

FM- 3386

UN FUTURO PARA MADRID
UNA CIUDAD PARA TODOS



MADRID
a las puertas del
FUTURO



Ayuntamiento de Madrid

FM

**UN FUTURO PARA MADRID
UNA CIUDAD PARA TODOS**



MADRID
a las puertas del
FUTURO

FM - 3386

Ayuntamiento de Madrid





INDICE

	Pág.
PRESENTACION	3
MADRID ES...	5
INTRODUCCION	7
¿QUE ES UN PLAN ESTRATEGICO?	9
¿POR QUE CINCO TEMAS?	11
FRAGMENTACION SOCIAL	15
SUELO Y ACTIVIDAD ECONOMICA	17
TRAFICO Y TRANSPORTE	20
EL FUTURO DE LA ECONOMIA MADRILEÑA	24
HABITABILIDAD E IMAGEN	28
CONCLUSION	33
PROPUESTAS	36
ANEXOS	38

FM
3386

PRESENTACION

PROMADRID es una empresa pública del Ayuntamiento y de la Comunidad de Madrid, en la que también participan la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid, la Confederación Empresarial Independiente de Madrid y la Fundación "Amigos de Madrid".

PROMADRID está constituida como Sociedad Anónima y su objetivo genérico es la promoción y el desarrollo de la capital.

Es un objetivo que, bien entendido, obliga a preguntarse por Madrid, a pensar en su hoy y en su mañana, a definir un marco de actuación. Ese es el motivo que ha impulsado a emprender un Plan Estratégico cuyo diagnóstico se presenta en las páginas que siguen.

Este trabajo debe servir para dar paso a un debate en el que participen todos los que tengan interés en Madrid, y del que resulte un compromiso ciudadano para lograr

**UN FUTURO PARA MADRID
UNA CIUDAD PARA TODOS**

FM - 3386

12/93.496



Ayuntamiento de Madrid



Ayuntamiento de Madrid



MADRID ES...

CAPITAL DE LA NACION.

Sede de las instituciones políticas y económicas y camino obligado de la España autonómica hacia Europa.

CENTRO INTERNACIONAL DE ACTIVIDAD.

Sede de las representaciones diplomáticas y comerciales en España. Sede de organizaciones económicas y políticas internacionales. Sede de las representaciones de las principales empresas multinacionales presentes en el mercado español.

CENTRO FINANCIERO NACIONAL Y REGIONAL EUROPEO.

Sede de las principales empresas nacionales y extranjeras en este campo.

CEREBRO DE ESPAÑA.

La mayor concentración de "saber hacer" en el campo de los servicios avanzados, de la educación y de la investigación aplicada. Sede de gran parte de la industria de la información a nivel nacional.

CENTRO DE DESARROLLO TECNOLÓGICO.

Importante industria propia especializada en nuevas tecnologías, con notable I+D tanto privado como público.

GRAN INTERCAMBIADOR DE ESPAÑA.

Punto nodal clave en las comunicaciones terrestres y aéreas, que vertebra una gran parte del mercado nacional, dentro de una perspectiva continental y transcontinental.



Ayuntamiento de Madrid

INTRODUCCION

Europa comenzará en 1993 un proceso largo y difícil, llamado a cambiar la concepción del continente.

Ese mercado único es el marco en el que se debe encuadrar el crecimiento futuro de las ciudades.

Existe la posibilidad de una creciente competencia y la necesidad de tomar posiciones para atraer o retener actividad.



a libre circulación de personas y bienes, de capital y de información, debe producir a medio plazo un espacio económico único en el cual, tanto los individuos como las empresas se irán acostumbrando poco a poco a tomar las decisiones a esa escala. Desde el amanecer de los estados nacionales, Europa no había vivido un proceso de renovación tan intenso con la esperanza de una identidad común...

Esta concepción continental pueden parecer una utopía, como tantas veces tiempo atrás parecieron utopías hechos que ahora no despiertan asombro.

Actualmente, en Europa, el 75% de la población vive ya en un entorno urbano. La tendencia creciente de urbanización y metropolización del territorio hace que se comience a hablar ya de la Europa de las ciudades, ciudades que crecieron al calor de los mercados locales y que se han desarrollado a través de su impulso hasta convertirse en centros de los mercados nacionales o incluso de los mercado continentales o mundiales.

Las ciudades europeas conocerán, a partir de 1992, la acentuación de una tendencia que ha comenzado ya. Una tendencia que las impulsará a destacar sus singularidades, a perder peso en algunos campos y especializarse en otros. En definitiva, deberán enfrentarse también al reto del mercado único realizando una oferta coherente.

Algunas ciudades europeas han comenzado ya a especializarse en un proceso del que resultará una nueva jerarquización de los centros urbanos. Esa necesidad de situar las ciudades en un mapa transnacional, de mostrar sus diferencias, sus ventajas, de atraer visitantes, debe hacerse incorporando tanto lo específico de cada una, como lo que pueda tener de complementario de otras metrópolis vecinas.

EJE VITAL EUROPEO



**Promocionar la ciudad, pero también
hacerla más habitable.**

AREAS DE PROSPERIDAD



El reto es doble. No se trata sólo de la promoción, de darse a conocer, de situarse en el mercado; se trata también de que la ciudad no pierda su carácter de unidad de convivencia, de centro de trabajo, y también de intercambio cultural y de entretenimiento. Hacer las ciudades más habitables y dotarlas de nuevos desarrollos técnicos y económicos es un reto para la ciudad de hoy y la condición para que la ciudad de mañana sea un polo de prosperidad.

Madrid puede y debe aprovechar las oportunidades que se le brindan, sacar partido a sus cualidades y, de manera solidaria, como es tradicional en Madrid, traspasar las puertas de un futuro que no sólo es importante para él, sino también para buena parte de la España interior y atlántica.

Ayuntamiento de Madrid

¿QUE ES UN PLAN ESTRATEGICO?

La planificación como instrumento de eficacia.

Perfilar un futuro para Madrid.



La planificación estratégica es un instrumento de eficacia probada, aunque su aplicación al caso de las ciudades es menos conocida en Europa que en Estados Unidos. La metodología puede resumirse fácilmente en:

- DESCRIPCION DEL HORIZONTE QUE SE DESEA ALCANZAR.
- IDENTIFICACION DE LAS TENDENCIAS QUE CONDUCEN A EL Y DE LAS QUE SE OPONEN.
- PROPUESTA DE MEDIDAS A ADOPTAR PARA FOMENTAR LAS PRIMERAS Y FRENAR LAS SEGUNDAS.
- PUESTA EN PRACTICA DE ESAS MEDIDAS.

Todo ello a lo largo de un proceso que presenta las características esenciales de:

- PARTICIPACION AMPLIA DE LOS AGENTES CIUDADANOS.
- REDUCCION DRASTICA DE LOS ASPECTOS A TRATAR, como resultado de una estricta jerarquización de los mismos.

En suma, dadas las actuales tendencias económicas, demográficas y sociales, dado el contexto nacional e internacional, se trata de perfilar el futuro previsible para Madrid, con sus puntos, deseables e indeseables y, a partir de ese panorama, seleccionar los problemas que resolver, las ventajas comparativas que aprovechar y las acciones que ayudarán a conseguir ambas cosas.

PROMADRID presenta hoy los resultados del diagnóstico de Madrid y algunas propuestas. Es un documento que pretende despertar la conciencia a un futuro que se perfila complejo y competitivo, y, al mismo tiempo, analizar las cuestiones problemáticas para facilitar la solución de un número reducido y manejable de las mismas.

Para llegar a ese diagnóstico se han realizado consultas en tres ámbitos distintos: centros de decisión y de opinión madrileños, centros internacionales de decisión económica y población de Madrid en general.

Ayuntamiento de Madrid





Madrid necesita de la participación ciudadana.

Además, durante todo el trabajo se ha contado con la asistencia de especialistas en la problemática madrileña, que han redactado informes y participado en las discusiones.

El proceso de documentación y discusión ha durado casi un año, y ha permitido seleccionar los cinco aspectos que creemos van a condicionar más el futuro de Madrid.

Pero la ventaja decisiva de un Plan Estratégico es que permite extender el diálogo a extensos ámbitos de la sociedad. Por eso hay que entender este trabajo como una invitación abierta a todos los madrileños para que se comprometan en su discusión, avancen propuestas que mejoren las que aquí se hacen y se sientan responsables del porvenir de su ciudad.

Para que Madrid no se quede a las puertas de un futuro prometedor, para que entre en él por la puerta grande, es necesaria la participación de todos.

Ayuntamiento de Madrid

¿POR QUE CINCO TEMAS?

Madrid padece los problemas de las grandes metrópolis.

Madrid ha vivido en los últimos quince años, tal vez de manera más rápida que el resto de la sociedad española, los grandes cambios políticos y económicos del país. Ha visto crecer lo mejor y también lo peor de esa transformación.

Madrid ha conocido la recuperación de la ciudad, el dinamismo cultural, la España de las libertades... pero ahora sufre la especulación, el caos circulatorio, la contaminación, la marginación de una parte de sus habitantes, la inseguridad. Por ello, no es fácil reducir a cinco los temas de debate, ni lo es el intento de encontrar la especificidad de esos problemas dentro de Madrid.

Puede surgir la pregunta, ¿por qué sólo cinco? Una de las restricciones de un Plan Estratégico y una de las enseñanzas más útiles que se obtienen de la experiencia de ciudades que nos han precedido en su elaboración es ésta: jerarquizar los problemas a resolver hasta reducirlos a un pequeño número. Pretender abordar las mil cuestiones espinosas que condicionan el presente y el futuro de una metrópoli es casi una garantía cierta de ineficacia, de fracaso.

Algunos de los problemas seleccionados responden a la preocupación mayoritaria, están en la calle y no puede pensarse en el porvenir de Madrid, en su protagonismo cultural del 92, ni en publicitar la ciudad, sin empeñarse antes en su solución.

Otros han exigido un cierto esfuerzo de prospectiva, un diseño de ese horizonte deseable para Madrid y una identificación de sus potencialidades.

Desde luego, ninguno de ellos es el resultado de un referéndum y siempre podrá discutirse su elección. Hemos intentado, en todo caso, dar una imagen coherente de Madrid, huyendo del panegírico y del exceso verbal, tanto como nos ha sido posible.

En las páginas que siguen y a hilo de los problemas, se insiste a menudo en la necesidad de lograr una conciencia colectiva, una cultura de participación. Ya se ha dicho que es un presupuesto de todo Plan Estratégico, también es una prioridad inexcusable para todos aquellos que tengan interés en Madrid.

