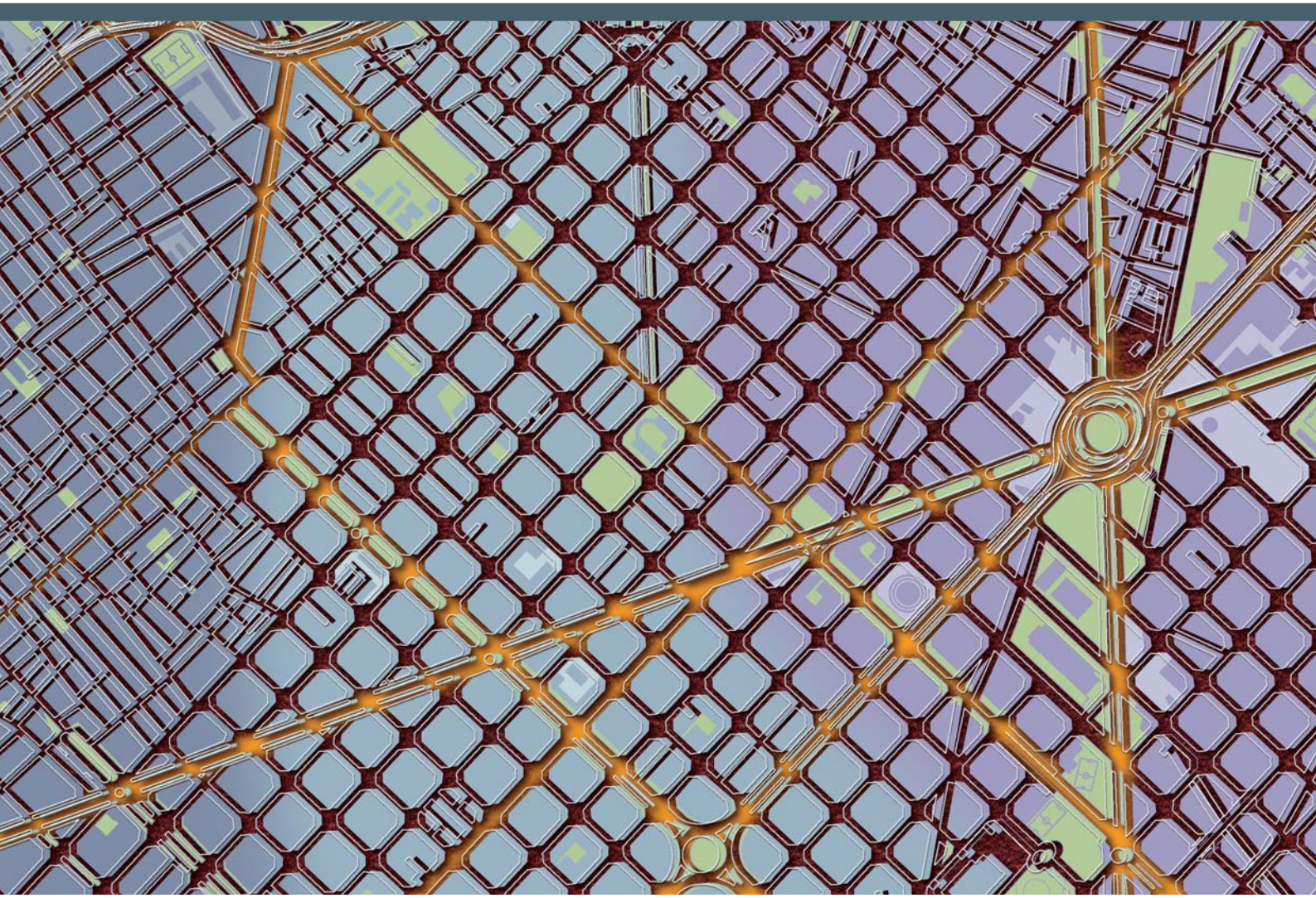


La gestió de ciutats: una oportunitat d'internacionalització

DIEGO GURI

La urbanització és un fenomen creixent, amb una especial incidència en els països en desenvolupament. En aquest context, la gestió urbana esdevé un dels principals reptes de la humanitat. Amb les estratègies i les inversions adequades, les àrees urbanes dels països en desenvolupament presenten importants oportunitats per a les empreses catalanes. Ja són nombroses les empreses del nostre país que aprofiten aquestes oportunitats, però hi ha encara camp per a córrer i aprofitar al màxim el paper de referent internacional que té Barcelona, capital de Catalunya, especialment en àrees com l'Amèrica Llatina o la Mediterrània. Tot i que ja existeixen iniciatives en aquest sentit, encara hi ha un ampli espai per a potenciar, amb la participació dels actors públics i privats implicats, els negocis internacionals al voltant del model català de gestió de ciutats.

