

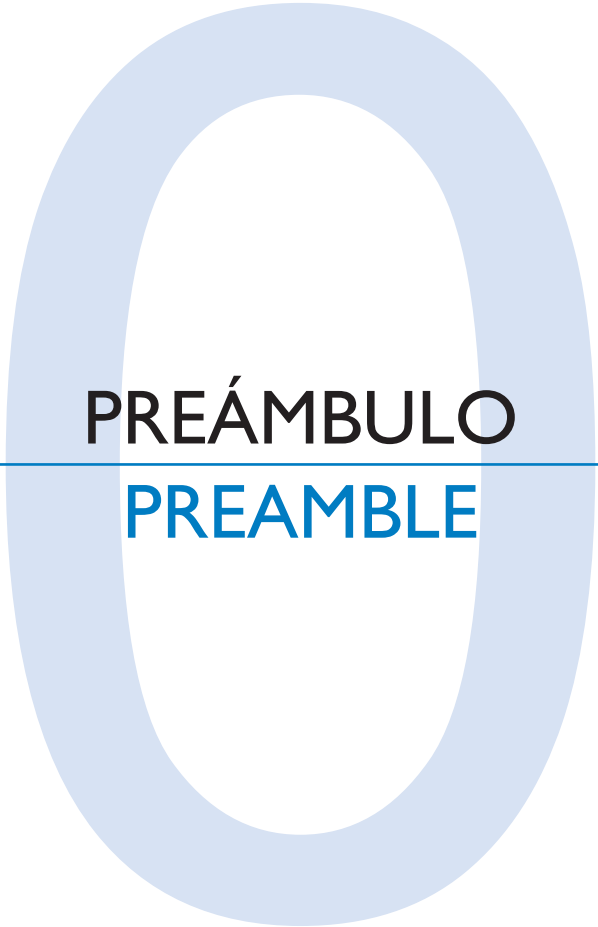
MADRID EN EL CONTEXTO DE LAS CIUDADES GLOBALES

Estudio comparativo y análisis de la posición que Madrid ocupa en los principales índices y rankings internacionales de ciudades

MADRID IN THE CONTEXT OF GLOBAL CITIES

Comparative study and analysis of Madrid's position in the leading international rankings of world cities





PREÁMBULO
PREAMBLE

Lo que no se mide, no se puede mejorar. A partir de esta premisa y en línea con el objetivo del Programa Operativo de Gobierno del Ayuntamiento de Madrid de “situar Madrid en el contexto de las Grandes Ciudades Globales”, uno de los principales objetivos encomendados a Madrid_Global, la Oficina de Estrategia y Acción Internacional del Ayuntamiento de Madrid, ha sido determinar cuál es la posición que Madrid ocupa en el ámbito internacional y realizar un permanente seguimiento de su evolución. Saber dónde estamos y hacia dónde vamos es esencial y es el punto de partida para definir una estrategia de desarrollo internacional para nuestra ciudad.

La consolidación en los últimos años de la denominada “red global de ciudades” como principal entramado en torno al cual se estructuran los procesos de crecimiento y desarrollo ha generado una creciente competencia entre las principales ciudades.

What is not measured cannot be improved. From this premise and in line with the objective of the Operational Program of the Madrid City Council to "position Madrid in the context of Major Global Cities"; one of the main objectives entrusted to Madrid_Global (the Office of International Strategy and Action of the Madrid City Council), is to set the position Madrid has in the international arena and make a permanent monitoring of its evolution. To know where we are and where we are going is essential and is the starting point for defining the international development strategy for our city.

The consolidation in recent years of the so-called "global network of cities" as the main framework around which are structured the processes of growth and development has shaped an increasing competition between major cities.

En nuestros días, las grandes áreas metropolitanas compiten sin cesar por atraer a su seno inversión productiva, nuevas empresas tecnológicas, capacidad científica, talento creativo, instituciones internacionales, flujos turísticos o grandes eventos y Madrid, en este escenario altamente competitivo, juega sus bazas con fuerza y sin complejos.

El contexto de rivalidad entre los principales espacios urbanos del mundo ha supuesto un caldo de cultivo ideal para la proliferación de todo tipo de clasificaciones, índices y rankings de ciudades. Por ello, son innumerables las mediciones de este tipo que clasifican y califican a las ciudades del mundo según uno o varios indicadores de análisis: calidad de vida, idoneidad para la inversión, reconocimiento internacional o salud económica.

Nowadays, the major metropolitan areas are constantly competing to attract productive investment, new technology businesses, scientific capacity, creative talent, international institutions, tourist flows or large events and Madrid, in this highly competitive scene, plays the game with strength and without hesitation.

This context of rivalry between the major urban areas of the world has been a breeding ground for the proliferation of all types of classifications, indexes and ranking of cities. Therefore, there are countless references of this kind that classify and qualify the world's cities by one or more analytical indicators: quality of life, suitability for investment, international recognition and economic health.

Sin embargo, son muchas las variables que inciden en la posición que una ciudad ocupa en la escena global y hacer un análisis de conjunto requiere ponderar el peso de cada uno de estos factores.

Entre estos índices y clasificaciones, unos procedentes de fuentes estadísticas, otros de meras encuestas de opinión, hay algunos que han desarrollado la capacidad de despertar un especial interés en medios de comunicación, y los hay también que se han convertido en referencia de apoyo a la toma de decisiones por su solidez académica. En este estudio se han determinado aquellas de esas clasificaciones, índices o rankings que suponen referencias de enorme valor para aproximar la posición real y percibida que ocupa la Ciudad de Madrid en el contexto global; su verdadera dimensión y su perfil en la “red de ciudades globales”, como principal entramado en torno al cual se estructuran los procesos de crecimiento y desarrollo y que genera competencia entre las ciudades.

However, there are many variables that affect the position a city has in the global scene and make an overall analysis that requires balancing the weight of each of these factors.

Among these indexes and ratings, some come from statistical sources and others are just mere opinion polls, some of them have aroused a special interest in media, and other have also become a reference for decision -making processes based on their academic strength. In this study, we have established those of these classifications, indexes or rankings which are references of enormous value to approximate the actual and perceived position occupied by the City of Madrid in the global context, its true magnitude and its profile in the "network of global cities" as the main framework around which are structured the processes of growth and development and that creates competition between cities.

El resultado de este estudio y su continua actualización por parte de Madrid_Global se configura como una herramienta de altísima utilidad para la determinación de puntos fuertes y áreas a mejorar por parte de los diferentes actores que participan activamente en el desarrollo de la ciudad, mejorando, no sólo la gestión y los resultados clave, sino la visibilidad externa de estas actuaciones. Por todo ello, este estudio no ha buscado de forma artificial que Madrid ocupe buenas posiciones en todos los ámbitos. Al contrario, la metodología utilizada ha sido completamente objetiva para que permita identificar áreas de mejora.

Igualmente, el informe supone un elemento importante de información para otras ciudades con las que Madrid compite y también colabora, por lo que invita a ser leído en detalle, con la seguridad de que despertará el interés, tanto a quien forma parte de la ciudad como a los de fuera de ella, por saber qué posición ocupa Madrid entre las grandes ciudades globales y hará reflexionar sobre cómo podremos mejorar la percepción de Madrid en el mundo.

The result of this study and its continuous updating by Madrid_Global is conceived as a tool of high utility to determine strengths and areas for improvement by the different players active in the development of the city, enhancing, not only the key management and performance, but the external visibility of these actions. Therefore, this study has not artificially sought to set Madrid in good positions in all areas. Instead, the methodology has been completely objective to identify areas for improvement.

Likewise, this report represents an important element of information for other cities which Madrid competes and collaborates with. Therefore, the study must be read in detail, as it will become of great interest to those who are part of the city as to those from abroad, to know what position Madrid holds between major global cities and will reflect on how we can improve the perception of Madrid the world has.

CONTENIDO

CONTENTS

1.	Ciudades que compiten en un mundo globalizado	9
2.	Índices de ciudades como herramientas de evaluación	21
3.	Objetivos del estudio	29
4.	Madrid en el contexto de las ciudades globales	37
5.	Conclusiones y recomendaciones	59



CIUDADES QUE COMPITEN EN
UN MUNDO GLOBALIZADO

COMPETING CITIES IN A
GLOBALIZED WORLD

Ciudades que compiten en un mundo globalizado

Por primera vez en la historia, más de la mitad de la población mundial vive en el ámbito urbano. La visión de las ciudades como simples gestoras de servicios de proximidad ha sido claramente superada y hoy son reconocidas como los nodos de la extensa red de relaciones comerciales, culturales y políticas que constituye el mundo globalizado. En el S. XXI las ciudades se erigen como nuevos centros de decisión y principales catalizadoras del crecimiento y desarrollo social. Hoy en día, son las ciudades los puntos de atracción de inversión, empresas o capital humano. En definitiva son los espacios en los que se generan los factores claves para competir, para el intercambio cultural y el fomento del conocimiento.

En este espacio que configuran las ciudades se compite por la captación de residentes, inversores, investigadores y visitantes, es decir las ciudades se interrelacionan y compiten para atraer y disponer de los elementos esenciales que garanticen su progreso y bienestar.

Competiting cities in a globalized world

For the first time in history, over half of the world's population lives in urban environments. The vision of cities as mere proximity service centres has clearly become obsolete, and today cities are recognised as nodes of a dense network of commercial, cultural and political connections that make up today's globalised world. In the 21st century, cities have risen as the new decision centres and leading catalysts of social development and growth. Cities are today the major attractors of businesses and human resources, and indeed they are the spaces that generate the key factors for business competition, cultural exchange and knowledge building.

Within this space configured by cities, the latter compete to attract residents, investors, researchers and visitors, that is, cities interrelate and compete with each other to attract and secure the key elements required to ensure their progress and wellbeing.

FRENTE A LA GLOBALIZACIÓN, ESTRATEGIAS DE
COMPETITIVIDAD Y DE POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL.

DEALING WITH GLOBALIZATION, COMPETITIVE
STRATEGIES AND INTERNATIONAL POSITIONING.



Este marco ha llevado al desarrollo de ejercicios de reflexión estratégica que tienen como objetivo la definición del posicionamiento competitivo de las ciudades en función de los recursos disponibles, es decir, la creación de índices y rankings que, de alguna forma, puntúan y clasifican a las ciudades.

El objetivo de este trabajo es analizar este entorno y conocer que posición ocupa Madrid, tanto de forma general como particular, en cada uno de los ámbitos de estudio. Conocer esta posición es esencial para formular con éxito iniciativas estratégicas que permitan a Madrid escalar posiciones en esos rankings y mejorar la posición competitiva de la ciudad.

