

PLAN DE ESTRATEGIA INTERNACIONAL

AYUNTAMIENTO DE MÁLAGA



ÍNDICE

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. ESQUEMA DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	3
3. METODOLOGÍA.....	4
4. FUENTES.....	6
5. MISIÓN Y VISIÓN.....	8
6. VALORES.....	9
7. DIAGNÓSTICO.....	10
7.1. Análisis externo	11
7.2. Análisis Interno	20
7.3. Resumen DAFO	45
8. OBJETIVO CENTRAL.....	47
9. LÍNEAS ESTRATÉGICAS.....	48
10. PLAN DE ACTUACIONES 2013-2016	51
11. PROCESO PARTICIPATIVO.....	56
12. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	57
13. AGRADECIMIENTOS.....	63

1. INTRODUCCIÓN

El Área de Relaciones Institucionales Internacionales (RR.II.II.) del Ayuntamiento de Málaga se crea en el año 2011 y a partir de ese momento inicia un proceso de investigación de la internacionalización llevada a cabo en los últimos años por el Consistorio malagueño y los distintos organismos autónomos y empresas municipales.

Tras reunir esta información, el nuevo Área concluye en la necesidad de contar con un Plan Estratégico que, de forma consensuada, marque las futuras estrategias de internacionalización que han de guiar las acciones municipales.



En este contexto, entra a formar parte del proyecto la Fundación CIEDES, encargada de la planificación estratégica de la ciudad y, por tanto, entidad con una amplia experiencia en este sentido pues, a día de hoy, son ya dos los planes estratégicos con que cuenta la ciudad, además de una reformulación realizada en 2010.

De esta manera, desde finales del año 2012, RR.II.II. y CIEDES trabajan conjuntamente en el I Plan de Estrategia Internacional del Ayuntamiento de Málaga.

En este Plan se pretenden marcar la visión, la misión y los valores que han de dirigir las estrategias internacionales del Ayuntamiento, así como los objetivos a perseguir a largo plazo y las grandes líneas estratégicas a seguir. Se han incorporado también para el periodo 2013-2015 un conjunto de acciones con sus correspondientes áreas responsables e indicadores de seguimiento, todo ello bajo el título de Plan de Acción.

El Plan de Estrategia Internacional también cuenta con un sistema permanente de seguimiento y de evaluación basado en la participación de las áreas implicadas y en el análisis de la batería de indicadores básica que forma parte del mismo.

Para su elaboración han sido claves la participación de responsables y técnicos de diferentes áreas y empresas municipales, así como los documentos elaborados sobre el modelo de ciudad de la Fundación CIEDES y del Observatorio de Medio Ambiente Urbano.

2. ESQUEMA

El esquema que se le ha dado al I Plan de Estrategia Internacional del Ayuntamiento de Málaga se corresponde con la metodología clásica de la planificación estratégica, que se utilizó primero en el mundo empresarial e institucional, y posteriormente a escala urbana. Esta metodología participativa responde a la definición de las siguientes fases y elementos:



3. METODOLOGÍA

Para elaborar esta propuesta se ha partido de la estructura básica de la planificación estratégica y se ha diseñado un método de trabajo propio y adaptado a la realidad del Área de Relaciones Institucionales Internacionales y del Ayuntamiento. La mayor parte de la información ha sido necesario levantarla, ordenarla e interpretarla desde el principio.

El Área decidió crear un Grupo de Trabajo para definir la Estrategia Internacional del Ayuntamiento y se contó con la colaboración de sus miembros a la hora de recabar la información, interpretarla y ordenarla conforme al esquema del Plan de Estrategia Internacional. Este proceso participativo continuo y la búsqueda de un liderazgo compartido en todas las acciones, son algunas de las claves que se deben mantener a lo largo de toda la vida de este Plan para garantizar su éxito.

Brevemente, las etapas del proceso metodológico han sido las siguientes:

- 1º. **Análisis** de la información pública de las áreas municipales. Se realizó a través de encuestas telefónicas, vía internet y personales.
- 2º. Elaboración de un **cuestionario** en colaboración (RR.II.II.-CIEDES) para obtener más información de las áreas.
- 3º. **Seguimiento** de los cuestionarios.
- 4º. **Consulta de información** general sobre procesos de internacionalización, legislación, planes y programas de internacionalización llevados a cabo por otros ayuntamientos nacionales e internacionales.
- 5º. Elaboración de **borradores** de: Visión, Misión y Valores; Diagnóstico; Objetivo Central y Líneas Estratégicas; Plan de Actuación; y Sistema de Seguimiento y Evaluación con batería de indicadores. Cada borrador fue enviado y trabajado en una reunión del Grupo de Estrategia Internacional del Ayuntamiento. Para cada reunión se enviaba el material de estudio y las preguntas necesarias para consensuar su contenido.

6º. Elaboración del **documento final** para su aprobación por el Teniente Alcalde Delegado de Relaciones Institucionales Internacionales y el Alcalde Presidente del Ayuntamiento de Málaga.



7º. Implantación del sistema de **seguimiento y evaluación** permanente a través del Área, contando con el apoyo del Grupo de Trabajo. Se emitirán informes periódicos a través de la página web y a las principales acciones se les llevará un seguimiento a través de comisiones específicas.

4. FUENTES

Para la elaboración de este documento se han tomado como base las siguientes **fuentes documentales**:

- Plan Estratégico de Málaga y Nuevos Rumbos (*Fundación CIEDES*),
- IV Pacto Andaluz por el Turismo (*Delegación de Turismo Junta Andalucía*),
- Informe UrbanTur 2012 (*ExcelTur*),
- Red de oficinas económicas y comerciales en el exterior (*ICEX*)
- Estadísticas de inversiones extranjeras en España, de intercambio de bienes, del sector exportador (*Extenda*)
- Informes de Panorama de inversión española fuera (*IE Business School*)
- Informe Económico Anual sobre Economía Internacional, base de datos de comercio exterior (*Consejo Superior de Cámaras*)
- Especial Exportación (*Revista Andalucía Económica*)
- Plan Director de Turismo, Plan Marco de Ciudadanía y Convivencia, PACMIDO, Cuadro de Mando- Alcaldía, etc. (*Ayuntamiento de Málaga*)

Así mismo, se han elaborado un conjunto de **encuestas** telefónicas, electrónicas y en persona, que han sido respondidas por técnicos y responsables de las siguientes Áreas:

- Área de Relaciones Institucionales Internacionales
- Área de Nuevas Tecnologías
- Área de Participación Ciudadana, Inmigración y Cooperación al desarrollo
- Área de Turismo
- Área de Cultura
- Promálaga
- Agencia de la Energía

- Oficina de Desarrollo Económico Internacional
- Observatorio de Medio Ambiente Urbano- Servicio de Programas
- Palacio de Ferias y Congresos
- Cámara de Comercio
- Parque Tecnológico de Andalucía
- Confederación de Empresarios
- Fundación CIEDES

5. MISIÓN Y VISIÓN

Aunque estos elementos no se consensaron una vez acordado el diagnóstico, fueron los primeros que se plantearon con el fin de orientar desde el principio hacia dónde se quería ir con la elaboración del Plan y cuál era el resultado que se quería obtener.

Misión  *Razón última por la que se hace este Plan*

Dar visibilidad y proyección a Málaga como una ciudad internacionalmente atractiva, para vivir, para trabajar y para invertir, favoreciendo así su competitividad y desarrollo.

Visión  *Resultado esperado del Plan*

Ciudad acogedora, moderna, intercultural, sostenible, con peso en los foros internacionales, atractiva para la inversión internacional y ejemplo de democracia e igualdad.

6. VALORES

El siguiente paso fue establecer los principios básicos e inamovibles de cualquier actuación en materia de internacionalización del Ayuntamiento.

Valores  *Principios que moverán al Ayuntamiento y sus áreas en todo lo que se haga en materia de internacionalización.*

Democracia	Sostenibilidad
Igualdad	Competitividad
Acogida	Complementariedad
Respeto	Empleo

Para determinar estos valores, se analizaron un conjunto de documentos en los que, por un lado, se recogen tales valores y, por otro, se establece un modelo de ciudad:

DOCUMENTOS BÁSICOS

Plan Estratégico de Málaga

Agenda 21 de Málaga

Carta de Málaga CAT-MED



MODELO

Ciudad compacta y compleja

Comprometida con su medio ambiente

Atractiva y abierta

Emprendedora y competitiva

Participativa e inteligente

7. DIAGNÓSTICO

Se compone fundamentalmente del análisis externo al Ayuntamiento y del análisis interno del mismo. Para el análisis externo se ha utilizado el esquema básico en el análisis económico (coincidente con el Plan Estratégico y la Agenda 21) y para el análisis interno se ha atendido al papel que las relaciones internacionales tienen ahora en el Ayuntamiento: hacia dónde se dirigen, qué experiencias o servicios se exportan, a través de qué vías se sale al exterior, etc. Finalmente, se ha elaborado una matriz DAFO para resumir el conjunto del diagnóstico y preparar la siguiente etapa del Plan.

I. **Análisis externo** al Ayuntamiento:

- ◆ Sociedad
- ◆ Economía
- ◆ Gobierno
- ◆ Territorio

II. **Análisis interno** del Ayuntamiento:

- ◆ Estructura
- ◆ Segmentos de mercado
- ◆ Canales utilizados
- ◆ Mercados geográficos

III. Resumen **DAFO**

7.1. ANÁLISIS EXTERNO:

Socio-economía

- La ciudad de Málaga contaba, a 1 de enero de 2013, con 568.479 habitantes, lo que supone un incremento del 0,2% respecto al año anterior, tras dos años de leves descensos. Este aumento de la población en la capital se ha debido fundamentalmente al incremento de la población extranjera, que ha crecido casi un 3,0% respecto a 1 de enero de 2012. Así, Málaga es la octava provincia española por número de **extranjeros**. En la capital se contabilizan más de 52.100 extranjeros (9%), mientras que en el área metropolitana el porcentaje sube en torno al 16,5% y en la provincial supera el 17,5%. De ellos, más son mujeres que hombres y el 82% tiene entre 16 y 64 años (inmigración de carácter económico).