Ayuntamiento de Madrid

TEMAS CLAVE Y PROBLEMAS PRINCIPALES DE MADRID

TEMAS CLAVE	PROBLEMAS PRINCIPALES
DESEQUILIBRIOS DEMOGRAFICOS	CAMBIO DE LA ESTRUCTURA POBLACIONAL: ENVEJECIMIENTO. FRAGMENTACION SOCIAL.
EL SUELO COMO CONDICIONANTE DEL DESARROLLO DE LA CIUDAD	SUELO URBANO CARO Y ESCASO. CARESTIA DE OFICINAS PARA NUEVAS EMPRESAS. LAS CLASES MEDIAS SE DESPLAZAN A LA ZONA METROPOLITANA.
REESTRUCTURACION DE LA ECONOMIA MADRILEÑA	DESEMPLEO Y ECONOMIA SUMERGIDA. DEBILIDAD EMPRESARIAL. PERDIDA RELATIVA DE LA CAPITALIDAD. DECLIVE INDUSTRIAL. DEBILIDAD EN I + D, NUEVAS TECNOLOGIAS Y ESTUDIOS DE POSGRADO.
 AISLAMIENTO DE LA CIUDAD	AISLAMIENTO GEOGRAFICO. CARRETERAS Y ACCESOS DEFICIENTES. FERROCARRIL INADECUADO. AEROPUERTO CONGESTIONADO Y CON MALOS SERVICIOS. CORREOS Y TELEFONOS INEFICIENTES.
CONTRASTES EN LA CALIDAD DE VIDA	TRAFICO INTERNO CONGESTIONADO. EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS DEFICIENTES Y CENTRALIZADOS. DEBIL INFRAESTRUCTURA PARA LOS VISITANTES TURISTICOS Y DE NEGOCIOS. DETERIORO DEL ENTORNO URBANO. ENCARECIMIENTO RELATIVO DE LA VIDA.
DESCONOCIMIENTO DE LA REALIDAD MADRILEÑA EN EL EXTERIOR	FALTA DE IDENTIDAD DE LOS MADRILEÑOS. DEBIL ATRACTIVO Y PROMOCION TURISTICA. FUERTE DESCONOCIMIENTO O IMAGEN DISTORSIONADA EN EL EXTERIOR. ALEJAMIENTO DE LOS CIRCUITOS EUROPEOS. FALTA DE ESPECIALIZACION DE MADRID.

según los respondientes de las encuestas Delphi y Exterior

Ayuntamiento d





La capital necesita una verdadera sociedad de amigos.

Necesita, en realidad, asociaciones, organismos, entidades que se ocupen de tomarle el pulso, de acusar el deterioro urbano donde éste exista, de discutir el hoy y el mañana de Madrid, de proponer y de exigir soluciones, y también de destacar sus ventajas.

Una sociedad compleja como la madrileña no puede confiar al poder público la detección y la resolución de todos sus problemas. Tiene que dejar oír su voz, sus voces, en un compromiso de participación. Corresponde a las autoridades abrir canales para que se establezca un diálogo fructífero.

Lo que aquí presentamos es sólo un primer paso y reiteramos que ha de entenderse como una invitación a ese compromiso ciudadano sin el cual poco se puede hacer por Madrid.

Así pues, los cinco temas que se proponen, tras los informes y consultas realizados con tal fin, son los siguientes:

- FRAGMENTACION SOCIAL.
- SUELO Y ACTIVIDAD ECONOMICA.
- TRAFICO Y TRANSPORTE.
- FUTURO DE LA ACTIVIDAD ECONOMICA.
- HABITABILIDAD E IMAGEN.


Algunos son problemas que hay que resolver en cualquier caso, si se quiere evitar el estrangulamiento económico, otros se presentan como oportunidades que Madrid debe aprovechar, mediante políticas adecuadas, para dar el salto desde capital nacional a metrópoli europea.

Ayuntamiento de Madrid



Ayuntamiento de Madrid

FRAGMENTACION SOCIAL

 La crisis económica supuso reducción de los empleos y, al salir de ella, las necesidades de cualificación profesional eran distintas. Junto con actividades emergentes, donde los beneficios pueden ser grandes y rápidos, actividades maduras, confinadas a una porción decreciente del mercado.

La recuperación económica ha sacado a la luz muchos ganadores y un ambiente general de prosperidad. También ha venido acompañada de un mercado de trabajo encogido y alterado, a cuyas puertas se quedan gran número de perdedores.

No es una característica distintiva de Madrid. Existe un amplio consenso sobre la generalidad del fenómeno en las economías desarrolladas, también sobre su resultado: incremento de las desigualdades, de la polarización social.

Pero hay que tener en cuenta que el mercado de trabajo en la capital es, especialmente: **SELECTIVO:** Con altos requerimientos de cualificación profesional.

COMPARTIMENTADO: Con escasas posibilidades de sustituir unas cualificaciones por otras.

OPACO: Con elevado desconocimiento de las necesidades actuales y futuras de cualificación.

Y así se explica que coexistan el desempleo elevado y una oferta insatisfecha de puestos de trabajo.

Aunque la tasa de desempleo haya disminuido, los efectivos de desocupados siguen siendo numerosos y, aun cuando por simples razones demográficas estén llamados a disminuir más en el futuro..., es probable que el mercado de trabajo haya aumentado para entonces su selectividad y compartimentación.

No se puede afrontar eficazmente el problema del paro sin atender al fracaso escolar, al problema de la formación. En la escuela y fuera de la escuela, buscando vías complementarias. **Sería de una miopía intolerable desperdiciar el potencial humano de que dispone Madrid.**

En el campo de la formación de los recursos humanos se libra una de las batallas que decidirá el futuro económico de áreas geográficas enteras.

Si el mercado de trabajo sigue siendo opaco, si fallan los canales que han de informar de las nuevas demandas de cualificación profesional, no podrá orientarse la formación debidamente. **Hay que idear los canales que permitan una comunicación fluida de las nuevas necesidades.**

En Madrid es perceptible la bonanza económica, pero si ésta fracasa al repartir sus beneficios, el germen del descontento puede ser mayor que en tiempos de crisis.

La drogodependencia y la delincuencia son manifestaciones de esa situación sin salida para algunos. La inseguridad ciudadana, su corolario, es hoy el segundo problema en importancia para los madrileños. Basta un reducido número de delinquentes para tener atemorizada una ciudad, e impedirlo es un asunto policial, pero una visión de más largo alcance exige atender a las causas mediatas e inmediatas de la situación.

Se dedica mucho dinero a asistencia social, pero es probable que pudieran lograrse mejores resultados. Lo mismo sucede con la educación. Es imprescindible unir el gasto a la coordinación de los esfuerzos.

Madrid creció rápidamente gracias a una inmigración apresurada sobre una trama urbana precaria. No son elementos sobre los que edificar una sólida cohesión social, pero el crecimiento económico de entonces prometía un reparto que alcanzaría a todos y una posición mejor para las generaciones siguientes.

Ya no ocurre así. **Muchos hijos se enfrentan a un futuro peor que el de sus padres**, y muchos padres encaran solos el fracaso de sus hijos.

Falta un sentido de comunidad y una práctica asociativa y solidaria, porque, además, los hijos de la inmigración ya no tienen un pueblo de referencia. **Madrid es su pueblo, su barrio es su pueblo**, aunque a veces sea poco más que un entorno hostil, con malos equipamientos y peores servicios.





SUELO Y ACTIVIDAD ECONOMICA

A precios de 1988, Madrid era la decimotercera ciudad más cara del mundo.

Superaba a Milán, París o Frankfurt, según estudios de la Unión de Bancos Suizos y, sin embargo, ocupaba el puesto 27 por su nivel salarial, detrás de esas tres ciudades europeas.

¿Cómo se ha llegado a esta situación?

Las causas están en la mente de todos. Dos circunstancias: la entrada en la C.E.E. y la integración en la OTAN, sirvieron para aumentar de un golpe la presencia española en la esfera internacional y, como consecuencia, la de Madrid en el mercado europeo. La capital pasó a ser una plaza más, especialmente golosa por sus precios de rebaja, donde realizar inversiones inmobiliarias.

En fechas no muy alejadas se liberalizaba el mercado inmobiliario y, a la vez, desaparecían ciertas colocaciones rentables para un dinero negro abundante, de forma que, también por este frente, el suelo, el suelo de Madrid en este caso, pasó a ser un activo más en donde invertir.

A una escala modesta siempre había ocurrido así. El inmobiliario era el sector preferido del prudente inversor de clase media, pero el desembarco de grandes capitales en el mercado madrileño cogió a muchos por sorpresa.

¿Cuáles son las consecuencias? Un alza de precios como la que ha tenido lugar en Madrid extiende sus efectos a todos los ámbitos de la vida ciudadana y los prolonga a un porvenir bastante dilatado. No es posible enumerarlos, aunque sí destacar algunos de los más relevantes.

La carestía del suelo amenaza la construcción residencial. Sólo la dedicada a vivienda de lujo podrá, y con dificultad, competir con la destinada a usos terciarios.

Esa misma carestía es un estímulo para que algunos residentes se dejen tentar por las altas plusvalías que pueden obtener de su vivienda.

Ambos factores operan en el mismo sentido. El de la **expulsión, lenta pero continuada, de los habitantes de la ciudad hacia la periferia metropolitana.**

Quienes no tuvieran ya una vivienda dentro del casco urbano han visto como esa zona se iba situando fuera de su alcance. Se han empobrecido comparativamente.

Ayuntamiento de Madrid



Los jóvenes, los nuevos matrimonios, tienen y tendrán que establecerse fuera, en una periferia cada vez más lejana, pues la más próxima también ha acusado con fuerza los incrementos de precios. Como consecuencia de ello se acentuará aún más el envejecimiento demográfico de la capital.

Pero la presión no se ejerce sólo sobre los habitantes.

Los equipamientos más diversos, desde colegios a centros comerciales y muchas empresas, tampoco están en condiciones de inmovilizar los cuantiosos recursos que comporta seguir establecido en Madrid. Los parques empresariales y de oficinas son una respuesta a esa demanda.

Mientras se consolida la nueva oferta terciaria, continúa existiendo una fuerte demanda insatisfecha en el centro de la capital, especialmente para oficinas de alto nivel y grandes dimensiones.

También los sectores industriales de tecnología más avanzada demandan nuevos polígonos y entornos de mayor calidad, para afrontar con rapidez y facilidad la permanente transformación que exige su actividad puntera.

POBLACION DE DERECHO

MADRID MUNICIPIO

1970	3.120.941
1975	3.228.057
1981	3.158.818
1986	3.058.182

COMUNIDAD AUTONOMA DE MADRID

1970	3.761.348
1975	4.319.904
1981	4.686.895
1986	4.780.572

EVOLUCION DE LOS PRECIOS DE VENTA POR M² CONSTRUIDO DE LAS VIVIENDAS DE NUEVA CONSTRUCCION

(Pesetas Corrientes)

1980	38.601
1982	41.252
1983	49.241
1984	52.963
1986	67.236
1987	96.628



Son unos momentos de presión generalizada en el mercado inmobiliario y aliviarla requiere actuaciones en diversos frentes. Pero actuaciones coordinadas.

En el futuro previsible, Madrid seguirá perdiendo población y expulsando actividad.

Es un proceso en gran parte inevitable que han recorrido ya otras ciudades y que se reforzará conforme se consolide una periferia bien estructurada, con las suficientes dotaciones colectivas, articulada alrededor de diversos centros urbanos, y unida al municipio madrileño por una red de comunicaciones que, efectivamente, integre un continuo metropolitano. En pocas palabras, una

periferia que no se parezca en nada a la que vimos surgir años atrás de la mano de la permisividad y la especulación.

Pero hay que lograr que ello no se haga a costa del recinto madrileño, que no surjan esas bolsas de deterioro urbano y social que va dejando a su paso un desarrollo entendido en beneficio de unos pocos.

Es necesario recuperar algunas zonas y prevenir el hundimiento de otras; pero recordando que el tejido de una ciudad no lo componen sólo las sedes bancarias y las filiales multinacionales. Son los vecinos los que dan vida al entramado urbano, ello exige combinar usos productivos y residenciales cuidadosamente.

A no ser que se desee un Madrid, terciario de día y desierto de noche.

Hay que repensar Madrid y orientar la acción de los agentes económicos. Es necesario agilizar los procesos de calificación del suelo y eliminar las incertidumbres y opacidades de ese mercado. Es necesario poner freno a unas subidas especulativas que amenazan la economía y la demografía de la capital.

