges de familiarització a actors estrangers, fent atenció especialment als mitjans de comunicació; l'organització d'actes, i la difusió. Barcelona Activa té com a prioritat la promoció del turisme de negocis a Barcelona i el foment de clústers (tecnològic mòbil, alimentari, de medicina).

⁵⁵ A diferència de la Cambra de Comerç de Barcelona, Barcelona Global no es finança amb fons públics.



ACCIÓ actua de coordinadora i organitzadora de les missions politicoempresarials que promou la Generalitat de Catalunya i que apleguen una mitjana de 40-50 empreses per missió. I, en menor grau, també intenta atreure congressos i fires a Barcelona. La Fira de Barcelona treballa principalment en l'atracció de grans esdeveniments comercials i en el creixement dels seus salons, la creació de nous certàmens relacionats amb sectors emergents i l'organització d'activitats amb valor afegit per a la ciutat de Barcelona.

Finalment, Barcelona Global articula la seva acció entorn de quatre eixos principals: 1) *business friendly*, per tal de facilitar la creació i el desenvolupament de l'activitat econòmica a Barcelona; 2) atractiva internacionalment, amb l'objectiu de millorar el talent i augmentar la inversió internacional a Barcelona; 3) *core business*, per tal d'identificar oportunitats de negoci en sectors estratègics, especialment el sanitari, l'alimentari, el tecnològic i el del disseny, i 4) marca Barcelona, que té com a objectiu treballar en la protecció i la gestió correcta de la marca Barcelona. A més, mitjançant la seva xarxa de socis i contactes, ajuda a generar les agendes de les missions que duu a terme, per exemple, l'Ajuntament de Barcelona.

La resta d'actors del subsistema col·laboren directament amb aquests cinc actors, ja sigui a través de la participació conjunta en consells com el del Pla Estratègic Metropolità de Barcelona (PEMB) o el Comitè de Desenvolupament de Rutes Aèries (CDRA), o bé per mitjà de l'establiment de partenariats. Així, la Diputació, a través de l'Àrea de Comerç, Esports i Turisme, treballa conjuntament amb el Consorci de Turisme de Barcelona per promocionar la marca "Barcelona és més", amb vista a incorporar les oportunitats que ofereixen els municipis a l'oferta turística de Barcelona. El Port de Barcelona treballa activament junt amb Barcelona Activa i amb Turisme de Barcelona en la presentació de candidatures per atreure nous creuers.

Recursos

La principal aportació econòmica directa en màrqueting internacional prové de Turisme de Barcelona, amb un pressupost de 50 milions d'euros (dels quals 2 milions són per al Barcelona Convention Bureau),⁵⁶ i de Barcelona Activa, amb un pressupost de 34 milions d'euros, dels quals 875.000 euros es dediquen a la internacionalització (màrqueting

⁵⁶ Fundat l'any 1983, el Barcelona Convention Bureau és un programa especialitzat de Turisme de Barcelona que té com a objectiu fonamental la promoció de la ciutat com a seu de congressos, convencions i viatges d'incentiu.



internacional i atracció d'inversió). La Fira de Barcelona i Barcelona Global destinen 300.000 euros cadascuna a la internacionalització (màrqueting internacional i atracció d'inversió). I la Diputació de Barcelona destina de forma global a la promoció econòmica internacional el 5% del seu pressupost.

El conjunt de recursos humans destinats a aquest subsistema és 55: Turisme de Barcelona compta amb un equip de 25 persones, 10 de les quals formen part del Barcelona Convention Bureau. Barcelona Activa hi dedica 8 persones. ACCIÓ disposa de 25 persones a Barcelona dedicades a la internacionalització, la majoria a la gestió de l'exportació. La Fira de Barcelona compta amb 8 persones al departament d'internacional, que compleixen tasques principalment d'atracció de la inversió, promoció i gestió de l'exportació. Barcelona Global hi dedica 2 persones, que divideixen la seva activitat entre màrqueting internacional i atracció de la inversió estrangera, més una xarxa de 250 associats. El Port de Barcelona compta amb 20 persones encarregades de la internacionalització, 1/3 de les quals es dediquen a màrqueting internacional. La Diputació dedica part dels recursos humans del seu departament de turisme. I l'AMB, que actualment té un equip variable en funció de les necessitats, disposarà de 5 persones una vegada acabat el projecte. La resta d'actors destinen a aquest subsistema recursos secundaris.

Clients

En aquest subsistema, els clients es poden classificar segons el tipus d'activitat i l'objectiu que es persegueix.

Els clients que es busquen per al turisme de negocis (congressos, convencions o viatges d'incentius) són grups d'alts executius internacionals; en la comercialització dels productes turístics, l'objectiu són els operadors logístics; en les visites comercials de familiarització que es fan per presentar l'oferta turística de la ciutat, els clients són les agències de viatges i els tour-operadors, les agències especialitzades en reunions i congressos, i els mitjans de comunicació. En el foment dels clústers, els clients són les principals empreses relacionades amb el sector del clúster: de medicina, tecnològiques, de disseny, d'alimentació, d'esports. Finalment, en l'organització d'esdeveniments, els clients es divideixen entre les grans empreses i/o les empreses capdavanteres del sector, les pimes i les *start-ups*.



Coordinació

Aquest subsistema presenta un alt grau de coordinació entorn de quatre pilars: promoció turística; atracció d'esdeveniments i rutes comercials; gestió de la marca Barcelona, i organització d'esdeveniments.

- **Pilar 1. Promoció turística.** És integrat per Barcelona Activa, Turisme de Barcelona, la Fira de Barcelona i ACCIÓ.

Barcelona Activa treballa conjuntament amb Turisme de Barcelona a través del Barcelona Convention Bureau i la Fira de Barcelona per promoure el turisme de negocis a Barcelona i intentar que les candidatures es presentin a l'hivern, per poder equilibrar el boom turístic. Barcelona Activa i Turisme de Barcelona estan permanentment en relació per coordinar estratègies i responsabilitats en el dia a dia.⁵⁷ Per exemple, Turisme de Barcelona té delegada de part de l'Ajuntament la responsabilitat d'atenció al turista. Des de fa tres anys, la Diputació de Barcelona s'ha afegit al tàndem Barcelona Activa-Turisme de Barcelona per incorporar els productes de la província de Barcelona a l'oferta turística que presenta Turisme de Barcelona. Així mateix, Turisme de Barcelona recorre al suport d'ACCIÓ en la majoria de les fires en què participa a l'estranger, és a dir, en 20 d'un total de 30 a l'any.

- **Pilar 2. Atracció d'esdeveniments i rutes comercials.** És integrat per Barcelona Activa, Turisme de Barcelona, ACCIÓ, el Port de Barcelona, l'Aeroport de Barcelona-El Prat, Fira, la Cambra de Comerç de Barcelona, el CCCB i el Palau de Congressos.

En aquest pilar, Barcelona Activa, el Port i Turisme de Barcelona treballen conjuntament en les candidatures dels creuers. Turisme de Barcelona també es recolza en la Fira de Barcelona, el CCCB i el Palau de Congressos de Catalunya per captar fires i congressos d'interès per a Barcelona. El CDRA reuneix l'Ajuntament (Barcelona Activa, Turisme de Barcelona), la Generalitat (ACCIÓ), l'Aeroport de Barcelona-El Prat i la Cambra de Comerç de Barcelona. I, conjuntament, duen a terme estudis sobre la possible demanda no coberta, amb vista a la ulterior atracció de noves rutes aèries cap a Barcelona.

⁵⁷ Turisme de Barcelona el van crear l'any 1993 l'Ajuntament de Barcelona, la Cambra de Comerç de Barcelona i la Fundació Barcelona Promoció.

- **Pilar 3. Gestió de la marca Barcelona.** Inclou Barcelona Activa, Barcelona Global, la Cambra de Comerç de Barcelona, la Fira de Barcelona i també la Generalitat de Catalunya (Incasòl), Barcelona Centre de Disseny i el PEMB.



Actualment, està en construcció l'agència Marca Barcelona, que es configura com un consorci publicoprivat integrat per Barcelona Global, l'Ajuntament de Barcelona, la Fira de Barcelona, Turisme de Barcelona, la Cambra de Comerç de Barcelona i Barcelona Centre de Disseny. Té com a objectiu la protecció i la gestió de la marca Barcelona, com també alinear les estratègies dels actors que promouen la marca. A més, Turisme de Barcelona i Barcelona Global acaben de signar un conveni de col·laboració per alinear les seves visions, crear sinergies i identificar oportunitats de col·laboració, en virtut del qual s'aprofundirà la relació entre tots dos actors, que fins ara només havia consistit en trobades en viatges institucionals.

Barcelona-Catalonia és l'aposta de la Generalitat de Catalunya (a través de l'Incasòl) i de l'Ajuntament de Barcelona (Barcelona Activa) per promoure el desenvolupament de nous projectes estratègics per a l'Àrea Metropolitana vinculats a l'economia del coneixement, i per posicionar Barcelona i Catalunya com a *hubs* de la innovació, en un entorn de potents infraestructures intensives en coneixement i de mobilitat.

En la mateixa línia, el PEMB, que aplega tots els actors d'aquest subsistema, destaca al seu nou pla estratègic de 2014 la necessitat d'implicar tots els membres del seu consell de forma directa per treballar en el posicionament de Barcelona com a seu d'empreses, institucions i centres de referència en els àmbits econòmic, polític, científic, tecnològic, cultural i artístic, amb l'objectiu d'atreure i retenir talent internacional. Així mateix, el pla estratègic fa referència al començament d'una nova etapa, que inclou la vinculació amb l'AMB per tal d'assolir aquests objectius.

- **Pilar 4. Organització d'esdeveniments.** Inclou la Fira de Barcelona, ACCIÓ, la Cambra de Comerç de Barcelona i l'AMEC.

L'eix vertebrador en l'organització d'esdeveniments és la Fira de Barcelona, que treballa estretament amb totes les associacions i, principalment, amb l'AMEC —paraigua de les associacions— en la identificació d'expositors i visitants, *e-mailing*, programa i suport divers. La Cambra de Comerç de Barcelona també col·labora amb la Fira de



Barcelona per donar-li servei (agendes i contactes) en algunes fires de caràcter internacional, com l'Alimentaria i el World Mobile Congress. Finalment, ACCIÓ té un conveni amb la Fira de Barcelona, en virtut del qual, en les fires de caràcter internacional com Alimentaria, Expoquímia o Smart City, ACCIÓ col·labora de les seves oficines exteriors per cercar-ne expositors i participants d'alt nivell. A canvi, ACCIÓ té la possibilitat d'organitzar esdeveniments i trobades empresarials d'innovació i internacionalització, i tenir estands a les fires que li interessin particularment.

Reptes a la coordinació i propostes

La nova agència Marca Barcelona representa un salt qualitatiu en la gestió de la marca Barcelona, especialment pel que fa a la promoció dels sectors de coneixement i innovació de valor afegit a Barcelona. Aquest model d'agència pot ser també un model a seguir als altres subsistemes, sobretot a atracció d'inversió estrangera, amb unes pautes similars.

No obstant això, per assolir un impacte més gran, seria recomanable concloure positivament les converses en curs per ancorar ACCIÓ dins la nova agència Marca Barcelona. ACCIÓ s'hi podria incorporar formalment o simplement participar en les reunions i en els consells de coordinació.