En Málaga capital el ritmo de crecimiento de extranjeros es más intenso que en el resto de territorios, aunque actualmente hay un cambio de ciclo migratorio; La ciudad cuenta con más de 155 nacionalidades de todo el mundo, aunque por encima de $\frac{3}{4}$ de los extranjeros son no comunitarios. Los inmigrantes se concentran en Carretera de Cádiz y Zona Centro (con más de 10.000 extranjeros cada barriada).

La calidad del clima y el carácter abierto y acogedor resultan atractivos para los que vienen de fuera.

Procedencia de extranjeros en Málaga ciudad 2013

Fuente: Padrón de habitantes, Gestrisam

CONTINENTE	Total
EUROPA	18.423
ÁFRICA	13.849
AMÉRICA	14.231
ASIA	3.212
OCEANÍA	13
APÁTRIDAS	9
TOTAL	49.737



Tres cuartas partes de los contratados de la provincia son extranjeros. De ellos, 2/3 son comunitarios y 1/5 de los contratados están en hostelería. Un quinto de las demandas de empleo extranjero están en construcción.

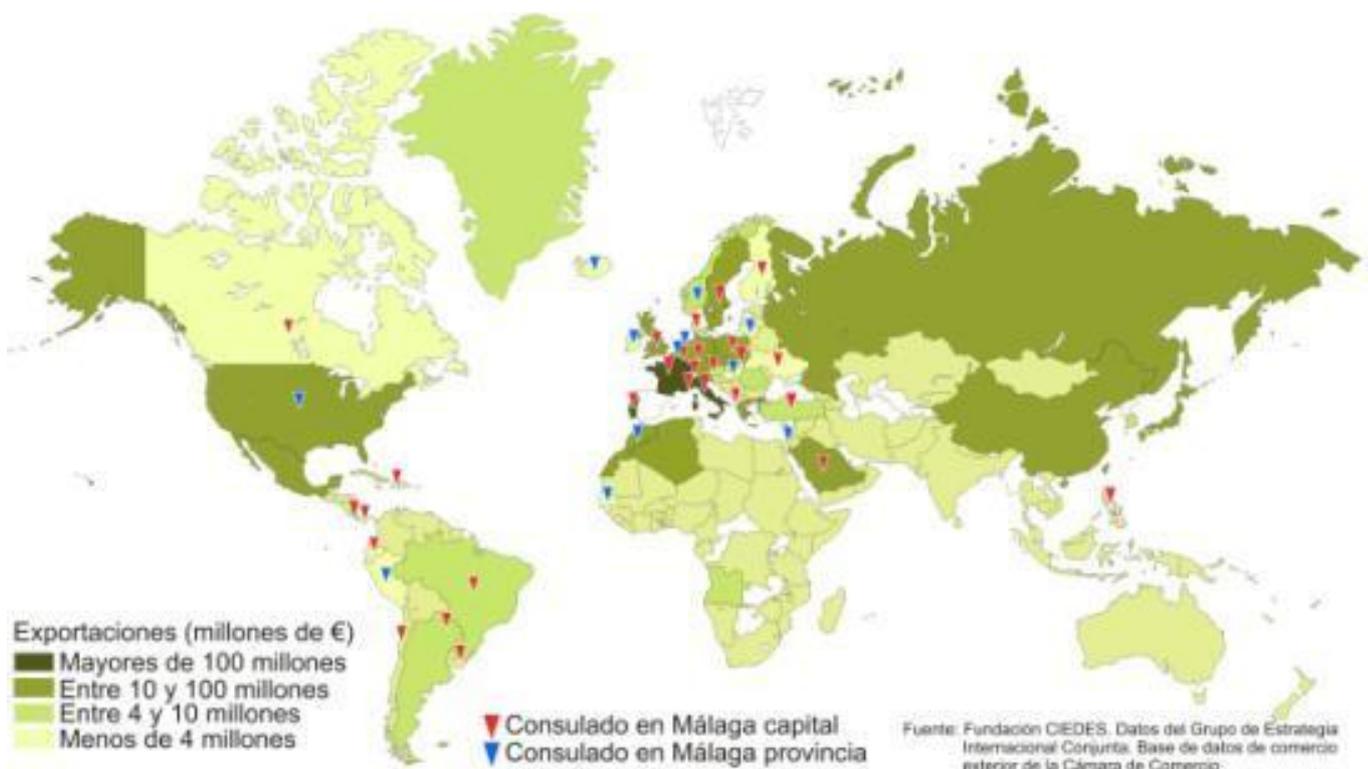
- ◆ Málaga es la primera provincia de Andalucía en creación de empresas.
- ◆ Históricamente, la balanza comercial malagueña era negativa, pero en los últimos años ha dado la vuelta. 2013 ha sido un año record en exportaciones con 141 millones €, debido sobre todo a la mayor internacionalización de empresas (cerca de 3.500 empresas exportadoras y solo el 20% lo hace de forma continuada, aglutinando entre el 73% y el 85% de la facturación) y a la generación de energías renovables.

Los productos que más se exportan son materias primas, productos industriales y bienes de equipo (35,65%), productos agroalimentarios (41,89%) y bienes de consumo diverso (22,46%).

Málaga provincia exporta a casi todos los países del mundo, excepto algunos del occidente asiático y otros del africano. De América, el único país al que no se exporta es a la Guayana francesa, aunque se tienen contactos allí. Aquellos países europeos que tienen consulado en Málaga cuentan con exportaciones

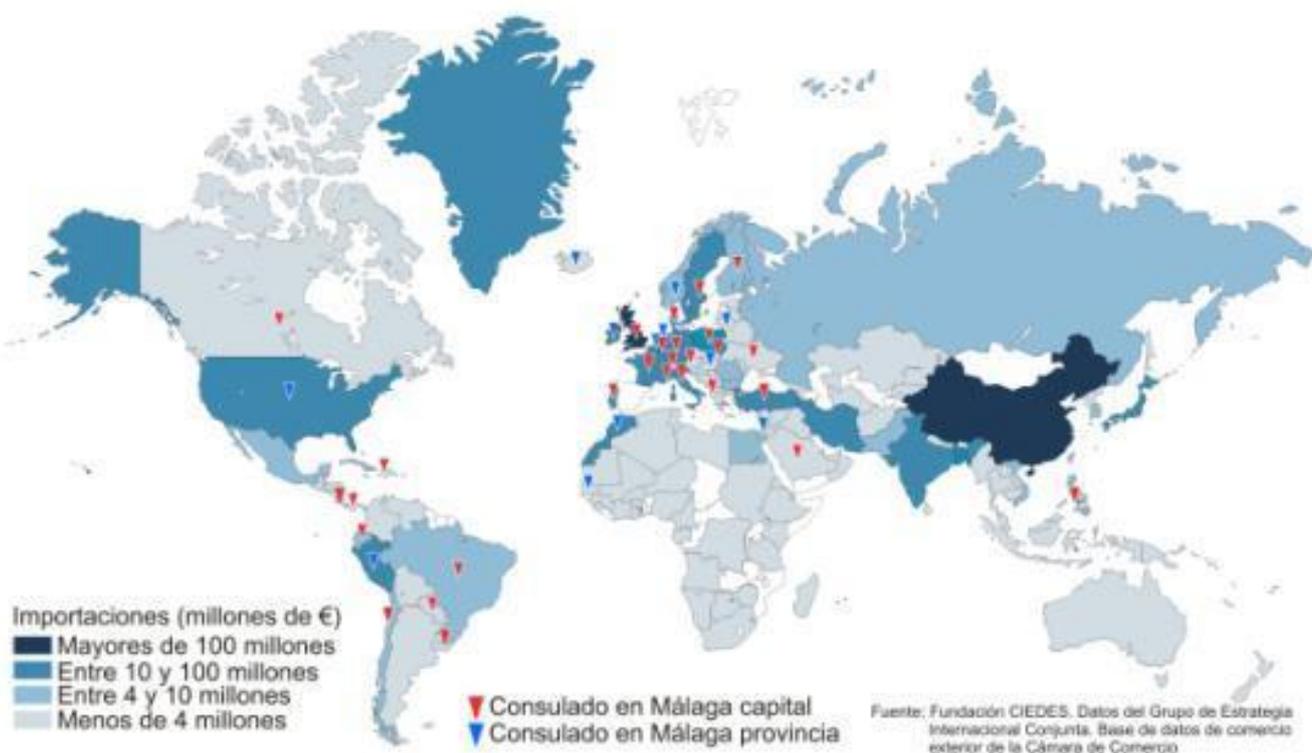
superiores a los 10 millones €. En Sudamérica están por debajo de los 4 millones. De Asia y África apenas se cuenta con consulados, lo cual también explicaría las escasas relaciones.

Málaga ciudad cuenta con consulados de 27 países (39 consulados en el total de la provincia), con algunos de los cuales no se mantienen relaciones de exportación e importación.



- ◆ En cuanto a las importaciones, éstas han ascendido en 2013 en la provincia a 120 millones de euros, reduciéndose de los 127 millones de 2012.

Los países de los que Málaga más importa son China y Reino Unido, aunque del primero no se cuenta con Consulado.



- Según un indicador compuesto de **actividad económica** de la ciudad elaborado por CIEDES y Analistas Económicos de Andalucía, el incremento de la actividad económica ha sido del 0,6% en 2013 respecto a 2012, produciéndose así un aumento por segundo año consecutivo (0,3% en 2012), frente a los cuatro descensos anuales anteriores. Este dato contrasta con los descensos del PIB registrados en el conjunto de la provincia o la región, si bien ambos indicadores no resultan estrictamente comparables.
- Este mejor comportamiento también se ha reflejado en el **mercado de trabajo**, que desde el inicio de 2014 ha visto como aumentaban los ocupados. Así, en el 2º trimestre de 2014, la ciudad de Málaga ha registrado 178.000 ocupados, es decir, 5.000 personas más que al cerrar el año 2013. La ciudad ha pasado a concentrar el 34,5% del empleo en la provincia, 0,2 puntos más que en 2012, dado que el número de ocupados en el conjunto provincial ha disminuido en 2013 un 2,2%.
- El **paro** registrado en la ciudad de Málaga se ha situado en diciembre de 2013 en 80.471 personas, lo que implica una reducción del desempleo del 3,0% interanual, al contrario que en 2012, cuando el paro se incrementó por encima del 10,0%. Por sectores, la mayor caída se ha registrado en la construcción (-11,9%), siendo la agricultura el único sector donde se ha incrementado el paro.