Avui dia, la ciutat és el principal espai de trobada i d'intercanvi d'informació, de persones, de béns i serveis, de capitals, de talent i de tecnologia. La ciutat és, doncs, l'espai on es concentren els principals elements competitius dels territoris en un món àmpliament connectat. Al voltant d'aquests elements centrats en les ciutats es configuren megaregions que concentren la major part del producte interior brut (PIB) mundial. Segons UN-Habitat, organisme de les Nacions Unides per als assentaments humans, l'activitat econòmica de caràcter urbà representa més del 55 % del PIB als països d'ingressos baixos, el 73 % als països d'ingressos mitjans i el 85 % als països d'ingressos alts.[1] A mesura que els països es desenvolupen, les ciutats són la font d'una gran part dels seus ingressos.

En les darreres dècades s'ha produït un fenomen de creixement de les àrees urbanes a tot el món, fonamentalment als països en desenvolupament, amb un creixement de la població a les ciutats provinent essencialment de la migració des del món rural a causa de la ràpida industrialització d'alguns d'aquests països i de la degradació ecològica de l'entorn rural. En paral·lel s'ha produït una inversió pública preferent en àrees urbanes en detriment de les zones rurals, cosa que pot ser tant causa com conseqüència d'aquests fluxos migratoris.

Per primera vegada més del 50 % del món està urbanitzat. La població urbana del món va arribar als 3.300 milions d'habitants el 2008 i s'espera que el 2030 aquesta xifra arribi a gairebé 5.000 milions.

Per donar idea de la dimensió d'aquest fenomen d'urbanització, segons el Fons de Població de Nacions Unides, per primera vegada més del 50 % del món està urbanitzat, i almenys el 90 % del creixement urbà té lloc als països en desenvolupament. La població urbana del món va arribar als 3.300 milions d'habitants el 2008 i UN-Habitat espera que el 2030 aquesta xifra arribi a gairebé 5.000 milions,[2] amb una població mundial total de 8.100 milions. Aquell any, el 80 % de la població urbana es concentrarà en països en vies de desenvolupament.[3]

En aquest context, la gestió urbana esdevé un dels principals reptes de la humanitat, especialment en aquelles zones del món on la urbanització es produeix de manera més accelerada. Així, tal com apuntava l'Observatori de Prospectiva de Mercats Exteriors (OME) al seu informe anual del 2006, l'actual camí i l'escala de creixement urbà restringeix la capacitat de molts governs locals i nacionals de fornir de serveis bàsics els residents. Amb estratègies de desenvolupament adequades i inversió en infraestructures, les àrees urbanes dels països en desenvolupament poden esdevenir mercats importants i accessibles. Tanmateix, sense la inversió necessària, les ciutats es converteixen en incubadores de tòxics, delinqüència, contaminants de l'aigua, malalties que amenacen la salut humana, la productivitat i la base de recursos naturals.[4]

Amb estratègies de desenvolupament adequades i inversió en infraestructures, les àrees urbanes dels països en desenvolupament poden esdevenir mercats importants i accessibles.

Precisament, els governs dels països emergents que experimenten el fenomen d'una manera més important ja dediquen importants recursos a millorar les condicions de vida de les seves poblacions urbanes. Tot i l'acumulació de capitals de determinats països emergents, com a norma general les necessitats generades superen àmpliament la capacitat del sector públic d'aquests països per a fer front a les inversions necessàries. En aquest sentit, el finançament multilateral, així com els esquemes de col·laboració publicoprivada es constitueixen com a elements protagonistes per a la provisió de solucions als nous problemes plantejats.