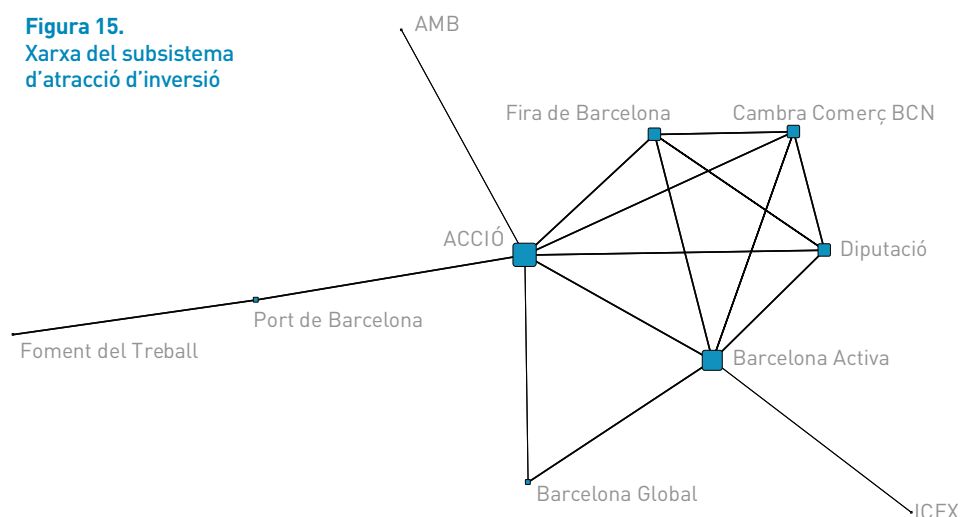
4.2 ATRACCIÓ D'INVERSIÓ ESTRANGERA DIRECTA

Definició

Aquest sistema incorpora tots els actores implicats directament en l'atracció d'inversió estrangera directa. Essencialment, l'atracció d'inversió estrangera consisteix a desenvolupar estratègies per aconseguir que les empreses estrangeres inverteixin i es quedin a la Regió Metropolitana de Barcelona. Les activitats principals són identificar, facilitar i difondre informació comercial a possibles inversors interessats en la regió; realitzar missions per promocionar la regió i rebre les missions inverses; assessorar sobre incentius i gestionar els projectes d'implantació a la regió, i acollir i estrènyer els llaços entre la comunitat internacional resident a Barcelona i l'empresariat de la regió. Aquest subsistema inclou també activitats adreçades a atraure el talent internacional.

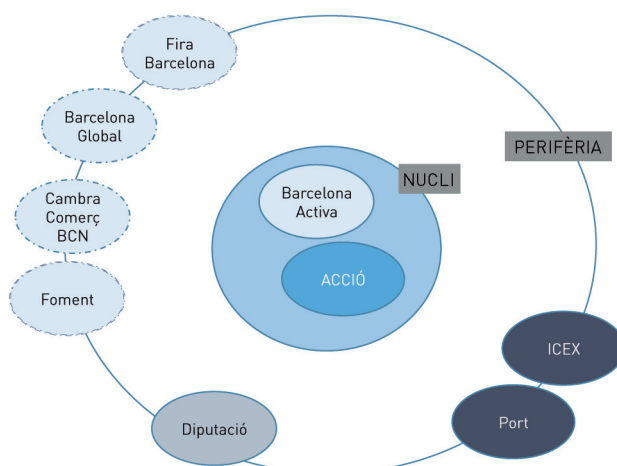


Figura 15.
Xarxa del subsistema
d'atracció d'inversió



Nota: Llegenda disponible a l'Annex 1.

Figura 16.
Actors principals
del subsistema
d'atracció d'inversió
estrangera directa



Nota: Llegenda disponible a l'Annex 1.

Actors

Aquest subsistema està integrat per nou actors: dos organismes governamentals estatals (el Port de Barcelona i l'ICEX), un organisme governamental autonòmic (ACCIÓ), tres organismes governamentals locals (Barcelona Activa, la Diputació de Barcelona i l'AMB), un consorci publico-privat (la Fira de Barcelona), dues entitats privades sense finalitat de lucre (la Cambra de Comerç de Barcelona i Barcelona Global) i una organització patronal catalana (Foment del Treball).

ACCIÓ i Barcelona Activa són els dos actors centrals en aquest subsistema. Més concretament, ACCIÓ és, des de fa trenta anys, la gestora de la unitat per a l'atracció d'inversió productiva a Catalunya "Invest in



Catalonia". Actualment, gestiona 248 projectes. A més, ACCIÓ ofereix a possibles inversores estrangers una *one-stop shop*. És a dir, gestiona tot el cicle del projecte d'inversió i en garanteix la viabilitat, tant financera (a través d'incentius), com operativa (cerca de subministradors, proveïdors de serveis, permisos de treball, etc.).

Barcelona Activa concentra la seva activitat en dos eixos d'acció. El primer és l'atracció d'inversió mitjançant la seva participació activa a fires de Barcelona, amb l'objectiu d'identificar prescriptors, i intentar organitzar-los *city tours* i sessions informatives. El segon eix d'acció de Barcelona Activa és l'acompanyament administratiu dels potencials inversors. Així mateix, Barcelona Activa fa una sèrie d'activitats orientades a l'atenció de la comunitat internacional present a Barcelona (p. ex., recepcions, organització de dinars, cursos de català).

L'aportació principal de la Cambra de Comerç són les passarel·les de comunicació que l'estableix amb les altres cambres i organismes a l'exterior per tal d'identificar oportunitats i canalitzar la informació. A Barcelona, la seva activitat principal es concentra en els B2B (*business-to-business*). En aquesta línia, la Cambra de Comerç participa, juntament amb Barcelona Activa, la Diputació de Barcelona i ACCIÓ, en el disseny, la coordinació i el finançament de Biz Barcelona, un congrés específic que organitza la Fira de Barcelona per a *start-ups*, emprenedors i autònoms que busquen proveïdors de serveis i eines per fer créixer els seus negocis internacionalment i llançar nous projectes.

Per la seva banda, Barcelona Global realitza activitats de sensibilització amb les administracions i la societat civil amb vista a millorar l'acolliment dels emprenedors, les empreses estrangeres i el talent internacional. Així mateix, dóna suport a les institucions públiques quan aquestes reben missions estrangeres.

El Port de Barcelona és un actor que destaca per la missió anual que realitza i també la inversió que ha fet aquesta última dècada en una nova infraestructura per augmentar la seva activitat i la competitivitat de la regió (més de 2.000 milions d'euros invertits pel Port i 2.000 milions d'euros més invertits pel sector privat). L'any 2013, el Port també va llançar, juntament amb ACCIÓ, una oferta de valor per atreure negoci i inversió per a operadors logístics a l'hinterland del Port.

El rol de l'ICEX i de Foment del Treball en aquest subsistema se centra en la recepció de les delegacions i missions inverses. L'ICEX organitza trobades amb experts i altres serveis que les delegacions puguin necessitar. Rep una dotzena de visites a l'any, aproximadament. Foment del Treball no fa atracció proactiva, sinó que rep visites de delegacions estrangeres,

en les quals promou el territori com a receptor d'inversions. A més, col·labora amb l'agència de ACCIÓ (Invest in Catalonia) en tot el que necessita per a la recepció de missions inverses.



Finalment, l'AMB està construint una plataforma integral per tal de potenciar el posicionament i difondre els espais (naus i sòl) disponibles i les infraestructures existents a l'Àrea Metropolitana, entre altres objectius. Aquesta estratègia li permetrà posicionar-se com a *information broker* del subsistema.

Recursos

L'agència d'ACCIÓ (Invest in Catalonia) compta amb un pressupost de 300.000 euros. Per ajudar a atraure inversió, ACCIÓ és l'actor principal a oferir incentius, amb una línia pròpia amb l'Institut Català de Finances amb què ACCIÓ subvenciona fins al 80 % la garantia que l'empresa ha d'aportar. Després, s'ofereix a l'empresa un préstec a llarg termini, amb dos anys de carència i al tipus d'interès del mercat. Tanmateix, com que es tracta de projectes amb multinacionals, aquesta línia d'acció no és un punt crític a l'hora d'ancorar l'atracció. En canvi, té més impacte la línia a fons perdut que s'ofereix a través d'Invest in Catalonia, amb un pressupost de 3 milions d'euros l'any 2013 per subvencionar la creació d'ocupació d'acord amb la normativa comunitària, en què es pot arribar a cobrir el 50 % del cost salarial anual. Amb 30-35 projectes a l'any, la subvenció mitjana per projecte de creació d'ocupació se situa entre els 1.200 i els 1.500 euros per treballador.

Barcelona Activa destina uns 440.000 euros a l'atracció d'inversió estrangera. A més, disposa d'un import de 2,8 milions d'euros de fons comunitaris FEDER per a tota la inversió del projecte d'Oficina d'Atenció a l'Empresa que duu a terme junt amb de la Cambra de Comerç, amb l'objectiu d'atendre anualment 300 delegacions i 300 empreses usuàries.

La Fira de Barcelona i Barcelona Global destinen aproximadament 150.000 euros cadascuna a l'atracció d'inversió estrangera. El Port de Barcelona va tancar l'exercici 2013 amb una despesa en internacionalització de 85.513 euros. L'AMB no hi té cap pressupost assignat, sinó que treballa per projectes. I la Direcció Territorial de l'ICEX-Barcelona tampoc no hi té pressupost.

Pel que fa als recursos humans, ESADE estima que el nombre total de persones implicades en aquest subsistema és 50. Invest in Catalonia hi té 27 persones. Barcelona Activa compta amb 2 persones. La Cambra de Comerç té 5 persones dedicades a internacionalització, que destinen la meitat de la seva jornada a atracció d'inversió. Barcelona Global disposa de 2 persones, que divideixen la seva dedicació entre màrqueting interna-



cional i atracció d'inversió estrangera, més una xarxa de 250 associats. La Fira de Barcelona té 8 persones al departament d'internacional, que es reparteixen les tasques principalment entre màrqueting internacional, promoció i gestió de l'exportació. El Port de Barcelona compta amb 20 persones encarregades de la internacionalització, 1/3 de les quals es dediquen a l'atracció d'inversió. L'ICEX té en total 30 persones a Barcelona, de les quals menys d'1/3 es dediquen a l'atracció d'inversió. Foment del Treball compta amb 3 persones, que s'encarreguen principalment de la promoció, la capacitat i la gestió de l'exportació. I l'AMB, que actualment té un equip variable en funció de les necessitats, comptarà amb 5 persones per gestionar la plataforma *online*, quan estigui acabada, sense comptar-hi el personal informàtic.

Clients

Dels 248 projectes que gestiona ACCIÓ, més del 80% estan en disputa amb altres ubicacions europees. Amb relació als 52 projectes ja gestionats el 2013, que implicaven una ràtio d'èxit superior al 20%, el 77 % es va situar a Barcelona i voltants, mentre que el 23 % restant, de perfil industrial, es van emplaçar fora de la corona metropolitana, amb Tarragona com a primera zona d'influència, seguida de l'entorn de l'AP7 cap a Girona i França. Per nombre de projectes d'inversió, la majoria de la inversió procedeix del Japó i els Estats Units. Per volum d'inversió, primer se situa França, seguida dels Estats Units i el Japó. I, per creació de llocs de treball, Alemanya, França, els Estats Units i el Japó. En total, els 52 projectes van representar una inversió total de 240 milions d'euros i la creació de 2.800 llocs de treball directes.