Además, aparece un dato esperanzador en este sentido: a junio de 2014, el paro registrado en Málaga ciudad apenas superaba las 78.000 personas.

- ◆ El **turismo** se ha convertido en pieza clave para la economía malagueña. El sector hotelero ha cerrado 2013 con cifras muy positivas. Durante 2013, los hoteles de la ciudad han acogido a 960.862 viajeros, incrementándose esta cifra un 1,4% respecto al año anterior.

Además, Málaga ha sido el destino urbano nacional donde más se han incrementado las **pernoctaciones** en 2013, con un máximo histórico de 1.965.838 estancias, un 8,4% más que en 2012 (6,5% en la provincia). Destaca la gran fortaleza de la demanda extranjera, creciendo el número de pernoctaciones un 18,6%, mientras que las de residentes han caído un 3,9%.

Por otro lado, en el promedio del año 2013 se han registrado un total de 115 establecimientos abiertos en la capital, 8 más que en 2012 (7,0%), que han ofertado 9.582 plazas, aproximadamente unas 200 más que el año anterior (2,2%). De este modo, Málaga es la ciudad que registra el mayor incremento de hoteles entre las grandes capitales y la tercera, por detrás de Barcelona (3,9%) y Sevilla (3,6%), en aumento de plazas estimadas.

En cuanto al **turismo de cruceros**, los datos de 2013 no han sido favorables y la actividad ha disminuido respecto a 2012. Así, el Puerto de Málaga ha recibido 397.098 pasajeros y 249 buques en 2013, lo que supone descensos del 39,1% y 15,9%, respectivamente, en relación al año anterior.

El **Aeropuerto** malagueño ha cerrado 2013 con cifras positivas: por sus instalaciones han pasado casi 12,9 millones de viajeros, un 2,7% más respecto al año anterior, siendo el único aeropuerto de la región que cierra 2013 con saldo positivo. Así mismo se ha producido una intensa caída del tráfico nacional (-19,7%), frente a la notable recuperación del mercado internacional (8,1%).

- ◆ En el 2013 se ha reducido la **entrada de mercancías** a la ciudad. En concreto, la entrada de frutas y verduras (156.851 toneladas) ha experimentado una caída del 6,6%, más intensa que la registrada en 2012 (-2,9%), observándose un descenso más acusado de la cantidad de hortalizas y de patatas (-7,6% y -7,2% con relación al año anterior, respectivamente) y algo más moderado del volumen de frutas (-5,6%). Por su parte, la entrada de pescado también ha disminuido ligeramente en el pasado año, ya que se han contabilizado 43.355 toneladas en 2013, un 0,7% menos que el año anterior, tras registrarse fuertes caídas en las entradas de marisco fresco (-11,3%) y de congelados (-9,9%), mientras que el pescado fresco, que representa el 82,9% de la entrada total de

pescado a la ciudad de Málaga, se ha incrementado un 1,5% con relación a 2012.

- ◆ El mercado laboral en el sector de la **industria** muestra síntomas de mejoría: el paro registrado en este sector en la capital se ha situado en 5.226 desempleados a diciembre de 2013 –solo por detrás de Barcelona-, por lo que se ha reducido un 6,4% con relación al mismo periodo del año anterior.
- ◆ El **Parque Tecnológico de Andalucía**, aunque sigue siendo un referente de la innovación e investigación, ha mostrado un leve descenso en sus datos en el año 2013. Así, la facturación se ha reducido un 4,5% con relación al año anterior, situándose en 1.576 millones de euros en 2013, por debajo del máximo que se había alcanzado en 2012. No obstante, conviene reseñar que, en este contexto, el número de empresas e instituciones instaladas en la tecnópolis sigue mostrando un comportamiento dinámico, ya que alcanza la cifra de 620 entidades en 2013, 27 más que el año anterior, lo que representa un crecimiento del 4,6% respecto a 2012. De este modo, el tamaño medio por empresa ha disminuido hasta los 23,6 trabajadores, frente a los 24,8 empleados que se registraban de media el año anterior.
- ◆ El **Centro de Tecnologías Ferroviarias** (CTF) es un importante activo estratégico al tratarse de un centro de investigación y desarrollo a nivel nacional con un total de 39 empresas internacionales y una inversión de 400 millones de € con la mayor pista de pruebas del mundo.
- ◆ **Málaga Valley** entendido como ecosistema de innovación en la costa sur de España, conocido internacionalmente por su industria de tecnología; sus iniciativas y sus proyectos **Smart City**, con especial atención a la eficiencia energética y la sostenibilidad; su investigación en trenes de alta velocidad; y el fomento del emprendimiento.
- ◆ La **oferta cultural** se ha consolidado con la apertura de nuevos espacios. Cabe destacar el gran impacto económico que ha supuesto el Festival de Cine Español, que ha acogido a más de 100.000 espectadores en su 16 edición (entre los que se incluyen 22.000 espectadores de actividades programadas en Málaga de Festival –MaF-), que suponen un 65,0% más que en 2012. Además, la recaudación de taquilla en 2013 se ha incrementado un 10,6%, hasta los 88.746 euros. Mencionar la importancia también de la Noche en Blanco, con más de 180.000 personas, y más de 170 actividades.

La Alcazaba ha recibido 398.455 visitas a lo largo del año 2013, un 16,2% más que en 2012. Por su parte, el número de visitantes al Castillo de Gibralfaro ha

ascendido a 300.083, un 5,1% más que el año anterior. Sin embargo, la Casa Natal de Picasso (Casa+Exposiciones) y la Catedral han registrado caídas en las visitas del 15,1% y 9,0% en 2013, respectivamente.

En cuanto a la afluencia de público en los museos, destacan principalmente los datos del Museo Picasso, que ha recibido 406.465 visitas en 2013, un 6,7% más que en 2012, el mejor dato de asistentes en sus diez años de actividad. También son muy positivas las cifras del CAC Málaga, con 463.763 visitantes, y las del Museo Carmen Thyssen, con 154.523, que han supuesto sendos incrementos del 13,6% y 28,4%, respectivamente.

El Teatro Cervantes ha vuelto a incrementar el número de espectadores, alcanzándose los 157.556, con un aumento del 3,2%.

- ◆ Descenso de alumnos en la **Universidad** de Málaga en el curso 2012/2013 con un total de 37.091 estudiantes matriculados, lo que supone un 6,7% menos respecto al ejercicio anterior. Más de la mitad se matriculan en Ciencias Jurídicas y Sociales. Desciende el número de extranjeros que estudian español en Málaga en más del 35%.
- ◆ La **construcción** ha sido el sector más afectado por la crisis y continúa inmersa en un profundo ajuste, con el mayor porcentaje de desempleados y un prolongado descenso en el precio de la vivienda. En la capital malagueña se han visado 303 viviendas a lo largo de 2013, lo que supone una caída del 33,8% respecto al año anterior (-7,3% en 2012). En cuanto a las viviendas terminadas libres, en la ciudad de Málaga (47,3% sobre el total de viviendas acabadas) han descendido un 54,8% en 2013 (-49,1% en el conjunto del Área Metropolitana). Respecto a vivienda protegida, en la ciudad de Málaga han sido 223 viviendas. En cuanto a los precios de la vivienda libre, en la capital de Málaga se ha situado en 1.425,4 euros/m² en el promedio de 2013, un 10,5% menos respecto al año anterior (-8,0% en 2012).
- ◆ En cuanto a **climatología y medio ambiente**, en 2013 aumentan las zonas verdes un 2,7% (Puerto de la Torre, Churriana y Cruz de Humilladero) y el número de días con calidad de aire buena o admisible. El consumo de agua se ha mantenido estable respecto a 2012 (110 litros por persona y día) y se reduce en un 4,9% la recogida de residuos no selectiva.
- ◆ El tiempo de espera para **intervenciones quirúrgicas** se ha ampliado en 2013 de los 59 de 2012 hasta los 61 días, estando por encima de la media andaluza, situada en 59 días. Los pacientes en lista de espera se han reducido un 3,0%,

situándose en 10.643 en 2013, el 18,6% del total de pacientes en lista de espera en Andalucía. En Carlos Haya las urgencias atendidas han aumentado un 2,8% en 2013 respecto al año anterior y el total de intervenciones programadas (10.863 en 2013) se ha incrementado un 6,3% respecto a 2012, disminuyendo las urgentes (5.924) un 5,9%. Por su parte, el índice de ocupación se ha mantenido estable respecto al año anterior, con un porcentaje del 71,7%. A su vez, el número de camas hospitalarias (1.024 en 2013) ha aumentado un 1,1% respecto a 2012, el primer aumento desde 2008.

Territorio

- ◆ Málaga tiene una extensión de 395 km² y una superficie urbanizada de 7,1 hectáreas (18% del total). Al sur se haya el Mar Mediterráneo, y en concreto, la zona conocida como Mar de Alborán. Al oeste bordea el Valle del Guadalhorce y por el este, la comarca de la Axarquía. Al norte, le separa la Cordillera Antequerana del resto de la provincia.
- ◆ Forma parte de un **espacio metropolitano** funcional, del que es la capital, y que cuenta con una geometría variable, si bien, en torno a 14 municipios mantienen una relación más estrecha y dependiente.
- ◆ Se caracteriza por tener numerosos **centros de actividad** tanto en la ciudad, como en el espacio metropolitano, aunque este carácter de aglomeración policéntrica no cuenta con una adecuada planificación.
- ◆ Málaga es una ciudad mediterránea que busca ser compacta y compleja, y en los últimos años se hace un seguimiento importante de la urbanización en este sentido.
- ◆ Cuenta con el **3^{er} aeropuerto** peninsular en su término municipal, con casi 13 millones de pasajeros al año. Con clara vocación internacional, al representar el tráfico extranjero más del 60% de los pasajeros. Con vuelos a 105 destinos del mundo y 51 compañías aéreas instaladas. El tráfico más importante del aeropuerto es el de la Unión Europea. El Reino Unido es el destino con mayor volumen de pasajeros, encabezando la lista el aeropuerto de Londres / Gatwick, seguido de Manchester y Londres / Stansted. Siguen a estos aeropuertos británicos otros destinos europeos, como Dublín, París / Charles de Gaulle, Amsterdam / Schiphol, Bruselas y Copenhague.