Addicionalment, en un entorn de crisi econòmica com l'actual, en el qual el mercat privat empresa-

empresa s'alenteix, i la major part dels governs del món, a més dels organismes internacionals, duen a terme plans expansius de despesa, molts dels quals passen per la contractació de béns i serveis relacionats amb la gestió de les ciutats, avui, més que mai, s'obren multitud d'oportunitats de negoci en aquest àmbit. Així, a títol d'exemple, fent una consulta dels anuncis de licitació que recullen la paraula «*city*» al *DGMarket*,[5] el web d'oportunitats de negoci en contractació pública d'arreu del món, surten més de 22.000 possibles oportunitats, que inclouen treballs de construcció, serveis d'arquitectura i enginyeria, equipaments i serveis mèdics, equipaments i serveis de transport, etc.

S'obren, doncs, multitud d'oportunitats, especialment als països en desenvolupament, per a actors públics i privats especialitzats en la provisió de béns, serveis, tecnologia, capital i coneixement en l'àmbit de la gestió de les ciutats.

Podem definir un ampli ventall d'àrees on es poden presentar noves oportunitats de negoci:

- Infraestructures urbanes i metropolitanes, amb oportunitats per a enginyeries, empreses constructores, empreses d'arquitectura, fabricants de material i tecnologies de la construcció, etc.

- Planejament i estratègies urbanístiques, amb possible transferència de coneixements pels actors públics (ajuntaments, diputacions) o privats (consultories).

- Medi ambient, en serveis i materials per a la recollida d'escombraries, clavegueram, reciclatge i tractament de residus, etc.

- Gestió dels espais públics, que inclou serveis informàtics i materials per a l'enllumenat urbà, empreses especialitzades en la construcció i la gestió d'edificis públics (palaus de congressos, pavellons esportius, estadis, etc.), empreses especialitzades en l'organització d'esdeveniments, etc.

- Mobilitat, que inclou els sistemes intel·ligents de control del trànsit, la construcció i gestió d'aparcaments, la gestió i la construcció de vehicles de transport urbà (autobusos, ferrocarril, tramvia, etc.), la gestió de ports i aeroports, etc.

- Gestió de les administracions locals, amb oportunitats en l'administració electrònica, en la consultoria de modernització de l'administració, etc.

- Serveis públics, amb línies de negoci en la provisió de serveis d'aigua, gas, electricitat i tractament d'aigües, així com dels materials necessaris.

- Serveis de salut i educació, tan en l'àmbit de la construcció i l'equipament de centres hospitalaris, escolars i universitaris, com en la seva gestió.

- Polítiques d'habitatge i d'ús del sòl, amb oportunitats per a consultores en l'àmbit urbanístic, enginyeries, despatxos d'arquitectes i constructores, així com per a empreses de gestió immobiliària.

El concepte de gestió de ciutats o gestió urbana com a oportunitat de negoci és, doncs, un concepte ampli, que crea multitud de sectors econòmics i en el qual intervenen actors públics i privats de tota índole, des de les administracions i les institucions públiques, fins a empreses grans i petites.

- Promoció econòmica i turística, amb grans possibilitats de transferència de coneixements en instruments com els clústers, centres tecnològics i de recerca, programes de suport a la PIME, desenvolupaments comercials, projectes de desenvolupament turístic, així com oportunitats d'inversió en hotels urbans, espais lúdics, centres comercials, etc.

- Seguretat ciutadana, amb equipaments per a les policies locals, assessorament en polítiques de seguretat, programari, etc.

- Lleure i cultura, amb possibilitats per a empreses i entitats especialitzades en la construcció i la gestió d'espais culturals (museus, teatres, etc.), restauració, etc.

I altres possibles àrees on la ciutat esdevé l'eix central d'actuació.

La gestió de les ciutats és competència de responsables polítics i de la societat civil, però també d'una àmplia diversitat de professionals: arquitectes, enginyers, economistes, gestors culturals, constructors, juristes, graduats socials, etc. El concepte de gestió de ciutats o gestió urbana com a oportunitat de negoci és, doncs, un concepte ampli, que creua multitud de sectors econòmics i en el qual intervenen actors públics i privats de tota índole, des de les administracions i les institucions públiques, fins a empreses grans i petites.