Per a Barcelona Activa, el perfil de client són delegacions d'institucions, organismes i entitats estatals i internacionals. L'any 2013, va acollir 120 delegacions i va acompanyar 12 projectes. El Port de Barcelona també acostuma a tractar amb organismes i entitats governamentals, i també amb operadors i empreses del sector logístic. Els clients de la Fira de Barcelona van des d'empreses locals que cerquen inversors estrangers fins a empreses estrangeres que busquen oportunitats d'inversió a Barcelona. Finalment, Barcelona Global presenta un perfil multidisciplinari dels seus socis corporatius i individuals: intel·lectuals, metges, investigadors, alts executius, empresaris, esportistes, artistes, escriptors, cuiners, periodistes, etc., els quals contribueixen a identificar potencials inversors per a la ciutat de Barcelona.

Coordinació

Aquest subsistema presenta forts llaços de col·laboració entre alguns dels seus actors principals.



Des del punt de vista sistèmic, ACCIÓ es posiciona com a actor central en les missions institucionals. En funció de la temàtica, s'hi afegeixen els diferents actors del subsistema, amb la funció principal de fer de capil·laritat.

ACCIÓ i Barcelona Activa tenen una relació constant per coordinar les seves múltiples activitats. Per a la IED, Barcelona Activa es val del suport de les més de trenta oficines que té ACCIÓ arreu del món per a les seves activitats d'agenda i d'obertura de portes.

També en aquesta línia, Barcelona Activa ha subscrit un acord amb Barcelona Global per aprofitar la seva xarxa d'associats (Barcelona Global International Council), en la qual participen més de vint alts executius que resideixen i treballen a les principals ciutats amb pes econòmic del món. Així, quan Barcelona Activa fa un viatge a l'estranger, Barcelona Global l'ajuda a preparar l'agenda. I, actualment, Barcelona Global està pendent de tancar un acord amb Invest in Catalonia (ACCIÓ) per a l'intercanvi d'informació, de manera que si aterra a Barcelona una nova inversió, Barcelona Global estigui preparada per donar cobertura a ACCIÓ.

Barcelona Activa i la Cambra de Comerç han creat una única Oficina d'Atenció a l'Empresa, que funciona com una *one-stop shop*, per tal de facilitar l'activitat econòmica i l'establiment d'empreses, tant locals com internacionals, a la ciutat.

Així mateix, Barcelona Activa i la Diputació de Barcelona col·laboren amb l'AMB per definir i identificar conjuntament els espais disponibles, les infraestructures productives més rellevants i els serveis a l'inversor estranger que l'Àrea Metropolitana de Barcelona ofereix, i integrar-los en la plataforma *online* que l'AMB està creant.

A Biz Barcelona es reuneixen la majoria dels actors principals d'aquest subsistema: la Fira de Barcelona, l'Ajuntament de Barcelona (Barcelona Activa), la Generalitat de Catalunya (ACCIÓ), la Diputació de Barcelona i la Cambra de Comerç. I, del sector privat, compta amb la participació de La Caixa. Per a l'edició del World Mobile Congress 2014, la Fira de Barcelona ha signat un acord amb ACCIÓ, Barcelona Activa i la World Mobile Capital Barcelona Foundation per creuar agendes i actuacions; fer un salt qualitatiu en atracció d'inversions i *brokerage events* internacional-local, i promoure la presència d'empreses catalanes, que després ACCIÓ acollirà per als seus programes d'iniciació a l'exportació.

Finalment, el Port i Invest in Catalonia (ACCIÓ) també tenen una col·laboració fluida, ja que ACCIÓ, en la seva cerca constant d'inversors i nous clients estrangers, reconeix que la infraestructura del Port és un



element clau d'atracció d'inversió estrangera. El Port també col·labora amb ACCIÓ en la recepció de delegacions exteriors, presentant-los la seva activitat.

Reptes a la coordinació i propostes

Destaca l'absència de vincles entre la Cambra de Comerç —que destina el 40% de la seva activitat a atracció d'inversió estrangera— i Barcelona Global i el Port de Barcelona. També sorprèn la manca d'ancoratge de l'ICEX (en particular, d'Invest in Spain) amb la resta del subsistema. Tanmateix, això es pot explicar, en part, pel reconeixement del propi organisme que les seves principals línies d'acció en la internacionalització corresponen a la promoció de l'exportació i a la capacitat d'empreses.

Proposem crear un instrument formal de coordinació d'atracció d'inversió a la Regió Metropolitana de Barcelona, liderat per ACCIÓ i Barcelona Activa, que integri l'ICEX i també l'AMB, el Port i la Cambra de Comerç. Aquest instrument podria implicar reunions de coordinació bi-setmanals, o una llista de correu on s'anunciessin els projectes que es gestionin a mesura que vagin sorgint.



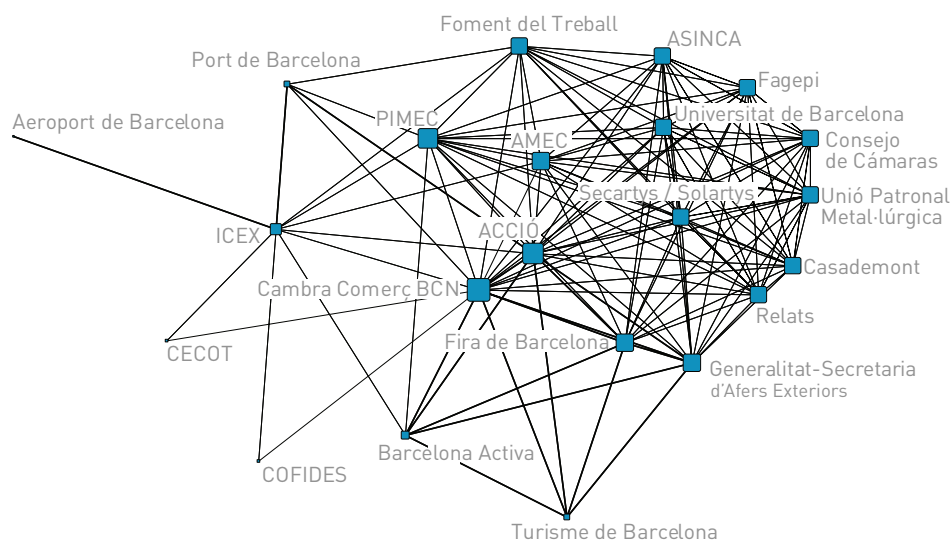
5 ANÀLISI DELS SUBSISTEMES RELACIONATS AMB L'EXPORTACIÓ

5.1 PROMOCIÓ DE L'EXPORTACIÓ

Definició

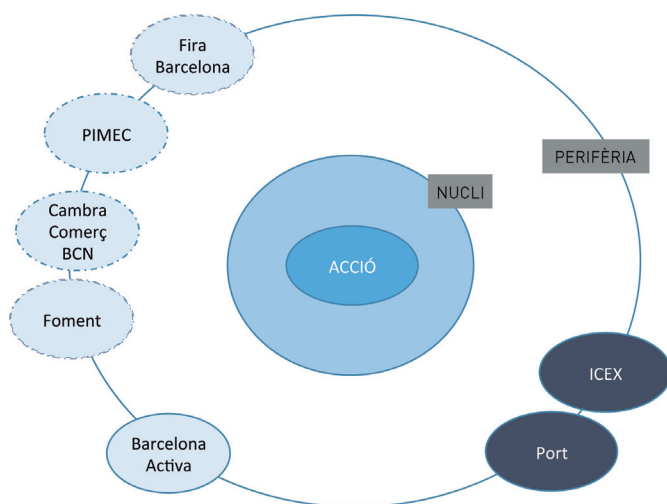
La funció principal d'aquest subsistema és treballar amb les empreses de la Regió Metropolitana de Barcelona per elevar el seu nivell d'informació sobre les oportunitats comercials i d'inversió a l'estranger, així com l'obertura d'oportunitats d'exportació per a les empreses. Aquest subsistema inclou conferències, sessions informatives, juntes de treball, actes i missions prospectives. Sota el paraigua d'aquest subsistema, també s'inclou l'acció d'alguns actors per supervisar, facilitar i millorar els tràmits bàsics del procés d'exportació, com la gestió de les operacions duaneres, la traçabilitat de les mercaderies i les inspeccions de qualitat.

Figura 17. Xarxa del subsistema de promoció de l'exportació



Nota: Llegenda disponible a l'Annex 1.

Figura 18.
Actors principals
del subsistema
de promoció
de l'exportació



Nota: Llegenda disponible a l'Annex 1.

Actors

Aquest subsistema està integrat per vuit actors principals: dos organismes governamentals estatals (el Port de Barcelona i l'ICEX), un organisme governamental autonòmic (ACCIÓ), un organisme governamental local (Barcelona Activa), una entitat privada sense finalitat de lucre (la Cambra de Comerç de Barcelona), un consorci publicoprivat (la Fira de Barcelona) i dues organitzacions patronals catalanes (la PIMEC i Foment del Treball).

Cadascun dels actors d'aquest subsistema fa principalment sessions de sensibilització, conferències i jornades informatives de països i sectors per augmentar el nivell d'informació dels actors sobre les oportunitats d'exportació. Els actors destaquen que, des de l'inici de la crisi, la demanda d'aquesta activitat ha crescut molt, fins al punt que és l'activitat que més demanen les empreses a les associacions sectorials. La Fira de Barcelona n'és l'excepció, perquè la seva activitat principal en aquest subsistema consisteix a identificar i visitar les grans i mitjanes empreses clau per a cada fira o congrés, i convèncer-les de la necessitat que hi siguin presents si volen augmentar les seves possibilitats d'exportació a l'estranger.

Pel que fa a la gestió, la supervisió i la millora dels procediments d'exportació, l'ICEX s'encarrega d'inspeccionar la qualitat comercial dels productes d'exportació (i importació). El Port també treballa amb les cambres i les organitzacions empresarials per veure com pot millorar l'eficiència de la cadena logística.

Recursos

En aquest subsistema, destaca la Taula de Coordinació Internacional, amb un pressupost de 384.000 euros per al període 2012-2015.



Pel que fa als recursos humans dels actors principals, ESADE estima que són 23 persones en total. El Port de Barcelona compta amb 20 persones encarregades de la internacionalització, un terç de les quals estaria destinada a la promoció de l'exportació. L'ICEX té 30 persones en total a Barcelona, un terç de les quals es dediquen a la promoció de l'exportació. ACCIÓ disposa de 25 persones a Barcelona dedicades a la internacionalització, la majoria a la gestió de l'exportació. La Cambra de Comerç compta amb 5 persones dedicades a internacionalització, amb més de dos terços de la jornada repartits entre la gestió i capacitació de l'exportació, i l'atracció d'inversió estrangera. La Fira de Barcelona té 8 persones al departament d'internacional, que es reparteixen les tasques principalment amb màrqueting internacional, atracció d'inversió i gestió de l'exportació. La PIMEC té 4 persones a jornada completa i 4 a jornada parcial dedicades principalment a la promoció i la capacitació de l'exportació. I una cosa similar es pot dir de Foment del Treball, que compta amb 3 persones.

Clients

El perfil dels clients és variat, si bé usualment hi predominen la petita i mitjana empresa que vol obrir mercat a l'exterior o la mitjana i gran empresa que busca introduir-se en un nou mercat.

La Cambra de Comerç de Barcelona les classifica d'acord amb el criteri següent:

- T1: 134 empreses per a les quals l'exportació constitueix el 80 % de l'activitat. Sectors: energia, telecomunicacions, tractament d'aigües i indústria (automobilística).
- T2: 2.500 empreses amb una facturació que oscil·la entre els 5 i els 40 milions d'euros.
- T3: 45.000 empreses de menys de 5 milions de facturació, amb exportacions puntuals, que no tenen departament d'exportació.