- ◆ Desde 2007 cuenta con una línea de **AVE** que conecta con Córdoba, Sevilla y Madrid, y en breve con Granada, con una evolución positiva de viajeros.
- ◆ Cuenta con una **línea de cercanías** que llega hasta el municipio de Fuengirola y es de las pocas rentables de España. Claramente insuficiente para conectar los flujos de personas de la Costa del Sol, es necesaria su ampliación hasta Marbella o Estepona.
- ◆ En el centro de la ciudad se sitúa el **Puerto**, con un crecimiento exponencial en el número de cruceros y de pasajeros de los mismos. Además, tiene en marcha un plan especial que está logrando la integración del mismo en la ciudad, con actuaciones como el Muelle 1 y el Palmeral de las sorpresas.
- ◆ El tráfico de mercancías por avión sigue siendo muy reducido, si bien el de contenedores vía marítima se ha disparado. Aunque aún no se ha consolidado la posición del Puerto de Málaga en el Mediterráneo como puerto de mercancías. Aún está pendiente una buena conexión con el ferrocarril y las autovías de la ciudad.
- ◆ En los últimos 5 años destaca el hecho de que la superficie dedicada en exclusiva al transporte público se ha duplicado, así como la de bicicletas que se ha multiplicado casi por 7.
- ◆ Cuenta con un Consorcio Metropolitano de Transportes que mueve al año en los 13 municipios que lo componen un total de 9,5 millones de pasajeros.
- ◆ El **transporte urbano** en autobús cuenta con más de 45 millones de viajeros al año y una apuesta cada vez mayor por el transporte eficiente y sostenible (flota ecológica, alquiler de bicis, etc).
- ◆ En 2014 se ha inaugurado una línea de **metro** que se verá complementada con otras dos en un futuro cercano.
- ◆ En la ciudad la **superficie peatonal** supone unos 90.000 m², habiéndose multiplicado por casi 1,5 en los últimos 5 años, gracias al plan de peatonalización y la revitalización del Centro Histórico, y de algunos barrios.
- ◆ El número de plazas públicas de **aparcamiento** en la ciudad ha pasado en estos últimos 5 años de 4000 a más de 6000.
- ◆ La mejora de las **zonas verdes y parques** urbanos y periurbanos, ha multiplicado casi por 6 las zonas verdes útiles por habitante en los últimos 5 años.

- ◆ Destaca la revitalización realizada en los últimos 20 años en el **Centro Histórico** que ha transformado completamente esta zona, apostando por un modelo de actuación y gestión integral e integrado.

Gobierno

- ◆ En Málaga, existen 65 **asociaciones de inmigrantes**. Además de 48 entidades pro inmigrantes que trabajan para apoyarlos: Arrabal, Cáritas, Cruz Roja, INCIDE, Málaga Acoge, Médicos del Mundo, PRODIVERSA, etc. También existen planes a nivel de la UE, nacional, regional y local, que facilitan la integración de estas personas. Son múltiples los programas de ayudas y de apoyo a la integración de los inmigrantes, así como de búsqueda de la interculturalidad, tanto a nivel nacional, regional como municipal.
- ◆ Existen varios organismos que trabajan en la **internacionalización** de las empresas e instituciones: Cámara de Comercio, PTA, Extenda -Junta Andalucía, Uma, Ayuntamiento de Málaga, ICEX, etc. Todos ellos cuentan con incentivos, herramientas, ayudas, asesoramiento o programas para favorecer esta internacionalización y el Ayuntamiento se relaciona con ellos.

7.2. ANÁLISIS INTERNO:

Estructura

- ◆ Desde 2011 existe un *Área de Relaciones Institucionales Internacionales*. Anteriormente solo existía un *Servicio de Programas Europeos*, que actualmente está en el Observatorio de Medio Ambiente Urbano-OMAU. Muchas de las áreas municipales ejecutan proyectos de este Servicio de Programas, por lo que habría que estudiar con más detenimiento el grado de relación que tienen con los socios internacionales.
- ◆ La información para determinar la presencia en mercados geográficos se ha extraído de aquellas áreas con una relación más directa y permanente con el exterior:
 - Promálaga-Palacio de Ferias y Congresos
 - Agencia de la Energía

- Participación Ciudadana, Inmigración y Cooperación al Desarrollo
 - Área de Nuevas Tecnologías. Promoción Empresarial. Oficina de Desarrollo Económico Internacional.
 - Área de Turismo-Convention Bureau
 - Servicio de Programas (Observatorio de Medio Ambiente Urbano-OMAU)
- No existe una coordinación permanente entre ellas en materia internacional, si bien el *Servicio de Programas Europeos* elabora proyectos coordinadamente.
- De un total de 81 unidades administrativas y servicios municipales, el 55% afirma tener algún tipo de relación internacional (proyectos de cooperación, visitas, ferias y congresos, contactos, etc.)



Fuente: CIEDES, Elaboración propia (2014)

Segmentos de Mercado



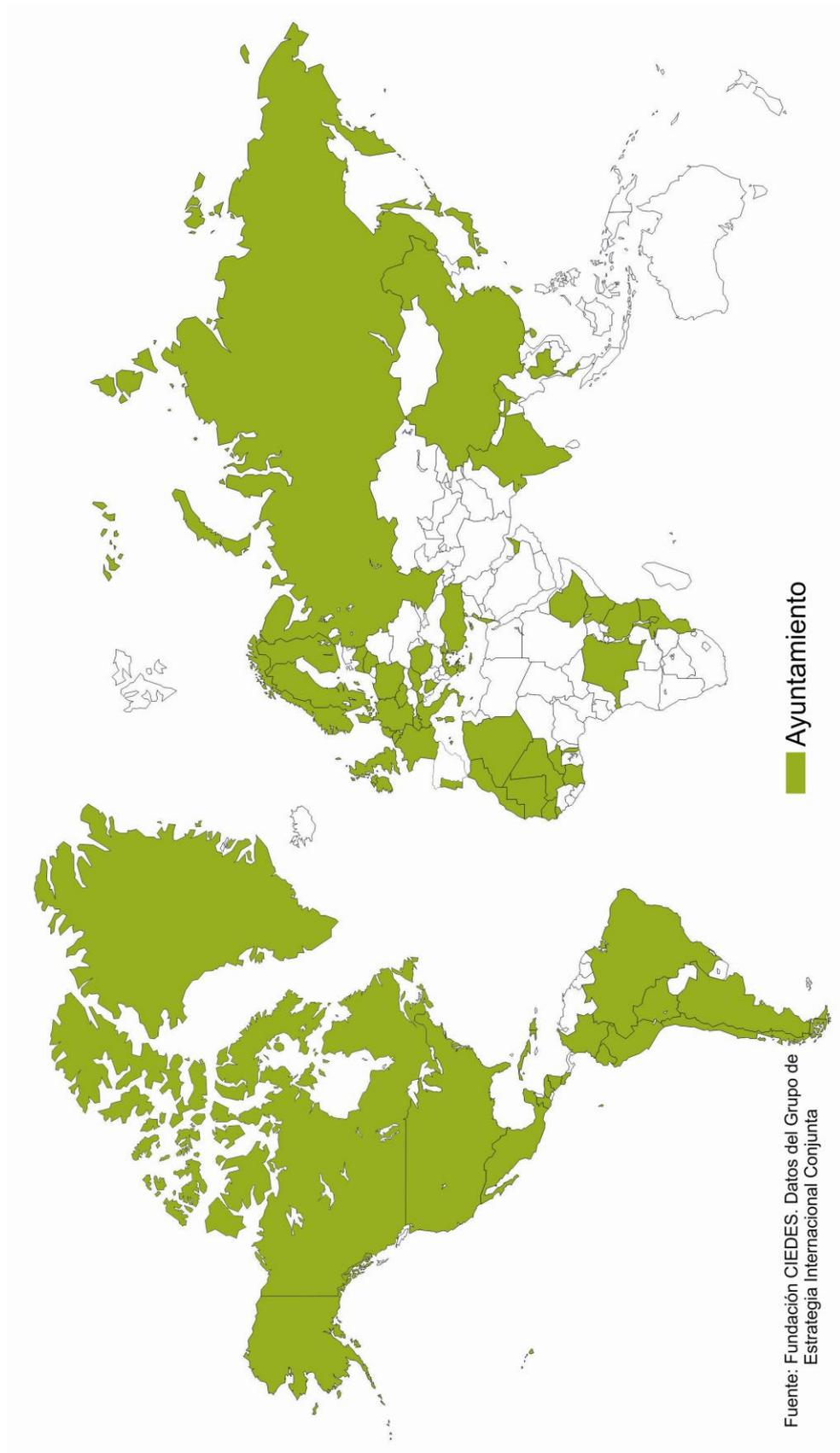
- De la encuesta realizada a las distintas Áreas, se extraen aquellos sectores en los que se está presente, pero también si el segmento está ya consolidado, es incipiente su papel o, por el contrario, son sectores potencialmente interesantes pero con poco recorrido aún.