Aquest paper de referent és especialment important en països com els d'Amèrica Llatina o de la Mediterrània, per raons culturals o geogràfiques, o perquè són països que viuen processos de modernització similars al que hem viscut a casa nostra els darrers trenta anys.

A Catalunya hi ha un ampli ventall d'empreses especialitzades en la provisió de béns i serveis relacionats amb la gestió de ciutats que ja compten amb una àmplia experiència internacional. Des de grans empreses de serveis com el Grup Agbar o Gas Natural, empreses constructores com COMSA o COPCISA, despatxos d'arquitectura com ALONSO & BALAGUER o Ricard Bofill, empreses de provisió de mobiliari i il·luminació urbana com J. Feliu de la Penya o la Fundició Dúctil Benito, i un llarg etcètera d'empreses especialitzades en els diversos àmbits de la gestió urbana. A més, algunes organitzacions públiques o parapúbliques relacionades amb la gestió de les ciutats són força actives en la transferència internacional dels coneixements desenvolupats a casa nostra a través d'activitats de la recepció de visites tècniques, o fins tot projectes de consultoria o de cooperació internacional. És el cas de la Fundació RACC, l'Agència Catalana de l'Aigua, ACC1Ó, Barcelona Activa, el



La gestió de l'urbanisme olímpic ha estat un factor clau per a l'exportació de la marca Barcelona.

Consorci Hospitalari de Catalunya o d'alguns ajuntaments catalans, entre altres organitzacions. És, per tant, i no pot ser d'una altra manera, una aposta publicoprivada per la internacionalització d'un model d'èxit.

Efectivament, aquestes empreses aprofiten l'excel·lent marca internacional que té Barcelona per a comercialitzar arreu del món els seus béns i serveis. No és cap secret l'atractiu que la capital catalana té a nivell turístic i com a lloc de desenvolupament vital i laboral per a multitud de professionals estrangers que ocupen llocs importants de decisió en els seus respectius països. De fet, Barcelona ja fa uns anys que és la primera ciutat europea en qualitat de vida, segons el rànquing de referència internacional que anualment publica l'empresa Cushman & Wakefield,[6] i es troba en els primers llocs en altres rànquings internacionals de ciutats.

D'altra banda, Barcelona i Catalunya han estat reconegudes per organismes multilaterals com el mateix Banc Mundial, com a referents en algunes àrees concretes de la gestió de ciutats, com la gestió hospitalària o la provisió de determinats serveis bàsics. Aquest paper de referent és especialment important en països com els de l'Amèrica Llatina o de la Mediterrània, per raons culturals o geogràfiques, o perquè són països que

viuen processos de modernització similars al que hem viscut a casa nostra els darrers trenta anys. Barcelona i Catalunya són vistes com a exemples propers amb experiències recents similars a les que estan vivint aquests països avui dia.

En aquest sentit, segons el darrer treball de l'OME,[7] per als propers anys cal destacar diverses oportunitats a l'Amèrica Llatina en l'àmbit de la gestió de ciutats, com per exemple els serveis de salut o les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) relacionades amb l'*e-government* ('administració electrònica'). També tots els serveis relacionats amb el medi ambient, inclosa la gestió de l'aigua, continuaran presentant oportunitats a les ciutats llatinoamericanes. Per últim, no cal oblidar la celebració del Mundial de futbol al Brasil el 2014 i la designació de Rio de Janeiro com a seu dels Jocs Olímpics del 2016, esdeveniments que ofereixen enormes oportunitats per a empreses de casa nostra, especialment explotant l'experiència de Barcelona '92.

D'altra banda, als països de la ribera sud de la Mediterrània, tot i l'impacte de la crisi financera en el sector de la construcció, en les infraestructures i en el material associat, el creixement demogràfic, la migració a la ciutat, la industrialització i el dinamisme del turisme són elements que afavoreixen que les necessitats en el sector continuïn presents a mitjà termini. Es presenten interessants oportunitats a Turquia, amb projectes de construcció d'estudis i apartaments, al Marroc, amb una gran diversitat d'estímuls com l'habitatge social, o a Algèria, entre altres països de la zona. Així mateix, la regió es troba en un procés creixent d'industrialització i urbanització, al qual s'afegeix el desenvolupament del turisme. En aquest entorn, les autoritats són cada vegada més exigents en el compliment de les regulacions i de les normatives mediambientals, fet que comporta oportunitats importants per al sector privat. A més, aquestes oportunitats van acompanyades pel finançament d'organismes internacionals.