Coordinació

Les persones entrevistades de les diferents organitzacions van identificar passos significatius cap a la coordinació en aquest subsistema, fent èmfasi especialment en la creació de juntes de treball liderades per actors per coordinar agendes i alinear estratègies en l'àmbit de la internacionalització.

En primer lloc, destaca la Taula de Coordinació Internacional, una iniciativa liderada per l'Ajuntament de Barcelona i la Cambra de Comerç de Barcelona, que integra també la Generalitat de Catalunya (ACCIÓ i la Se-



cretaria d'Afers Exteriors), la Fira de Barcelona, el Port de Barcelona i Turisme de Barcelona, amb el Saló Internacional de la Logística. La Taula realitza reunions trimestrals de coordinació d'agenda i alineació d'estratègies amb l'objectiu d'avançar cap a un model de *Barcelona Business Bridge*. L'any 2013, sota el paraigua d'aquesta iniciativa, la Generalitat va llançar el Pla Xina 2013-2014, que busca establir ponts perquè les empreses catalanes es puguin internacionalitzar a la Xina. Aquell mateix any, la Taula va organitzar la realització de tres missions a la Xina, en col·laboració amb ACCIÓ i la Casa Àsia; va donar suport a la celebració de la Setmana del Mediterrani de líders econòmics que lidera la Cambra de Comerç, i va participar en el Projecte Catalunya-El Marroc que coordina ACCIÓ.

En un segon estadi, hi hauria el Grup de Treball d'Internacionalització, liderat per ACCIÓ, que inclou a l'AMEC, l'ASINCA, la Cambra de Comerç de Barcelona, Casademont, el Consell de Cambres, FAGEPI, la Fira de Barcelona, Foment del Treball, la Secretaria d'Afers Exteriors de la Generalitat de Catalunya, la PIMEC, Relats, Secartys / Solartys, la Universitat de Barcelona i Unió Patronal Metal·lúrgica. En aquest grup, els agents paraprivats de la internacionalització es reuneixen mensualment amb ACCIÓ per posar sobre la taula el que cadascun està fent i intentar alinear la planificació. És una estructura de comitè assessor, amb un component de *policy advocacy*, que té com a objectiu identificar si les accions de la Generalitat estan ben encaminades. Ocasionalment, serveix també per coordinar les missions institucionals de la Generalitat.

En un tercer nivell se situa l'Agenda d'Entitats. És una agenda conjunta d'informació que l'ICEX recull i distribueix mensualment sobre les activitats dedicades a la promoció de l'exportació a Barcelona. Integra el propi ICEX, ACCIÓ, Foment del Treball, la Cambra de Comerç de Barcelona, la PIMEC, la CECOT, l'AMEC i la COFIDES.

Així mateix, els diferents actors col·laboren puntualment en l'organització conjunta de jornades i sessions de sensibilització.

Reptes a la coordinació i propostes

La manca de recursos generada per la crisi econòmica ha comportat l'impuls de diverses iniciatives destinades a la coordinació i l'alineació estratègica en el sistema. Aquestes iniciatives, per bé que són benvingudes, també generen duplicitats entre elles. És el cas de la Taula de Coordinació Internacional i el Grup de Treball d'Internacionalització, integrats per actors clau del sistema, alguns dels quals són presents a les dues estructures. La primera estructura, dotada de pressupost, té més potencial d'actuació i coordinació, per bé que és eminentment interinstitucional, ja que les patronals no hi estan incloses. Així mateix, tal com han expressat



diversos entrevistats, encara queda molt per fer per generar confiança i aliances estables: “De moment, la col·laboració es fa més amb les jornades de sensibilització. Amb la Taula, l’únic que es demana és no trepitjar-se a l’exterior. Si hi ha possibilitats de coordinar-se, millor. I, si no, no passa res.” D’altra banda, la manca d’iniciatives per part del sector privat evidencia la competició pels recursos i pels clients.

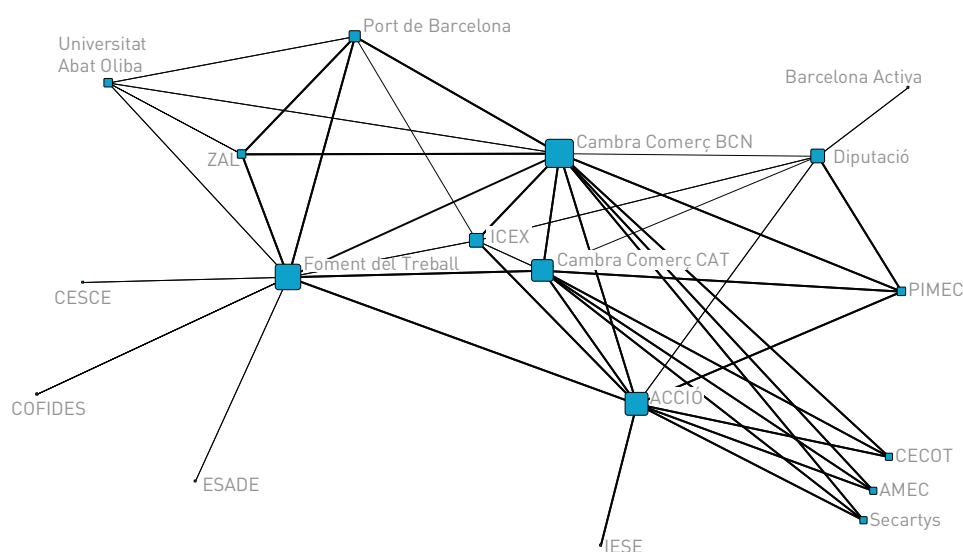
En definitiva, proposem crear un únic punt d’informació que reculli totes les diferents activitats de sensibilització i de promoció de l’exportació que es realitzen a la regió de Barcelona. Aquest punt podria ser una web, gestionada per un dels actors, que recollís tota l’activitat de promoció de les exportacions, amb vista a millorar la coordinació entre els promotors i oferir als possibles usuaris un únic punt de referència.

5.2 CAPACITACIÓ DE L’EXPORTACIÓ I LA RECERCA

Definició

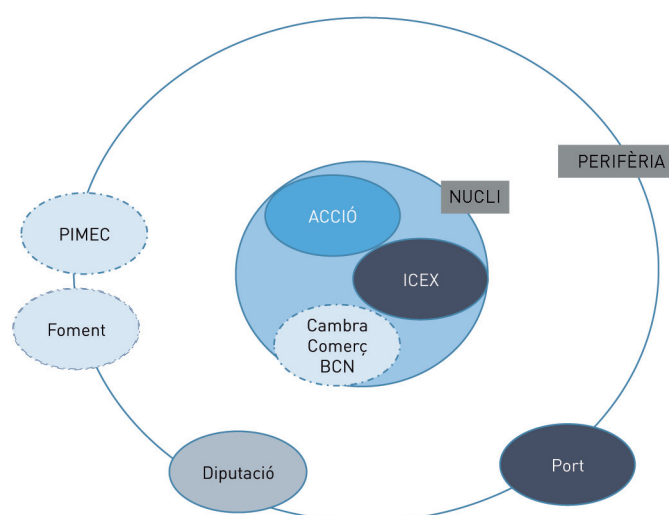
Aquest subsistema proporciona formació específica relativa a l’exportació a tots els àmbits que incideixen en la competitivitat (màrqueting i vendes, logística, organització, finances, estratègies de creixement i innovació), i genera la recerca relacionada amb l’exportació i les oportunitats de mercat.

Figura 19. Xarxa del subsistema de capacitació de l’exportació



Nota: Llegenda disponible a l'Annex 1.

Figura 20.
Actors principals
del subsistema
de capacitatíó de
l'exportació



Nota: Llegenda disponible a l'Annex 1.

Actors

Els actors principals del subsistema de capacitatíó a l'exportació són sis: dos organismes governamentals estatals (l'ICEX i el Port de Barcelona), un organisme governamental autonòmic (ACCIÓ), un organisme governamental local (la Diputació de Barcelona), una entitat privada sense finalitat de lucre (la Cambra de Comerç de Barcelona) i dues organitzacions patronals catalanes (la PIMEC i Foment del Treball).

En aquest subsistema, les activitats amb més pes relatives a l'acompanyament en la formació estan liderades per ACCIÓ, la Cambra de Comerç de Barcelona i l'ICEX. La PIMEC i la Diputació de Barcelona també hi fan una contribució significativa.

ACCIÓ ofereix el programa "Expansiona't", que dona assessorament i fa diagnòs d'empreses, en col·laboració amb les cambres de comerç i a través de les entitats expertes en la capacitatíó i gestió empresarial: l'AMEC, la CECOT, Foment del Treball, la PIMEC i Secartys. El programa s'ofereix en dues modalitats: "Empresa exporta", amb una durada de 3 mesos, i "Iniciació a l'exportació", de 8 mesos.

De forma separada, la Cambra posa a disposició de l'empresa un pla d'acompanyament internacional individualitzat per a l'exportació. I la PIMEC ofereix un programa d'iniciació a l'exportació, de 12 mesos de durada, amb un assessor en matèria d'internacionalització, un tècnic en comerç exterior compartit per tres empreses i un assessor en màrqueting digital. A més, ofereix un programa per buscar la subvenció que s'adapta millor al projecte internacional de l'empresa.

L'ICEX també ofereix un programa d'acompanyament durant 24 mesos,



l'ICEX Next, que dona suport a l'empresa en les diferents fases del seu projecte internacional, tant per a la iniciació com per a la seva consolidació. Aquest programa és la continuació del Programa d'Iniciació de Promoció Exterior (PIPE), que van impulsar conjuntament l'ICEX, ACCIÓ i la Cambra de Comerç fins al 2011.

La Diputació de Barcelona ofereix cursos de formació tant a tècnics com a empreses dels municipis de Barcelona, amb l'objectiu de proporcionar assessorament i cobertura allí on l'Ajuntament de Barcelona no arriba. Els cursos al personal tècnic consisteixen en tres sessions per reflexionar sobre les diferents fórmules d'internacionalització que els municipis poden oferir a les empreses. El seu programa per a empreses que està tenint més èxit és "Recull". Creat fa tres anys, ofereix tallers tutoritzats i sessions informatives i d'acompanyament, i la seva línia d'internacionalització és la més sol·licitada.

L'any 2012, la Diputació va impulsar amb la PIMEC el projecte "Accele-
ra el creixement", per donar suport a empreses amb alt potencial de creixement que tinguin més de quatre anys de trajectòria empresarial i una clara vocació d'invertir en internacionalització. En aquesta línia, la Diputació de Barcelona també col·labora amb Barcelona Activa en l'organització del congrés "Let's Go4Growth", amb vista a difondre estratègies locals per al creixement d'empreses globals.

De forma més específica, Foment del Treball organitza seminaris sobre finançament, que fan èmfasi especial a explicar els instruments que ofereixen la CESCE i la COFIDES.

Els altres actors que participen en aquest sistema, fonamentalment universitats, ho fa en col·laboració amb el nucli central, organitzant cursos i seminaris amb contingut divers sobre management i estratègies de creixement internacional. Cal destacar l'activitat de l'Institut de Logística Internacional, fundat conjuntament pel Port de Barcelona, la ZAL i Foment del Treball per al desenvolupament del negoci logístic a l'estranger. Se centra en la realització d'estudis en els àmbits de la logística i el transport, i també en l'assessorament a empreses, i entre els seus associats hi ha la Cambra de Comerç de Barcelona.