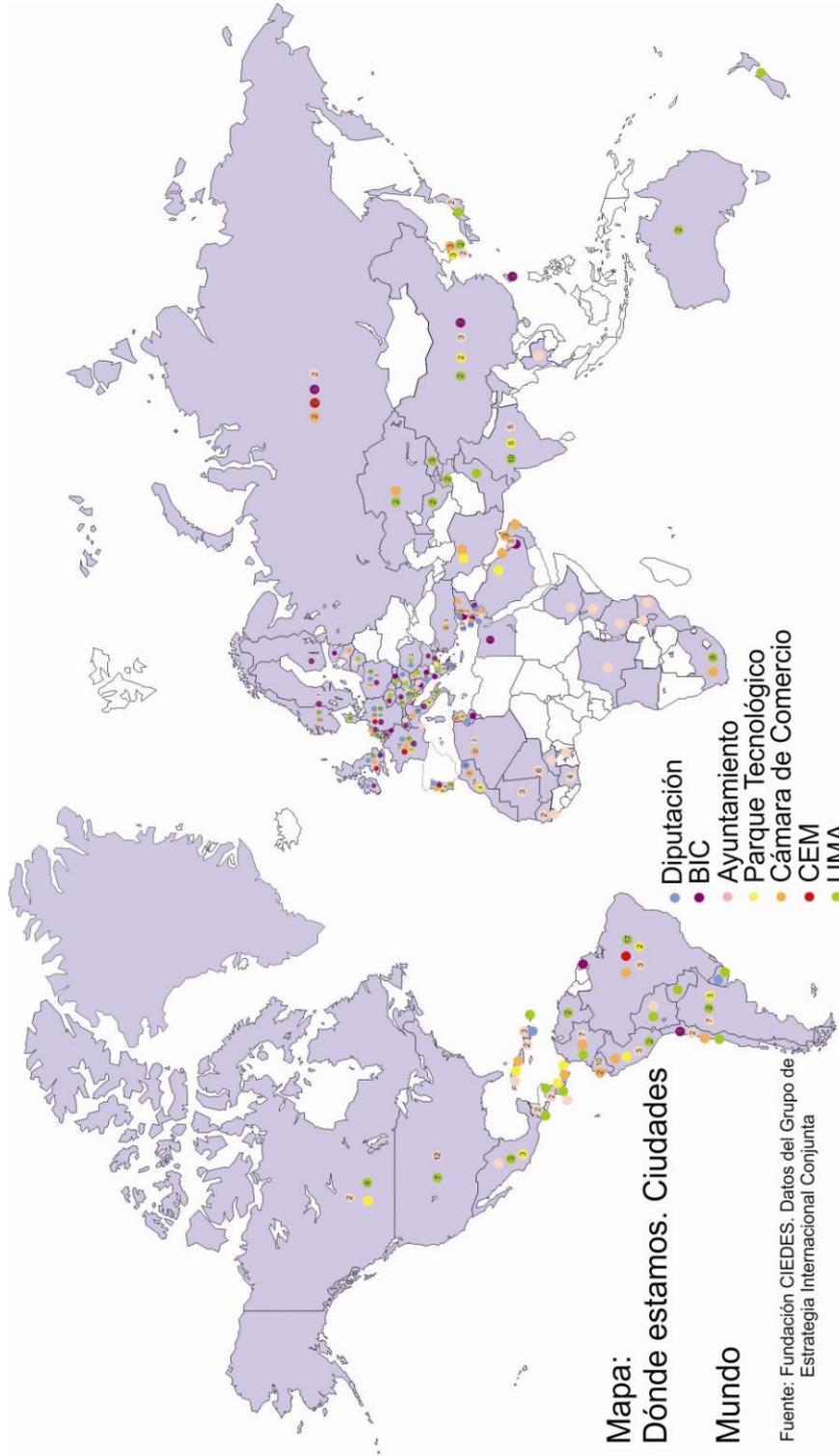
- ◆ Prácticamente todas las Áreas utilizan alguno de estos canales destacados. El apartado Otros se ha creado pensando en variaciones de medio plazo, pero apenas existe diversidad.

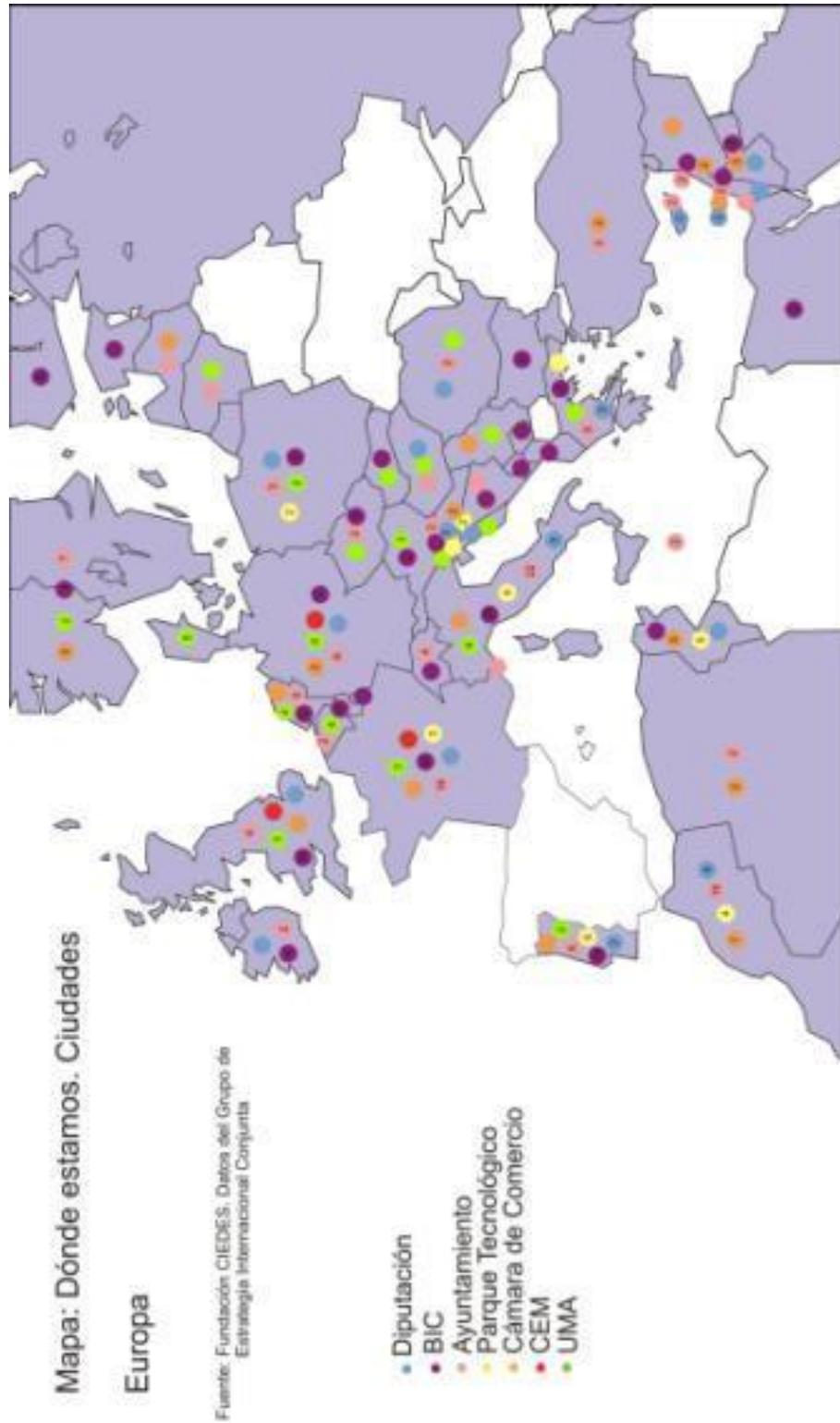
Mercados Geográficos

- ◆ Para valorar la accesibilidad de los mercados geográficos, se han utilizado 3 criterios diferentes: la proximidad geográfica, la cultura y la comunicación, y por último, la proximidad tecnológica.
- ◆ Existen numerosas zonas geográficas y países concretos que están relativamente cerca geográficamente (a menudo gracias a las infraestructuras de comunicación), pero que culturalmente o idiomáticamente son difícilmente accesibles.