Ayuntamiento de Madrid

TRAFICO Y TRANSPORTE

MADRID EN EUROPA

Ahora que nos estamos acostumbrando a mirar el mapa de Europa como un todo, más que como un conjunto de partes, salta a la vista un hecho: **Madrid está mal situado. En la periferia del continente, sufre una desventaja comparativa que el estado de las comunicaciones con aquél no contribuye a paliar.**

Se está haciendo un gran esfuerzo inversor por el sector público. No tiene parangón en los últimos años y, sin embargo, las distancias a salvar eran tales que aunque se acorten, quizá no desaparezcan por completo.

Según la opinión más extendida, cuando se completen los actuales planes de carreteras y de transportes ferroviarios, seguirán existiendo notables diferencias con el resto de Europa, que penalizarán especialmente las conexiones de la España interior y atlántica por el extremo occidental de los Pirineos.

Hay algo tan importante como completar los planes en marcha: adoptar ese enfoque de los problemas que permite abordarlos antes de que se conviertan en candentes. Preverlos, en definitiva.

Hay que prepararse para el mercado único, pero sin olvidar, por ejemplo, el enlace con Lisboa, ni el interior de la península, ni la franja noroccidental.

Todos los datos coinciden en señalar que la balanza demográfica, económica y de dotación de infraestructuras se inclina cada vez más en favor del cinturón mediterráneo de la península.

Madrid puede encabezar una política equilibradora del interior peninsular, que contemple unos buenos accesos por carretera y ferrocarril como elemento estimulante del desarrollo económico y su carencia como una penalización al mismo. **Madrid puede y debe hacerlo.**

En infraestructuras hay que adelantarse al futuro, hay que pensar ya en el mapa de transportes del 2000 y más, después de la enseñanza recibida por una imprevisión y una falta de coordinación entre modos que ahora están costando caras.

Es tan grande el esfuerzo que hay que hacer para atender a la demanda actual que se corre el riesgo de no pensar en la demanda futura.

Y, precisamente, el énfasis en vías férreas y autovías ¿nos hará olvidar que en el conjunto de las capitales europeas, Madrid tiene uno de los aeropuertos peor considerados?

La desventajosa situación en el mapa europeo sólo desaparece con el transporte aéreo. De ahí la importancia de un buen aeropuerto, bien comunicado con la ciudad.

Ayuntamiento de Madrid

Si se consiguiera, **Madrid podría incluso utilizar su posición periférica para convertirse en un gran intercambiador de vuelos entre Europa, América y África.**

No es solamente una cuestión de nuevas infraestructuras...

Su conservación y la gestión de los distintos medios de transporte público son igualmente importantes. Tras la mejora de la cuenta de explotación, ha de venir el énfasis en la mejora del servicio. Precisamente, la mala calificación de Barajas no se debe a las instalaciones, sino a los servicios y equipamientos.

A modo de colofón, ¿puede imaginarse el efecto de añadir a la posición periférica de Madrid, sus malas conexiones con Europa y a éstas las deficientes telecomunicaciones?

Hay que insistir en un esfuerzo inversor extraordinario en infraestructuras de telecomunicación que sirva para recuperar el desfase existente y para unir Madrid a la Red Digital de Servicios Integrados que funcionará en Europa a partir de 1993.

Si Madrid está consiguiendo sobrevivir a tanta desventaja hay que tener fe en su futuro.



INFRACCIONES DENUNCIADAS POR LA POLICIA MUNICIPAL POR ESTACIONAMIENTO INDEBIDO

1986		465.096
1987		611.961
1988		689.671

MADRID EN SU REGION

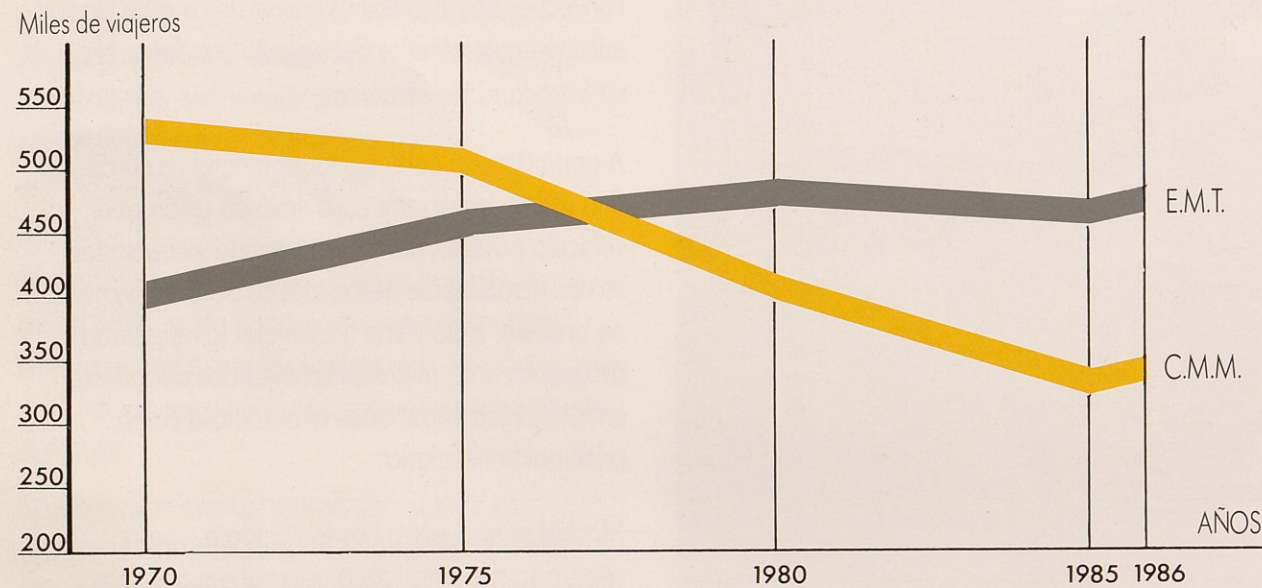
Es necesario echar mano de la referencia histórica, para destacar un hecho de graves consecuencias: Madrid es casi la única gran ciudad europea que a finales del siglo XIX no desarrolló un ferrocarril de cercanías.

A partir de esta carencia fundamental va creciendo una red de transporte cuyo nexo de unión es el vehículo privado, pero cuyo trazado y capacidad se ven actualmente desbordados por una demanda no prevista. Todo viene a estimular la necesidad de desplazarse, mientras las medidas adoptadas en los últimos años tienen al automóvil como principal beneficiario.

Madrid se encuentra hoy tan unida a, como separada de, su territorio circundante por unas carreteras de demostrada insuficiencia.

Las deficiencias de un transporte colectivo alternativo y una coyuntura de costes favorable, empujan al ciudadano al vehículo privado, pero no se tarda mucho en descubrir que éste puede convertirse en una trampa donde despilfarrar tiempo y recursos.

EVOLUCION DEL NUMERO DE VIAJEROS TRANSPORTADOS POR LA EMPRESA MUNICIPAL DE TRANSPORTES Y LA COMPAÑIA METROPOLITANA



EVOLUCION DEL NUMERO DE TURISMOS EN LA COMUNIDAD DE MADRID

1984	1.314.253
1985	1.372.881
1986	1.422.836
1987	1.513.866

Una estrategia sensata no puede basarse en el desequilibrio permanente entre el transporte público y el privado. Mejorar y ampliar las carreteras es una necesidad inexcusable, pero también lo es hacer lo propio con la oferta de transporte colectivo.

Es difícil, sin embargo, reequilibrar la balanza entre ambos medios de transporte si no hay voluntad de modificar la dominante cultura del automóvil. Muchos disfrutan de él y muchos lo padecen, la diferencia es que aquéllos están bien representados en los medios de opinión y éstos no.

La idea de la ciudad como un mecanismo cuyas piezas no se entienden sino en el juego recíproco, tiene plasmación aquí. La carestía del suelo y la consiguiente expulsión hacia la periferia de muchos habitantes del municipio de Madrid, aumenta la dicotomía entre lugar de trabajo, al ser el municipio el mayor empleador, y lugar de residencia.

Esta segregación se agrava a su vez por la escasa oferta de vivienda en alquiler, con lo que las posibilidades de acercar la residencia al empleo son pequeñas. No es extraño que sean una afortunada minoría los madrileños que viven y trabajan en un entorno próximo.

Parece inminente la adopción de una política de transporte que contempla una estrategia multimodal de acceso a Madrid, y no olvida la necesaria disuasión del uso del vehículo privado con que corregir la polarización actual en favor de éste.

Y, sin embargo, quizá haya que completar con imaginación las insuficiencias de un ferrocarril de cercanías que en otros países lleva el peso del transporte metropolitano.

MADRID

Las deficiencias de la infraestructura regional de transporte inciden directamente en el tráfico de la capital. Los planes en marcha pueden aliviarlo notablemente si de ellos resulta un transporte colectivo de cercanías rápido y capaz.

Sin embargo, no debe confiarse a la cumplimentación de esos planes la solución del problema, ni cabe esperar la terminación de los mismos para abordarlo.

Hoy por hoy, el tráfico es, según los madrileños, el principal problema de la vida en la capital y la sensibilidad ante los efectos del mismo, ruido y contaminación, empieza a agudizarse notablemente.



¿Qué hacer? Aquí hay materia para un debate colectivo y oportunidad para conciliar distintas posiciones políticas en un objetivo común: salvar a Madrid y a sus habitantes de los atascos que reiteradamente le amenazan.

Habría que procurar, no obstante, que en ese debate no esté únicamente representada la cultura del vehículo privado que se mencionaba antes.

No se trata sólo de mejorar la velocidad de circulación que, por otra parte, es ligeramente

inferior a la de Londres, por poner un ejemplo. Se trata de crear una cultura del conductor con la que hacer frente a la indisciplina galopante. Y se trata también de atender a las necesidades de otro medio de desplazamiento, el del peatón, personaje convertido hoy en vasallo del automóvil.

Hay datos reveladores en esta materia.

El 60 por 100 de los desplazamientos se realiza a pie.

Entre el 40 y el 50 por 100 de los vehículos privados sólo circula los fines de semana.

Ayuntamiento de Madrid

Siendo así que los viandantes representan el grueso de la "circulación" en Madrid no se entiende muy bien el poco peso que parecen tener en la vida urbana y que se manifiesta en:

- **La ausencia de verdaderos itinerarios peatonales en el centro de la capital**, a diferencia de lo que ocurre en otras ciudades europeas. Itinerarios donde se pueda recuperar, sin estorbos:
 - La práctica y la afición del paseo.
 - La función de la ciudad como lugar de encuentro y convivencia.
- **La indisciplina generalizada que caracteriza el estacionamiento de vehículos en el casco urbano.** El viandante se ha convertido en un ser:
 - Infinitamente comprimible, que ha de infiltrarse por las ranuras que a veces existen entre dos coches.
 - Peligrosamente expulsado a la calzada por vehículos que invaden la acera.

Además de verse continuamente obligado a subir, bajar y desviarse para que los coches puedan circular más cómodamente.

Cuando otras ciudades de Europa ya están pensando en controlar y gravar el uso del centro urbano por los automóviles, **en Madrid casi no**

hay restricciones al estacionamiento y las que hay se infringen sin mayores consecuencias, en perjuicio del viandante, del transporte público y del resto de los vehículos privados.

Y quizá, para la convivencia ciudadana lo más pernicioso es la sensación de que el respetuoso de la ley no tiene quien le ampare de los infractores. Es ingenuo pensar que semejante estado de cosas pueda arreglarse sin apelar a la disuasión coactiva y a la sanción. Alguna dosis de una y otra será necesaria para enderezar una situación que empeora por sí sola todos los días.