This framework has led to the development of exercises of strategic reflection, whose goal is to set the competitive positioning of cities according to the available resources, that is, the creation of indexes and rankings that can somehow offer city ratings and classifications.

The purpose of this research is to analyse this environment and determine what position Madrid has in the ranking in all general and individual areas of this study. Awareness of this position is vital to successfully setting the strategic initiatives to enable Madrid to reach higher positions in said rankings and improve the city's competitive positioning.

MADRID TIENE COMO OBJETIVO FORMAR PARTE
DE LA RED DE CIUDADES GLOBALES.

MADRID'S OBJETIVE IS TO BECOME PART OF
THE NETWORK OF GLOBAL CITIES.



Principalmente, la competitividad de las metrópolis se determina en función de sus recursos y activos disponibles y su capacidad para desarrollar un entorno atractivo para la captación de nuevas oportunidades. Dichos activos y recursos pertenecen a cinco ámbitos fundamentales:

1. La **calidad de vida** que ofrece la ciudad a sus ciudadanos y visitantes. Esto incluye múltiples factores, por ejemplo el estilo de vida, la calidad del medio ambiente o el acceso a servicios médicos.
2. El nivel de cualificación y capacidad innovadora de su **capital humano**, que es la principal base de la competitividad. En este caso se mide, por ejemplo, la calidad de la educación superior y el nivel de inversión en investigación y desarrollo o la cualificación de los profesionales.

Mainly, the competitiveness of metropolises is determined in accordance with their available assets and resources, as well as with their capacity to develop an attractive environment for new opportunities. Said assets and resources can be broken down into the following five key areas:

1. The **quality of life** offered by the city to both citizens and visitors. This area includes a wide range of factors, for example: lifestyle, environmental quality and access to health care services.
2. The level of **qualification and capacity for innovation** of the city's human capital, which is its key competitive factor. In this case we measure, for example, higher education quality, level of investment in research and professional qualifications.

LA COMPETITIVIDAD DE LAS CIUDADES SE DETERMINA
A PARTIR DE 5 ÁMBITOS FUNDAMENTALES.

THE COMPETITIVENESS OF CITIES IS DETERMINED
BY 5 KEYS AREAS.

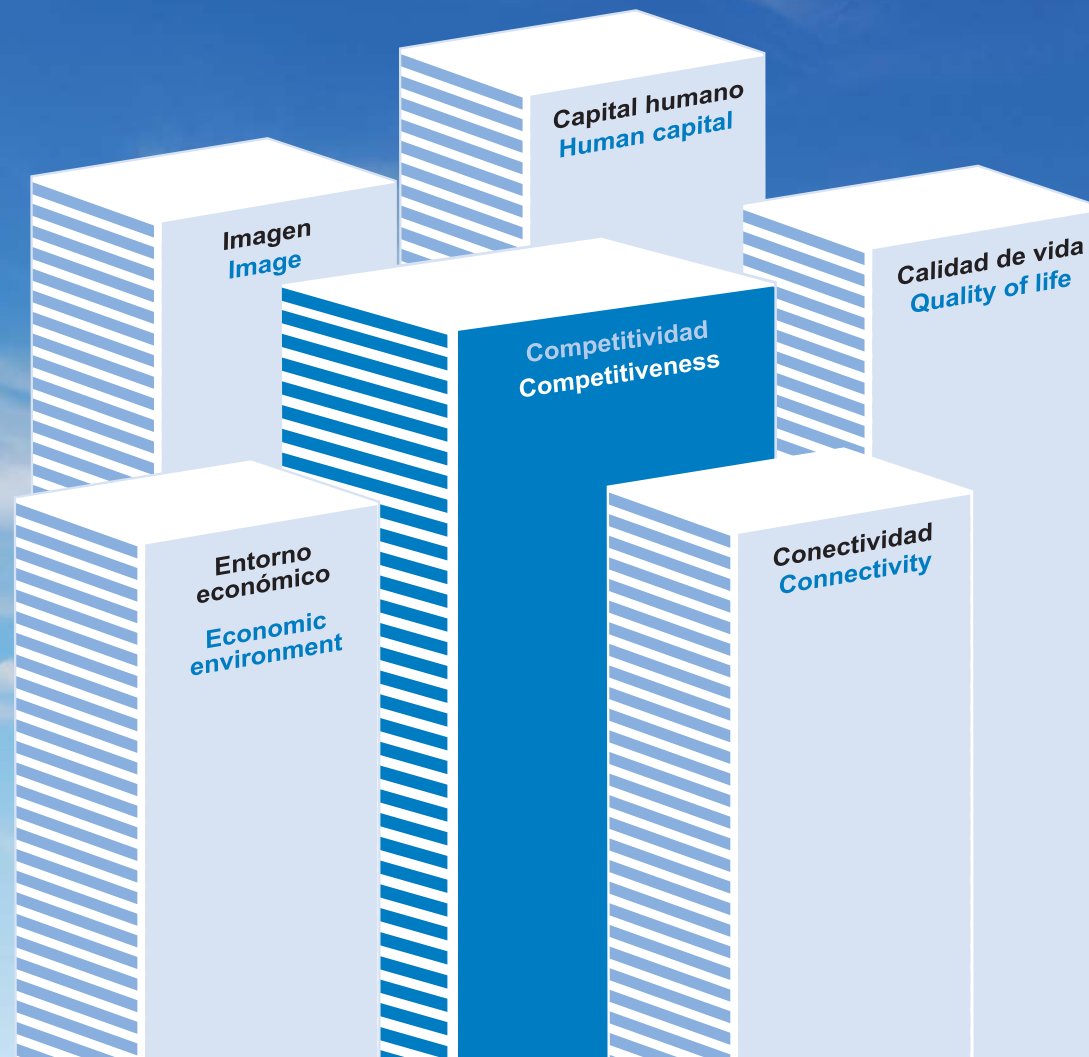


-
3. La **imagen** o marca que la ciudad transmite internacionalmente y a sus propios ciudadanos, y el nivel de implantación y reconocimiento que ésta tiene.
 4. El **entorno económico** que ofrece la ciudad y que incluye numerosas mediciones macroeconómicas, pero también de carácter más intangible y que en definitiva caracterizan la facilidad de hacer negocios en las ciudades y la estabilidad del marco jurídico.
 5. Su **conectividad externa e interna** que mide la calidad y cobertura de sus aeropuertos, de la red de transporte urbano e interurbano, de las infraestructuras viarias, de las telecomunicaciones y la movilidad de los ciudadanos.

3. The **image** or brand conveyed by the city to the world and its own citizens, and the implementation and recognition levels reached.
4. The **economic environment** offered by the city, which not only involves numerous macroeconomic measurements but also measurements of more intangible factors that, all combined, provide a picture of how easy it is to do business in cities as well as of the stability of the legal framework in force.
5. **Internal and external connectivity**, by measuring the quality and coverage of their airports, city/intercity transport networks, road/telecommunications infrastructures, and citizen mobility.

Factores de competitividad

Competitive factors



FACTORES DE COMPETITIVIDAD	ÁMBITOS / DESCRIPCIÓN	EJEMPLOS DE INDICADORES
Calidad de vida	Medioambiente y recursos naturales, coste de vida y cobertura de servicios públicos básicos (educación, sanidad, seguridad, limpieza, etc.), clima, oferta y coste de cultura y ocio, densidad y calidad de vivienda, etc.	Niveles de contaminación atmosférica, PIB per cápita, número de horas de sol por año, índice de coste de vida/vivienda, número de museos/teatros, número de policías, bomberos, médicos, enfermeros por habitante, etc.
Capital humano	Calidad de las universidades y presencia de las mismas en los rankings de universidades, presencia de escuelas de negocio, capacidad innovadora, productividad, y salud del mercado laboral, etc.	Porcentaje de habitantes con educación superior, número de patentes solicitadas por mil habitantes, índice de productividad laboral, número de investigadores y/o centros tecnológicos y científicos, porcentaje de PIB destinado al I+D+i, etc.
Imagen	Percepción de la ciudad en el exterior y entre sus propios ciudadanos, percepción de la ciudad entre empresarios e inversores, nivel de reconocimiento de la "marca" de la ciudad, presencia de la ciudad en foros internacionales, presencia de grandes eventos, etc.	Índices de percepción basados en cuestionarios cualitativos internacionales y locales, número de grandes eventos celebrados en la ciudad, número de turistas y visitantes, número de congresos, número de sedes de organizaciones internacionales, número de hits en Google de la ciudad, etc.
Entorno económico	Facilidad para hacer negocios (coste, tiempo y trámites), fortaleza del sector financiero, disponibilidad de capital, apoyo institucional en el desarrollo económico, apertura internacional de la economía, presencia de grandes empresas y multinacionales, disponibilidad de espacios de negocio (oficinas, etc.), nivel de riesgo, etc.	Número de días y trámites necesarios para abrir/cerrar una empresa, tasas de desempleo y actividad laboral, presencia de políticas públicas (incentivos) para la atracción de inversión y creación de nuevo empleo, coste por metro cuadrado de oficina, número de empresas multinacionales con oficina en la ciudad, calificación S&P de riesgo, etc.
Conectividad	Conectividad externa (capacidad de transporte por aire, ferrocarril y, si es aplicable, marítima) y conectividad interna (movilidad dentro del área metropolitana por coche, autobús, bicicleta, metro/tranvía, incluso áreas peatonales). Asimismo, calidad de infraestructuras de telecomunicaciones: banda ancha, teléfono móvil, etc.	Número de viajeros, operaciones y cantidad (toneladas) de mercancías por avión barcos/cruceros y tren, kilómetros de vías de ferrocarril y/o carretera, media de número de minutos para llegar al trabajo, kilómetros de vías para bicicletas, número de coches privados por mil habitantes, estancia media de espera para el autobús, etc.

