

07

Septiembre 2024
CP-2024-07

**INSTRUCCIONES GENERALES
PARA TODAS LAS PARTES**



¿Cambio estratégico en Barcelona Activa?

Xavier Ballart



UAB
Universitat
Autònoma
de Barcelona

Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial- NoDerivatives License (CC BY-NC-ND 4.0).

All Cases are available at:
<https://ddd.uab.cat/> - <https://igop.uab.cat>

How to quote this case.

Ballart, Xavier (2024). ¿Cambio estratégico en Barcelona activa?. Case Program Series Ref. CP-2024-07.

Copyright © 2024 The Author(s).

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives License (CC BY-NC-ND 4.0) which permits noncommercial re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited, and is not altered, transformed, or built upon in any way.

Authors

Xavier Ballart (Full Professor Universitat Autònoma de Barcelona)

UAB
Universitat
Autònoma
de Barcelona

Facultat de

Ciències
Polítiques
i de Sociologia



IGOP
Institut de
Govern i
Polítiques
Públiques

CONTENT

Introducción	4
El entorno de Barcelona	4
Una empresa pública dedicada a facilitar la creación de empresas privadas	4
Barcelona Activa en la actualidad	4
De tres a dos grandes líneas de actividad	4
Las principales infraestructuras de Barcelona Activa	5
¿Cómo ayuda Barcelona Activa a los emprendedores?	5
Proyectos en la incubadora	6
Resultados de Barcelona Activa	6
Números y nuevas tendencias	6
Un entorno cambiante	7
Conclusión	7
PREGUNTAS	8

Introducción

El entorno de Barcelona

La Barcelona es una ciudad de 1,7 millones de habitantes en una región metropolitana de 4,5 millones y en una comunidad autónoma de 7,9 millones de habitantes. Barcelona es la capital de Cataluña y centro neurálgico tanto de la cultura como de la economía catalana. Barcelona no es una ciudad capital como París, Londres, Bruselas o Berlín pero sí se asemeja bastante a capitales como Copenhague, Amsterdam o segundas ciudades importantes que no son capitales como Milán o Manchester. La ciudad tiene un gran atractivo turístico y tiene, además, una gran capacidad para la organización de congresos, conferencias, seminarios y ferias comerciales. Tiene un puerto que acoge un número creciente de mercancías y cruceros y un aeropuerto con unos 50 millones de pasajeros anuales y unos 150 destinos.

Un elemento diferencial de la estructura empresarial de Barcelona es su elevado porcentaje de empresas en sectores intensivos en conocimiento. En un año promedio, hay unos 250.000 estudiantes en las 9 universidades radicadas en la región metropolitana de Barcelona. Dos de las cuatro principales universidades públicas desarrollan programas de docencia e investigación en todas las áreas mientras que una tercera está especializada en estudios de ingeniería y arquitectura y una cuarta empezó con estudios de ciencias sociales y comunicación y ha ido desarrollando un potente programa de estudios e investigación biomédica. Barcelona cuenta asimismo con un número considerable de escuelas de negocios entre las que destacan dos de reconocido prestigio internacional que ocupan posiciones muy avanzadas en los principales rankings.

Barcelona es la quinta ciudad europea en producción científica y ocupa asimismo la quinta posición en creación de startups y scaleups por detrás de Londres, Berlín, París o Ámsterdam. Actualmente, en el Área Metropolitana de Barcelona un 25% de los trabajadores son extranjeros. Entre las startups, siete han alcanzado el nivel de unicornio con 100.000 millones de valor de capitalización, si bien su valoración varía a lo largo de los años. Algunas de las más conocidas son Glovo, Wallbox, eDreams, Wallapop, Holaluz, Digital Legend, Travel Perk, Letgo o Adeventa.