¿Cuál sería el efecto de una agilización de los procesos judiciales por infracciones al código de la circulación?

Es muy probable que una actuación en ese campo sea imprescindible para atajar un problema en el que, a modo de sumidero, desaguan una serie de insuficiencias culturales, administrativas y sociales. Sin embargo, no puede aplicarse una medicina tan amarga sin ofrecer antes una generosa mejora del transporte colectivo, que requiere inversiones, pero también, un mantenimiento y un servicio más atento con el usuario.

Hay que combinar todo tipo de medidas porque, **una ciudad congestionada es una ciudad que está cegando las puertas de su futuro económico.**

Ayuntamiento de Madrid

EL FUTURO DE LA ECONOMÍA MADRILEÑA

- En Madrid se encuentra el 42 por 100 de las enseñanzas técnicas del país y el 22 por 100 de los alumnos universitarios.
- Es la mayor concentración nacional de servicios a las empresas y aquella donde la especialización y la diversidad son mayores: publicidad, finanzas, consultoría, asesoría jurídica, fiscal, etc.
- Lo mismo ocurre con los centros de investigación.
- La industria considerada "punta" es también otro de los activos de Madrid: electrónica profesional, instrumentos de precisión, química farmacéutica...

En resumen, **Madrid dispone de lo necesario para ser un poderoso foco de innovación y tecnología avanzada**, dentro del mercado nacional e incluso fuera de él.

¿Por qué no lo es? Tiene los requisitos necesarios, hasta alcanzar los suficientes hay un trecho en el que pueden seleccionarse tres jalones, tres tipos de problemas a resolver, tres tipos de medidas a adoptar:

- **Convicción.**
- **Dimensión.**
- **Cooperación.**

Hay una cuestión de mentalidad que exige la superación de algunos tópicos de larga vida pero,

sobre todo, de esa actitud intelectual que se niega a asociar español, o más aún, madrileño, con tecnología.

Por ello es necesario resaltar que las empresas radicadas en Madrid atraviesan un buen momento y que existen las posibilidades de un gran avance.

Pero, además, es necesario lograrlo antes del ya próximo mercado único europeo.

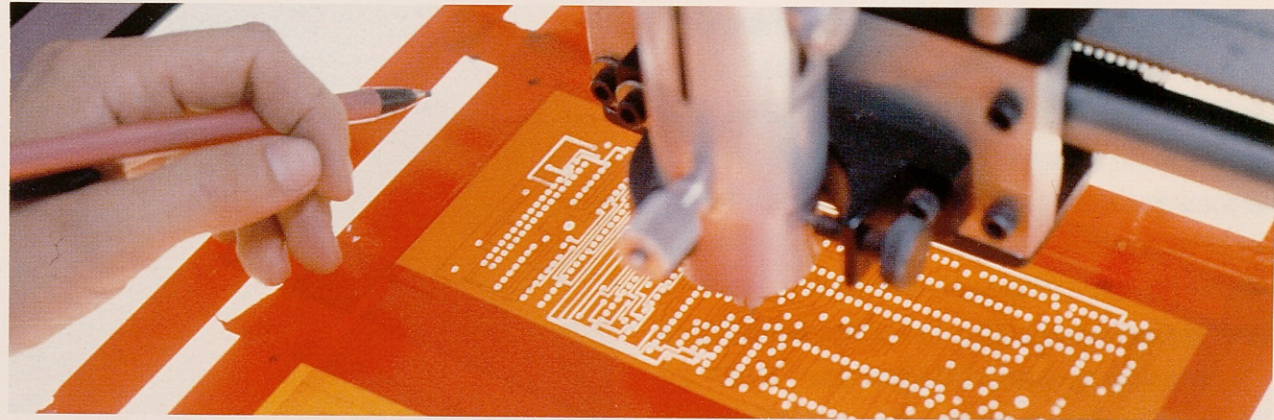
Todos y cada uno de los países de Europa con los que queremos compararnos cuentan con una sólida industria nacional, y ningún discurso sobre la internacionalización de la economía les hará renunciar a ella.

En nuestro caso, **el énfasis en la atracción de inversión extranjera tiene que acompañarse de un interés igual de grande por consolidar las empresas madrileñas.**

A este propósito, surge el desafío de la dimensión.

Al no contar con empresas de gran tamaño, se impone la necesidad de:

- **Apoyar** por todos los medios legales, financieros y fiscales, **el crecimiento de las existentes.**
- **Estimular su asociación** en proyectos de envergadura.
- **Facilitar una competencia en igualdad de condiciones,** al menos, **con la tecnología que viene de fuera.**



ESCUELAS TECNICAS SUPERIORES (1986-1987)

ALUMNOS MATRICULADOS

MADRID

ARQUITECTURA	5.364
AGRONOMOS	2.689
AERONAUTICOS	1.679
CAMINOS	2.799
INDUSTRIALES	4.032
TELECOMUNICACION	3.929
OTROS	2.678

ESPAÑA

ARQUITECTURA	15.365
AGRONOMOS	4.705
AERONAUTICOS	1.679
CAMINOS	4.738
INDUSTRIALES	18.201
TELECOMUNICACION	6.465
OTROS	3.124

Ayuntamiento de Madrid



Además, hay que empezar a crear ya esa cultura económica que prime la figura del empresario capaz de desarrollar una empresa y de resistir la venta fácil al mejor postor extranjero.

Sin embargo, para que algunas empresas lleguen a sobrevivir y a tener grandes dimensiones, hace falta el surgimiento de muchas nuevas viables e innovadoras.

Y, ante eso hay que recordar:

- Que **existen escasos estímulos legales a la creación de nuevas empresas.**
- Que **las dificultades de financiación para las empresas jóvenes siguen siendo grandes,** es mucho más fácil conseguir un crédito para una vivienda que para lanzar una empresa.
- Que **los obstáculos administrativos, sociales y culturales son innumerables.**

Si algo caracteriza la economía de Madrid es la diversidad, sacarle el mayor fruto a esa variada dotación de recursos, es lo que debe conseguirse mediante la cooperación entre:

- Universidad y empresa.
- Empresas y centros de investigación.
- Industria y servicios avanzados.

Los recursos humanos cualificados de laboratorios y universidades ofrecen la posibilidad de desarrollar



PERSPECTIVAS DE LOS SECTORES ECONOMICOS MADRILEÑOS EN EL MERCADO INTERNACIONAL

	ENCUESTA DELPHI	ENCUESTA EXTERIOR	ESPECIALISTAS
INDUSTRIA DE TECNOLOGIA MADURA	■	■	■
INDUSTRIA DE TECNOLOGIA AVANZADA	■	■	■
SERVICIOS FINANCIEROS	■	■	■
SERVICIOS AVANZADOS	■	■	■
OFERTA CULTURAL Y DE OCIO	■	■	■
FERIAS Y CONGRESOS	■	■	■
ESTUDIOS ESPECIALIZADOS DE POSGRADO	■	—	—

■ BUENAS ■ REGULARES ■ MALAS



nuevos productos, nuevas aplicaciones y los servicios avanzados de gestión, organización, publicidad, software, financiación..., deben servir de apoyo a las empresas que a veces no aciertan a resolver por sí solas los problemas de un entorno cambiante.

Ya existe el germen de ese diálogo, hay que fomentarlo y con él las sinergias y las interrelaciones.

¿Qué mejor plan de intangibles que el que se propusiera alimentar esos contactos?

Pero también, crear el clima en el que los propios agentes se busquen y colaboren:

- Asociaciones.
- Jornadas de puertas abiertas.
- Centros de contacto.

¿Por qué en Madrid?

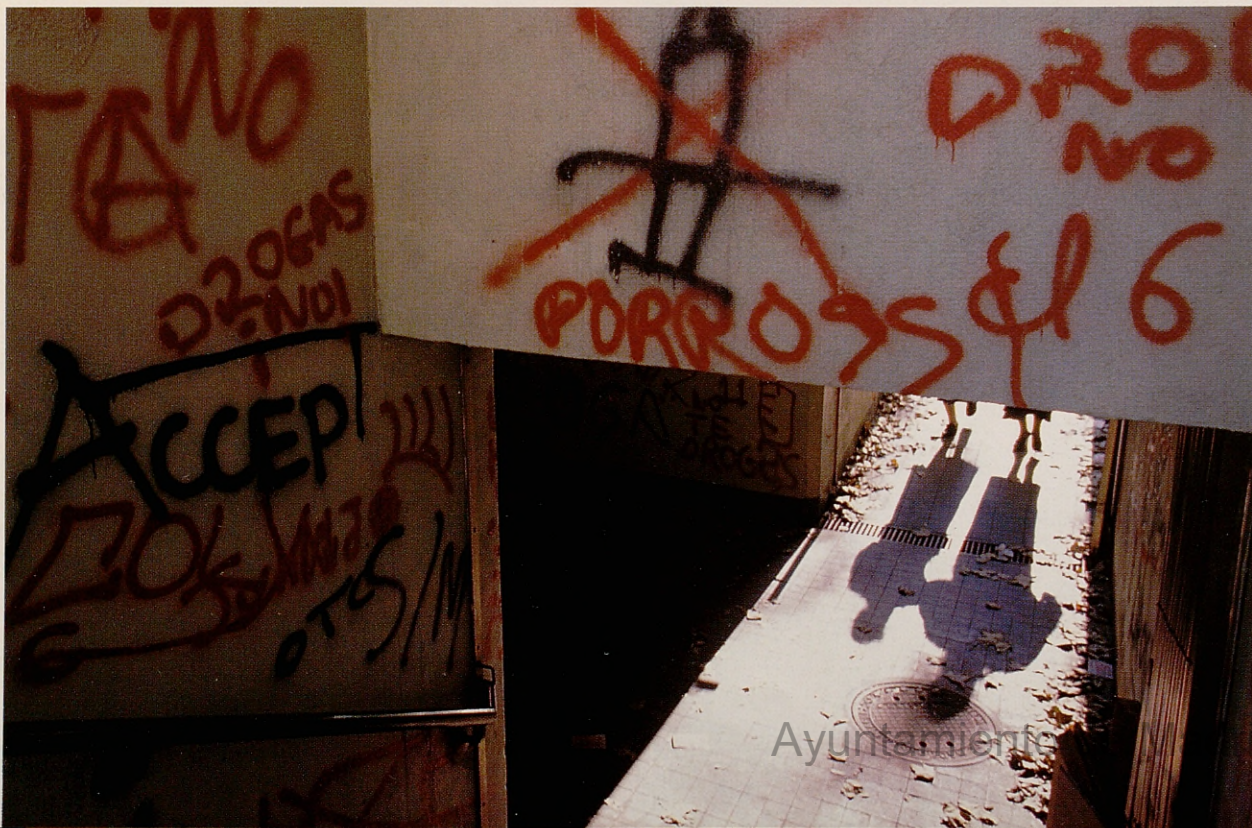
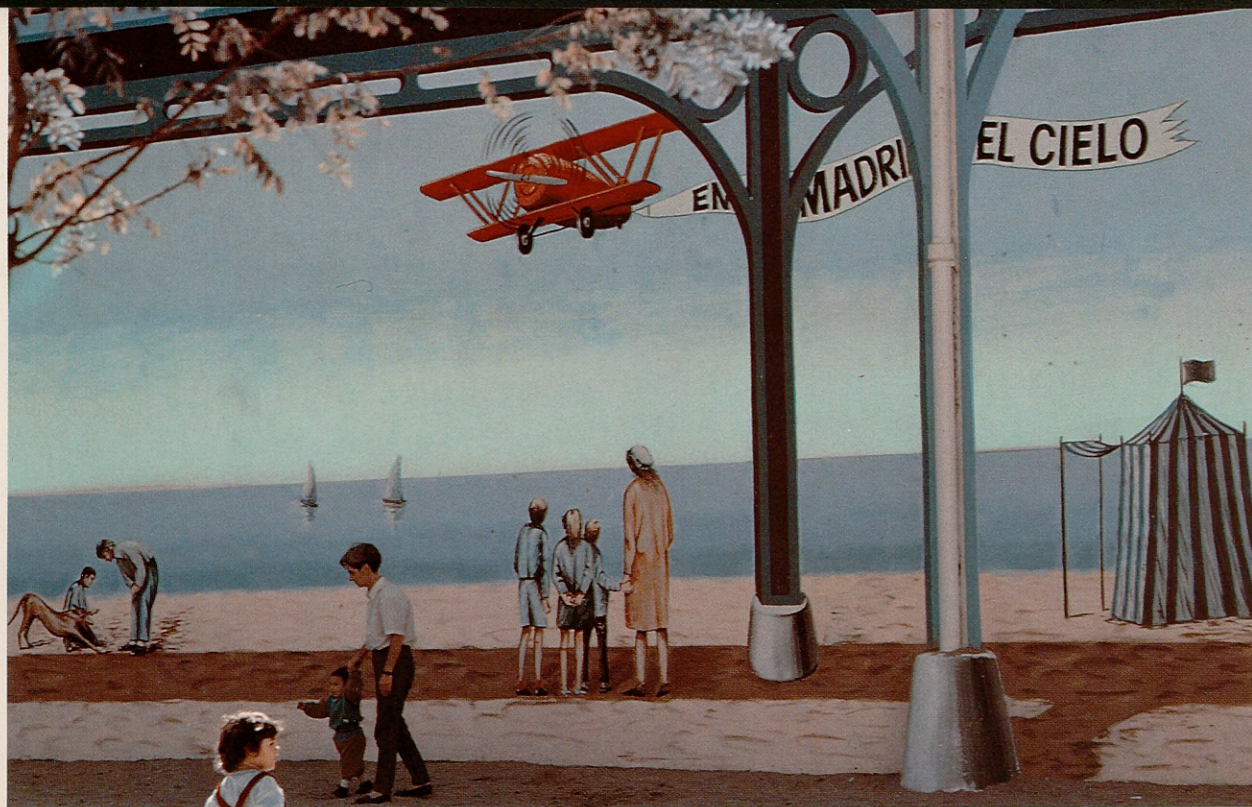
Las nuevas pautas del desarrollo económico se orientan hacia lo cualitativo y diversificado, frente a la producción masiva y estandarizada que hemos conocido.