COMPETITIVE FACTORS	AREAS / DESCRIPTION	EXAMPLES OF INDICATORS
Quality of life	Environment and natural resources, cost of life, quality and coverage of basic public services (education, health care, safety, cleaning, etc.), climate, range and cost of cultural and entertainment options, density and housing.	Atmospheric pollution levels, GDP per capita, hours of sunlight per year, cost of life/housing cost index, number of museums/theatres, number of police agents, firefighters, doctors, nurses per inhabitant, etc.
Human Capital	Quality of universities and their presence in university rankings, presence of business schools, capacity for innovation, productivity and strength of the labor market, etc.	Percentage of the population with higher studies, number of patents requested per thousand inhabitants, work productivity index, number of researchers and/or technology science centres, percentage of GDP for R&D&I, etc.
Image	Perception of the city abroad and among the city's citizens, perception of the city among entrepreneurs and investors, level of recognition of the city's "brand", presence of the city in international forums, presence in major events, etc.	Indexes of perception based on international and local qualitative questionnaires, number of major events hosted by a city, number of tourists and visitors, number of international organizations headquarters, number of hits in Google.
Economic Environment	Ease of doing business (cost, time and procedures), strength of the financial sector, availability of capital, corporate support to the economic development, international opening of the economy, presence of major companies and corporations, availability of business areas (offices, etc), level of risk, etc.	Number of days and procedures required for opening/closing down a company, unemployed rates and labour activity, introduction of public policies (incentives) to attract investment and new jobs, office sq.m. cost, number of multinational corporations operating branches in the city, etc.
Connectivity	External connectivity (air, rail and, where applicable, sea transport capacity) and internal connectivity (mobility within the metropolitan area by car, bus, bicycle, metro/tram, including pedestrian areas). In addition, the quality of telecommunications infrastructures: broadband, cell phone, etc.	Number of travellers, operations and amount (tons) of goods carried by aircraft, ships/cruises and trains, railroads (miles), cycling lanes (miles), number of private motorcars per 1000 residents, average bus waiting times, etc.



ÍNDICES DE CIUDADES COMO
HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN

RANKINGS AS
ASSESSMENT TOOLS

Índices de ciudades como herramientas de evaluación

El nuevo contexto de competitividad entre las ciudades por la captación de residentes, empresas, investigadores y visitantes ha contribuido a la proliferación de instrumentos y herramientas (rankings) que permiten clasificar y calificar el posicionamiento de las mismas en el contexto internacional y lo que es más importante, se han convertido en instrumentos para la toma de decisiones y para que los gestores públicos y privados y los propios ciudadanos, conozcan cómo sus ciudades son percibidas dentro y fuera de sus fronteras. En ocasiones, la reputación e imagen de las ciudades se ve fuertemente influida por estos rankings sin que se tenga muy en cuenta su calidad ya que suelen recogerse con cierta notoriedad por los medios de comunicación.

Rankings as assessment tools

The new context of competitiveness between cities seeking to attract residents, businesses and visitors has fuelled the proliferation of instruments and tools (rankings) that enable the classification and rating of a city's position in the international context. Most importantly, they have converted into tools used for decision-making purposes, to ensure that public and private managers and citizens are aware of how their city is perceived both nationally and abroad. Yet occasionally, the reputation and image of cities is strongly influenced by these rankings and the associated media hype, without taking into account their methodological quality.

CUANTO MAYOR SEA EL RECONOCIMIENTO INTERNACIONAL DE LOS ACTIVOS DE UNA CIUDAD, MAYOR SERÁN LAS POSIBILIDADES PARA LA ATRACCIÓN DE OPORTUNIDADES.

THE GREATER THE INTERNATIONAL RECOGNITION OF A CITY'S ASSETS THE GREATER ARE ITS CHANCES TO ATTRACT OPPORTUNITIES.



Los rankings existentes en el mercado son muchos, y algunos están elaborados con gran rigor metodológico y precisión en el análisis de los datos. Pero también nos encontramos, en ocasiones, con otros elaborados con menor rigor, sin metodología, pero con gran impacto, lo cual es a veces peligroso ya que este tipo de clasificaciones distorsionan la realidad.

La Oficina de Estrategia y Acción Internacional, Madrid_Global, es muy consciente de esta situación, y reconoce la relevancia y utilidad de estos rankings como punto de partida para la formulación de estrategias de evolución y mejora del posicionamiento de Madrid en el contexto internacional y como método de análisis de mejores prácticas en el desarrollo urbano.

Many rankings are currently available in the market, some of which are carried out under strict methodological control to ensure data analysis accuracy. Yet, we also occasionally find a number of rankings that fail to reach the required standards of accurate analysis, with no methodology to speak of, yet are highly impacting. These rankings can be dangerous, as these types of classifications can easily distort the reality.

The Madrid_Global International Action and Strategy Office is very much aware of this state of affairs, and does acknowledge the relevance and usefulness of these rankings as the starting point for the formulation of strategies for boosting the evolution and improvement of Madrid's positioning in the international context, and as a method of analysis of best practices for urban development.

MADRID_GLOBAL, LA OFICINA DE ESTRATEGIA Y ACCIÓN INTERNACIONAL DE MADRID HA ELABORADO ESTE ESTUDIO PARA CONOCER LA POSICIÓN QUE MADRID OCUPA ENTRE LAS GRANDES CIUDADES DEL MUNDO.

MADRID_GLOBAL, THE OFFICE OF INTERNATIONAL STRATEGY AND ACTION, HAS CONDUCTED THIS STUDY TO FIND OUT MADRID'S POSITION AMONG THE GREAT CITIES OF THE WORLD.



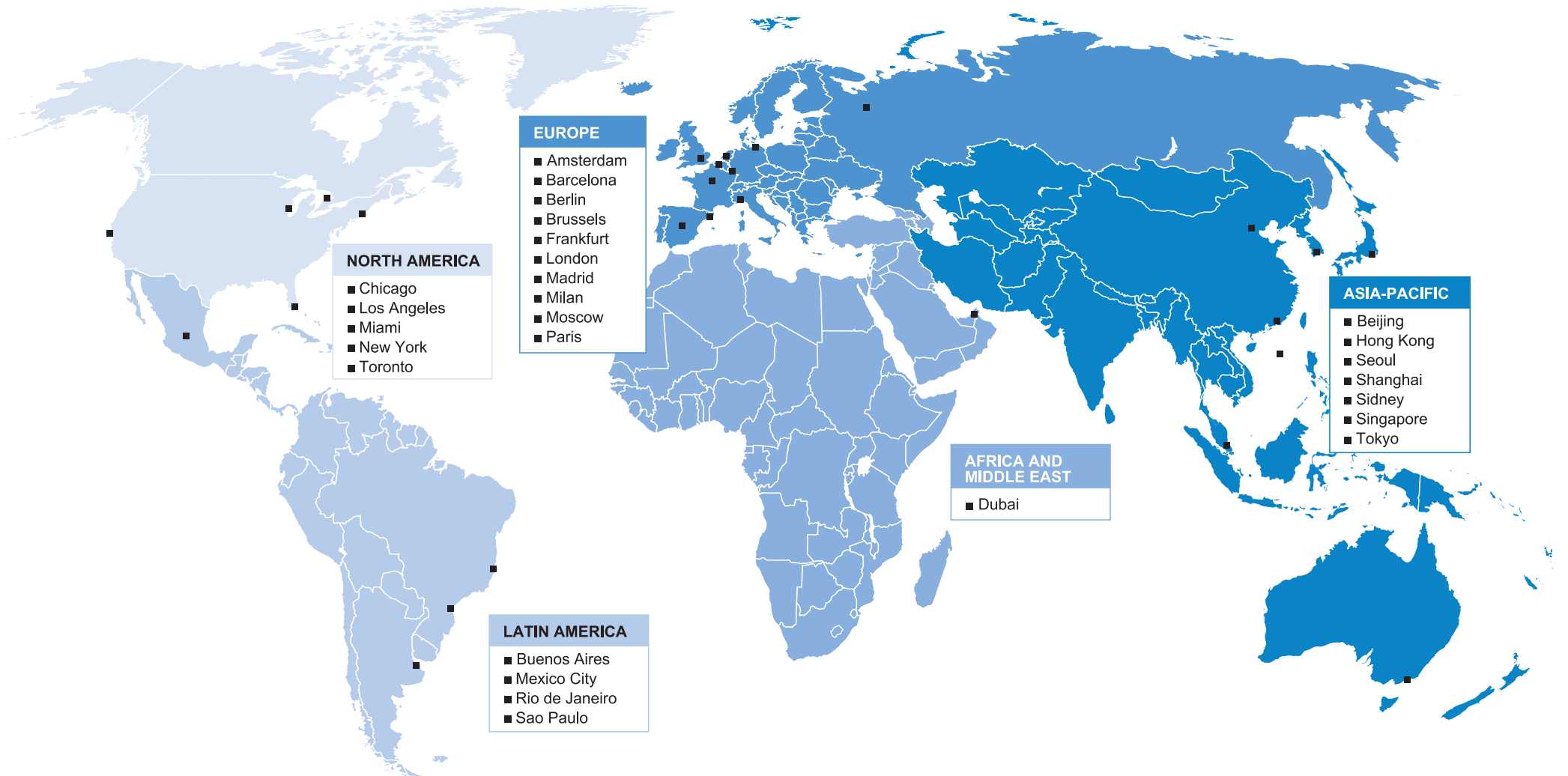
Por este motivo, se ha decidido acometer un ejercicio de análisis que, a partir de los rankings de más renombre y reconocimiento en el mundo académico, empresarial, mediático y social, estudia el posicionamiento de la ciudad de Madrid en los rankings de mayor calidad metodológica e impacto, y los compara con el conjunto de ciudades que ocupan las primeras 20 posiciones en los mismos y con aquellas otras que forman parte de los objetivos identificados por Madrid en su Estrategia de Posicionamiento Internacional de la Ciudad.

Therefore, we have decided to engage in an exercise of analysis to assess the positioning of the City of Madrid on the basis of the world's leading quality rankings hailed by the academic, business, media and social sectors. The goal is to assess the city of Madrid's positioning in the world's leading and more impacting rankings in terms of high-quality methodology, for comparison with the first 20 cities listed in said rankings, as well as with any other cities included in the list of objectives identified by Madrid in its Madrid International Positioning Strategy.

es//miami//newyork//toronto//buenosaires//mex

Grupo de ciudades seleccionadas para este estudio

Group of cities selected for this study





OBJETIVOS DEL ESTUDIO
STUDY GOALS

Objetivos del estudio

El estudio realizado ha requerido el desarrollo de las siguientes actividades:

- **Recopilación** de rankings de ciudades de referencia: se han identificado más de 140 rankings y subrankings de ciudades.
- **Análisis y clasificación** de los rankings: análisis de más de 85 rankings clasificados a partir de tres criterios básicos: (I) ámbito de estudio; (II) fuente de origen; y (III) el tipo de metodología aplicada en su elaboración.
- **Valoración** de los rankings: en función de la calidad metodológica o rigor aplicado en la elaboración de cada uno, así como el impacto mediático, académico y social de los mismos.
- **Selección** de ciudades a analizar: Madrid, y otras 26 ciudades de referencia.