Ciudades en las que está presente Málaga



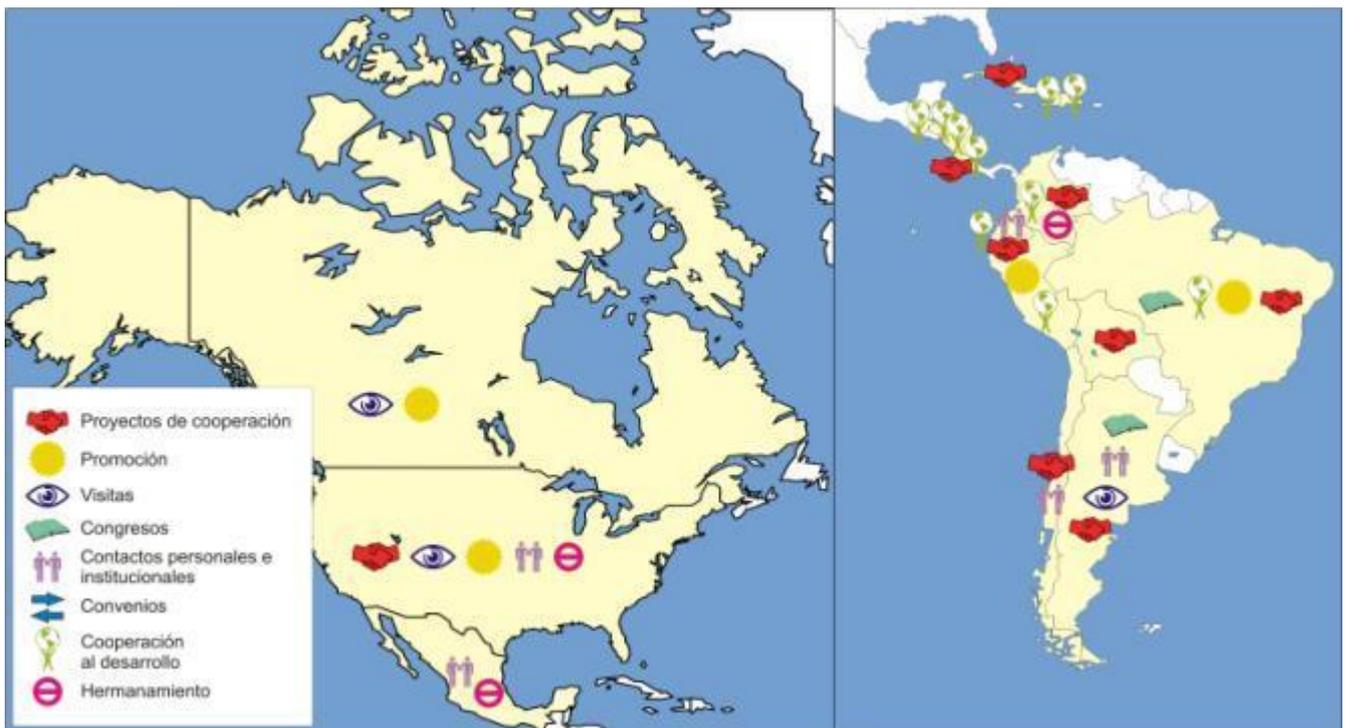


Canales empleados por el Ayuntamiento de Málaga

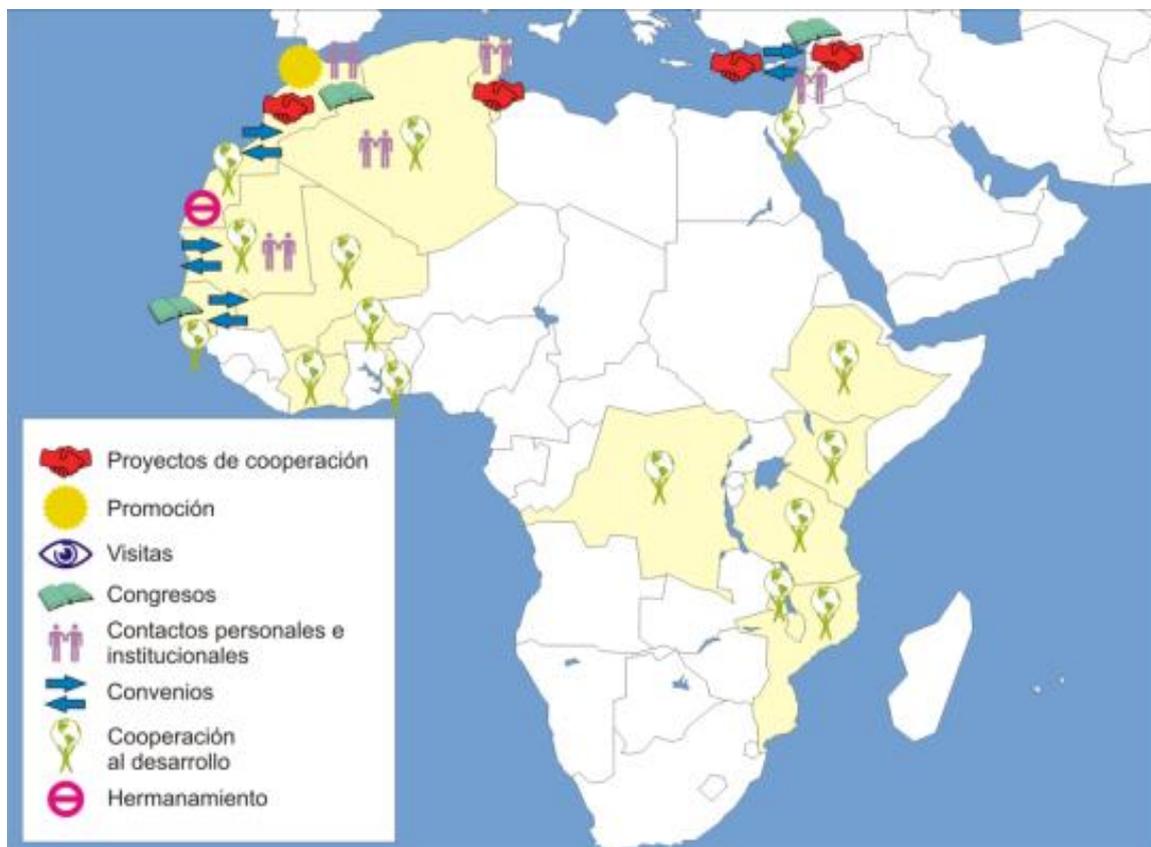
Europa y Mediterráneo



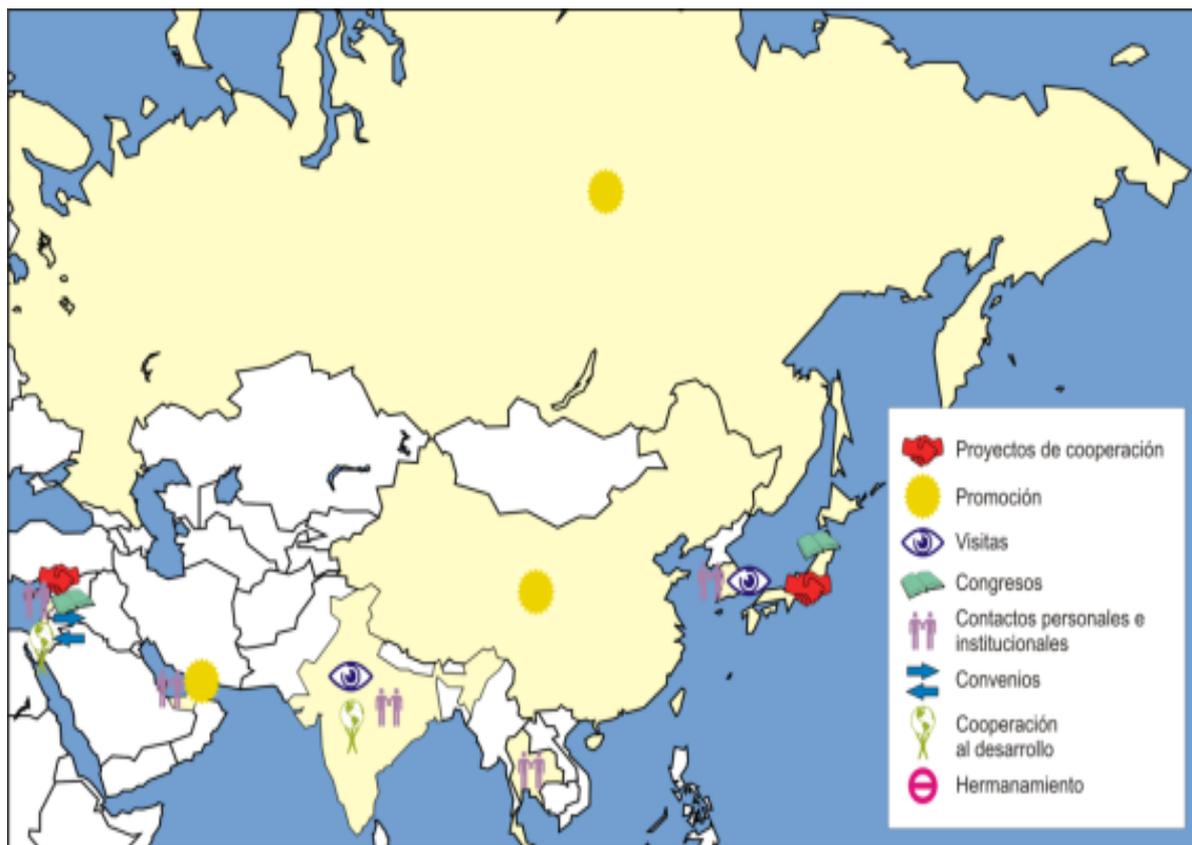
América



África



Asia



DÓNDE ESTAMOS en EUROPA

PAÍS	Ciudades	ENTIDAD	FA	AL	DA	Qué exportamos	SEGMENTO	CANAL
ESLOVENIA	Ljubljana	UMA					EDUCACIÓN	Convenios. Contactos personales e institucionales, Proyectos de
	Pdravje	PTA	X			Cooperación empresarial – Proyectos Europeos	COOPERACIÓN EMPRESARIAL Y ENERGÍAS RENOVABLES	Proyectos de cooperación
	Sezana	BIC EURONOVA				Red EBN	DESARROLLO REGIONAL	Proyectos de cooperación, Convenios;
	Inner-Karst (Pivka), Koper, Novo Mesto	DIPUTACIÓN				Desarrollo económico: transferencia de la eco-innovación a las pymes		Proyectos de cooperación
	Ljubljana, Maribor	AYTO (OMAU, Film Office, PROMÁLAGA)	X			Energías renovables. Turismo de pantalla	ENERGÍAS RENOVABLES. TURISMO	Proyectos de cooperación
ALEMANIA	Berlín, Frankfurt	CÁMARA						Contactos institucionales
	Reutlingen, Frankfurt, Dresden, Essen, Cologne, Passau, Siegen, Leipzig	UMA					EDUCACIÓN	Convenios. Contactos personales e institucionales, Proyectos de cooperación
	Berlín	CEM				Turismo	TURISMO	Convenio
	Frankfurt, Zwickau, Garching, Stendal, Darmstadt, Berlin, Gilching	BIC EURONOVA				Red EBN	DESARROLLO REGIONAL	Proyectos de cooperación, Convenios; Contactos personales/institucionales
	Ludwigsburg (Región de Stuttgart)	DIPUTACIÓN				Desarrollo medioambiental sostenible: gestión de residuos y de vertederos sellados		Proyectos de cooperación
	Berlín, Stuttgart, Gelserkirchen, Hamburgo, Frankfurt, Magdeburg; Dresdem, Passau	AYTO (NNTT, Convention Bureau, OMAU, PROTOCOLO Y TURISMO) PALACIO	X	X		Cooperación empresarial y turismo de congresos, de cruceros y de ciudad. Movilidad Sostenible. Energías renovables. Mice	COOPERACIÓN EMPRESARIAL, MICE, SOSTENIBILIDAD, ENERGÍAS RENOVABLES Y TURISMO. MICE	Promoción, visitas, congresos y contactos personales e institucionales. Proyectos de cooperación. Hermanamiento
MÓNACO	Mónaco	AYTO (Internacional)	X			NNTT	CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN	Proyectos de cooperación
CROACIA	Zagreb	UMA					EDUCACIÓN	Convenios. Contactos personales e institucionales, Proyectos de cooperación
	Hrovje, Rijeka	PTA, CÁMARA	X			Cooperación empresarial – Proyectos Europeos	COOPERACIÓN EMPRESARIAL Y ENERGÍAS RENOVABLES	Proyectos de cooperación. Contactos