Una empresa pública dedicada a facilitar la creación de empresas privadas

Barcelona Activa fue creada en 1986 por lo que en el momento de escribir estas líneas se acerca a los 40 años de edad. Su misión inicial era el desarrollo económico local. La idea fue crear una estructura pública que apoyara a emprendedores locales o internacionales a crear empresas desde la idea inicial hasta su consolidación. Sin embargo, los inicios de Barcelona Activa se retrotraen a unos años antes, en un momento de fuerte crisis económica y social. Desde el principio, Barcelona Activa tuvo una doble misión, ayudar a emprendedores, pero también contribuir a formar y a encontrar empleo a personas que no tenían trabajo y que formaban parte de colectivos sociales que sufrían en mayor medida dificultades para encontrar empleo como jóvenes, mujeres o personas que procedían de colectivos marginales.

Inicialmente, Barcelona Activa tenía tres grandes líneas de actuación: la creación de empresas y la innovación, la formación y empleo de personas desempleadas y, más en general, la promoción de la ciudad, del turismo y de eventos en la medida en que en aquella época Barcelona no era considerada una ciudad turística.

Barcelona Activa en la actualidad

De tres a dos grandes líneas de actividad

En la actualidad, Barcelona Activa es una empresa pública propiedad del Ayuntamiento de Barcelona que se financia fundamentalmente con una aportación de 65 millones anuales procedentes del presupuesto de la ciudad si bien también tiene otros ingresos menores procedentes de otras administraciones y de programas europeos. El

director/a de Barcelona Activa es nombrado por el o la alcalde de Barcelona entre personas con capacidad técnica, pero de su plena confianza en el plano político y personal.

Barcelona Activa continúa desarrollando dos de las tres principales líneas de actividad que le fueron encomendadas en el momento de su creación. Hace ya bastantes años que otra institución local Turismo de Barcelona se ocupa de esta cuestión. Barcelona Activa se centra por tanto, de una parte, en el desarrollo y creación de empresas innovadoras y el apoyo a nuevos emprendedores y, por otra parte, del fomento de la formación y empleo de jóvenes y mujeres. La mayor parte de los programas se sitúan a caballo entre la creación de empresas y el fomento de empleo entre colectivos vulnerables como el programa "Lidera" para mujeres profesionales, ejecutivas y emprendedoras o el programa "Transformers" para jóvenes que quieran desarrollar un proyecto empresarial en el marco de la economía social y solidaria. Otros programas tienen asimismo un marcado acento social o persiguen la equidad territorial como los dedicados al comercio en algunos barrios con la finalidad de que el pequeño comercio pueda ponerse al día y modernizarse, particularmente en aspectos relacionados con su digitalización. Estos programas tienen un marcado carácter de formación a nivel básico para que los propietarios de estos comercios no se queden atrás en el contexto de una economía competitiva y dinámica. La equidad y la cohesión social exigen buscar la capilaridad de Barcelona Activa en los barrios de la ciudad lo que solo se ha conseguido en parte debido a que la mayor parte de la actividad se desarrolla en instalaciones situadas en la zona del distrito 22@.

Las principales infraestructuras de Barcelona Activa

Barcelona Activa tiene en su sede central cerca de la Plaça de les Glòries, una incubadora de empresas. No muy lejos de allí en pleno distrito 22@ se sitúa el edificio Media Tec dedicado a formación en tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) y a la creación de empresas en el sector de los media y las TIC. Otras dos incubadoras de empresas se sitúan en la calle Almogàvars y en el edificio de la antigua empresa textil de Can Jaumeandreu. Barcelona Activa cuenta, además, con otras instalaciones dedicadas al fomento del empleo como el centro de empleo para jóvenes

ubicado en el antiguo edificio del convento de Sant Agustí, el centro de desarrollo profesional Porta22 y el centro de empleo de Ca n'Andalet además de una oficina en el distrito de Nou Barris para fomentar el comercio local. La planta baja del edificio de Media Tec acoge la Oficina de Atención a las Empresas que actúa como ventanilla única para la constitución de empresas además de facilitar apoyo a emprendedores procedentes del extranjero para los que organiza el Barcelona International Community Day.