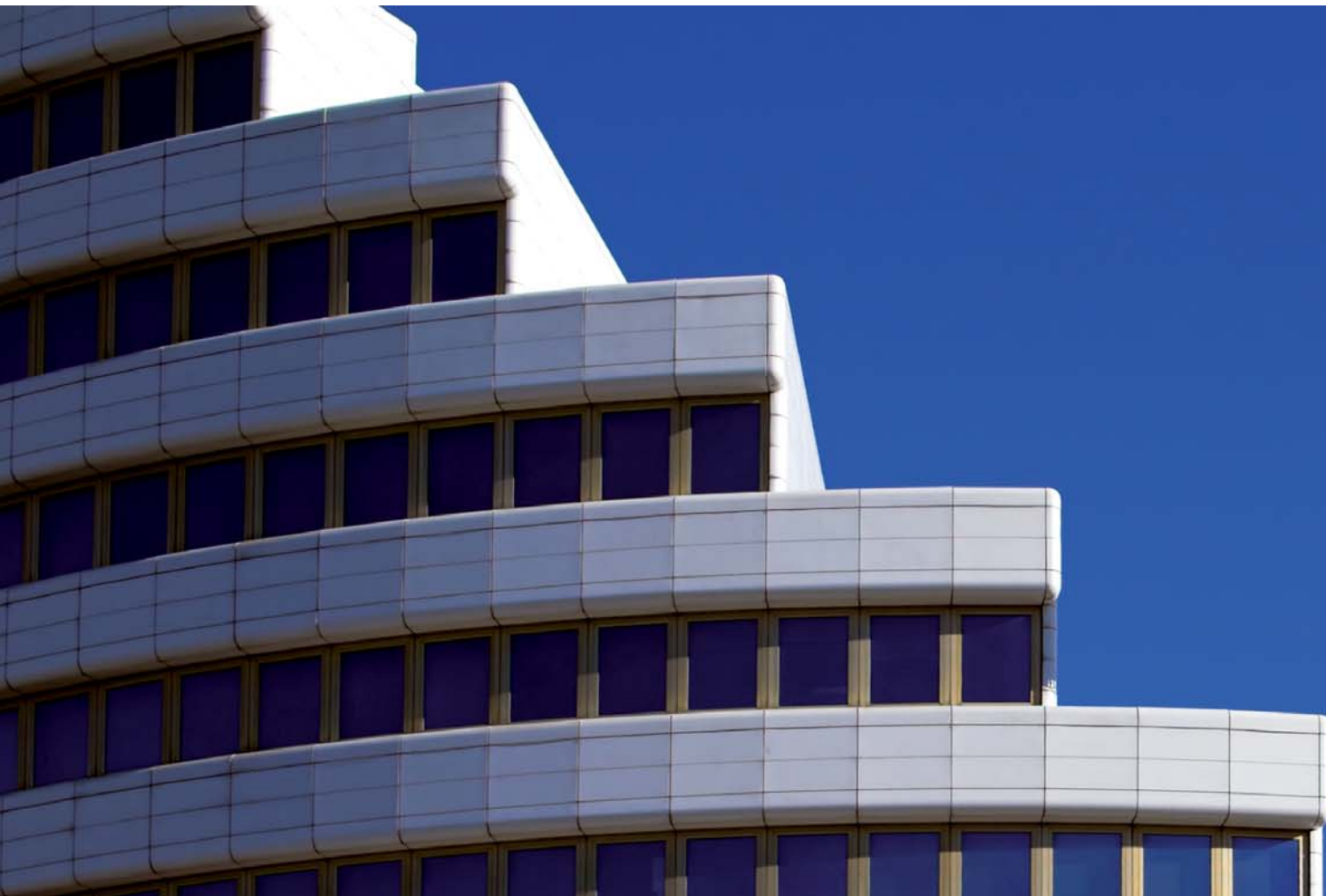
Study goals

The study conducted has required the development of the following activities:

- **Gathering** of reference city rankings: over 140 city rankings and sub-rankings have been identified.
- **Ranking analysis and classification:** analysis of more than 85 rankings broken down on the basis of three key criteria: (I) area of research; (II) original source; and (III) type of methodology applied to their preparation.
- **Assessment** of rankings: in accordance with the methodological quality or rigor applied to the preparation, as well as with the media, academic and social impact of each ranking.
- **Selection** of cities to be included in the analysis: Madrid and 26 reference cities.

DETERMINACIÓN DEL POSICIONAMIENTO
INTERNACIONAL DE MADRID A TRAVÉS DEL ANÁLISIS
Y SEGUIMIENTO DE RANKINGS E ÍNDICES DE CIUDADES.

DETERMINATION OF MADRID'S
INTERNATIONAL POSITIONING/VIA THE ANALYSIS AND
MONITORING OF CITY RANKINGS AND INDEXES.

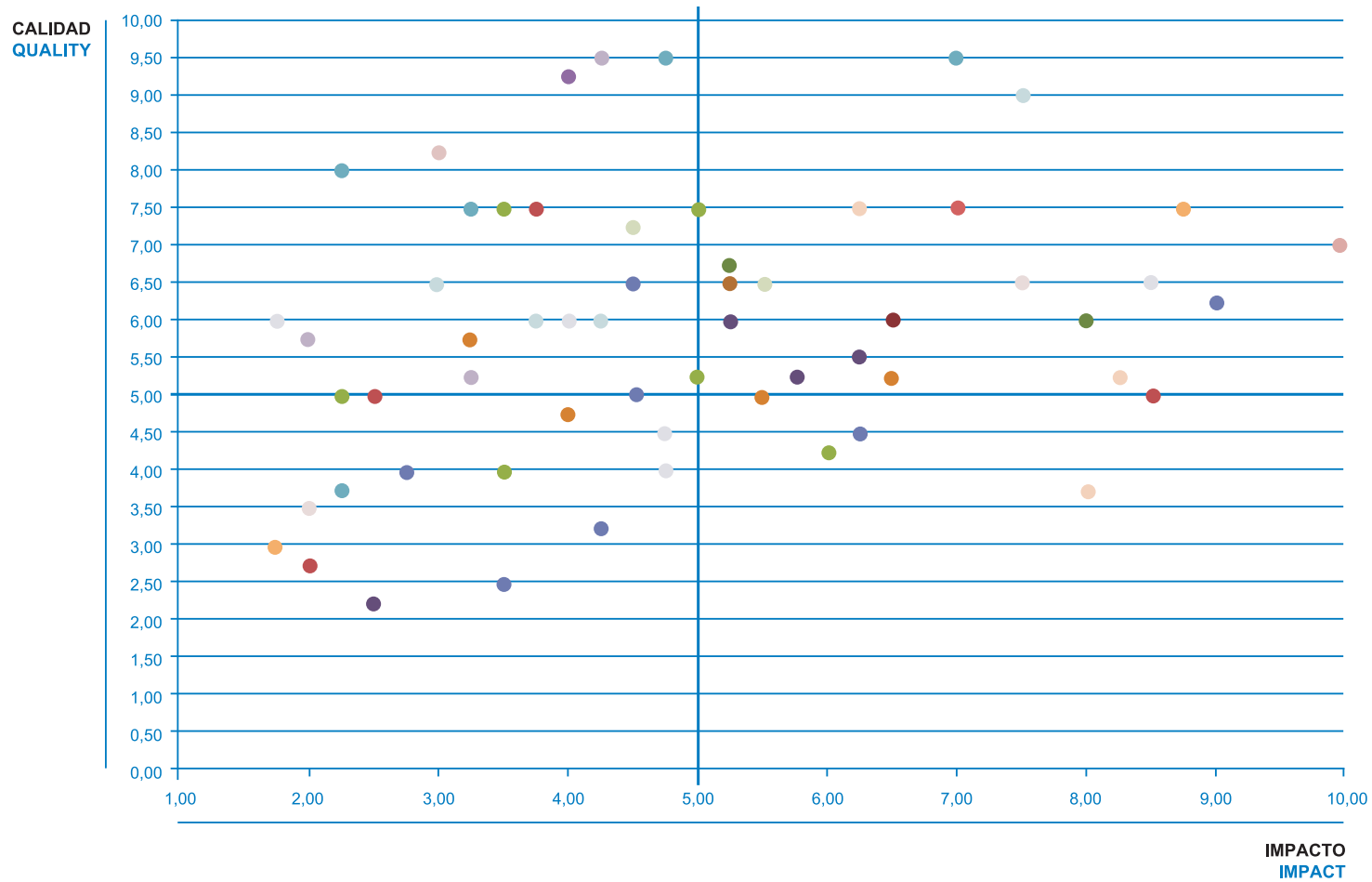


- **Definición** de modelos de posicionamiento: para medir el posicionamiento competitivo de Madrid en los rankings y en relación a otras ciudades, se han definido cuatro modelos. Un modelo neutro, es decir, sin ponderación y tres modelos basados en las valoraciones de calidad metodológica e impacto, en el que se ha otorgado mayor peso a rankings de mejor calidad y mayor impacto.
- **Ranking Compuesto:** con las puntuaciones obtenidas por las distintas ciudades se ha obtenido un índice compuesto que permite de forma rápida situar a Madrid en el conjunto de las 27 ciudades identificadas por Madrid_Global y compararlas en términos de calidad de vida, capital humano, conectividad, entorno económico e imagen. Este ranking compuesto de alguna forma es el termómetro que nos permitirá tomar la temperatura de nuestra posición frente a otras ciudades.