La importancia de la información en el proceso productivo es cada vez mayor y, con ella, la intervención de los servicios de asesoramiento de la más variada índole.

Los recursos humanos cualificados son, en esta nueva etapa económica, la mejor garantía de éxito.

Madrid es el enclave nacional donde se reúnen esas piezas. Es necesario ensamblarlas.

El juego recíproco de todas ellas contribuirá, a su vez, a desarrollarlas.



HABITABILIDAD E IMAGEN

Es Madrid una ciudad atractiva para vivir?

De la respuesta a esta pregunta depende en gran parte su futuro económico y, por supuesto, su vitalidad poblacional. Y, sin embargo, la respuesta no es sencilla.

Para la mayor parte de los que la han visitado, Madrid es una ciudad atractiva.

Para la mayoría de sus habitantes también lo es.

Aquellos que no la conocen no tienen buena opinión de ella.

¿Cómo interpretar estos datos?

Hay, en primer lugar, un evidente problema de imagen. **Madrid no ha sabido difundir sus ventajas en el contexto internacional.** No tenemos una gran ciudad monumental a la manera de París o Londres. Tenemos una ciudad cuyo principal atractivo radica en su ambiente y en su clima. Madrid es una ciudad de puertas abiertas, en el sentido metafórico, de ciudad hospitalaria y acogedora y, en el sentido literal, de ciudad que vive de puertas para afuera, mirando la calle.

Desde antiguo ha sorprendido a los viajeros el carácter extrovertido de la capital.

Y, sin embargo, muchas circunstancias se han confabulado últimamente en detrimento de esa vitalidad madrileña, y muy pocas en su favor.

A un 33 por 100 de los madrileños le atrae la idea de fijar su residencia en otro lugar de España y el porcentaje aumenta si se consideran los varones y los comprendidos entre 30 y 50 años. Esto es, precisamente, los que en mayor medida llevan el peso económico de la ciudad.

Se irían de Madrid buscando mayor tranquilidad, **huyendo de una ciudad en la que el tráfico, la inseguridad y la contaminación, la suciedad y el ruido son considerados los mayores problemas.**

Son características que atentan directamente contra el mayor encanto de Madrid: su extroversión, su capacidad para hacer de la calle un lugar de encuentro y convivencia.

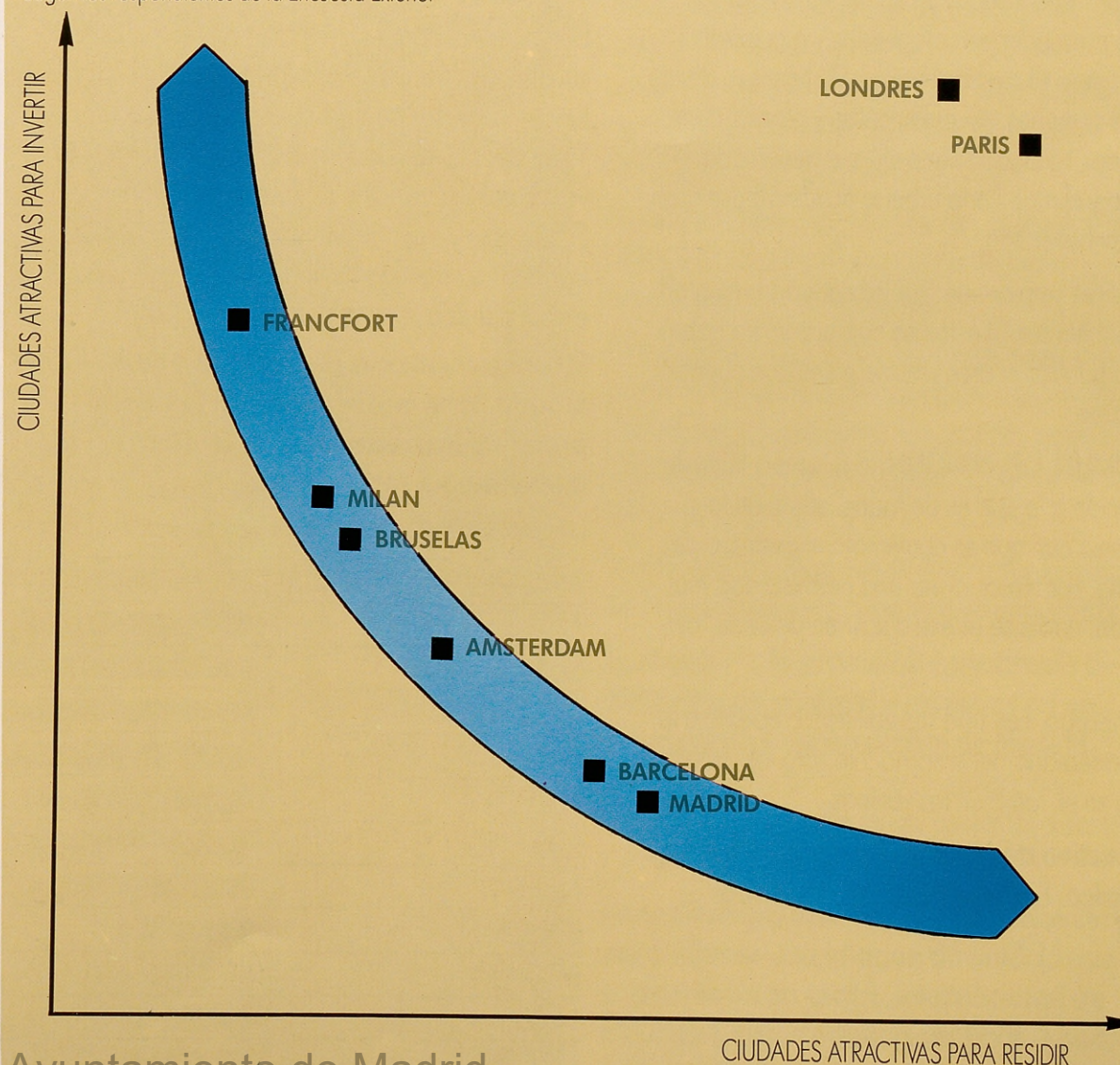
No parece fácil encontrar atractivos sustitutorios para Madrid si ese se perdiera, y lleva camino de hacerlo.

Es urgente, pues, la aplicación de remedios. El esfuerzo público y la cooperación ciudadana.

Tanto la contaminación como el ruido, tienen el tráfico automovilístico como principal causante. Hace falta bastante coraje para arremeter contra ese auténtico ídolo que es el vehículo privado, pero en el embite va el futuro de Madrid ¿existirá el suficiente para hacerlo?

ATRACTIVO COMPARADO DE ALGUNAS CIUDADES EUROPEAS

Según los respondientes de la Encuesta Exterior



Pero, además de agobiante y contaminado, Madrid es inseguro y está sucio. Se ha hecho un gran esfuerzo para adecentar fachadas y recuperar edificios, pero el mantenimiento y la limpieza de los espacios comunes, parques, calles y plazas, deja que desear. La ciudad tiene un aire general de descuido y el mobiliario urbano no contribuye gran cosa a embellecerla.

Es imposible limpiar una ciudad contra la voluntad de sus habitantes. Si éstos no colaboran, no habrá esfuerzo público ni arcas municipales que puedan con la tarea.

DEL COMUN, DEL NINGUN: la misma cultura de desatención a lo que es de todos, aflora en la indiferencia con que se contempla el destrozo del mobiliario. Por temor, o por una permisividad mal entendida, nadie se atreve a salir en defensa "del común".

Y, sin embargo, hay una sensibilidad creciente a la belleza o fealdad del entorno. No sólo los visitantes reparan en él, también los vecinos.

Del atractivo de Madrid depende su futuro económico. Esto es cierto en, al menos, dos campos:

- El de las actividades avanzadas.
- El del turismo y el ocio.

El tipo de actividades avanzadas en el que Madrid cuenta con ventaja comparativa, tiene un recurso fundamental: los profesionales de alta cualificación. Y son éstos, precisamente, los más sensibles a las ventajas o inconvenientes del entorno residencial. Si éste deja de ser atractivo, nada más fácil que trasladar a otro lugar un inmovilizado que consiste en poco más que un despacho con teléfono.

El turismo y el ocio es el otro campo en el que Madrid tiene que especializarse y donde sus probabilidades de éxito en un marco internacional son mayores.

En eso coinciden todas las opiniones.

Madrid tiene que jugar esa baza:

Internamente:

- **Regenerando un entorno urbano descuidado.**
- **Generando una cultura cívica de atención a la ciudad.**

Ambas se alimentan; un paisaje urbano deteriorado invita al comportamiento incívico o vandálico.

Externamente:

- **Promocionando su imagen y difundiendo su oferta cultural y de ocio.**

Madrid es la capital de un país eminentemente turístico, pero no se beneficia de ello en la medida que debiera. Las cifras de visitantes muestran un estancamiento en los últimos años.