PAÍS	Ciudades	ENTIDAD	FA	AL	DA	Qué exportamos	SEGMENTO	CANAL
FRANCIA	Marsella	CÁMARA						Contactos. Proyectos colaboración
	Montpellier, París, Toulouse	UMA					EDUCACIÓN	Convenios. Contactos personales e institucionales, Proyectos de cooperación
		CEM				Oferta Turística	TURISMO	Convenio
	Nantes, Toulon y Taupan	PTA	X			Cooperación empresarial – Proyectos Europeos	EMPRENDIMIENTO Y ENERGÍAS RENOVABLES	Proyectos de cooperación y contactos personales e institucionales. Visitas.
	Cergy Pontoise, Bethune, Angers, Montpellier, Rivesaltes, Merignac, Niza, Le Mans, Castres, Lyon, Antony, Agen, Bourg en Bresse, Mulhouse, Verniolle, Nîmes, Rennes, Auch Limoges, Aix en Provence, Quimper, Caen, Yutz, Ramonville Saint Agne, Chartres, Tarbes, Bidart, Poitiers, Fort de France, Nantes, Montauban, Dijon, Villers les Nancy, Rouen, Lille, Le Bourget du Lac, Annecy, Toulon, Orleans, Cesson Sevigne, Reims, San Juéry, San Geours de Maremne, Douai, París, Alençon, Maisons Alfort, Beauvais, St Quentin, Yvelines, Troyes, Sainte-	BIC EURONOVA				Red EBN	DESARROLLO REGIONAL	Proyectos de cooperación, Convenios; Contactos personales/institucionales
	Marsella	DIPUTACIÓN				Desarrollo medioambiental sostenible		Proyectos de cooperación
	Niza, Nantes, Lyon, Gantes, Chartres, París, Toulouse, Grenoble, Marsella, Languedoc Rousillon, Quimper, Pau; Burdeos, Communauté du Pays D'azur; Región Languelot&Rousillón	AYTO (NNTT, Internacional, Convention Bureau, OMAU, CULTURA, DEPORTES PROMÁLAGA Y TURISMO), CIEDES. PALACIO	X			Turismo, MICE, cooperación empresarial, NNTT, aeronáutica y energías renovables, eficiencia energética, Cultura. Deporte. Mice	TURISMO, MICE, COOPERACIÓN EMPRESARIAL, CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN, EFICIENCIA ENERGÉTICA Y ENERGÍAS RENOVABLES, CULTURA, DEPORTES. MICE	Promoción, Proyectos de cooperación, Congresos y contactos personales e institucionales. Visitas
PAÍSES NÓRDICOS	Oslo, Estocolmo	CÁMARA						Promoción.
	Solna, Lund	UMA					EDUCACIÓN	Convenios. Contactos personales e institucionales, Proyectos de cooperación
	Lund, Sundsvall Oslo	BIC EURONOVA				Red EBN	DESARROLLO REGIONAL	Proyectos de cooperación, Convenios; Contactos personales/institucionales
	Bornholm, Malmö, Oslo, Copenhague, Gotemburg, Estocolmo. Södertalje	AYTO (TURISMO, Internacioanl y AGENCIA ENERGÍA, Film Office) OMAU	X			Turismo y energías renovables. Turismo de pantalla	TURISMO Y ENERGÍAS RENOVABLES	Promoción, Congresos y proyectos de cooperación

PAÍS	Ciudades	ENTIDAD	FA	AL	DA	Qué exportamos	SEGMENTO	CANAL
RUMANÍA	Cluj-Napoca	UMA					EDUCACIÓN	Convenios. Contactos personales e institucionales, Proyectos de cooperación
	Lasi, Bucarest	AYTO (OMAU, Film Office)	X			Energías renovables. Turismo de pantalla	ENERGÍAS RENOVABLES. TURISMO	Proyectos de cooperación.
HUNGRÍA	Sopron	UMA					EDUCACIÓN	Convenios. Contactos personales e institucionales, Proyectos de cooperación
	Budapest	AYTO (OMAU)	X			Energías renovables.	ENERGÍAS RENOVABLES	Proyecto de cooperación
DINAMARCA	Copenhague	AYTO (Medio Ambiente)				Gestión RSU	CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN	Visitas, contactos personales e institucionales. Congresos
	Aalborg, Kongens Lyngby, Helsinki, Odense	UMA					EDUCACIÓN	Convenios. Contactos personales e institucionales, Proyectos de cooperación
HOLANDA	Leeuwarden Amsterdam Eindhoven Noordwijk Wageningen	BIC EURONOVA				Red EBN	DESARROLLO REGIONAL	Proyectos de cooperación, Convenios; Contactos personales/institucionales
		CÁMARA					PROMOCIÓN EMPRESARIAL	Promoción.
	Amsterdam, Maastrich, Groningen, Utrecht	UMA					EDUCACIÓN	Convenios. Contactos personales e institucionales, Proyectos de cooperación
	Rotterdam, Utrech, Amsterdam, Maastrich, Roermond	AYTO (TURISMO, DEPORTES, CULTURA)	X			Turismo y NNNTT, Cultura, Deportes	TURISMO Y CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN. DEPORTES	Promoción y proyectos de cooperación
BÉLGICA	Namur, Nivelles, Charleroi, Louvain La-Neuve, Liège, Arlon, Gante, Geel, Mons, Bruselas, Angleur	BIC EURONOVA				Red EBN	DESARROLLO REGIONAL	Proyectos de cooperación, Convenios; Contactos personales/institucionales
	Leuven, Louvain la Neuve, Gante, Antwerp	UMA					EDUCACIÓN	Convenios. Contactos personales e institucionales, Proyectos de cooperación
	Bruselas, Huy	AYTO (TURISMO, Convention Bureau, Internacional y AGENCIA ENERGÍA) PALACIO	X	X		Turismo de congresos y de ciudad, NNNTT y energías renovables. Mice	TURISMO, MICE, NNNTT Y ENERGÍAS RENOVABLES. MICE	Promoción, congresos y proyectos de cooperación
POLONIA	Cracovia y Bielsko Biala	PTA	X			Cooperación empresarial – Proyectos Europeos	EMPRENDIMIENTO Y ENERGÍAS RENOVABLES	Proyectos de cooperación y contactos personales e institucionales. Visitas.
	Warsaw, Wroclaw	UMA					EDUCACIÓN	Convenios. Contactos personales e institucionales, Proyectos de cooperación
	Cracovia, Varsovia	BIC EURONOVA				Red EBN	DESARROLLO REGIONAL	Proyectos de cooperación, Convenios; Contactos personales/institucionales
	Lublin, Cracovia, Varsovia, Krakow. Poznan	AYTO (OMAU, TURISMO, CULTURA, Film Office)	X			Turismo cultural, Cultura. Turismo de pantalla	TURISMO, CULTURA	Promoción, Proyecto Cooperación. Visitas
AUSTRIA	Graz, Viena	BIC EURONOVA				Red EBN	DESARROLLO REGIONAL	Proyectos de cooperación, Convenios; Contactos personales/institucionales
	Drau, Graz, Salzburgo	UMA				Erasmus Mundus 2013.2017	EDUCACIÓN	Convenios. Contactos personales e institucionales, Proyectos de cooperación

PAÍS	Ciudades	ENTIDAD	FA	AL	DA	Qué exportamos	SEGMENTO	CANAL
IRLANDA	Cork, Dublín, Waterford, Galway	BIC EURONOVA				Red EBN	DESARROLLO REGIONAL	Proyectos de cooperación, Convenios; Contactos personales/institucionales
	Belfast	DIPUTACIÓN				Desarrollo medioambiental sostenible		Proyectos de cooperación
	Dublín, Cork	AYTO (TURISMO, Internacional y AGENCIA ENERGÍA) PALACIO	X	X		Turismo, NNNT y energías renovables. Mice.	TURISMO, NNNT Y ENERGÍAS RENOVABLES. MICE	Promoción, Congresos y proyectos de cooperación
SUIZA	Sion	BIC EURONOVA				Red EBN	DESARROLLO REGIONAL	Proyectos de cooperación, Convenios; Contactos personales/institucionales
	Ginebra, Montreaux, Zurich, Basel	AYTO (TURISMO e Internacional) PALACIO	X	X		Turismo y NNNT. Mice	TURISMO Y CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN. MICE	Promoción, proyectos internacionales y contactos personales e institucionales. Visitas
REPÚBLICA CHECA	Brno, Ostrava, pilsen, Praga, Planá nad Lužnicí	BIC EURONOVA				Red EBN	DESARROLLO REGIONAL	Proyectos de cooperación, Convenios; Contactos personales/institucionales
	Brno	UMA					EDUCACIÓN	Convenios. Contactos personales e institucionales, Proyectos de cooperación
	Praga, Brno	AYTO (TURISMO, OMAU)	X			Turismo de ciudad y Movilidad Sostenible	TURISMO Y SOSTENIBILIDAD	Visitas, Proyectos de Cooperación, Congresos y contactos personales e institucionales
REINO UNIDO	Londres	CÁMARA						Promoción. Contactos
	Londres, Oxford, Cambridge	UMA					EDUCACIÓN	Convenios. Contactos personales e institucionales, Proyectos de cooperación
	Londres	CEM				Turismo	TURISMO	Convenio
	Coventry, Irlanda del Norte, Londres, Sunderland, Cambridge, Stoke on Trent, Kent, Plymouth, Harwell, Nottingham	BIC EURONOVA				Red EBN	DESARROLLO REGIONAL	Proyectos de cooperación, Convenios; Contactos personales/institucionales
	Londres, Rutland. Edimburgo. Salford, Bristol y Bath	AYTO (NNNT, Convention Bureau, PROMÁLAGA Y TURISMO) PALACIO. OMAU	X			Cooperación empresarial y turismo cultural, de naturaleza, ciudad y de congresos. Mice	COOPERACIÓN EMPRESARIAL, MICE Y TURISMO. TIC	Proyectos de colaboración, Promoción, congresos, visitas y contactos personales e institucionales
PORTUGAL	Braga, Funchal (Madeira), Covilha, Alcabideche, Coimbra, Oporto, Sines, Abrantes, Lisboa, Cartaxo	BIC EURONOVA				Red EBN	DESARROLLO REGIONAL	Proyectos de cooperación, Convenios; Contactos personales/institucionales
	Lisboa, Évora, Vila Nova de Gaia y Lublin, Azores. Oporto.	AYTO (TURISMO, OMAU Y PROMÁLAGA) PALACIO	X			Turismo, energías renovables y cooperación empresarial	TURISMO, ENERGÍAS RENOVABLES Y COOPERACIÓN EMPRESARIAL	Promoción, Proyectos de cooperación, visitas y contactos personales e institucionales
	Faro, Porto	UMA					EDUCACIÓN	Convenios. Contactos personales e institucionales, Proyectos de cooperación
	Lisboa	CÁMARA						Contactos
	Lisboa, Faro, Evora	DIPUTACIÓN				Desarrollo medioambiental sostenible. Medidas sociales dirigidas a la juventud		Proyectos de cooperación
	Lisboa, Faro, Abrantes, Alentejo, Portalegre y Santaren	PTA	X			Cooperación empresarial – Proyectos Europeos	EMPREDIMIENTO Y ENERGÍAS RENOVABLES	Proyectos de cooperación, Congresos y contactos personales e institucionales. Visitas.