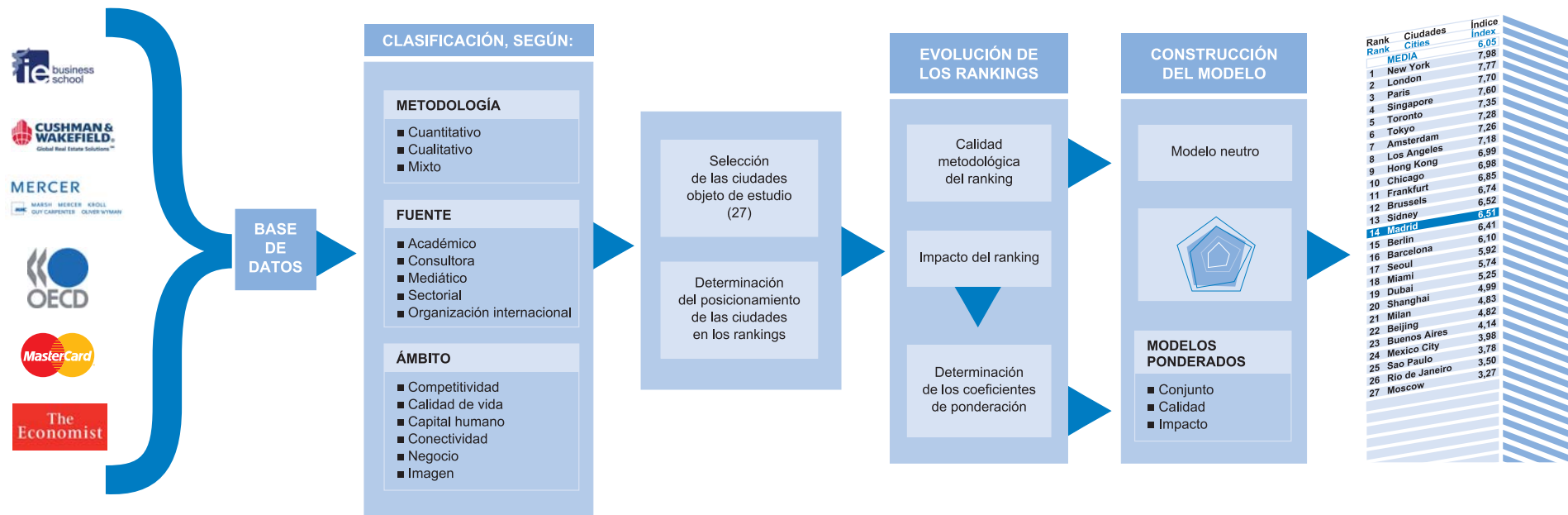
- **Definition** of positioning models: in order to measure Madrid's competitive positioning in rankings as compared with other cities, we have defined four distinct models. A neutral model, that is, unweighed; and three models based on the evaluations of methodological quality and impact that have granted greater weight to rankings of higher quality and greater impact.
- **Composite Ranking:** with the scores obtained by all cities, we have obtained a composite index that enables us to swiftly rank Madrid among the 27 cities identified by Madrid_Global, and to compare them in terms of quality of life, human resources, connectivity, economic environment and image. This composite ranking is somehow the thermometer that will enable us to take the temperature of Madrid's position as compared with that of other cities.

Matriz de posicionamiento: Evaluación por calidad e impacto

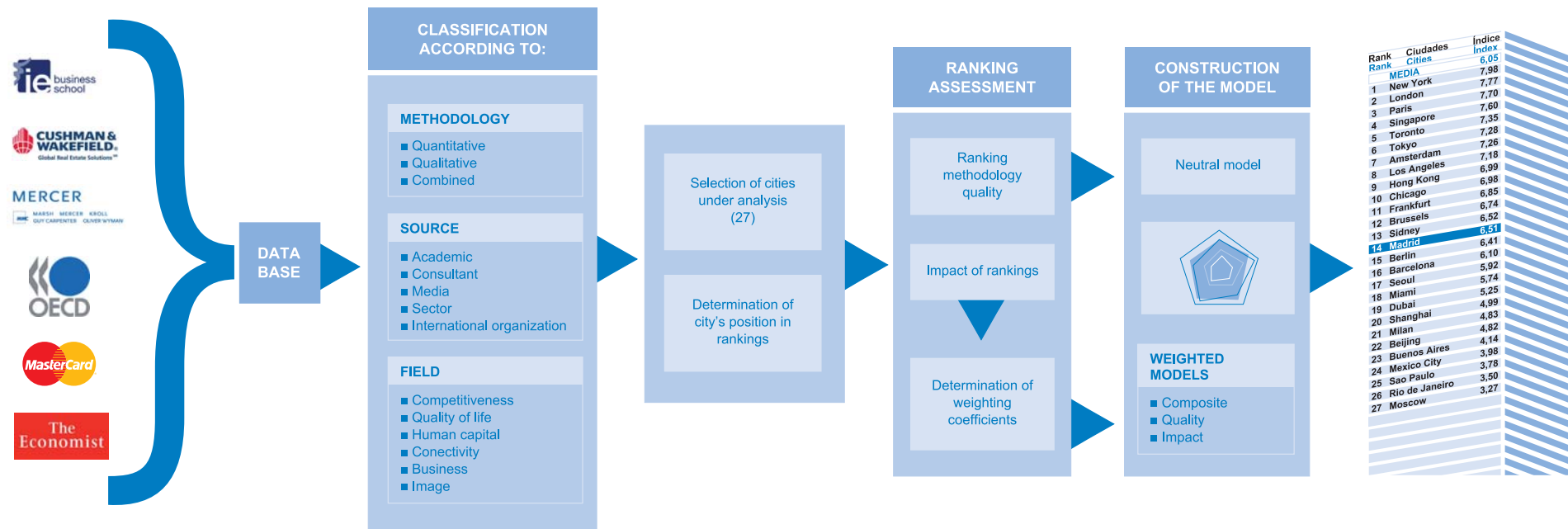
Positioning matrix: Ranking's assessment by quality and impact



Metodología de trabajo



Working methodology





MADRID EN EL CONTEXTO
DE LAS CIUDADES GLOBALES

MADRID IN THE CONTEXT
OF THE GLOBAL CITIES

Madrid en el contexto de las ciudades globales

Los resultados obtenidos aplicando los distintos modelos de estudio, posicionan a Madrid siempre entre las 15 ciudades más competitivas y globales de las 27 ciudades analizadas, un resultado muy positivo para nuestra ciudad.

Según los resultados del estudio, Madrid se sitúa en la posición número 12 de 27 ciudades en términos de competitividad global.

Madrid in the context of global cities

The results obtained by applying said analysis models have consistently ranked Madrid among the top 15 most competitive global cities of all 27 cities under analysis, a highly significant result for our city.

According to the study's results, Madrid ranks 12th out of 27 cities in terms of competitiveness.

city//riodejaneiro//saopaulo//amsterdam//barce

ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD

COMPETITIVENESS INDEX

Rank	Ciudades	Índice
Rank	Cities	Index
	MEDIA	6,05
1	New York	8,11
2	London	7,85
3	Paris	7,77
4	Singapore	7,55
5	Tokyo	7,40
6	Amsterdam	7,29
7	Toronto	7,20
8	Los Angeles	7,17
9	Hong Kong	7,00
10	Frankfurt	6,77
11	Chicago	6,68
12	Madrid	6,66
13	Brussels	6,63
14	Berlin	6,51
15	Berlin	6,48
16	Sidney	6,10
17	Barcelona	6,04
18	Seoul	5,74
19	Miami	5,70
20	Beijing	5,25
21	Dubai	4,89
22	Shanghai	4,65
23	Milan	4,14
24	Buenos Aires	3,98
25	Mexico City	3,50
26	Rio de Janeiro	3,41
27	Sao Paulo	3,07
	Moscow	

Perfil competitivo de la ciudad de Madrid

Competitive profile of the city of Madrid



Fuente: Elaboración propia
Source: Own

-
- **Calidad de Vida (14/27):** Madrid ofrece muy buena oferta museística y de ocio, así como un clima ideal y unos servicios urbanos de primer orden. Sin embargo, es necesario mejorar los indicadores de calidad del aire, coste de vida, densidad, tamaño de las viviendas y ruido.
 - **Capital Humano (16/27):** La ciudad recibe excelentes puntuaciones en cuanto a sus Escuelas de Negocio, títulos de postgrado, y personal cualificado a un coste no elevado. Sin embargo, necesita incrementar los niveles de productividad laboral. Nuestras universidades aún necesitan mejorar sus posiciones en los ranking internacionales. Además, existen algunas barreras para los profesionales extranjeros cualificados y los niveles de inversión en I+D+i necesitan aumentar.

- **Quality of Life (14/27):** Madrid offers an excellent range of museums and entertainment options, an ideal climate and first-class urban services. However, Madrid needs to improve its air quality, cost of living, density, housing size and noise levels.
- **Human Capital (16/27):** The city receives excellent scores for its Business Schools, postgraduate courses and qualified professionals at reasonable prices. However, Madrid needs to improve its labor productivity. Our universities should improve their positions at the international rankings. Also there still are some barriers for qualified foreign professionals and the levels of R&D need to increase.

MADRID DESTACA POR SU ALTO GRADO DE
CONECTIVIDAD.

MADRID STANDS OUT FOR ITS HIGH/DEGREE OF
CONNECTIVITY.



- **Conectividad (7/27):** Madrid se encuentra excelentemente posicionada gracias a sus infraestructuras de transporte, incluso en algunos ámbitos ocupa la primera posición. No obstante, es necesario mejorar la puntualidad del aeropuerto y el nivel y coste de las telecomunicaciones.
- **Entorno Económico (7/27):** Madrid ofrece un excelente entorno económico, destacando por su solidez como plaza financiera y sede de multinacionales y empresas de servicios avanzados. También destaca por su buen clima entre los agentes socioeconómicos. Sin embargo, debe reducir las barreras administrativas para facilitar los negocios y el intercambio.
- **Imagen (16/27):** Madrid debería mejorar su posición internacional y conseguir una marca única y diferenciada para poder promocionar sus activos y recursos. Así mismo, debería participar de forma más activa en los foros y cumbres internacionales

- **Connectivity (7/27):** Madrid enjoys an excellent position thanks to its superb transport infrastructure, and even ranks the first in a number of specific areas. Yet, it is necessary to improve airport punctuality, as well as the level and cost of telecommunications.
- **Economic Environment (7/27):** Madrid offers an excellent economic environment thanks to its standing as a solid financial centre, the presence of leading international corporations and major providers of enhanced services, and a good business climate for social and economic agents. However, Madrid needs to remove administrative barriers to let business and exchanges thrive.
- **Image (16/27):** Madrid should improve its international position and get an unique and distinctive brand through which to promote its assets and resources. Furthermore, Madrid should participate more actively in international forums and summits.

Perfil de la ciudad de Madrid:

- Madrid 14ª ciudad, 8ª ciudad europea.
- Excelente oferta museística y de ocio, destacando por su clima y su amplia oferta turística.
- Elevado coste de la vivienda en relación a los salarios y dificultades de acceso a la misma.
- La ciudad obtiene peores valoraciones en indicadores relativos a la calidad del medio ambiente (contaminación, ruido, etc.) y seguridad.