PRESUPUESTO DE OFICINAS DE CONGRESOS EN DISTINTAS CIUDADES		EN MILLONES DE DOLARES U.S.A.
HONG-KONG		18,9
SEUL		16,2
TORONTO		9,9
SAN FRANCISCO		7,3
FILADELFIA		5,3
LOS ANGELES		5
NUEVA YORK		4,5
LONDRES		2,5
BOSTON		2,3
NIZA		2
MADRID		0,8

Ayuntamiento de Madrid



No es extraño, pues no contamos con una ciudad preparada para acoger al visitante. La alta ocupación hotelera y la afluencia a ferias y congresos enmascaran la ausencia de turistas en sentido estricto y de una auténtica política de oferta y promoción turísticas.

Madrid ha dedicado recursos muy escasos a esa tarea, si se la compara con otras ciudades americanas, europeas o asiáticas.

Que haya conseguido encaramarse hasta el quinto puesto entre las ciudades receptoras de congresos internacionales demuestra sus grandes posibilidades, tanto más si se tiene en cuenta la pobreza de la estructura organizativa.

Recuérdese, además, que al desarrollar la industria del ocio se desarrolla un sector intensivo en trabajo.

Es necesaria la actuación coordinada de instituciones públicas y privadas en un proyecto de imagen global de Madrid

que se dirija a todos los clientes potenciales: inversores, visitantes de ferias, asistentes a congresos y simples turistas.

La capitalidad cultural de 1992 debe servir para ofrecer una imagen de Madrid que la convierta en un centro internacional de atracción, como pueden ser París, Londres o Nueva York.




Ayuntamiento de Madrid

CONCLUSION

Dos opciones estratégicas para Madrid.

Un marco geográfico.

Exige definir.

 En la ESFERA INTERNACIONAL, la de ciudad turística, sede de ferias y congresos y atracción cultural, tanto por sí misma como por la oferta que concentra en un entorno muy próximo.

En la ESFERA NACIONAL, la de centro de servicios y de tecnología avanzados que ya cuenta con una amplia y diversificada oferta en cada uno de ambos campos.

Esas opciones han de enmarcarse en un contexto territorial que convierta a Madrid en articulador efectivo de la España interior y atlántica y que como tal tenga peso y voz en el escenario europeo.

Ahora bien, ninguno de los objetivos anteriores podrá alcanzarse si no se adoptan las medidas cuya necesidad se ha ido poniendo en evidencia a lo largo de este trabajo; en unos casos para resolver problemas acuciantes, en otros para crear las condiciones precisas.

- LAS ACTIVIDADES ECONOMICAS QUE MADRID DEBE ESFORZARSE EN RETENER Y EN ATRAER.
- LAS TAREAS DE PROMOCION DE MADRID EN EL MERCADO NACIONAL Y EN EL MERCADO INTERNACIONAL.

El Plan Estratégico ha servido para realizar el diagnóstico que se acaba de resumir. Si interesa conducir Madrid hacia el futuro que aquí se ha perfilado y salvar los obstáculos que se oponen a él, habrá que EXTENDER EL DEBATE A LOS DISTINTOS AGENTES DE LA SOCIEDAD MADRILEÑA. Las conclusiones que se han obtenido demostrarán su utilidad si logran facilitar y orientar ese debate.

DE EL TIENEN QUE SURGIR PROPUESTAS Y COMPROMISOS DE ACTUACION PARA CADA UNA DE LAS PARTES.

DIAGNOSTICO

Los efectos de la crisis económica y de la posterior recuperación, dentro de unas nuevas pautas de desarrollo tecnológico, han coincidido, en Madrid, con:

Su conversión en centro decisonal económico y financiero.

Los problemas acumulados por un desarrollo precipitado, que otras ciudades de su tamaño tuvieron ocasión de resolver a lo largo de muchos años.

Esa confabulación de circunstancias desemboca en una situación que puede caracterizarse por los siguientes rasgos:

- Envejecimiento demográfico de la capital.
- Marginación de parte de sus habitantes.
- Carestía y escasez de suelo urbano, que provoca:

**Expulsión de habitantes y de actividades.
Consolidación de la periferia metropolitana.**

- Malas conexiones con Europa, con el resto de la península y con su entorno metropolitano.
- Deficiencias en los sistemas de telecomunicación tradicionales y carencias en los sistemas modernos.

- Transporte urbano congestionado.
- Falta de sinergia entre los sectores avanzados de la economía.
- Insuficiente difusión y gestión inadecuada de la innovación, en los sectores económicos maduros.
- Escaso aprovechamiento del potencial económico de la industria del ocio y de la cultura.
- Deficiente calidad de vida en detrimento del atractivo de Madrid, que podría beneficiarse más del desplazamiento de las actividades económicas avanzadas hacia climas soleados.
- Falta de imagen de Madrid, de proyección exterior y de políticas de promoción.

Pacto de Ciudad.

El futuro de Madrid tendrá que ser objeto de un acuerdo, de un pacto de ciudad, entre las distintas Administraciones, las diferentes opciones políticas y los muy diversos organismos, empresas y entidades que operan en Madrid, además de las asociaciones que ya existen y las que pueden crearse al efecto.

Las medidas que hayan de adoptarse serán de muy variada envergadura; algunas corresponderán a la iniciativa de la Administración Local, pero las más requerirán la intervención y la coordinación de los distintos niveles administrativos.

Es un camino por el que ya ha empezado a avanzarse; se preparan actuaciones conjuntas del Ayuntamiento y la Comunidad de Madrid en materia de suelo urbano y de ambas instituciones con la Administración Central para enfrentar seriamente el problema del tráfico. Son ejemplos de los que cabe esperar los mejores resultados y que habrán de extenderse a otros campos y a otros ámbitos.

Son muchas las asociaciones y organismos que se apellidan "de Madrid", muchas las empresas que tienen su futuro ligado al de la capital; desde aquí se les invita a definir sus intereses dentro de las líneas estratégicas que se han formulado, a dar su opinión, a decir qué es lo que están dispuestos a hacer y hasta dónde quieren llegar.

Sólo ese compromiso y esa responsabilidad compartida harán posible,

UN FUTURO PARA MADRID, UNA CIUDAD PARA TODOS





Ayuntamiento de Madrid



UN FUTURO PARA MADRID UNA CIUDAD PARA TODOS

Líneas estratégicas.

- Definir y acordar un modelo ciudadano, metropolitano, nacional e internacional para Madrid.
- Potenciar la presencia y la intervención de los representantes de Madrid ante las diversas administraciones e instituciones públicas.
- Capitalizar la ubicación geográfica de Madrid respecto a la España interior y atlántica, Portugal y el norte de África.
- Desarrollar políticas de imagen y promoción que potencien el conocimiento de Madrid.
- Establecer un marco político de atracción y retención de actividades, dentro de una visión global del futuro económico de Madrid.

Políticas y medidas.

- Desarrollar políticas que mejoren la calidad de vida y aumenten el grado de participación de los ciudadanos en la gestión de la ciudad.
- Alentar el desarrollo de actividades tecnológicamente avanzadas dentro del tejido urbano, invirtiendo la actual tendencia centrífuga.
- Estimular el espíritu emprendedor de los jóvenes y alentar el acceso a las actividades empresariales mediante el auto-empleo y la creación de pequeños negocios.
- Desarrollar programas de mejora de la formación de los jóvenes, para adaptar su cualificación a las necesidades del mercado de trabajo madrileño.
- Profundizar las políticas de recuperación del centro urbano.
- Hacer frente al deterioro ambiental y urbano de Madrid.
- Desarrollar nuevas políticas de atracción turística.
- Continuar potenciando las ferias y congresos y atraer sedes de organizaciones internacionales.



- Adoptar medidas de apoyo a las actividades económicas consideradas decisivas para el futuro de Madrid, entre las cuales se encontrarían.
Las actividades de distribución y comercialización.
La industria de la información.
Las enseñanzas de postgrado.
Las nuevas tecnologías: biotecnología, electrónica, industria aeroespacial, industria farmacéutica, industria audiovisual y cinematográfica, software.
Los servicios avanzados: publicidad, finanzas, diseño, consultorías, investigación y desarrollo, ingenierías.
La industria cultural y del ocio.
- Potenciar el papel de Madrid como centro de enseñanza del castellano y la instalación en Madrid de instituciones educativas extranjeras.
- Destacar el papel de Madrid en la construcción de un eje europeo atlántico, que articule un corredor de penetración en Europa.

Ayuntamiento de Madrid

EQUIPO DE TRABAJO

- Equipo de trabajo de PROMADRID:
Miguel A. Fernández Ballesteros.
José I. Aguirre.
Roberto Domínguez.
- Equipo de trabajo de ARTHUR ANDERSEN:
Miguel Tobío.
Alberto Fesser.
José Miguel Fernández Güell.
Delfín Rueda.
- Asesoramiento: James Hudak (ARTHUR ANDERSEN).
- Coordinación del Plan Estratégico: Pilar Gómez de Enterría (PROMADRID).



INFORMES que se han elaborado para el Plan Estratégico.

- ANALISIS Y TENDENCIAS DE DESARROLLO URBANO EN LA REGION MADRILEÑA:
José M.º Arranz
Luis Lasso
Juan Ramón Sanz
- DINAMICA RECIENTE DEL MERCADO DE TRABAJO EN MADRID:
Francisco Celada
Tomás Parra
- CONCENTRACION Y DIFUSION DE LA ACTIVIDAD ECONOMICA EN MADRID Y SU ENTORNO:
Francisco Celada
Tomás Parra
- UNA ESTRATEGIA DE FUTURO PARA LA SOCIEDAD MADRILEÑA:
Jesús Leal
- INFORME SOBRE LA SITUACION DEMOGRAFICA Y EL FUTURO DE LA POBLACION DE LA COMUNIDAD DE MADRID:
Francisco Zamora
- LAS GRANDES EMPRESAS INDUSTRIALES DE MADRID:
Rafael Ramos
- MADRID: UNA MEGALOPOLIS EN BUSCA DE PROYECTO:
José Frías
José M.º Gascó
José Manuel Naredo
- INFORME SOBRE INFRAESTRUCTURAS BASICAS EN MADRID:
José Ignacio Aguirre
Roberto Domínguez

ENCUESTAS

Encuesta Delphi.

Se realizó entre los meses de junio y agosto de 1988. Ha recogido la opinión de 175 personas de los más diversos centros de decisión de Madrid; a las que se envió un extenso cuestionario, que abarcaba desde la demografía hasta la imagen de la capital.

Esta encuesta se ha llevado a cabo con la asistencia de Arthur Andersen.

Encuesta Exterior.

Se realizó entre los meses de julio y octubre de 1988, mediante envío de un cuestionario reducido a directivos de empresas multinacionales, bancos internacionales y organismos europeos. Se trataba de situar Madrid respecto a otras ciudades europeas, según su atractivo como lugar de residencia y como lugar de inversión. Se recibieron 90 contestaciones.

Esta encuesta también se llevó a cabo con la asistencia de Arthur Andersen.

Encuesta sobre Habitabilidad de Madrid.

El objetivo de la encuesta era medir el grado de satisfacción con Madrid por parte de sus habitantes e identificar los principales problemas que tiene la vida en esta ciudad, de acuerdo con el sentir más generalizado.

El trabajo de campo se realizó durante la segunda quincena de septiembre de 1988.

Consistió en una entrevista telefónica a 1.111 personas seleccionadas aleatoriamente entre todos los habitantes del municipio de Madrid, de 18 y más años. El margen de error muestral para el conjunto se sitúa en el 2,8 %, con un nivel de confianza del 95,5 %.

Esta encuesta fue realizada por Burke-Emopública bajo la dirección de Promadrid.