En la capacitació per a la internacionalització de les empreses, és important esmentar també les dues potents escoles de negocis —ESADE i IESE— que ofereixen programes en aquest àmbit. L'Escola de Negocis Internacionals ESCI-UPF també ofereix formació en aquest àmbit. ACCIÓ i altres actors centrals del subsistema sovint subcontracten formació a aquests centres educatius. Tanmateix, no els considerem en la nostra anàlisi perquè aquests centres no tenen com a finalitat el suport a la

internacionalització, sinó que ofereixen serveis de formació en règim de mercat.



La majoria dels cursos de capacitatció que compten amb subvenció de l'organisme que els imparteix s'adrecen a empreses amb una certa capacitat inicial per exportar, entre el 15% i el 30% de la facturació total, i amb més de quatre anys de vida. L'oferta destinada a empreses que es troben en la fase inicial d'exportació és més reduïda, implica el finançament total per part de l'empresa (p. ex., la Cambra de Comerç, la PIMEC), i són cursos bàsics d'una durada significativament menor (p. ex., l'ICEX i Foment del Treball).

Recursos

Des del punt de vista del finançament que hi aporten els actors per a la capacitatció de les empreses, el programa d'acompanyament financer d'ACCIÓ és finançat al 100% per la Generalitat. "Empresa exporta" és cobert en un 60% per la Generalitat de Catalunya. Del cost total del programa, estimat en 1.430 euros, l'empresa n'ha de pagar 600. I el programa "Iniciació a l'exportació" és cobert en un 40%: l'empresa ha de pagar 5.200 euros dels 8.855 que costa tot el programa.

El programa individual que ofereix la Cambra de Barcelona varia segons el perfil de l'empresa i les seves necessitats. Sí que tenen un preu mínim els estudis de mercat que proporciona, a partir de 500 euros, i amb una duració d'un a tres mesos. El Programa d'Iniciació a l'Exportació de la PIMEC costa 4.800 euros + IVA a l'empresa.

L'ICEX Next és finançat en un 51% per l'ICEX. L'empresa ha d'aportar 12.400 euros dels 25.400 que costa el programa. "Recull" és finançat en un 75% per la Diputació de Barcelona i en un 25% per l'ajuntament del municipi. "Accelera el creixement" és cobert per la Diputació de Barcelona en un 70% i per la PIMEC en un 20%, de manera que l'empresa ha d'aportar el 10% restant, és a dir, 500 euros.

Pel que fa als recursos humans a disposició d'aquest subsistema, ACCIÓ té 26 persones a Barcelona dedicades a la internacionalització, cinc de les quals se centren en la capacitatció de l'exportació. La Cambra de Comerç té 5 persones dedicades a internacionalització, que es reparteixen més de dos terços de la jornada entre la gestió i capacitatció de l'exportació, i l'atracció d'inversió estrangera. L'ICEX compta amb 30 persones en total, un terç de les quals es dediquen a capacitatció de l'exportació. La Diputació dedica part dels recursos humans del seu departament d'empresa, integrat per 25 persones. La PIMEC té 4 persones a jornada completa i 4 a jornada parcial que es divideixen la jornada entre promoció i capacitatció



de l'exportació. Una situació similar es dona a Foment del Treball, que hi té 3 persones, sense comptar el personal que forma part de l'Institut de Logística Internacional. Per a aquest subsistema, ESADE estima que el total dels recursos humans són 26 persones, sense comptar el personal dedicat a la formació que aporten l'AMEC, la CECOT, Secartys i l'Institut de Logística Internacional.

Clients

El programa "Expansiona't" d'ACCIÓ s'adreça a empreses que no exporten més del 15% de la seva facturació i que tenen entre 10 i 50 treballadors.

El programa individual que ofereix la Cambra de Barcelona s'adreça a perfils diversos d'empreses. El Programa d'Inici a l'Exportació que ofereix la PIMEC va destinat a empreses que exporten menys del 20% o a empreses amb un volum d'exportació superior al 20%, si el 60% de la seva exportació està concentrada en un mercat o en dos clients.

L'ICEX Next s'adreça a empreses que tenen una exportació inferior al 30%. Pel que fa als programes que ofereix la Diputació de Barcelona, "Recull" acull empreses de perfil molt variat, encara que predominantment de serveis, en els primers anys de desenvolupament i que cerquen internacionalitzar-se. "Accelera el creixement" està destinat a empreses amb més de tres treballadors, una trajectòria empresarial de més de quatre anys i la matriu de decisió a la província de Barcelona. Finalment, l'Institut de Logística Internacional s'adreça a empreses i institucions vinculades al transport, la logística, la gestió d'infraestructures i el comerç internacional.

Coordinació

Aquest subsistema presenta un gran nombre d'iniciatives que reuneixen els principals actors per donar resposta conjunta al diagnòstic i a la capacitat de les empreses. Hi destaca el paper d'ACCIÓ i l'ICEX, si bé ACCIÓ hi té una funció més integradora amb la resta d'actors presents en aquest subsistema, en posicionar-se com a node principal en les relacions amb les patronals i les associacions sectorials. Foment del Treball, com a cofundador de l'Institut de Logística, adquireix una rellevància especial en el sector de la logística. Així mateix, la Cambra de Comerç i la PIMEC, amb iniciatives individuals a disposició de les empreses en l'acompanyament de la seva capacitat a l'exportació, també aconsegueixen una posició rellevant en el sistema: la PIMEC com a col·laboradora estratègica dels dos organismes governamentals, ACCIÓ i la Diputació de Barcelona; la Cambra de Comerç, com a socia d'"Expansiona't" i, sobretot, de l'Institut de Logística,



la qual cosa fa que tingui una col·laboració estreta amb els principals actors del subsistema, amb l'excepció de l'ICEX. De forma puntual, ACCIÓ, l'ICEX i la Cambra de Comerç de Barcelona participen en l'última sessió del curs que ofereix la Diputació de Barcelona als tècnics d'ajuntaments sobre orientació cap a la internacionalització de les empreses, perquè els ajuntaments vegin com poden dur a terme una estratègia d'internacionalització.

Reptes a la coordinació i propostes

Actualment, no hi ha cap iniciativa que integri el govern autonòmic amb el local i hi ha duplicitats en les activitats de formació. Tanmateix, ACCIÓ i la Diputació de Barcelona s'estan coordinant una mica per evitar encavallaments en els seus programes "Accelera el creixement" i "Expansiona't" i per garantir-ne una seqüència lògica: la Diputació de Barcelona està intentant que les empreses que acabin el curs que ofereix junt amb la PIMEC puguin accedir després al curs que ofereix ACCIÓ.

Per tant, proposem:

- Crear un mapa amb tots els productes de capacitació per tal que les empreses puguin seguir una trajectòria de formació lògica i eficient. (Aquest mapa el podria crear algun dels actors, o un consell de coordinació formal integrat per tots ells.)
- Pel que fa a la formació, també caldria millorar la dualitat actual. Es podrien fusionar "Accelera el creixement" (ACCIÓ) i "Expansiona't" (Diputació) —o almenys els dos programes s'haurien d'especialitzar de manera que fossin complementaris i oferissin uns serveis segmentats i menys redundants.

5.3 GESTIÓ DE L'EXPORTACIÓ

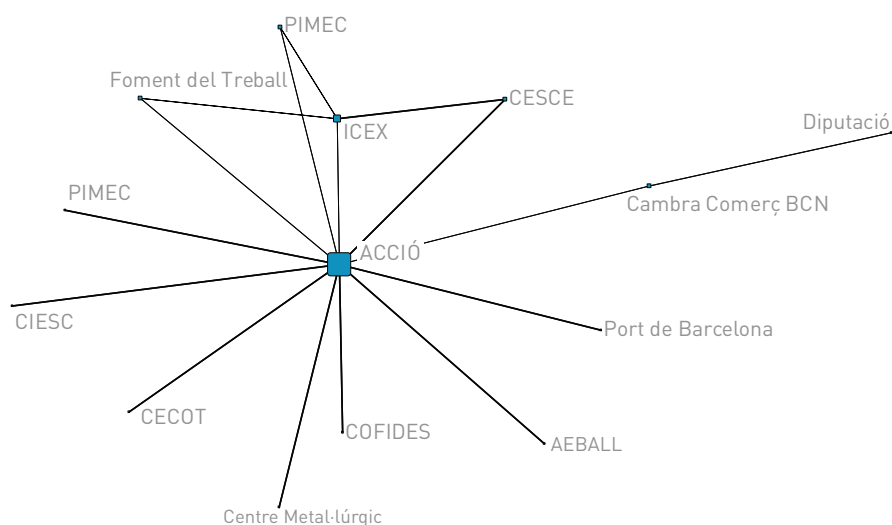
Definició

Hi ha dues opcions per ajudar les empreses de la Regió Metropolitana de Barcelona a gestionar les seves exportacions: l'assistència financera i l'assistència tècnica. L'assistència financera té un doble component. D'una banda, consisteix essencialment a proporcionar crèdits a l'exportació, ja sigui per fer una inversió, o bé per cobrir els riscos durant una transacció internacional. D'altra banda, facilita el diagnòstic financer i l'acompanyament en la cerca de finançament i l'obtenció de subvencions. L'assistència tècnica té com a objectiu ajudar l'empresa barcelonina a implantar-se a l'exterior.



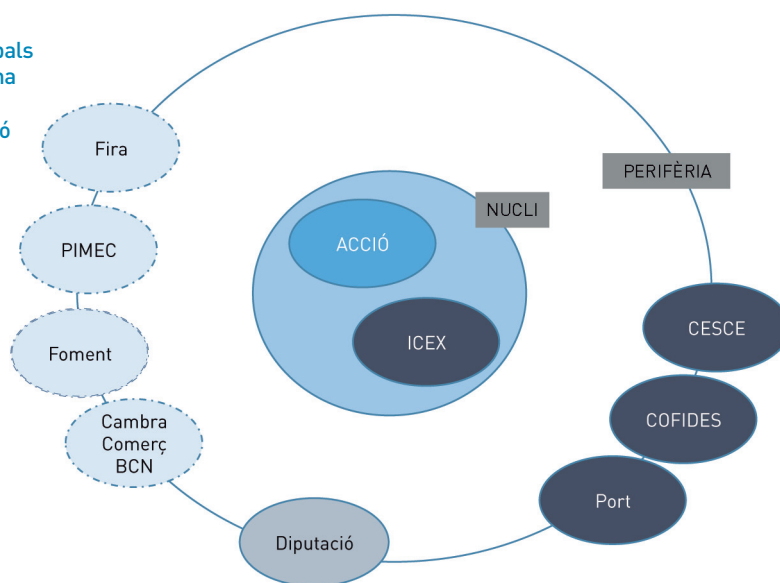
Les seves activitats principals són la resolució de casuístiques relatives a l'exportació, la selecció de clients o distribuïdors estrangers per a la comercialització internacional dels productes, i la realització de missions i actes comercials internacionals per a la cerca de canals de comercialització. Aquesta línia inclou també la facilitació de relacions i la cerca d'oportunitats de col·laboració amb centres de recerca, companyies i organitzacions estrangeres, així com l'elaboració d'anàlisis per a les empreses sobre el mercat estranger.

Figura 21. Xarxa del subsistema de gestió de l'exportació



Nota: Llegenda disponible a l'Annex 1.

Figura 22. Actors principals del subsistema de gestió de l'exportació



Nota: Llegenda disponible a l'Annex 1.