Rank	Ciudades	Índice
Rank	Cities	Index
	MEDIA	4,90
1	Chicago	7,16
2	Toronto	6,87
3	Amsterdam	6,34
4	Miami	6,30
5	New York	6,06
6	Frankfurt	6,01
7	Paris	5,91
8	Tokyo	5,88
9	Sidney	5,78
10	Barcelona	5,76
11	London	5,67
12	Brussels	5,61
13	Berlin	5,50
14	Madrid	5,47
15	Singapore	5,29
16	Los Angeles	5,17
17	Hong Kong	4,82
18	Milan	4,46
19	Dubai	4,35
20	Rio de Janeiro	3,50
21	Buenos Aires	3,44
22	Seoul	3,39
23	Sao Paulo	3,23
24	Beijing	2,77
25	Mexico City	2,68
26	Shanghai	2,67
27	Moscow	2,16

Profile of the city of Madrid:

- Madrid ranks 14th and 8th European city.
- Excellent range of museums and entertainment options, highlighting for its excellent climate and wide range of tourist options.
- Steep housing costs in relation to wages and difficult access to housing.
- The city gets lower index positions in environmental quality (pollution, noise, etc.) and safety.

Madrid debe esforzarse por mejorar sus puntuaciones en indicadores que miden la calidad de vida, especialmente los relativos a seguridad, coste de la vida y calidad del medioambiente. Por otro lado, debe potenciar sus fuertes activos en ocio y cultura.

Madrid must make an effort to improve quality of life indicator scores, especially those relating to safety, cost of living, and quality of environment. On the other hand, should enhance its strong assets in terms of leisure and culture.



Capital humano

Human capital

Perfil de la ciudad de Madrid:

- Madrid 16ª ciudad, 7ª ciudad europea.
- La capital española destaca por disponer de unos profesionales muy cualificados y a un coste no muy elevado, debiendo mejorar en el conocimiento de idiomas.
- Madrid se encuentra excelentemente posicionada en estudios de postgrado y escuelas de negocio, y posiciones más bajas en rankings que valoran las universidades.
- Las valoraciones más bajas se registran en los indicadores de productividad laboral e inversión en investigación y desarrollo.

Rank	Ciudades	Índice
Rank	Cities	Index
	MEDIA	6,29
1	Chicago	9,28
2	London	8,89
3	Paris	8,53
4	New York	8,53
5	Los Angeles	8,20
6	Miami	8,03
7	Hong Kong	7,73
8	Amsterdam	7,40
9	Singapore	7,33
10	Toronto	7,26
11	Tokyo	7,17
12	Frankfurt	6,92
13	Barcelona	6,50
14	Sidney	6,45
15	Brussels	6,33
16	Madrid	6,25
17	Dubai	6,11
18	Shanghai	6,04
19	Berlin	5,95
20	Berlin	5,59
21	Beijing	5,58
22	Seoul	4,71
23	Milan	4,11
24	Mexico City	3,95
25	Buenos Aires	3,37
26	Sao Paulo	2,33
27	Moscow	1,19
	Rio de Janeiro	

Profile of the city of Madrid:

- Madrid ranks 16th city, 7th European city.
- The Spanish capital city stands out for qualified staff at reasonable costs. Staff need to improve their foreign language skills.
- Madrid enjoys an excellent position regarding postgraduate studies and business schools, but drops lower in rankings that rate universities.
- Madrid's worst-performing indicators are labour productivity and investment in research and development.

En capital humano Madrid se encuentra por debajo de la media. Esto se debe principalmente al escaso grado de internacionalización de las universidades y a la baja posición que éstas ocupan en los índices de calidad, a pesar del gran esfuerzo que han realizado y a la mejora conseguida en los últimos años. La excepción son las escuelas de negocio, que se encuentran entre las mejores del mundo.

In human capital, Madrid is below the average. This is mainly due to the low degree of internationalization of its universities, and the low position they occupy in the quality indexes despite of the great effort the have done and achievements in recent years. The exception are business schools that are among the best in the world.



Perfil de la ciudad de Madrid:

- Madrid, 5ª ciudad europea y centro de conectividad global.
- Puente principal de conexión entre Europa y Latinoamérica.
- Barajas, uno de los mejores aeropuertos del mundo, recibe puntuaciones excelentes por sus instalaciones, pero pierde posiciones por retrasos en operaciones y servicios.
- Las posiciones a mejorar son las relativas a las infraestructuras de telecomunicaciones y acceso a internet.

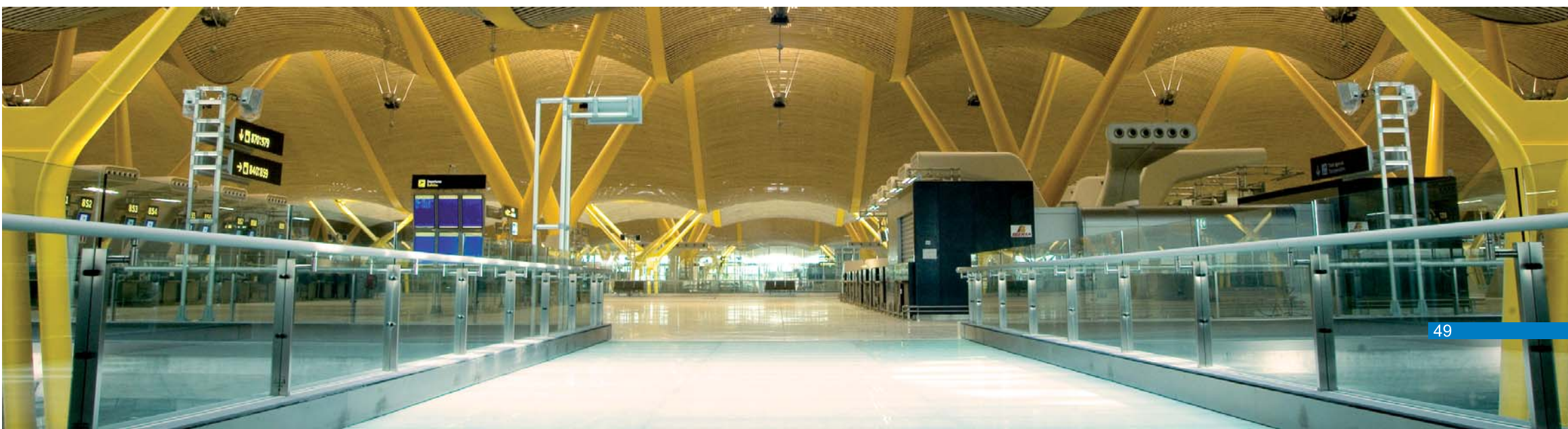
Rank	Ciudades	Índice
Rank	Cities	Index
	MEDIA	4,43
1	Singapore	7,89
2	Paris	7,62
3	Hong Kong	7,33
4	Brussels	6,99
5	London	6,84
6	Amsterdam	6,68
7	Madrid	6,39
8	Frankfurt	6,13
9	Berlin	5,99
10	Seoul	5,69
11	Beijing	5,60
12	Tokyo	5,51
13	Chicago	5,00
14	Barcelona	4,87
15	Los Angeles	4,40
16	New York	4,18
17	Dubai	3,74
18	Milan	3,57
19	Miami	3,50
20	Shanghai	2,83
21	Sidney	2,27
22	Toronto	2,13
23	Buenos Aires	1,98
24	Mexico City	1,55
25	Moscow	0,98
26	Sao Paulo	0,00
27	Rio de Janeiro	0,00

Profile of the city of Madrid:

- Madrid, 5th European city and 7th worldwide in terms of global connectivity.
- Madrid is the main connecting bridge between Europe and Latin America.
- Barajas, one of the world's best airports, scores highly thanks to its facilities, yet ranks lower because of delays in operations and services.
- Positions in telecommunications and internet access need improvement.

Madrid es un modelo de eficiencia y conectividad ya que goza de un sistema de transporte público urbano e interurbano inigualable. Es asimismo, un nodo esencial en las redes de comunicación internacionales ya que une Iberoamérica con Europa y con el resto del mundo. Todos estos activos han sido realizados gracias a la colaboración público privada, lo que ha permitido que Madrid tenga hoy el más importante cluster de infraestructuras, edificación y servicios urbanos del mundo.

Madrid is a model of efficiency and connectivity, as it offers an unsurpassable city and intercity public transport system. In addition, Madrid is a key node in international communication networks, as it links Latin America with Europe and all other countries in the world. All these assets are in place thanks to public and private support, which has enabled Madrid to enjoy today the world's most important cluster of urban infrastructures, buildings and services.



Entorno económico

Economic Environment

Perfil de la ciudad de Madrid:

- Madrid es la 3ª ciudad europea y la 7ª en términos internacionales.
- Ofrece un marco idóneo para el desarrollo empresarial.
- Elevada presencia de empresas multinacionales en la ciudad, teniendo un fácil acceso a los mercados internacionales.
- Excelente disponibilidad de infraestructuras y capacidad para la organización de eventos.
- Las peores posiciones de la ciudad se registran en indicadores que miden la flexibilización del mercado laboral, las cargas administrativas, la productividad laboral y la innovación.

Rank	Ciudades	Índice
Rank	Cities	Index
	MEDIA	6,68
1	New York	8,72
2	London	8,50
3	Hong Kong	8,23
4	Singapore	8,16
5	Paris	7,57
6	Tokyo	7,48
7	Madrid	7,26
8	Los Angeles	7,23
9	Amsterdam	6,98
10	Frankfurt	6,65
11	Barcelona	6,63
12	Chicago	6,63
13	Berlin	6,53
14	Toronto	6,47
15	selselas	6,35
16	Milan	6,32
17	Sidney	6,31
18	Beijing	6,22
19	Shanghai	6,16
20	Seoul	5,79
21	Sao Paulo	5,74
22	Buenos Aires	5,72
23	Rio de Janeiro	5,49
24	Mexico City	5,18
25	Miami	4,99
26	Dubai	4,37
27	Moscow	

Profile of the city of Madrid:

- Madrid is the 3rd European city and the 7th city internationally.
- Madrid offers the ideal setting for business development.
- Large number of multinational corporations operating in the city, enjoying convenient access international markets.
- Excellent availability of infrastructures and capacity for event organization.
- The city's worst positions were recorded by indicators that measure labor market flexibility, administrative burdens, work productivity and innovation.

La ciudad ocupa el 7º puesto en el ranking que valora la facilidad para hacer negocios y la fortaleza económica y empresarial, por detrás de Nueva York, Londres, Hong Kong y Singapur. Esto refleja que el espectacular desarrollo experimentado por Madrid en los últimos años, al menos en el ámbito económico, es un hecho ya reconocido.