També es presenten grans oportunitats en altres zones del món en les quals Barcelona i Catalunya no són tan conegudes, però en què el creixement urbà és especialment important, com poden ser els països de l'Orient Mitjà i l'Àsia en general. A l'Orient Mitjà, en els darrers anys, el sector de la construcció ha experimentat un creixement molt ràpid a l'Aràbia Saudita, i s'espera que en els propers cinc anys siguin necessaris 1,5 milions d'habitatges per a satisfer la demanda de la gent jove. Per contra, a Dubai (Emirats Àrabs), el sector ha estat perjudicat per la crisi i podria tenir problemes de finançament a curt termini. En aquests països també es presenten oportunitats en l'àmbit mediambiental, especialment en la gestió de l'aigua. A la resta d'Àsia, l'envelliment de la població i les perspectives de creixement de la renda en la majoria dels països de la regió presenten oportunitats en l'àmbit de la salut. El sector del medi ambient i les energies renovables es troba en fase embrionària i amb necessitats creixents en el conjunt d'aquests països. En general, tot i la crisi actual, s'esperen taxes de creixement importants els propers anys gràcies, principalment, al creixement demogràfic i a la ràpida urbanització i industrialització d'aquests territoris.

Cal impulsar la cooperació en forma de grups o consorcis d'empreses que es complementin en la prestació de serveis.

Per les enormes oportunitats que es presenten i el paper de referent que podem representar en determinades zones del món, sembla evident que cal potenciar encara més el treball que ja han iniciat moltes empreses catalanes, aprofundint la seva presència als mercats internacionals i introduint noves empreses que segueixin l'estela de les que ja hi són.

Aquesta ha de ser una aposta en la qual participin actors públics i privats que, anant de la mà, puguin definir i aplicar un seguit d'actuacions per a avançar en l'aprofitament de les oportunitats. En aquesta línia, també és necessari tenir en compte la capacitat dels actors implicats de no generar expectatives davant dels possibles clients

internacionals que després no puguin ser satisfetes, per evitar la reproducció d'algunes experiències passades que no van ser reeixides.

És important reforçar el paper de tractores de les grans empreses catalanes potenciant projectes comuns d'empreses complementàries en procesos de contractació pública internacional.

En aquest sentit, a banda de les accions individuals que realitzen les empreses, i alguns casos particulars de cooperació empresarial, a Catalunya ja sorgeixen algunes iniciatives incipients de diversos actors com, per exemple, l'Ajuntament de Barcelona, la Cambra de Comerç de Barcelona o ACC1Ó, per impulsar la internacionalització del model Barcelona/Catalunya de gestió de ciutats a través de missions institucionals i empresarials específiques, trobades empresarials, sessions informatives o l'organització de visites tècniques a Catalunya de decisors que provenen d'altres països.

No obstant això, queda un ampli camí per a recórrer, per a impulsar la internacionalització del metasector de la gestió de les ciutats. Sense ànim de ser exhaustiu, a continuació apunto diverses idees d'iniciatives que podrien plantejar-se de cara al futur, sempre i quan hi hagués els recursos necessaris per a poder dur-les a terme:

- Definir més profundament el concepte de gestió de ciutats, delimitant de manera clara els béns i serveis que hi estarien inclosos i els que no.

- Cartografiar i clusteritzar el conjunt d'empreses i actors públics i parapúblics implicats, a través d'un procés de reflexió estratègica que permetés plantejar objectius comuns i consensuats per totes les parts.

- Estudiar amb profunditat els mercats i les oportunitats específiques de treballar de manera conjunta, independentment del que facin les empreses a títol individual, a través de les fonts disponibles, com els estudis de l'OME, les pàgines web d'oportunitats de negoci, els sistemes d'informació dels organismes multilaterals i de les agències compradores, o la pròpia experiència de les empreses.

- Impulsar la cooperació en forma de grups o consorcis d'empreses que es complementin en la prestació de serveis (ex.: arquitectes amb constructors i enginyers), i amb les eines de cooperació, recerca de socis o intercanvi d'experiències, com la Comunitat CPI de l'Anella (www.anella.cat).