El desarrollo del distrito 22@ y de Poble Nou se ha producido en paralelo al crecimiento de Barcelona Activa. Esta había sido una zona poco poblada, a excepción del centro del barrio del Poble Nou, con industria textil y bastantes almacenes por lo que se conocía como el "Manchester catalán," pero que en los años 2000 se ha ido convirtiendo en un joven "San Francisco." A ello no sólo ha contribuido Barcelona Activa ya que también se han instalado allí grandes empresas multinacionales con centros de desarrollo en Barcelona y un importante número de pequeñas nuevas empresas que no se han beneficiado del apoyo de Barcelona Activa.

¿Cómo ayuda Barcelona Activa a los emprendedores?

Con los años, Barcelona Activa ha desarrollado un procedimiento para ayudar a los nuevos emprendedores. El contacto se inicia con una sesión informativa de presentación de los servicios de apoyo que puede ofrecer Barcelona Activa. Entre los primeros pasos, Barcelona Activa invita a los nuevos emprendedores a utilizar herramientas digitales que ha creado para probar una idea de negocio, comprender las habilidades que requiere su desarrollo y elaborar un primer plan de empresa. Junto a estas herramientas, Barcelona Activa ofrece cursos de formación presenciales y online sobre diversos temas como aspectos legales de la creación de empresas, estudios de mercado, planes financieros o de comunicación.

Para aquellos emprendedores que lo solicitan, Barcelona Activa ofrece asimismo asesoramiento individualizado para que los nuevos emprendedores puedan resolver dudas, revisar sus planes de creación de empresa o incluso obtener ayuda para obtener una primera línea de financiación. En paralelo, Barcelona Activa ofrece programas para colectivos específicos o para personas interesadas

en un determinado sector estratégico. En la misma línea se organizan jornadas de networking entre nuevos emprendedores que permiten a los que aún se encuentran en un momento inicial conocer la experiencia de otros que están en un nivel más avanzado de sus proyectos.

De todos los proyectos de los que tiene conocimiento Barcelona Activa, una parte solicita alojarse en una de las incubadoras o parques tecnológicos en instalaciones de Barcelona Activa. Es en este momento cuando se produce una selección que prima la sostenibilidad de los proyectos, su carácter innovador, que quieran desarrollar nichos de servicios innovadores desatendidos o que supongan alguna innovación en el plano social.

Proyectos en la incubadora

Pasar a una incubadora o parque tecnológico ofrece a las empresas poder contar con una sede empresarial física durante un período de 3 o 4 años por el pago de un alquiler subvencionado además de contar con la posibilidad de intensificar el apoyo, los contactos con posibles financiadores y con otras empresas. Además, Barcelona Activa ofrece laboratorios para el diseño de prototipos y para probar con clientes reales los productos físicos o digitales antes de que salgan a la venta. El llamado "User Experience Lab" incluye herramientas de neuromarketing como el seguimiento de los ojos del cliente además de la posibilidad de discutir con grupos de clientes sus gustos y preferencias.

Durante el desarrollo de la empresa radicada en sus instalaciones, Barcelona Activa continúa la prestación de servicios de acompañamiento en el momento de constitución de la empresa (para lo que ha desarrollado una herramienta telemática), de realizar trámites administrativos con la administración local u otras administraciones públicas, en la búsqueda de financiación, en la selección de personal, en la internacionalización de la empresa o incluso en la búsqueda de una nueva sede en el momento en que abandona las instalaciones de Barcelona Activa.