The city ranks seventh in the ranking that measures the ease of doing business, economic and entrepreneurial strength, behind New York, London, Hong Kong and Singapore. This shows that the spectacular development recently experienced by Madrid, at least in the economic arena, is already a fact acknowledged worldwide.



Perfil de la ciudad de Madrid:

- Madrid 16ª ciudad, 7ª ciudad europea.
- La ciudad de Madrid dispone de importantes activos y recursos, pero necesita de una marca única y diferenciada a través de la cual promocionar el conjunto de recursos de los que dispone la ciudad.
- Madrid no participa de forma activa en los foros y cumbres internacionales más importantes.

Rank	Ciudades	Índice
Rank	Cities	Index
	MEDIA	5,91
1	London	9,38
2	New York	8,48
3	Paris	8,43
4	Toronto	8,09
5	Sidney	7,57
6	Barcelona	7,38
7	Tokyo	6,88
8	Berlin	6,53
9	Singapore	6,32
10	Dubai	6,25
11	Frankfurt	5,98
12	Amsterdam	5,98
13	Miami	5,86
14	Los Angeles	5,77
15	Soul	5,75
16	Madrid	5,72
17	Milan	5,48
18	Brussels	5,40
19	Hong Kong	5,18
20	Buenos Aires	4,87
21	Beijing	4,71
22	Shanghai	4,70
23	Moscow	4,49
24	Rio de Janeiro	4,40
25	Mexico City	3,80
26	Chicago	3,53
27	Sao Paulo	2,65

Profile of the city of Madrid:

- Madrid ranks 16th, and the 7th European city.
- Madrid has important assets and resources, but needs an unique and distinct brand for promoting the pool of resources the city has.
- Madrid does not participate actively in the leading international forums and summits.

Los rankings analizados muestran cómo la ciudad dispone de importantes activos y recursos que la posicionan entre las principales ciudades europeas pero debe de esforzarse para disponer de una marca única y diferenciada a través de la cual promocionar el conjunto de recursos que dispone y darse a conocer al mundo con mayor intensidad. Madrid necesita que su realidad sea conocida y percibida también en el exterior.

The rankings analysed show how the city owns major assets and resources that position it among the leading european cities, but yet it needs to find a unique and distinct brand to help madrid promote all resources, and to raise further awareness of the city worldwide. Madrid also needs its reality to be known and perceived beyond our borders.



Madrid en el contexto de las ciudades globales

Madrid y Londres

Madrid registra valores inferiores a la ciudad de Londres en todos los factores analizados, destacando la diferencia de imagen entre ambas ciudades (Londres 3,66 puntos por encima de Madrid). Los ámbitos en los que Londres supera con mayor diferencia son Imagen, Capital Humano y en Entorno Económico.

Madrid y Nueva York

Nueva York es superior a Madrid en todos los ámbitos analizados, menos en conectividad, donde Madrid destaca sobre Nueva York en 0,8 puntos. Las mayores diferencias entre Nueva York y la capital española son competitividad (3,6 puntos) e imagen (2,95).

Madrid y París

Madrid también se encuentra por debajo de París en todos los factores analizados. Las mayores diferencias se aprecian en imagen y capital humano, donde París supera a Madrid en 2,71 puntos y en 2,28 puntos respectivamente.

Madrid in the context of global cities

Madrid and London

Madrid records lower values than the city of London for all factors under analysis, the lowest being the difference in Image scores between both cities (London scores 3.66 points more than Madrid). The areas in which London scores higher than Madrid are Image, Human Capital and Economic Environment.

Madrid and New York City

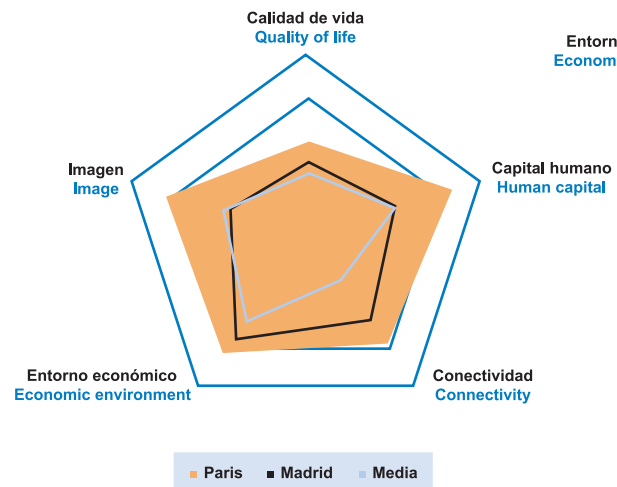
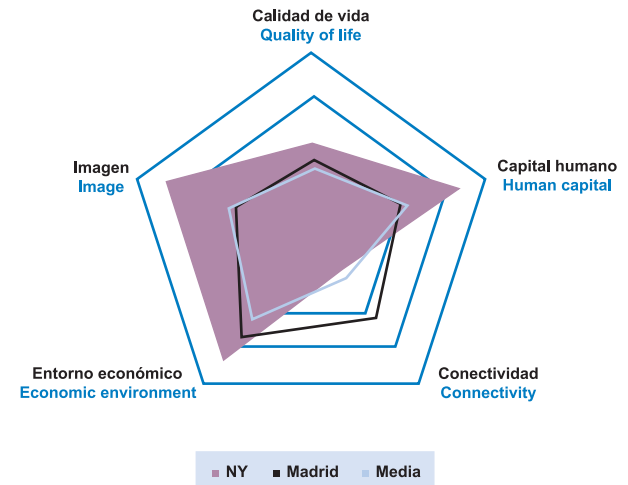
New York beats Madrid in all areas except connectivity, in which Madrid scores 0.8 points more than New York. The largest differences between New York City and Madrid are found in Competitiveness (score: 3.6) and Image (score: 2.95).

Madrid and Paris

Madrid ranks also below Paris in all factors under analysis. The larger differences are noted in Image and Human Capital, as Paris beats Madrid by 2.71 points and 2.28 points respectively.

SI MADRID QUIERE SER UNA CIUDAD “GLOBAL,” DEBE SEGUIR EL EJEMPLO DE NUEVA YORK, LONDRES Y PARÍS.

IF MADRID SEEKS TO BECOME A TRULY “GLOBAL” CITY, IT MUST FOLLOW THE EXAMPLE SET BY NEW YORK, LONDON AND PARIS.



Madrid en la carrera para convertirse en la 3ª metrópoli europea

Madrid y Berlín

Berlín sólo se sitúa por encima de Madrid en dos factores, calidad de vida e imagen, con 1,2 y 1,1 puntos de diferencia. Madrid aventaja a Berlín en los demás factores, destacando por su capital humano, donde la capital española es superior en 0,85 puntos.

Madrid y Frankfurt

Frankfurt se encuentra por encima en 0,15 puntos en nota media global (índice), en 0,25 puntos en los rankings que miden competitividad y en 0,6 puntos en calidad de vida. Por el contrario, Madrid es superior en capital humano (0,5 puntos), en entorno económico (0,4 puntos) e imagen (0,55).

Madrid y Ámsterdam

La capital holandesa supera a Madrid en todos los ámbitos menos en entorno económico. La mayor diferencia de Ámsterdam respecto a Madrid, se encuentra en la nota media de los rankings que miden capital humano, donde la ciudad holandesa supera a la capital de España en 1,15. Por el contrario, Madrid es superior en 0,25 puntos de media en entorno económico.

Madrid in the race to become the 3rd European metropolis

Madrid and Berlin

Berlin performs better than Madrid on only two factors, quality of life and image, with 1.2 and 1.1 point difference. Madrid fares better than Berlin in all other factors, principally in human capital (+0.85 points).

Madrid and Frankfurt

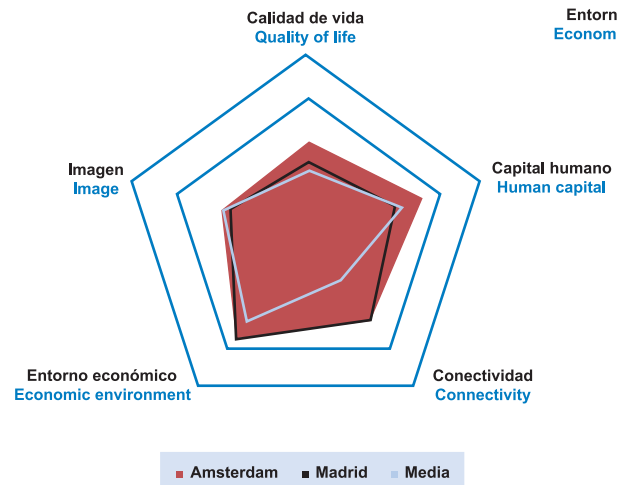
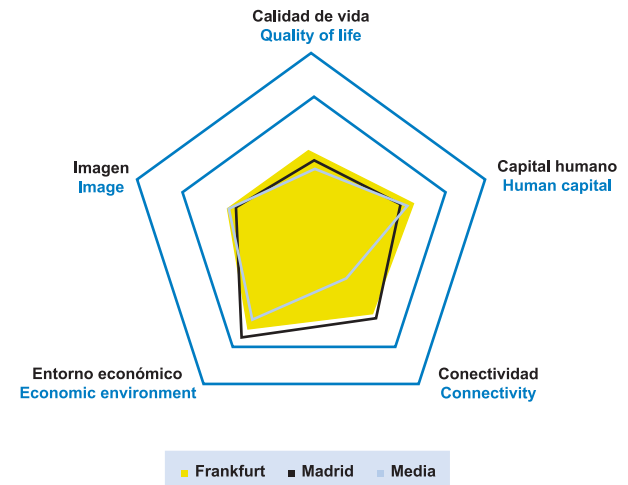
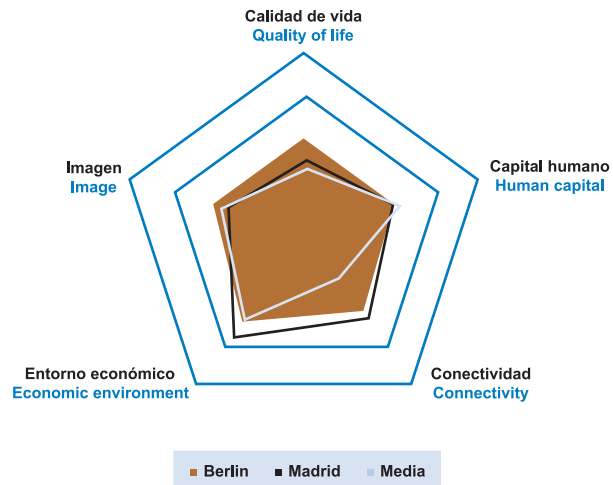
Frankfurt ranks higher by 0.15 points on the global average score (index), 0.25 above Madrid in rankings that measure competitiveness, and +0.6 points in quality of life rankings. Madrid scores higher in human capital (+0.5 points), economic environment (+0.4 points) and image (+0.55).