**Relación de especialistas que han
colaborado en el Plan Estratégico.**

Sr. D. Rafael Aracil.
Sr. D. Félix Arias Goytre.
Sr. D. José M.º Arranz.
Sr. D. Fernando Briones.
Sr. D. José Manuel Calleja.
Sr. D. Francisco Celada.
Sr. D. Alberto Corazón.
Sr. D. Ignacio Duque.
Sr. D. Javier Echenagusía.
Sr. D. Antonio Estevan.
Sr. D. Juan Antonio Fernández Cordón.
Sr. D. Luis Fernández Galeano.
Sr. D. Francisco Fernández Lafuente.
Sr. D. José Luis Gión.
Sr. D. Eloy Gómez.
Sr. D. José Gutiérrez Tous.
Sr. D. Agustín Herrero.
Sr. D. Jesús Ibáñez.
Sr. D. Jesús Leal.

Sr. D. José Ramón López-Mesa.
Sr. D. Felipe Manchón Contreras.
Sr. D. José Manuel Naredo.
Sr. D. Tomás Parra.
Sra. D.ª Leonor Pérez Pita.
Sr. D. José Manuel Pradillo Pombo.
Sr. D. Fernando Prats Palazuelo.
Sr. D. Rafael Ramos.
Sr. D. Sandro Rocci Boccaleri.
Sr. D. Tomás Rodríguez Villasante.
Sr. D. Mario Romero Torrent.
Sr. D. Juan Ramón Sanz.
Sr. D. Arturo Soria y Puig.
Sra. D.ª Constanza Tobío.
Sr. D. Ignacio Vasallo.
Sr. D. Francisco Zamora.

RELACION DE PERSONAS QUE HAN CONTESTADO EL CUESTIONARIO DELPHI

Nombre	Apellidos	Cargo	Empresa
Sra. D.ª Ana Belén		Actriz	
Sra. D.ª Pilar	Aldanondo Ochoa	Responsable Dpto. Internacional	Federación Española de Municipios y Provincias
Excmo. Sr. D. Joaquín	Almunia Amann	Ministro de Administraciones Públicas	
Sr. D. Juan José	Alonso Millán	Presidente	Sociedad General de Autores de España
Ilmo. Sr. D. José María	Alvarez del Manzano	Concejal del Ayuntamiento de Madrid (Alianza Popular)	
Sr. D. Juan M.ª	Arenas	Director General	Publintegral
Ilmo. Sr. D. Félix	Arias Goytre	Director General	Oficina Planeamiento Territorial. Comunidad Autónoma Madrid
Sr. D. José Mario	Armero	Abogado	
Ilmo. Sr. D. Carlos	Arnáiz Ronda	Director General de Comercio y Consumo	Comunidad Autónoma Madrid
Sr. D. Baltasar	Aymerich	Consejero-Delegado	Caja Postal de Ahorros
Sr. D. Manuel	Azpilicueta	Consejero Delegado	Russel Reynolds Associates, Inc.
Sr. D. Bruno	Bagarotti	Director General	Banca Nazionale del Lavoro, Suc. España
Sr. D. Juan	Benet	Escritor	
Sr. D. José Mariano	Benítez de Lugo Guillén	Abogado	
Ilmo. Sr. D. Juan Antonio	Blanco-Magadán Amutio	Director Departamento de Economía	Presidencia del Gobierno
Sr. D. Claudio	Boada Vilallonga	Presidente Consejo Administración	Banco Hispano Americano
Sr. D. Abilio	Bolaños Rodríguez	Director de Madrid	Compañía Telefónica Nacional de España
Sr. D. Emilio	Botín Sanz de Sautuola y García de los Ríos	Presidente y Consejero Delegado	Banco de Santander
Sr. D. Nicolás	Bray	Corresponsal	The Wall Street Journal (Nueva York)
Sr. D. Antonio	Buero Vallejo	Escritor	
Sr. D. Pablo	Bugialli	Corresponsal	Il Corriere Della Sera (Milán)
Sr. D. Antonio	Cachá Espinar	Director Asuntos Generales	Cubiertas y MZOV
Sr. D. Marcial	Campos Calvo-Sotelo	Director	McKinsey & Company, S. L.
Sr. D. José Luis	Campos Echeverría	Consejero Delegado	IBERDEALER, S. A. (S.M.M.D)
Sr. D. Miguel A.	Canalejo Larrainzar	Presidente	Standard Eléctrica, S. A.
Sr. D. Rafael	Canogar	Pintor	
Sr. D. Jaime	Capmany	Director	Epoca
Sr. D. Mario	Caprile	Presidente	Huarte y Cía.
Sr. D. Jaime	Carvajal y Urquijo	Presidente	Ford España, S. A.
Sr. D. Mariano	Casado González	Director de Promoción y Desarrollo	Astilleros Españoles, S. A.
Sr. D. Jesús	Ceberio	Ex Director	El Globo
Sr. D. Juan Luis	Cebrián	Consejero Delegado	PRISA
Sr. D. Francisco	Cernuda	Director de Expansión	Leroy Merlin, S. A.
Sr. D. J. Manuel	Chicot Vrech	Decano	Colegio Oficial de Ingenieros Aeronáuticos
Sr. D. Jean	Christensen	Agregado Comercial	Embajada de Dinamarca
Sr. D. Carlos	Cifuentes Servitje	Consejero Delegado	Carré Orban +Partners Ibérica, S. A.
Sr. D. José Antonio	Clemente Moreno	Vicepresidente	Asociación Gremial Empresarios Artes Gráficas

Ayuntamiento de Madrid

<u>Nombre</u>	<u>Apellidos</u>	<u>Cargo</u>	<u>Empresa</u>
Sr. D. David	Cohén Mahnón	Ex Director General	Mercamadrid
Sr. D. Jean	Collomb	Director	Instituto Cultural Francés
Excmo. Sr. D. Adolfo	Conde Díaz	Alcalde	Ayto. de San Sebastián de los Reyes
Ilmo. Sr. D. Leandro	Crespo Valera	Concejal Sanidad y Consumo	Ayuntamiento de Madrid
Sra. D.ª Juana	De Aizpuru	Directora	Galería de Arte Juana de Aizpuru
Sr. D. Fernando	De Asúa Alvarez	Presidente	IBM España
Sr. D. Rafael G.	De Calderón	Director	FITUR
Sr.	De Castro	Director	Instituto Americano
Sr. D. Manuel	De Cos Castillo	Presidente	Tecniberia
Sr. D. Ignacio	De Despujol y Coloma	Director Comunicación y Relaciones Públicas	AT & T Microelectrónica España
Sr. D. Manuel	De Eléxpuru	Presidente del Consejo de Administración	J. Walter Thompson, S. A.
Sr. D. John	De Zulueta Creenebaum	Director General	Schweppes
Sr. D. Manuel	De la Quintana y Fergusson	Director General	Inmobiliaria Urbis, S. A.
Sr. D. Antonio	De las Heras Meco	Director General	Sistema 4B, S. A.
Sr. D. Luis	Del Rey	Decano	Colegio Oficial de Arquitectos de Madrid
Sr. D. Juan	Domínguez Hocking	Gerente	Comité Olímpico Español
Sr. D. A.	Díaz Fernández	Subdirector Gerente	Hospital Universitario San Carlos
Sr. D. Carlos	Díaz Güell	Director de Relaciones Institucionales	Iberia
Ilma. Sra. D.ª Ana	Díaz Perdiguero	Directora General de Planificación de Servicios Sociales	Consejería de Integración Social
Sr. D. Antonio	Durán Tovar	Presidente	Dragados y Construcciones, S. A.
Sr. D. Gonzalo	Echagüe Méndez de Vigo	Presidente	Colegio Oficial de Fisicos
Ilmo. Sr. D. Jesús	Espelosín Atienza	Concejal de Urbanismo	Ayuntamiento de Madrid
Excmo. Sr. D. Ramón	Espinar Gallego	Consejero Cultura	Comunidad Autónoma Madrid
Sr. D. José Manuel	Ester	Gerente para Madrid	Iberia
Sr. D. Antonio	Estevan	Consultor	
Ilmo. Sr. D. José María	Ezquiaga	Director General de Urbanismo	Comunidad Autónoma Madrid
Ilmo. Sr. D. Miguel Angel	Feito Hernández	Vicepresidente	INI
Ilma. Sra. D.ª Pilar	Fernández Rodríguez	Concejala de Servicios Sociales	Ayuntamiento de Madrid
Sr. D. Carlos	Fernández de Henestrosa	Gerente	Centro de Gestión para la Creación de Empresas.
			Comunidad Autónoma Madrid
Excmo. Sr. D. Manuel	Fraga Iribarne	Diputado	Parlamento Europeo
Sr. D. Eugenio	Galdón	Director General	Sociedad Española de Radiodifusión
Sr. D. Carlo María	Galluci	Director	Escuela Sup. de Administr. y Dirección de Empresas (ESADE)
Sr. D. Bernardo	Garballo	Director	TEA, S. A.
Sr. D. Javier	García Valcárcel	Presidente	Asociación de Promotores Inmobiliarios Madrileños
Sr. D. Alfredo	García-Valdés	Presidente	McCann Erickson
Sr. D. Francisco	García-Hortal García	Director	Aeropuerto de Barajas
Sr. D. Antonio	Garrigues y Díez Cañabate	Abogado	
Sr. D. José Luis	Gaytán Terraza	Director Gerente	
Sr. D. Juan	Genovés	Pintor	Madrid Convention Bureau

Ayuntamiento de Madrid

Nombre**Apellidos****Cargo****Empresa**

Sr. D. Francisco Javier	Gil García
Sr. D. Humberto J.	González
Sr. D. J. Andrés	Gorricho Visiers
Sr. D. Ramón	Guardans Vallés
Sr. D. Manuel	Guasch Molins
Sra. D.ª Rosina	Gómez-Baeza Tinture
Sr. D. Francisco	Gómez-Mascaraque
Ilmo. Sr. D. Francisco	Herrera
Sr. D. José Miguel	Herreros
Ilmo. Sr. D. Jaime	Hevia Ruiz
Sr. D. Rolf d	Hilpert Volkmer
Sr. D. Carlos	Hornillos
Sr. D. Frans	Hulsman
Sr. D. Francis	Huss
Excmo. Sr. D. José	Huélamo Sampedro
Sr. D. Claire	Jasinski
Sr. D. Jorge	Jordana Buttica de Pozas
Sr. D. Antonio	Jordán Jordán
Sr. D. Joachim	Kausch
Sr. D. Emilio	Lamo de Espinosa
Ilmo. Sr. D. Luis	Larroque Allende
Sr. D. Miguel Angel	Lasheras
Sr. D. Jesús	Leal
Excmo. Sr. D. Jaime	Lissavetzky Díez
Ilmo. Sr. D. Juan José	Listerri Monfort
Sr. D. Enrique	Llovet
Sr. D. Enrique	Loewe Lynch
Sr. D. Guillermo	Luca de Tena
Sr. D. José Luis	Luis Sureda
Sr. D. Pedro Antonio	López
Sr. D. Agustín	López Casuso
Excmo. Sr. D. Cayetano	López Martínez
Sr. D. J. Ramón	López Mesa
Sr. D. Josto	Maffeo
Sr. D. José	March Jov
Sr. D. Teófilo	Marcos González
Sr. D. Abraham S.	Marrache
Ilma. Sra. D.ª Pilar	Martín Cortés
Sr. D. Eugenio	Marín
Sr. D. José	Mayá Rius