La relación de Barcelona Activa con la administración municipal puede ser útil en algunos casos. Aún más importante, Barcelona Activa tiene convenios con bancos para la financiación de los proyectos que se desarrollan en sus instalaciones, conoce las vías de financiación públicas a través de la Unión Europea, el Ministerio de Industria o el Instituto Catalán de Finanzas, o, en su caso, puede derivar un proyecto, si es adecuado al micro-banco o banco social de "La

Caixa". También puede facilitar el acceso a capital riesgo privado si el proyecto resulta interesante para los inversores o ayudar a organizar una campaña de "crowdfunding" lo que no suele ser muy habitual por el tipo de proyectos desarrollados.

Otro gran recurso que requiere una empresa al empezar es personal y aquí Barcelona Activa lo que hace es poner en contacto a sus usuarios de los servicios de creación de empresas con sus otros usuarios de los servicios de empleo. En este sentido, Barcelona Activa ha creado una base de datos con información sobre todas las personas que buscan empleo y sobre jóvenes en prácticas que incluye sus currículums y los resultados de las pruebas que han realizado sobre habilidades profesionales específicas. En el momento de escribir este caso, la base de datos de personal de Barcelona Activa incluye información sobre más de 30.000 personas.

Finalmente, las empresas que crecen en Barcelona Activa se benefician de las actividades de contactos y networking en las que participan todo tipo de personas del mundo empresarial como CEOs de grandes empresas, antiguos usuarios de Barcelona Activa, otros emprendedores que desarrollan proyectos similares o creadores de nuevas herramientas para la comercialización de los productos. Con casi 40 años de servicio, el capital social y de conocimiento de iniciativas acumulado por Barcelona Activa es considerable.

Resultados de Barcelona Activa

Números y nuevas tendencias

Una buena parte de la actividad de Barcelona Activa no tiene consecuencias inmediatas. Así, en un año, casi 10.000 personas pueden contactar con Barcelona Activa pero sólo una pequeña parte de estos contactos dar lugar a la creación de un proyecto empresarial tutorizado por Barcelona Activa o entra en una incubadora. La media de empresas en incubadoras se sitúa en torno a las 240. La facturación media anual de estas empresas en el momento de escribir este caso fue de unos 500.000 €. Entre todas ellas captaron unos 55M en financiación y dieron trabajo a unas 2.500 personas.

Un número superior, en torno a las 650 anuales, participaron en las primeras fases sin llegar a establecerse en una incubadora o parque

empresarial. Un cambio notable tras la pandemia es la tendencia a una mayor utilización de herramientas digitales lo que hace que haya una menor presencia de emprendedores noveles en los cursos, actividades iniciales o buscando ayuda individualizada. Ello puede ser una tendencia preocupante ya que la presencia física es importante para generar la confianza mutua necesaria entre usuarios e institución. El nivel de ocupación de las incubadoras es elevado y allí sí se vive la actividad empresarial creadora día a día, entre los equipos fundadores de cada proyecto y los que ocupan los espacios adyacentes.

Un entorno cambiante

Barcelona genera cada año nuevos emprendedores locales, pero también recibe a muchos emprendedores extranjeros que ven a Barcelona como un lugar atractivo para vivir y trabajar. El número de "ex pats" crece año tras año. De hecho, algunas asociaciones de empresarios como Barcelona Global trabajan para hacer que Barcelona sea un lugar acogedor para todos aquellos que acaban de llegar de otras partes del mundo y quieren establecer sus empresas en la ciudad o en su área metropolitana. Las grandes universidades públicas han creado parques en sus campus donde se desarrollan nuevas iniciativas empresariales derivadas de tesis doctorales y nuevo conocimiento científico y tecnológico. Las mejores escuelas de negocios también han creado sus parques empresariales donde sus ex-alumnos pueden incubar nuevos proyectos. Por toda la ciudad han aparecido espacios para el coworking si bien éstos no ofrecen otros servicios que los de compartir un espacio y la relación que se pueda establecer entre los que trabajan en el mismo lugar. Fuera de la ciudad, en la zona de la Universidad Autónoma de Barcelona y del municipio de Sant Cugat y en torno al núcleo de autopistas que conecta Barcelona al norte con Francia y al sur con África a través de la costa mediterránea, se ha creado un importante núcleo empresarial. HP creó allí un importante centro tanto de diseño como de fabricación junto a otras empresas de otros sectores como el automovilístico, el sanitario y el farmacéutico. Se podría argumentar por tanto que a Barcelona Activa le ha salido competencia dentro y fuera de la ciudad.