Madrid and Amsterdam

The Dutch capital city scores higher than Madrid in all areas except economic environment. The largest difference between Amsterdam and Madrid is found in the average score given by human capital rankings. The Dutch city beats Madrid by 1.15 points. Madrid beats Amsterdam by a 0.25-point average in the economic environment area.

5 CIUDADES EUROPEAS (ÁMSTERDAM, FRANKFURT, BERLÍN, BRUSELAS Y MADRID) COMPITEN POR OCUPAR LA TERCERA POSICIÓN EN TÉRMINOS DE COMPETITIVIDAD URBANA.

5 EUROPEAN CITIES (AMSTERDAM, FRANKFURT, BERLIN, BRUSSELS AND MADRID) COMPETE TO RANK THIRD IN THE RANKING OF URBAN COMPETITIVENESS.





CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

Conclusiones y recomendaciones

El estudio realizado refrenda las conclusiones puestas de manifiesto en la Estrategia de Posicionamiento Internacional 2008-2011 de Madrid_Global.

La ciudad de Madrid hoy en día no es percibida como ciudad global pero sin embargo se le reconocen un conjunto de valores decisivos para competir en el contexto internacional. Es necesario por tanto hacer un esfuerzo para conseguir ese reconocimiento ya que contamos con elementos suficientes para conseguirlo.

Existe un desfase entre la realidad de la ciudad y la imagen proyectada de la misma. Madrid es reconocida como un importante centro económico y dispone de excelentes infraestructuras y servicios urbanos, sin embargo, necesita mejorar en otros aspectos para aumentar su posición competitiva.

Conclusions and recommendations

This analysis backs the conclusions stated in Madrid_Global's 2008-2011 International Positioning Strategy.

The City of Madrid is not currently perceived as a global city, yet a number of key values are widely recognised that allow the city a competitive place in the international arena. Therefore, it is necessary to keep up the work to ensure that the world recognises Madrid as a key international player, as we have the resources required to achieve this aim.

There is a big gap between the city's reality and the image it projects. Madrid is hailed as a major business centre and it has excellent urban services and infrastructures. However, Madrid needs to work on other areas in order to improve its competitive positioning.

RANKINGS Y EXPERTOS NOS DEMUESTRAN QUE MADRID ES UN IMPORTANTE CENTRO ECONÓMICO Y FINANCIERO, Y QUE DISPONE DE EXCELENTES INFRAESTRUCTURAS DE CONECTIVIDAD.

RANKINGS AND EXPERTS SHOW US THAT MADRID IS AN IMPORTANT ECONOMIC AND FINANCIAL CENTER, WHICH HAS ALSO AN EXCELLENT CONNECTIVITY INFRASTRUCTURE.



Las debilidades más importantes detectadas son: capital humano, calidad de vida, e imagen. Es necesario que Madrid_Global, pero también el resto del Ayuntamiento y también el conjunto de la Ciudad y sus agentes socioeconómicos e instituciones trabajen de forma coordinada para mejorar estos tres aspectos, ya que nuestra posición, y en definitiva nuestro futuro como ciudad, depende en parte de ello.

Madrid's key weaknesses detected in the study are: human capital, quality of life and image. It is thus essential that Madrid_Global, along with the rest of the City Council, the City as a whole and its agents and institution work together in order to improve these three areas. Our position in the world and our future partly depends on how we pool our resources to achieve this goal.

sels//frankfurt//london//madrid//milan//moscow/

LA ACTUAL SITUACIÓN DE CRISIS DEBE SER
CONSIDERADA COMO UNA OPORTUNIDAD QUE
MADRID DEBE APROVECHAR PARA MEJORAR SU
POSICIÓN GLOBAL.

THE CURRENT CRISIS SHOULD BE SEEN AS AN
OPPORTUNITY THAT MADRID SHOULD SEIZE TO
IMPROVE ITS GLOBAL POSITION.



Las ciudades se encuentran actualmente en un *impasse* ante la crisis económica, por lo que su posición actual puede verse afectada y mucho a corto plazo. El actual entorno de recesión internacional, hará cambiar también las bases empleadas para elaborar los rankings de ciudades. Esta situación de falta de equilibrio es arriesgada pero ofrece grandes oportunidades para que las ciudades que hagan sus deberes avancen. Madrid debería aprovechar esta coyuntura para mejorar su posición y no permanecer inmóvil. Es el mejor momento para invertir con inteligencia justo en esos tres factores que tenemos que mejorar. Para hacerlo, hay que emprender proyectos en tres ejes:

- **Calidad de vida:** Es necesario actuar sobre aquellos aspectos que más perjudican la calidad de vida de los ciudadanos y que nos penalizan en los rankings. Madrid ha realizado un gran esfuerzo en los últimos años pero es necesario profundizar en el mismo y extenderlo a todos los rincones de la ciudad.

Cities are now at a crossroads due to the current economic crisis, which may deeply affect their current position in the short term. Today's international recession will also lead to major changes affecting the ways city rankings are prepared. This situation of lack of balance presents major risks but it also offers cities a great opportunity to have things done. Madrid should make the most out of this situation to improve its position as opposed to doing nothing. Indeed, now is the best time to invest smartly in those three factors that we need to improve. Any projects for this purpose should focus on the following three factors:

- **Quality of life:** We need to find solutions to all major aspects affecting the quality of life of citizens, an issue for which Madrid is heavily penalized in the rankings. Madrid has recently made a big effort in this area, yet we still need to go much further across all districts of the city.

-
- **Capital humano:** Es necesario acabar con las barreras administrativas que dificultan la atracción de talento y personas cualificadas. Madrid, sus universidades, sus administraciones, sus instituciones y empresas deben acometer con urgencia un intenso proceso de internacionalización enfocado a atraer a nuestra ciudad personas e instituciones de otros países y culturas. Para captar capital humano cualificado del exterior, sería necesario que las leyes se modificaran para facilitar la integración de ciudadanos extranjeros en el sistema universitario y en las administraciones públicas.
 - **Imagen:** Madrid necesita que su imagen en el exterior se proyecte con más fuerza y de forma más coordinada. Sobre todo es necesario elevar el nivel de presencia que Madrid tiene en los grandes foros y eventos globales a través de acciones muy enfocadas y con recursos suficientes para obtener un alto impacto.

- **Human capital:** we need to remove all administrative hurdles that make it difficult to attract talent and qualified professionals. Madrid, its universities, government agencies, institutions and businesses must urgently engage in a process of internationalization focused on attracting individuals and institutions from other countries and cultures. To attract human capital from abroad, it is necessary that laws be amended to facilitate the integration of foreigners into the university system and public administration.
- **Image:** Madrid needs its image to be stronger and to be projected in a more coordinated fashion abroad. Above all, Madrid needs to boost its presence in major forums and global events through dedicated actions and backed by the resources required to ensure a major impact.

Las conclusiones de este estudio, y todos los informes y análisis realizados componen un instrumento de gran valor y permitirán a Madrid medir su posición respecto a las ciudades competidoras. Especialmente relevante será ver el impacto que tendrá sobre su posición competitiva la crisis económica, por ello es necesario seguir estudiando y analizando los rankings de ciudades, utilizándolos como herramientas dinámicas que estudien la posición cambiante de la ciudad.

En definitiva, las posiciones de estas ciudades mejorarán o empeorarán en función de su capacidad para poner en marcha iniciativas y medidas que sirvan para contrarrestar los efectos del entorno. Por ello es clave que las ciudades como Madrid desarrollen y realicen esfuerzos enfocados a la inversión, a la dinamización económica, a la internacionalización y a potenciar aquellos recursos diferenciadores que mejoren su competitividad en términos globales.

The conclusions reached by this research, as well as by all reports and analysis conducted to date, are a highly valuable tool that will enable Madrid to measure its world positioning as compared with other competing cities. It will be important to monitor the impact of the economic crisis on Madrid's competitive position and, for this purpose, the continuous analysis of city rankings will be necessary in order to use them as dynamic tools for the purpose of monitoring the city's changing position in the world.

In short, the positioning of cities will either improve or worsen depending on their capacity to implement initiatives and measures to counteract environmental forces. Therefore, cities like Madrid will need to develop strategies and focus on investment, economic revitalization, internationalisation and boosting their unique and distinct resources to improve their global competitiveness.

LOS ÍNDICES HAN DE SEGUIR SIENDO UTILIZADOS POR MADRID_GLOBAL COMO HERRAMIENTA DE ESTUDIO Y TAMBIÉN HAN DE SER EXPLOTADOS COMO INSTRUMENTOS DE PROMOCIÓN Y MARKETING DE LA CIUDAD.

RANKINGS SHOULD CONTINUE TO BE USED BY MADRID_GLOBAL AS A RESEARCH TOOL AND ALSO AS TOOLS FOR CITY'S PROMOTION AND MARKETING.



Dirección

Ignacio Niño Pérez

Coordinador General de la Oficina de Estrategia y Acción Internación de Madrid “Madrid_Global” - Ayuntamiento de Madrid

Gustavo García Capó

Socio Director - Deloitte

Coordinación

Bonifacio Vega García

Director General de Estrategia y Desarrollo Internacional - “Madrid_Global” - Ayuntamiento de Madrid

Marciala de la Cuadra

Gerente - Deloitte

Equipo de Trabajo

Susana Lemonche Fernández

Subdirectora General de Estrategia Internacional

Isabel Cabeza López

Jefa Departamento del Centro de Estudios Internacionales - “Madrid_Global” - Ayuntamiento de Madrid

Carmen González Casado

Adjunta al Departamento del Centro de Estudios Internacionales - “Madrid_Global” - Ayuntamiento de Madrid

Alfonso Villegas García de Zuñiga

Consultor - Deloitte

Diseño y maquetación

The boom Company, S.L.

Imprenta

Impresión Digital Da Vinci



COORDINACIÓN Y DIRECCIÓN

Oficina de Estrategia y Acción Internacional de Madrid - "Madrid_Global"
Área de Coordinación de Estudios y Relaciones Externas
Área de Gobierno de Vicealcaldía - Ayuntamiento de Madrid

Deloitte.

ANÁLISIS Y REDACCIÓN