Decano
Consejero Delegado
Director Gerente
Presidente del Consejo de Administración
Presidente
Directora de Ferias
Presidente
Portavoz de Izquierda Unida
Presidente - Director General
Director Servicios de Coop. con el Estado y Asuntos Europeos
Corresponsal
Director
Agregado Comercial
Director General
Alcalde
Director
Secretario General
Presidente
Primer Consejero de Asuntos Económicos
Vicepresidente-Director
Primer Teniente de Alcalde
Subdirector
Sociólogo
Consejero de Educación
Ex Gerente
Crítico
Presidente del Consejo de Administración
Presidente
Presidente
Director
Presidente
Rector
Gerente
Corresponsal
Secretario General
Presidente
Vice President & Deputy Manager
Directora General de la Pequeña y Mediana Industria
Consejero Director General
Consejero Secretario de Fundación "Amigos de Madrid"

Colegio de Economistas de Madrid
Galerías Preciados
Hospital "La Paz"
La Editorial Católica, S. A.
Fasa-Renault
Recinto Ferial de la Casa de Campo
Asoc. Empres. Artes Gráficas y Manipulados del Papel Madrid
Ayuntamiento de Madrid
Viajes Ecuador
Comunidad Autónoma Madrid
Deutsche Presse Agentur (Hamburgo)
Inst. Universitario Administr. y Dirección Empresas (ICADE)
Embajada de Holanda
SEMA♦METRA IBERICA
Ayto. de Coslada
Fundación Ponce de León
Feder. Española Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB)
Asociación Española de Agencias de Publicidad
Embajada de la República Federal de Alemania
Emopública y Asociados, S. A.
Ayuntamiento de Madrid
Instituto de Estudios Fiscales
Comunidad Autónoma Madrid
IMADE. Comunidad Autónoma Madrid
Loewe
Prensa Española
Promotora de Hipermercados, S. A.
Hotel Meliá Castilla
Coopers & Lybrand
Universidad Autónoma de Madrid
ELIOP
Il Messaggero (Roma)
Confederación Nacional de Trabajadores (CNT)
Contrapunto
Manufacturers Hanover Trust Company, Suc. España
Ministerio de Industria y Energía
CEPSA, S. A.

Ayuntamiento de Madrid

Nombre**Apellidos****Cargo****Empresa**

Sr. D. José Medem Sanjuan
Sr. D. Ricardo Meden Sanjuan
Ilmo. Sr. D. Fernando Menéndez Rexach
Sr. D. Mario Miele
Sra. D.ª Ana Monfort
Sr. D. Manuel Montero
Sr. D. Eduardo Moreno Cerezo
Sr. D. Miguel Morer Errea
Sr. D. Enrique Moya Francés
Sr. D. Eduardo Muela Buitrago
Sr. D. Miguel Muñoz de las Cuevas
Ilmo. Sr. D. José Luis Muñoz Sánchez
Sr. D. José Ramón Nachón
Sr. D. Gonzalo Navarro Rodríguez
Sr. D. J. Javier Núñez Cervera
Sr. D. Fernando Ocaña
Sr. D. Eusebio Omella
Sr. D. Manuel Ortega
Sr. D. Rafael Ortega
Ilmo. Sr. D. Manuel Ortuño Martínez
Ilmo. Sr. D. Luis Pancorbo Urdiales
Sr. D. Angel Panero Flórez
Excmo. Sr. D. José Pina Fernández
Sr. D. José Luis Plaza
Sr. D. Amancio Prada
Sr. D. Fernando Prats Palazuelo
Sr. D. Rafael Pro
Sr. D. Agustín Pérez Pérez
Ilmo. Sr. D. Luis Pérez Rey
Ilmo. Sr. D. José Ramón Repullo Labrador
Sr. D. José M.ª Rivera
Sr. D. Francisco Robert Calvera
Sr. D. José María Rodero
Sra. D.ª Isabel Nieves Rodríguez Pérez
Sr. D. Fernando Romero
Ilmo. Sr. D. Oswaldo Román Lorente
Excmo. Sr. D. Eloy Rovira Montero
Ilmo. Sr. D. José Rubió Bosch
Sr. D. Felipe Ruiz Duerto
Sr. D. J. María Segovia de Arana

Decano
Presidente
Director General Transportes
Director
Gerente
Presidente
Presidente
Director
Presidente
Director General
Presidente
Director General Función Pública
Director General
Presidente
Presidente
Presidente
Director General
Secretario
Presidente
Concejal de Relaciones Institucionales
Director General de Industria
Presidente
Alcalde
Director Relaciones Exteriores
Cantante
Arquitecto
Director de Planificación Estratégica
Secretario Técnico - Presidencia
Director Gerente
Director General de Planificación, Formación e Investigación
Director Gerente
Presidente
Actor
Ex Consejera Delegada
Consejero Delegado
Gerente y Consejero Delegado
Teniente General de la Primera Región Militar
Director Gerente
Presidente
Director

Colegio Oficial de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos
John Deere Ibérica
Comunidad Autónoma Madrid
Instituto Italiano
Club de Campo Villa de Madrid
American Express España, S. A.
INISEL
Dinero
Prosegur (GRUPO)
S.K.F. Española, S. A.
Instituto de Crédito Oficial (ICO)
Comunidad Autónoma Madrid
Vips
Sociedad Estatal de Promoción y Equipamiento de Suelo
Dow Chemical
TAPSA / NWAver
Cid Publicidad
Real Academia de Farmacia
Asoc. Prov. de Empresarios Transform. de Plásticos de Madrid
Ayuntamiento de Madrid
Comunidad Autónoma Madrid
Confed. Española de Pequeñas y Medianas Empresas (CEPYME)
Ayto. de Torrejón de Ardoz
Dragados y Construcciones, S. A.

Banco Popular Español
AMPER
Zonas de Urgente Reindustrialización
Comunidad Autónoma Madrid
Ciudad Universitaria 1.º de Octubre
Nixdorf Computer, S. A.

Caja Postal de Ahorros
Bassat, Ogilvy & Mather
Empresa Municipal de la Vivienda

Canal Isabel II
Asoc. de Centros y Empresas Hospitalización Privada Madrid
Clínica Puerta de Hierro

Ayuntamiento de Madrid

<u>Nombre</u>	<u>Apellidos</u>	<u>Cargo</u>	<u>Empresa</u>
Sr. D. Rafael	Serrano García	Presidente	Asociación Provincial Pequeñas y Medianas Empresas Seguros
Sr. D. Francisco	Serrano Martínez	Subdirector Relaciones con las Comunidades Europeas	I.N.I.
Sr. D. Ramón	Seró Esteve	Director Gerente	Cámara de Comercio de Barcelona
Ilmo. Sr. D. Ignacio	Solana	Consejero Delegado	Recintos FERIALES Madrileños (REFEMASA)
Sr. D. Miguel	Solans Cortina	Subdirector General	Barclays Bank, S.A.E.
Sr. D. Luis	Soler Barnils	Director Comercial	Palace Hotel
Sr. D. Manuel	Soto	Socio Director	Arthur Andersen y Cía., S.R.C.
Sr. D. Juan	Sotres Menéndez	Consejero de Cajamadrid	
Sr. D. Jaime	Terceiro Lomba	Presidente Consejo Administración	Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Madrid (CAJAMADRID)
Sr. D. José Luis	Tobías	Secretario General	Asoc. de Productoras de Publicidad de Madrid
Excmo. Sr. D. Enrique	Trillas Ruiz	Presidente	Consejo Superior de Investigación Científica
Sr. D. José Antonio	Trujillo	Subdirector	GESMOSA
Sr. D. Enrique	Used Aznar	Director General	Compañía Telefónica Nacional de España
Sr. D. Alejandro	Valencia	Subdirector de Personal	INTECSA
Sr. D. Luis	Vaño	Director General	Banco Arabe Español, S. A.
Sr. D. Fernando	Vela Biosca	Presidente	INITEC
Sr. D. Patrick	Vercauteren Drubbel	Agregado Comercial	Embajada de Bélgica
Sr. D. José	Viana Martín	Vicepresidente y Director General	Asociación General de Empresas de Publicidad de Madrid
Sra. D.ª Isabel	Vázquez	Directora General	Saatchi & Saatchi Advertising
Sra. D.ª Karen L.	Zens	Agregada Comercial Adjunta	Embajada de los Estados Unidos de América
Ilmo. Sr. D. Rafael	Zorrilla Torras	Secretario General Técnico	Consejería de Política Territorial. Comunidad Autónoma Madrid
Excmo. Sr. D. Jesús	Zúñiga	Alcalde	Ayuntamiento de Las Rozas

RELACION DE ORGANISMOS QUE HAN CONTESTADO LA ENCUESTA EXTERIOR

Advent España
American Express Bank Limited
ARESBANK (Banco Arabe Español)
Australia and New Zealand B.G.L.
Abbott Laboratories, S. A.
Algemene Bank Nederland N. V.
American Life Insurance Company (ALICO)
Arthur Andersen and Co.
BHP-Utah International Inc.
BNP España, S. A.
Banca Commerciale Italiana
Banca Nazionale del Lavoro
Banco di Roma
Banque Paribas
CRC Chemicals España
Chase Manhattan Bank España
Chemical Bank
Ciba Geigy, S. A.
Comisión Europea
Crédit Commercial de France
Credit and Commerce, S. A. E.
Delvico
Diamant Boart Ibérica, S. A.
Dow Chemical
Dowell Schlumberger
Financial Times
Firestone
First Interstate Bank of California
Floyd Oil Spain Inc.
GTE Electrónica, S. A.
Gallina Blanca Purina, S. A.

Grenco Ibérica
Grupo Industrial Ercole Marelli, S. A.
Hispano Olivetti, S. A.
IBM España
J. Walther Thompson
La Cellophane Española, S. A.
MDS Nederland N. V.
Mercedes Benz, S. A.
Mitsubishi
Midland Bank, Plc.
Mobil, S. A.
Montedison Ibérica, S. A.
Morgan Guaranty Trust Company of New York
Motorola España, S. A.
National Westminster Bank
Natwest-March
OPEL
Philip Morris España, S. A.
Rhone Poulenc Química España, S. A.
Redland Ibérica, S. A.
Ricoh España, S. A.
Schneider OTIS, S. A.
Sociedad General de Aguas de Barcelona, S. A.
Sociedad de Centros Comerciales, S. A.
Sole 24 Ore
Spencer Stuart
Taiyo Kobe Bank Limited
Texaco Canarias, S. A.
The Economist Newspaper Limited
The First National Bank of Chicago
The Industrial Bank of Japan Limited

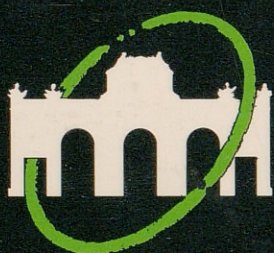
The Mitsubishi Bank Limited
Unilever España
Upjohn Farmoquímica
Voest Alpine Española, S. A.
Yoshiba Española, S. A.
Yves Rocher

DISEÑO GRAFICO: **ANTONIO LAX**
FOTOS: **FRANCISCO ONTAÑON**
CEES VAN GELDEREN
FOTO SATELITE: CORTESIA DEL INTA E
INSTITUTO GEOGRAFICO NACIONAL
MAQUETA Y GRAFICOS: **ESTUDIO LAX**
FOTOCOMPOSICION: **JUFUSA, S. A.**
FOTOMECANICA: **INFOSAG, S. A.**
PRODUCCION GRAFICA: **TECNISER, S. A.**
IMPRESION: **A. G. GRUPO, S. A.**

Dep. legal: M.-7126-1989.

Ayuntamiento de Madrid

Ayuntamiento de Madrid



MADRID
a las puertas del
FUTURO



C/. Serrano, n.º 1
28001 Madrid

Ayuntamiento de Madrid