- Promoure el paper de prescriptors d'alguns dels professionals i les empreses que treballen en les fases inicials dels projectes (estudis de viabilitat, projectes d'arquitectura, etc.), a través de millorar els sistemes d'informació perquè es conegui la possible oferta posterior de béns i serveis.

- Reforçar el paper de tractores de les grans empreses catalanes que actuen en aquest àmbit, tot potenciant l'intercanvi d'experiències amb altres empreses, nacionals i internacionals, així com possibles projectes comuns, que haurien d'incloure la participació conjunta d'empreses complementàries en processos de contractació pública internacional.

- Consolidar la recerca de socis locals per a les empreses catalanes a través del servei que presten els Centres de Promoció de Negocis d'ACC1Ó arreu del món.

- Formar i acompanyar les empreses que s'inicien en aquest mercat en processos de contractació pública internacional.

- Desenvolupar accions de promoció específiques com poden ser les missions empresarials en països concrets o davant els organismes multilaterals; la presentació de casos d'èxit amb sessions tipus «*brown-bag lunch*»[8] en aquests organismes; la preparació de material promocional específic, etc.

- Elaborar d'un directori d'empreses catalanes proveïdores de béns i serveis en l'àmbit de la gestió

de ciutats per a posar-lo a disposició dels funcionaris dels organismes internacionals, sempre oberts a conèixer nous proveïdors, i de les agències compradores dels països.

- Aprofitar el paper de prescriptors que poden realitzar els funcionaris catalans i espanyols en organismes internacionals.

A banda d'aquestes possibles iniciatives, en poden sorgir moltes d'altres. En tot cas, aquest hauria de ser un treball comú, amb la implicació d'organismes de promoció, de l'Administració pública i, sobretot, de les empreses de tot tipus que treballen en aquest àmbit. Des de Catalunya, és una excel·lent oportunitat per a convertir un dels principals reptes al qual s'enfronta la humanitat en les properes dècades, com és la gestió d'unes ciutats que creixen de manera accelerada, en una manera d'estar encara més presents al món fent negocis.

Pàgines web d'interès:

http://www.unhabitat.org/
http://www.unfpa.org/
http://www.citiesalliance.org/
http://www.wburbanstrategy.org/
www.amec.es/urbis
www.anella.cat

DIEGO GURI

Llicenciat en Ciències Econòmiques i Empresarials per la UB i en Ciències Polítiques per la UAB, i postgrau en Economia i Gestió de la Hisenda Local i Autonòmica per la UB.

Director del Centre d'Internacionalització Empresarial d'ACC1Ó Cidem|Copca.

Ha estat consultor de l'àrea d'Amèrica i de l'àrea de Cooperació Internacional del COPCA, i després director d'aquesta darrera àrea, des d'on va desenvolupar projectes d'assistència tècnica i cooperació empresarial amb Egipte, Argentina, Uruguai, Marroc, Equador i Filipines, entre altres països.



Notes

1. UN-Habitat (2006). *State of the World's Cities 2006/7.* http://www.unhabitat.org/content.asp?cid=3397&catid=7&typeid=46&subMenuId=0

2. UNPA (2007). *Estado de la población mundial 2007. Liberar el potencial del crecimiento urbano.* http://pdf2.biblioteca.hegoa.efaber.net/ebook/16242/Estado_de_la_Poblacion_Mundial_2007.pdf

3. UN-Habitat (2006)

4. COPCA (2006). *Tendències de futur i noves realitats.* Informe Anual Observatori Mercats Exteriors, 1.

5. La versió catalana del *DGMarket* es pot consultar a la Comunitat CPI de l'Anella, l'empresa en xarxa, www.anella.cat.

6. Cushman & Wakefield (2009). *European Cities Monitor '09*. www.europeancitiesmonitor.eu

7. ACC1Ó (2009). *Reglobalització. Transformacions de fons i noves oportunitats en un món post crisi.* Informe anual OME 2009-2010.

8. Els *brown-bag lunch* són sessions informals informatives que s'organitzen a les seus d'organismes internacionals per a presentar casos d'èxit de projectes als funcionaris d'aquests organismes. Normalment es realitzen aprofitant l'hora de dinar dels funcionaris.