Aquest subsistema compta amb vuit actors principals: quatre organismes governamentals estatals (l'ICEX, el Port de Barcelona, l'empresa de finançament de capital mixt COFIDES i la companyia d'assegurances de crèdits a l'exportació privada CESCE), un organisme governamental autonòmic (ACCIÓ), una entitat privada sense finalitat de lucre (la Cambra de Comerç de Barcelona), un consorci publicoprivat (la Fira de Barcelona) i dues organitzacions patronals catalanes (la PIMEC i Foment del Treball). L'única participació activa d'un actor governamental local en aquest sistema és la de l'Ajuntament de Barcelona en el consorci de la Fira.

L'actor central per a l'assistència financera és ACCIÓ, amb una línia de finançament per a projectes d'internacionalització de 70 milions d'euros. Alguns d'aquests projectes són de comercialització i la majoria, d'implantació a l'exterior. ACCIÓ també es coordina amb la CESCE i la COFIDES per dissenyar instruments d'acord amb la mida de la naturalesa del projecte. I el desembre de 2013 va llançar el nou Programa de Diagnòstic i Acompanyament Financer, per millorar la gestió financera de les empreses, ajudar-les a mantenir les seves fonts de finançament o trobar-ne unes noves. El programa es fa en col·laboració amb AEBALL, la CECOT, el Centre Metal·lúrgic, CIESC i PIMEC.

Pel que fa a l'acompanyament d'empreses catalanes en el mercat (potencial) de destinació, ACCIÓ n'és l'actor central. ACCIÓ organitza missions sectorials amb empreses que cerquen socis comercials als mercats de destinació.⁵⁸ A més, recentment ha llançat una nova línia d'ajuda de prospecció inicial a l'exterior, amb una mitjana de 6-10 empreses per missió. El Port de Barcelona, la Cambra de Comerç de Barcelona i l'ICEX, Foment del Treball i la PIMEC també organitzen anualment les seves pròpies missions sectorials i de prospecció amb un *numerus clausus* d'empreses a les quals ofereixen una agenda individualitzada de contactes empresarials i una sèrie d'activitats.

Per la seva banda, l'ICEX va establir un conveni amb la CESCE l'any 2013 per oferir l'assegurança de crèdit "Póliza 1 millón", adreçada a pimes amb una exportació inferior al 30%, amb una durada de 12 mesos i tarifes preferents amb bonificacions de fins al 50% de la prima aplicable.

En la resta d'activitats que conformen l'assistència tècnica, el lideratge és més repartit. ACCIÓ i l'ICEX, per mitjà dels seus centres de promoció de negocis a l'exterior, ajuden les empreses a optimitzar els seus recur-

⁵⁸ L'objectiu per a 2014 era fer 15 missions, amb 20 empreses per missió.



sos. Així mateix, ACCIÓ està expandint una línia per ajudar a incloure les empreses catalanes als concursos públics i en institucions multilaterals. La Cambra de Comerç també orienta les empreses en les diferents fases del procés licitador. I destaca la seva activitat de diplomàcia corporativa, ja sigui per identificar i verificar un interlocutor vàlid, o bé per actuar d'intermediari en l'establiment del contacte inicial. Per la seva banda, la Fira de Barcelona constitueix una gran plataforma de *networking*, *round talks* i B2C, i, ocasionalment, organitza un pavelló en una fira d'un país pel qual les empreses catalanes han mostrat el seu interès. Però aquest no és el gruix de la seva activitat.

Quant als altres dos actors principals d'aquest subsistema, l'ICEX ofereix el programa de prospecció "Conecta con el mercado", que consisteix en sessions d'anàlisi econòmica i cerca d'oportunitats de comerç i inversió en mercats exteriors que compten amb la presència del conseller econòmic i comercial d'Espanya al mercat seleccionat per l'empresa. A més, les empreses poden concertar una entrevista de 30 minuts amb el conseller al final de la presentació. Aquest és el servei de l'ICEX més ben acollit per les empreses.

De la PIMEC, en destaca el servei "Country Manager", que ofereix un expert amb coneixements del sector i del país que treballa per a la internacionalització de l'empresa.

La resta d'actors realitzen activitats en col·laboració amb aquests actors principals, fonamentalment amb ACCIÓ. Per exemple, ACCIÓ té subscrit un acord amb el Port de Barcelona en virtut del qual aquest aporta personal especialitzat en qüestions logístiques, portuàries i de cadena de subministrament a les oficines exteriors d'ACCIÓ. En la mateixa línia, la Diputació de Barcelona recorre a la Cambra de Barcelona en el seu programa "Nexus" per derivar-li les preguntes de les empreses dels municipis que busquen internacionalitzar-se i que els tècnics no saben resoldre (p. ex., Necessito obrir un mercat de treball en una regió determinada: hi ha algun nínxol de mercat? Hi ha altres empreses catalanes ja establertes?). Per la seva banda, l'ICEX està preparant el projecte "Ventana global", en virtut del qual es posarà directament en contacte amb la PIMEC, Foment del Treball, la CESCE i la COFIDES per respondre els dubtes que li presentin les empreses.

Recursos

El Programa de Diagnòstic i Acompanyament Financer està finançat al 100% per la Generalitat de Catalunya, a través d'ACCIÓ, amb un pressupost de 450.000 euros per al 2014.



A les missions sectorials, només ACCIÓ ofereix subvencions a les empreses perquè puguin participar en les seves missions de prospecció comercial a l'exterior. Per compensar aquest dèficit, destaca la nova estratègia de l'ICEX de proporcionar a les empreses una primera prospecció comercial per mitjà de *webinars*, de manera que les empreses estableixen un primer contacte virtual amb els consellers comercials amb base a la zona d'interès de l'empresa.

ESADE estima que el nombre total de recursos humans empleats en aquest subsistema és 150, 112 dels quals són personal de les oficines d'ACCIÓ i de l'ICEX a l'exterior. ACCIÓ compta amb una xarxa de 34 oficines pròpies, situades a les capitals comercials de 31 països, que tenen un àmbit d'actuació de 70 països i 102 persones. A més, compta amb el personal de la seu, amb 25 persones dedicades a la internacionalització, majoritàriament a les activitats d'exportació. Enguany obre una nova línia de comercialització de productes d'innovació a sis oficines: Santiago de Xile, el Silicon Valley, Nova York, Berlín, Londres i Hong Kong. La Cambra de Comerç, a més del personal dedicat a la internacionalització (5 persones), que aconsegueix tasques fonamentalment d'atracció d'inversió, capacitat i gestió de l'exportació, contracta tècnics a jornada parcial per projectes. La Fira de Barcelona compta amb 8 persones al departament d'internacional, que es reparteixen les tasques de gestió de l'exportació, atracció d'inversió estrangera i màrqueting internacional. La PIMEC té 12 *country managers* a l'exterior i l'ICEX compta amb el personal de la seva xarxa formada per 16 centres de negocis a l'exterior.

Clients

Per a l'assistència financera, les empreses es classifiquen en funció del seu capital, les accions, els préstecs participatius, els comptes de participació i el deute.

Per a l'assistència tècnica, el perfil dels clients és divers: empreses que volen obrir mercat a l'exterior i cercar nous proveïdors, socis comercials, distribuïdors o clients finals. I, en general, depèn del sector. Per exemple, per a les seves missions sectorials, ACCIÓ estableix que, en el sector del ferrocarril, el perfil ha de ser una empresa mitjana, amb una facturació mitjana de 50 milions d'euros, mentre que una missió d'empreses del clúster d'esports estarà integrada per petites empreses/consultories.

Per la seva banda, la Cambra de Comerç estableix que en aquest subsistema les grans empreses (T-1) demanen la resolució de conflictes, l'accés a diferents nivells de govern, el mapatge del risc. En canvi, les empreses mitjanes (T-2) sol·liciten l'establiment de ponts empresarials, la identificació de licitacions internacionals i la facilitació de documentació



per a la licitació. Per la seva banda, les empreses petites (T-3) demanen suport en tots els àmbits, des de la documentació fins al transport, la selecció de països, la logística, el tipus de tracte financer, etc.

El perfil d'empresa que atén l'ICEX és petita i mitjana, bàsicament industrial però també agroalimentària, de moda i de béns de consum. Per 2014, l'ICEX preveia atendre a Barcelona unes 250 empreses a través del programa "Conecta con el mercado". Les empreses que atén la PIMEC en aquest subsistema també presenten un perfil predominantment industrial, tenen uns 15-20 treballadors i no disposen de departament d'exportació. I les empreses de Foment del Treball, encara que són de gamma més variada, solen tenir una facturació superior als 30-40 milions d'euros.

El filtre de les empreses que fan els actors per a la prestació dels seus serveis dependrà de les oportunitats reals que ofereixi el país de destinació. Entre els serveis més sol·licitats, els actors destaquen la cerca de canals de comercialització.

Coordinació

La coordinació principal que es produeix en aquest subsistema es realitza entorn de l'assistència financera, amb ACCIÓ com a eix vertebrador. S'estableix també una coordinació entre els actors per a la resolució de qüestions tècniques, fonamentalment entre ACCIÓ i el Port, amb prestació de personal i, en un segon estadi, entre la Diputació de Barcelona i la Cambra de Comerç, i entre l'ICEX, la PIMEC, Foment del Treball, la CESCE i la COFIDES, amb un conveni signat. Així mateix, durant les missions, en funció del mercat i de l'interès estratègic, es poden establir col·laboracions *ad hoc* entre els diferents actors, però sense cap obligació de continuïtat en el temps. Només el tàndem Port de Barcelona-ACCIÓ és estable per coordinar i alinear esforços en la preparació de les missions que realitza el Port per a empreses en l'àmbit portuari.

Reptes a la coordinació i propostes

El lideratge d'ACCIÓ en aquest subsistema és reconegut per tots els actors que l'integren, per bé que alguns actors es mostren crítics amb la seva manca de col·laboració.

Pel que fa a l'assistència tècnica en aquest subsistema, la majoria de les accions es fan de forma individual. Això és així fins i tot en la línia de foment de la contractació pública internacional, que duen a terme de manera paral·lela ACCIÓ i la Cambra de Comerç de Barcelona.

D'altra banda, a excepció de l'acord entre ACCIÓ i el Port de Barcelona per a la prestació de personal capacit per donar resposta a preguntes

tècniques, no hi ha cap altra iniciativa que aplegui els actors governamentals que participen en la gestió de l'exportació: ACCIÓ, la Diputació de Barcelona i l'ICEX.



Proposem millorar la coordinació entre els actors que donen suport a la gestió de l'exportació (principalment l'ICEX i ACCIÓ, però no de manera exclusiva) i, si fos possible, diferenciar i segmentar les seves ofertes respectives. Podria servir algun mecanisme de comunicació constant, com ara consells de coordinació permanents o l'ús de plataformes electròniques.

Finalment, cal destacar que no s'observa cap nexa entre els programes de capacitat i gestió de l'exportació, dos subsistemes que tenen els mateixos actors clau: ACCIÓ i l'ICEX.



6

CONCLUSIONS I PROPOSTES DE MILLORA

A continuació, esmentem com a idees algunes millores possibles del sistema de suport a la internacionalització de Barcelona. Aquestes propostes les derivem i deduïm de l'anàlisi feta fins aquí. Presentem les propostes agrupades per a cada subsistema.

El subsistema de màrqueting internacional està ben coordinat gràcies a l'encaix institucional, de manera que l'Ajuntament de Barcelona és al consell tant de la Fira com de Turisme de Barcelona. La nova agència Marca Barcelona millorarà més encara aquest encaix. Només resta per millorar l'encaix amb ACCIÓ, que queda lleugerament despenjada en aquest entramat. Proposem el següent:

- Ancorar ACCIÓ a l'agència Marca Barcelona per millorar-ne la coordinació. ACCIÓ es podria incorporar formalment a l'agència o simplement participar a les reunions i als consells de coordinació.