Conclusión

En este nuevo contexto se podría argumentar que la idea inicial de Barcelona Activa ya no es tan válida. Por una parte, la tendencia a la realización de actividades digitales podría vaciar al menos una parte de Barcelona Activa. Por otra parte, el número de empresas creadas en Barcelona es muy superior al número de empresas residentes en las instalaciones de Barcelona Activa y las universidades y escuelas de negocios ya ofrecen servicios para sus estudiantes e investigadores con capacidad para generar nuevas empresas innovadoras. Los servicios de empleo para jóvenes, mujeres o desempleados de larga duración precisan una mayor proximidad a sus usuarios y por tanto se pueden prestar de forma más efectiva a través de redes de centros descentralizados en toda la ciudad.

Al mismo tiempo, Barcelona Activa ha sido clave en momentos de grandes crisis económicas y de empleo. Desde 1986 se han creado unas 1,500 empresas en Barcelona Activa, un 85% estaban vivas en su cuarto año. Barcelona Activa contribuyó a superar varias crisis económicas: la crisis de los años 80 del siglo pasado, la crisis posterior a los Juegos Olímpicos y la gran crisis de 2008 y 2011 e incluso la crisis generada por la pandemia en 2020. De Barcelona Activa han salido un gran número de startups, scaleups y unicornios. Además, Barcelona Activa es el centro de una red de emprendedores que se han beneficiado de su apoyo en los momentos clave para sus proyectos. Barcelona Activa ha cuidado a las mujeres y a los jóvenes emprendedores de manera que no lo habrían hecho instituciones de carácter privado. Finalmente, Barcelona Activa ha sido un referente para otras grandes ciudades que se han fijado en ella para crear sus propias agencias de desarrollo local. En este sentido, Barcelona Activa ha sido importante para ciudades latinoamericanas como Santiago de Chile, Buenos Aires, Montevideo, Bogotá, Medellín, Quito, México DF o Sao Paulo pero también para ciudades de otras partes del mundo como Casablanca o Ciudad del Cabo. De la misma manera que Barcelona se fijó en su día en San Francisco se podría afirmar que estas ciudades y algunas otras europeas se han fijado en Barcelona.

Preguntas

¿Lo que aporta a la sociedad Barcelona Activa justifica la inversión anual de la ciudad en su presupuesto? ¿Cómo notaría Barcelona ciudad la inexistencia de Barcelona Activa? Si Barcelona Activa dejara de existir, ¿cómo afectaría al distrito 22@?

¿Debería Barcelona Activa cambiar su orientación estratégica? ¿Debería reforzar algunos servicios y reducir otros? Actualmente, Barcelona Activa dedica un mayor esfuerzo a la creación de empresas que a los servicios para desempleados, ¿en qué medida esta orientación es la correcta?

¿Puede Barcelona Activa seguir siendo un modelo para ciudades de otras partes del mundo o es un modelo de otro siglo? ¿Tiene Barcelona Activa capacidad de adaptación a los cambios en la economía del segundo cuarto del siglo XXI?

¿Qué podría hacer Barcelona Activa para mejorar sus servicios?

07

Septiembre 2024
CP-2024-07

¿Cambio estratégico en Barcelona Activa?

Xavier Ballart

Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial- NoDerivatives License (CC BY-NC-ND 4.0).

All Cases are available at:

<https://ddd.uab.cat/> - <https://igop.uab.cat>



Barcelona
Activa



UAB
Universitat
Autònoma
de Barcelona