En l'àmbit de la inversió estrangera directa, els actors centrals són ACCIÓ i Barcelona Activa. De moment, la coordinació entre aquests dos actors i d'altres es fa de manera informal. A més, en aquest subsistema, el nivell central —és a dir, Invest in Spain, de l'ICEX— està poc integrat amb la resta dels actors. Proposem:

- Crear un instrument formal de coordinació d'atracció de la inversió a la Regió Metropolitana de Barcelona, liderat per ACCIÓ i Barcelona Activa, integrant-hi l'ICEX i també l'AMB, el Port i la Cambra de Comerç. Aquest instrument podria implicar reunions de coordinació bisetmanals, o una llista de correu on s'anunciessin els projectes que es gestionin a mesura que vagin sorgint.

En el suport a l'exportació és on hi ha més activitat, però també més fragmentació. Hi ha duplicitats en determinades activitats: (1) accions de

sensibilització, Grup de Treball d'Internacionalització (ACCIÓ), Taula de Coordinació Internacional (Barcelona Activa), Agenda d'Entitats (ICEX), i (2) accions de formació: “Accelera el Creixement” (ACCIÓ) i “Expansiona’t” (Diputació de Barcelona).



El suport a la gestió de l'exportació està fragmentat en tres subgrups: ACCIÓ, la Cambra de Comerç i l'ICEX. Així mateix, no s'observa cap nexa entre els programes de capacitació i de gestió de l'exportació. No existeix una via perquè les empreses puguin progressar a través dels diferents programes de formació, ni perquè les empreses que demanin suport en la gestió de l'exportació siguin formades adequadament per poder aprofitar al màxim l'assistència tècnica i no col·lapsar el servei.

En els subsistemes vinculats amb l'exportació és on trobem més necessitats de millora. Proposem:

- Crear un punt únic d'informació que reculli totes les diverses activitats de sensibilització i promoció de l'exportació que es fan a la Regió Metropolitana de Barcelona. Aquest punt podria ser una web, gestionada per un dels actors, que recollís tota l'activitat en matèria de promoció de les exportacions, amb vista a millorar la coordinació entre els promotors i oferir un punt de referència únic als possibles usuaris.
- Crear un mapa amb tots els productes de capacitació perquè les empreses puguin seguir una trajectòria de formació de manera lògica i eficient. (Aquest mapa el podria elaborar algun dels actors o bé un consell de coordinació formal integrat per tots els actors.)
- Pel que fa a la formació, també s'hauria de millorar la dualitat actual. Es podrien fusionar “Accelera el Creixement” (ACCIÓ) i “Expansiona’t” (Diputació) —o, almenys, s'haurien d'especialitzar els dos programes de manera que fossin complementaris i oferissin uns serveis segmentats i menys redundants.
- Millorar la coordinació entre els actors que promouen la gestió de l'exportació (principalment l'ICEX i ACCIÓ, però de forma exclusiva) i, si fos possible, diferenciar i segmentar les seves ofertes respectives. Algun mecanisme de comunicació constant, com ara uns consells de coordinació periòdics o l'ús de plataformes electròniques, podria ser útil.

La Regió Metropolitana de Barcelona ha creat una xarxa de suport a la internacionalització econòmica interessant, prou segmentada i professional. Però la regió no es pot quedar en aquest punt. A mesura que la competència i dinamisme global s'acceleren, la regió ha de continuar amb la millora institucional que acompanyi el sector privat i industrial en el procés d'internacionalització —tal com fan totes les metròpolis rellevants d'arreu del món. Esperem que aquest informe contribueixi a aquesta millora.



7

BIBLIOGRAFIA

- Ajuntament de Barcelona (2014): *Barcelona Growth: 10 razones para invertir en Barcelona*. Disponible a: <http://w42.bcn.cat/web/es/per-que-barcelona/10-Raons-per-invertir-a-Barcelona/inversio-estrangera.jsp>. (Data de consulta: abril de 2015).
- Ajuntament de Barcelona (2014): *Barcelona, pol d'inversió estrangera*. Disponible a: http://w110.bcn.cat/portal/site/Home/menuitem.14f90aeeb15793636d5d05f320348a0c/?id=35238&vgnextoid=0f8da66329b83410VgnVCM1000001947900aRCRD&vgnextchannel=0f8da66329b83410VgnVCM1000001947900aRCRD&lang=ca_ES. (Data de consulta: abril de 2015).
- Barcelona Activa (2013): *Barcelona en cifras*. Disponible a: <http://fr.slideshare.net/barcelonactiva/barcelona-en-cifras-2013>. (Data de consulta: abril de 2015).
- Cambra de Comerç de Barcelona, Diputació de Barcelona (2014): *Informe territorial de la província de Barcelona 2014*. Disponible a: http://www.diba.cat/documents/172547/18157184/INFORME+TERRITORIAL_2014_WEB.pdf/855afe7f-a97d-4c3e-b2fc-76ac4ab97280. (Data de consulta: abril de 2015).
- CatalunyaCaixa (2013): *Anuari Econòmic Comarcal*. Disponible a: https://www.catalunyacaixa.com/Portal/ca/Particulares/Anuario_Comarcal+Comarcal+2013?subtipus=6. (Data de consulta: abril de 2015).
- Diputació de Barcelona (2013): *Informe territorial de la província de Barcelona 2013*. Disponible a: http://www.diba.cat/c/document_library/get_file?uuid=27b79051-3068-4340-b791-3dd8b32519ac&groupId=172547. (Data de consulta: abril de 2015).



- ESADE (2012): *La inversió estrangera a l'àrea de Barcelona*. Disponible a: http://www.pemb.cat/wp-content/uploads/2012/05/La-inversio-estrangera-a-l-area-de-Barcelona_cat1.pdf. (Data de consulta: abril de 2015).
- Font, A.; Vecslir, L. (2008): "Nuevas geografías de la producción y el consumo en la Región Metropolitana de Barcelona". *Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, XII (270), p. 170. Disponible a: <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-270/sn-270-107.htm>. (Data de consulta: abril de 2015).
- Guasch, C.; Pujol, A. (2012): "La Región Metropolitana de Barcelona. Dinámicas territoriales recientes". *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 58, p. 299-318. Disponible a: <http://www.boletinage.com/articulos/58/13-MIRALLES-GUASCH.pdf>. (Data de consulta: abril de 2015).
- IBM Institute for Business Value (2013): *Global Location Trends*. Disponible a: <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03582usen/GBE03582USEN.PDF>. (Data de consulta: abril de 2015).
- Idescat (2013): *Densitat de població. 2013. Comarques, àmbits i províncies*. Disponible a: <http://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=249>. (Data de consulta: abril de 2015).
- Idescat (2014): *Atur registrat. Per sectors. Barcelona. Sèrie temporal*. Disponible a: <http://www.idescat.cat/territ/BasicTerr?TC=5&V0=5&V1=08&V3=4301&V4=4302&ALLINFO=TRUE&PARENT=25&CTX=B>. (Data de consulta: abril de 2015).
- Idescat (2014): *Inversió i comerç exterior*. Disponible a: <http://www.idescat.cat/cat/economia/ecoinversio.html>. (Data de consulta: abril de 2015).
- Idescat (2014): *Relació amb l'activitat*. Disponible a: <http://www.idescat.cat/cat/poblacio/poblactivitat.html>. (Data de consulta: abril de 2015).
- IETCAT (2010): *Pla territorial metropolità de Barcelona*. Disponible a: http://www.ietcat.org/images/pdfnas/Opuscle%20PTMB/Opuscle_CAT.pdf. (Data de consulta: setembre de 2014).
- Institute for Urban Strategies (2013): *Global Power City Index*. Disponible a: http://www.mori-m-foundation.or.jp/english/research/project/6/pdf/GPCI-2013Summary_E.pdf. (Data de consulta: abril de 2015).



- Mars, A. (2014): "Cataluña es la comunidad que más cuota gana en el PIB total con la crisis". *El País*, 31 de març de 2014. Disponible a: http://economia.elpais.com/economia/2014/03/31/actualidad/1396257528_873001.html. (Data de consulta: abril de 2015).
- McReynolds, A. (2014): *European Cities and Regions of the Future 2014/15*. Disponible a: <http://www.fdiintelligence.com/Locations/Europe/European-Cities-and-Regions-of-the-Future-2014-15?ct=true>. (Data de consulta: abril de 2015).
- PEMB (2010): *Barcelona Visión 2020, una propuesta estratégica*. Disponible a: <http://www.pemb.cat/wp-content/uploads/2011/05/PEMB-2020-cast-WEB.pdf>. (Data de consulta: abril de 2015).
- Pujadas, J. (2012): "Itinerarios metropolitanos: policentrismo, movilidad y trayectorias personales en la ciudad porosa". *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, XVII (968). Disponible a: <http://www.ub.edu/geocrit/b3w-968.htm>. (Data de consulta: abril de 2015).
- Servicio Público de Empleo Estatal (2013): *Informe del mercado de trabajo de Barcelona. Datos 2012*. Disponible a: http://www.sepe.es/contenido/conocenos/publicaciones/pdf/IMT_2013_Datos2012_Barcelona.pdf. (Data de consulta: setembre de 2014).
- Sérvulo, J. (2014): "Ciudades ahogadas por la deuda". *El País*, 23 de maig de 2014. Disponible a: http://economia.elpais.com/economia/2014/05/23/actualidad/1400875914_038729.html. (Data de consulta: abril de 2015).
- Trullén, J. (2014): *Per un model metropolità de creixement: productivitat i desenvolupament territorial*. Disponible a: <http://www.pemb.cat/wp-content/uploads/2014/05/Joan-Trullen-AMB.pdf>. (Data de consulta: abril de 2015).



ANNEX 1. LLEGGENDA DELS DIAGRAMES DELS ACTORS DE LA XARXA DE SUPORT A LA INTERNACIONALITZACIÓ

Actors	Acrònims
ACCIÓ	ACCIÓ - Generalitat de Catalunya
AEBALL	Associació Empresarial de l'Hospitalet i Baix Llobregat
Aeroport de Barcelona	Aeroport de Barcelona-El Prat
AMB	Àrea Metropolitana de Barcelona
AMEC	Associació Multisectorial d'Empreses
ASINCA	Associació d'Empreses d'Enginyeria i Consultoria Independents de Catalunya
Barcelona Activa	Barcelona Activa - Ajuntament de Barcelona
Barcelona Global	Barcelona Global
Cambra Comerç BCN	Cambra Oficial de Comerç, Indústria, Serveis i Navegació de Barcelona
Cambra Comerç CAT	Consell General de les Cambres Oficials de Comerç, Indústria i Navegació de Catalunya
Casademont	Casademont
CCCB	Centre de Cultura Contemporània de Barcelona
CECOT	Confederació Empresarial Comarcal de Terrassa
Centre Metal·lúrgic	Centre Metal·lúrgic
CESCE	Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación
CIESC	Consell Intersectorial d'Empresaris
COFIDES	Compañía Española de Financiación del Desarrollo
Consejo de Cámaras	Consejo Superior de Cámaras de Comercio
Diputació	Diputació de Barcelona
ESADE	ESADE Business & Law School
Fagepi	Agrupació tèxtil Fagepi



Actors	Acrònims
Fira	Fira de Barcelona
Foment	Foment del Treball Nacional
Generalitat-Incasòl	Institut Català del Sòl - Generalitat de Catalunya
Generalitat - Secretaria d'Afers Exteriors	Secretaria d'Afers Exteriors i de la Unió Europea - Generalitat de Catalunya
ICEX	ICEX España Exportación e Inversiones
IESE	IESE Business School
Mobile World Capital Foundation	Mobile World Capital Foundation
Palau Congressos CAT	Palau de Congressos de Catalunya
PEMB	Pla Estratègic Metropolità de Barcelona
PIMEC	Petita i Mitjana Empresa de Catalunya
Port	Port de Barcelona
Relats	Relats S.A.
Secartys	Asociación Española para la Internacionalización de las Empresas de Electrónica, Informática y Telecomunicaciones
Solartys	Asociación Española para la Internacionalización y la Innovación de las Empresas Solares
Turisme de Barcelona	Turisme de Barcelona
Unió Patronal Metal·lúrgica	Unió Patronal Metal·lúrgica
Universitat Abat Oliba	Universitat Abat Oliba CEU
Universitat de Barcelona	Universitat de Barcelona
UOC	Universitat Oberta de Catalunya
UPC	Universitat Politècnica de Catalunya
ZAL	Zona d'Activitats Logístiques del Port de Barcelona



ANNEX 2. RESUM DELS SUBSISTEMES ESTUDIATS

Subsistema	Màrqueting internacional
Funcions	Participació a fires comercials a l'estranger Presentació de candidatures internacionals per a fires i congressos Organització de missions comercials a l'estranger per a l'obertura de noves rutes Organització de trobades empresarials Facilitació d'informació sobre les noves oportunitats que la ciutat ofereix
Recursos humans / financers	Total de recursos humans: 55 Actors clau (33): Turisme de Barcelona (25); Barcelona Activa (8) Recursos financers: Turisme de Barcelona (50 milions d'euros, dels quals 2 milions són per al Barcelona Convention Bureau)
Clients	Turisme de negocis: grups d'alts executius internacionals Comercialització de productes turístics: operadors logístics Visites comercials de familiarització: agències, teleoperadors i mitjans de comunicació Foment de clústers: empreses del sector de la medicina, tecnologia, disseny, alimentació, esport Organització d'esdeveniments: grans empreses i/o empreses capdavanteres del sector, pimes i <i>start-ups</i>
Indicadors de resultats	Nombre d'accions d'activitats promocionals Assistents i contactes de les activitats promocionals Accions, congressos i fires en què s'ha participat Nombre de fires i congressos obtinguts Nombre d'empreses que operen al Port Noves rutes aèries aconseguides a través del CDRA Nombre de visitants
Subsistema	Atracció d'inversió estrangera directa
Funcions	Missions per promocionar la regió Recepció de missions inverses Identificació, facilitació i difusió d'informació comercial a possibles inversors interessats a la regió Assessorament d'incentius i gestió dels projectes d'implantació a la regió Acollida i establiment de llaços amb la comunitat internacional resident a Barcelona Atracció de talent internacional
Recursos humans / financers	Total de recursos humans: 50 Actors clau (29): ACCIÓ (27 a Invest in Catalonia); Barcelona Activa (2) Recursos financers: Invest in Catalonia: 300.0000 euros; Barcelona Activa: 440.000 euros
Clients	Empreses estrangeres de perfil industrial Delegacions d'institucions, organismes i entitats estatals i internacionals Operadors i empreses del sector logístic

Indicadors de resultats	Inversió directa Projectes obtinguts Llocs de treball creats Manteniment de llocs de treball Delegacions econòmiques internacionals ateses Acompanyament de projectes empresarials Nombre de projectes implantats finalment Volum d'increment de la inversió a l'exterior o de concursos guanyats que suposen els projectes gestionats
Subsistema	Promoció de l'exportació
Funcions	Informació a les empreses sobre les oportunitats comercials i d'inversió a l'estranger (conferències, sessions informatives) Obertura d'oportunitats d'exportació per a les empreses (missions de prospecció) Supervisió, facilitació i millora dels tràmits clau en el procés d'exportació (p. ex., operacions duaneres, traçabilitat de les mercaderies i inspeccions de qualitat)
Recursos humans / financers	Total de recursos humans: 23 Actor clau: ACCIÓ (5) Recursos financers: ACCIÓ: 500.000 euros, aprox.;⁵⁹ Taula de Coord. Int.: 384.000 euros per al període de 2012-2015
Clients	Perfil variat, però predomina la petita i mitjana empresa que vol obrir mercat a l'exterior, o la mitjana i gran empresa que busca introduir-se en un nou mercat
Indicadors de resultats	Avaluació de l'organització, documentació, contingut, preparació, presentació dels seminaris i conferències per a les empreses
Subsistema	Capacitació de l'exportació i la recerca
Funcions	Formació específica relativa a l'exportació en màrqueting i vendes, logística, organització, finances, estratègies de creixement i innovació Publicacions relacionades amb l'exportació i oportunitats de mercat
Recursos humans / financers	Total de recursos humans: 26 Actors clau (16.3): ACCIÓ (5); ICEX (10); Cambra de Comerç (1.3) Recursos financers: ACCIÓ: 500.000 euros, aprox. + Programa d'Acompanyament Financer; "Empresa exporta" i "Iniciació a l'exportació"; ICEX (Espanya): subvenciona el 51 % d'ICEX Next
Clients	Empreses de perfil variat que presentin: exportació <15% de la seva facturació i tinguin entre 10 i 50 treballadors: "Expansiona't" (ACCIÓ); exportació <20% de la seva facturació, o entre el 20% i el 60% si el seu volum d'exportació està concentrat en un o dos mercats: "Iniciació a l'exportació" (PIMEC); exportació <30% de l'exportació: ICEX Next (ICEX); recorregut d'alguns anys i que cerquen internacionalitzar-se: "Recull" (Diputació); més de 4 anys i més de 3 treballadors: "Accelera el creixement" (Diputació-PIMEC)
Indicadors de resultats	Nombre d'empreses que passa pels plans Pertinença dels cursos que s'ofereixen a les empreses Avaluació del seguiment de les accions de les empreses per comprovar-ne el funcionament correcte

⁵⁹ El pressupost d'ACCIÓ per a totes les àrees d'internacionalització era de 2.000.000 d'euros per a 2014. 13 milions d'euros, comptant estructura i oficines (però sense comptar subvencions ni personal).

Subsistema	Gestió de l'exportació
Funcions	Assistència financera, acompanyament en la cerca de finançament i l'obtenció de subvencions Assistència tècnica: resolució de casuístiques relatives a l'exportació, selecció de clients o distribuïdors estrangers i missions de cerca de canals de comercialització
Recursos humans / financers	Total de recursos humans: 150 Actors clau (112+): ACCIÓ (102); ICEX (personal sobre el terreny de la seva xarxa de centres de negocis a l'exterior) Recursos financers: ACCIÓ compta amb una línia de finançament per a projectes d'internacionalització de 70 milions d'euros
Clients	Petita i mitjana empresa, de perfil majoritàriament industrial, amb una facturació superior als 30-40 milions d'euros
Indicadors de resultats	Volum d'increment de l'exportació que suposen els projectes gestionats Nombre d'empreses ateses Grau de satisfacció de les empreses Avaluació del nombre d'empreses que s'associen



- **AEBALL**: Associació Empresarial de l'Hospitalet i Baix Llobregat
- **AMB**: Àrea Metropolitana de Barcelona
- **AMEC**: Associació Multisectorial d'Empreses
- **ASINCA**: Associació d'Empreses d'Enginyeria i Consultoria Independents de Catalunya
- **CCCB**: Centre de Cultura Contemporània de Barcelona
- **CDRA**: Comitè de Desenvolupament de Rutes Aèries
- **CECOT**: Confederació Empresarial Comarcal de Terrassa
- **CESCE**: Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación
- **CIESC**: Consell Intersectorial d'Empresaris
- **COFIDES**: Compañía Española de Financiación del Desarrollo
- **FEDER**: Fons Europeu de Desenvolupament Regional
- **IDESCAT**: Institut d'Estadística de Catalunya
- **IED**: Inversió estrangera directa
- **PEMB**: Pla Estratègic Metropolità de Barcelona
- **PIMEC**: Petita i Mitjana Empresa de Catalunya
- **PTMB**: Pla Territorial Metropolità de Barcelona
- **RMB**: Regió Metropolitana de Barcelona
- **UOC**: Universitat Oberta de Catalunya
- **UPC**: Universitat Politècnica de Catalunya
- **ZAL**: Zona d'Activitats Logístiques



RELACIÓ DE FIGURES I TAULES

Índex de figures

Figura 1	Diagrama d'actors (taronja) per subsectors (blau)	12
Figura 2	Xarxa sistèmica (completa) d'actors	18
Figura 3	Taxa de variació real interanual (2007-2012), en %	30
Figura 4	Taxa d'ocupació estimada (2005-2013)	30
Figura 5	Desocupació registrada a la província de Barcelona, per sectors (2007-2013)	31
Figura 6	Països de destinació de les exportacions de la província de Barcelona (2012)	35
Figura 7	Inversió estrangera directa a la província de Barcelona, per països (2012)	37
Figura 8	Evolució de l'índex Gini a la ciutat de Barcelona (1985-2011)	38
Figura 9	Les corones de la Regió Metropolitana de Barcelona	40
Figura 10	Procés d'expansió territorial de les zones metropolitanes de Catalunya (1986-2001)	41
Figura 11	Xarxa sistèmica (simplificada) d'actors	47
Figura 12	Xarxa sistèmica (completa) d'actors	48
Figura 13	Xarxa del subsistema de màrqueting internacional	51
Figura 14	Actors principals del subsistema de màrqueting internacional	52
Figura 15	Xarxa del subsistema d'atracció d'inversió	58
Figura 16	Actors principals del subsistema d'atracció d'inversió estrangera directa	58
Figura 17	Xarxa del subsistema de promoció de l'exportació	65
Figura 18	Actors principals del subsistema de promoció de l'exportació	66
Figura 19	Xarxa del subsistema de capacitat de l'exportació	69
Figura 20	Actors principals del subsistema de capacitat de l'exportació	70
Figura 21	Xarxa del subsistema de gestió de l'exportació	75
Figura 22	Actors principals del subsistema de gestió de l'exportació	75

Índex de taules

Taula 1	Entrevistes i enquesta	25
Taula 2	Creixement del VAB per sectors (2011), en %	31
Taula 3	Creixement del valor agregat brut (2011-2012), taxa de variació interanual en %	32
Taula 4	Desocupació per sectors (2013), taxa de variació interanual en %	33
Taula 5	Nombre d'ocupats per sectors (2013), taxa de variació interanual en %	34
Taula 6	Exportacions de la província de Barcelona, per sectors (2012-2013)	35
Taula 7	Posicionament de Barcelona en diferents rànquings internacionals de ciutats	37
Taula 8	Evolució del nombre d'afiliats a la seguretat social a la Regió Metropolitana de Barcelona (1999-2012)	42

Millorar el nivell d'internacionalització de l'economia metropolitana és un element essencial per afavorir la seva competitivitat i crear ocupació. Aquest estudi, resultat de la col·laboració entre la Fundació ESADE i el Pacte Industrial de la Regió Metropolitana de Barcelona, té l'objectiu d'identificar i caracteritzar la xarxa d'actors que promouen i donen suport a la internacionalització de l'economia de la Regió Metropolitana de Barcelona, analitzar els seus vincles i les seves interrelacions i fer propostes per millorar el seu funcionament.



www.pacteindustrial.org