PAÍS	Ciudades	ENTIDAD	FA	AL	DA	Qué exportamos	SEGMEN TO	CANAL
ESTONIA	Tallinn	BIC EURONOVA				Red EBN	DESARROLLO REGIONAL	Proyectos de cooperación, Convenios; Contactos personales/institucionales
LETONIA	Riga	AYTO-OMAU, CÁMARA						Proyecto de colaboración, Promoción.
BOSNIA-HERZEGOVINA	Banja Luka	BIC EURONOVA				Red EBN	DESARROLLO REGIONAL	Proyectos de cooperación, Convenios;
	Sarajevo	AYTO-OMAU						Proyecto de colaboración
LITUANIA	Vilnius	AYTO-OMAU UMA					EDUCACIÓN	Proyecto de colaboración. Convenios. Contactos personales e institucionales
SERBIA	Nis	UMA					EDUCACIÓN	Convenios. Contactos personales e institucionales, Proyectos de cooperación
	Belgrado	AYTO (Medio Ambiente)				Sostenibilidad y medio ambiente (Ruidos)	CONOCIMIENTO	Visitas, contactos personales e institucionales
	Belgrado	CÁMARA						Contactos
FINLANDIA	Kotka, Tampere, Lahti, Helsinki, Lappeenranta	BIC EURONOVA				Red EBN	DESARROLLO REGIONAL	Proyectos de cooperación, Convenios; Contactos personales/institucionales
LUXEMBURGO	Esch-sur-Alzette	BIC EURONOVA				Red EBN	DESARROLLO REGIONAL	Proyectos de cooperación, Convenios; Contactos personales/institucionales
ESLOVAQUIA	Kosice	UMA					EDUCACIÓN	Convenios. Contactos personales e institucionales, Proyectos de cooperación
	Kosice	BIC EURONOVA				Red EBN	DESARROLLO REGIONAL	Proyectos de cooperación, Convenios; Contactos personales/institucionales
KOSOVO	Pristina	BIC EURONOVA				Red EBN	DESARROLLO REGIONAL	Proyectos de cooperación, Convenios; Contactos personales/institucionales
BULGARIA	Ruse, Varna	BIC EURONOVA				Red EBN	DESARROLLO REGIONAL	Proyectos de cooperación, Convenios; Contactos personales/institucionales

DÓNDE ESTAMOS en el MEDITERRÁNEO

PAÍS	Ciudades	ENTIDAD	FA	AL	DA	Qué exportamos	SEGMENTO	CANAL
ARGELIA	Argel, Orán	CÁMARA						Promoción
	Argel, Tinduf	CIEDES, AYTO (Participación)	X			Materiales construcción. Material eléctrico. Ingeniería civil. Agroalimentario, Planificación estratégica	CONSTRUCCIÓN, AGROALIMENTARIO, CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN. COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA	Contactos personales e institucionales, Proyectos de cooperación, Cooperación empresarial. Colaboración al desarrollo.
GRECIA	Atenas, Tesalónica. Región Este de Macedonia y Thrace. Región Ática.	AYTO (PROMÁLAGA, OMAU)	X			Cooperación empresarial y energías renovables	COOPERACIÓN EMPRESARIAL Y ENERGÍAS RENOVABLES	Contactos personales e institucionales y Proyectos de cooperación
	Atenas	UMA					EDUCACIÓN	Convenios. Contactos personales e institucionales, Proyectos de cooperación
	Ioannina, Atenas, Tesalónica	BIC EURONOVA				Red EBN	DESARROLLO REGIONAL	Proyectos de cooperación, Convenios; Contactos personales/institucionales
	Peloponeso (Trípoli), Heraklion, Komotini	DIPUTACIÓN				Desarrollo económico. Medidas sociales dirigidas a la juventud.		Proyectos de cooperación
	Patras	PTA	X			Cooperación empresarial – Proyectos Europeos	COOPERACIÓN EMPRESARIAL Y ENERGÍAS RENOVABLES	Proyectos de cooperación
ITALIA	Roma, Viterbo, Florencia, Módena, Trento, Bolonia	UMA					EDUCACIÓN	Convenios. Contactos personales e institucionales, Proyectos de cooperación
	Ancona	CÁMARA						Contactos
	Roma, Génova, Cagliari, Nápoles, Trento, Turín, Poggibonsi (Siena), Chieti, Mesina, Florencia, Modugno, Pavía, Potenza, Palermo, Bari, Rovereto, Bolonia, Noci, Milán, Conselve (Padova), Bovino (Foggia), Terni, Trieste, Legnano.	BIC EURONOVA				Red EBN	DESARROLLO REGIONAL	Proyectos de cooperación, Convenios; Contactos personales/institucionales
	Sicilia, Masa Carrara, Módena y Umbria	PTA, CIEDES	X			Cooperación empresarial – Proyectos Europeos, Planificación estratégica	COOPERACIÓN EMPRESARIAL	Proyectos de cooperación, visitas y contactos personales e institucionales
	Camerino, Macerata, Región de Campania (Nápoles), Palermo, Siracusa	DIPUTACIÓN				Desarrollo medioambiental sostenible. Medidas sociales dirigidas a la juventud		Proyectos de cooperación
Roma, Rimini, Matera, Florencia, Milán, Génova Laore Sardegna, Turín y Pescara. Apulia, Pisa, Benavento, Ferrara, Parma, Napoles, Vencia; Provincia de Lucca; Región de Emilia Romagna; Chiaravale; Fratamagiore	AYTO (TURISMO, Internacional, PROMÁLAGA, OMAU Y AGENCIA ENERGÍA, Film Office), CIEDES		X			Turismo Cultural, NNTT y energías renovables, Planificación estratégica. Turismo de pantalla	TURISMO, CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN Y ENERGÍAS RENOVABLES	Promoción, Proyectos de cooperación, Congresos y contactos personales e institucionales. Visitas

PAÍS	Ciudades	ENTIDAD	FA	AL	DA	Qué exportamos	SEGMENTO	CANAL
MARRUECOS	Tánger, Tetuán, Alhucemas, Nador, Casablanca, Rabat, Oujda	CÁMARA		X		Materiales construcción. Formación. Desarrollo software. Ingeniería civil y obra pública. Energías renovables.	CONSTRUCCIÓN CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN. ENERGÍAS RENOVABLES	Contactos personales e institucionales. Proyectos de colaboración
	Tánger, Chaouen, Tetuán, Larache, Alhucemas, Oujda, Tarfaya, Dakhla y Nador, Soussa Massa Drâa, Agadirda, Outanane, Inezgane Ait	AYTO (Turismo, Internacional, PROMÁLAGA Y Agencia Energía, OMAU, Medio Ambiente. Participación), CIEDES	X			Turismo, emprendimiento, NNTT, aeronáutica, cooperación empresarial y energías renovables. Sostenibilidad y Medio	TURISMO, COOPERACIÓN EMPRESARIAL, EMPRENDIMIENTO, CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN Y ENERGÍA RENOVABLE. CCOPERACIÓN	Promoción, Congresos y contactos personales e internacionales, Proyectos de cooperación. Colaboración al desarrollo. Visitas
	Tánger, Tetuán, Larache	DIPUTACIÓN				Desarrollo económico. Desarrollo medioambiental sostenible. Fomento		Proyectos de cooperación
	Rabat, Tetouan, Casablanca y Tánger	PTA	X			Servicios de innovación	COOPERACIÓN EMPRESARIAL Y ENERGÍAS RENOVABLES	Proyectos de cooperación, convenios, visitas y contactos personales e institucionales. Visitas
LÍBANO	Beirut	BIC EURONOVA				Red EBN	DESARROLLO REGIONAL	Proyectos de cooperación, Convenios; Contactos personales/institucionales
	Trípoli, Beirut	AYTO (Internacional), CIEDES	X			NNTT, Planificación estratégica	CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN	Congresos y Contactos personales e institucionales, Proyectos de cooperación
		CÁMARA						COOPERACIÓN EMPRESARIAL
ISRAEL	Tel Aviv	DIPUTACIÓN				Desarrollo medioambiental sostenible		Proyectos de cooperación
	Tel Aviv	OMAU	X			Movilidad sostenible	SOSTENIBILIDAD	Proyectos de cooperación
MALTA	La Valeta, Msida	AYTO (PROMÁLAGA, OMAU, Film Office)	X			Cooperación empresarial, energías renovables. Turismo de pantalla	COOPERACIÓN EMPRESARIAL Y ENERGÍAS RENOVABLES. TURISMO	Contactos personales e institucionales y Proyectos de Cooperación

PAÍS	Ciudades	ENTIDAD	FA	AL	DA	Qué exportamos	SEGMENTO	CANAL
TURQUÍA	Estambul, Antalya	CÁMARA						Contactos
	Smirna, Estambul, Ankara	AYTO (Turismo, Cultura, Medio Ambiente), CIEDES	X			Turismo de ciudad, Planificación estratégica. Cultura. Sostenibilidad y medio ambiente (Ruidos)	TURISM, CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN Y ENERGÍAS RENOVABLES CULTURA	Congresos, Proyectos de cooperación, Promoción. Visitas. Contactos personales e institucionales.
CHIPRE	Nicosi, Larnaca	DIPUTACIÓN				Desarrollo medioambiental sostenible. Desarrollo		Proyectos cooperación
	Lefkosia, Lárnaka	AYTO (OMAU) CIEDES	X			Eficiencia energética y Planificación estratégica	ENERGÍAS RENOVABLES Y CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN	Proyectos cooperación
JORDANIA	Amán, Irbid	BIC EURONOVA				Red EBN	DESARROLLO REGIONAL	Proyectos de cooperación, Convenios:
	Amman	DIPUTACIÓN				Desarrollo medioambiental sostenible		Proyectos de cooperación
		CÁMARA						
SIRIA	Larakia	CÁMARA						Contactos
ALBANIA	Tirana	BIC EURONOVA				Red EBN	DESARROLLO REGIONAL	Proyectos de cooperación, Convenios; Contactos personales/institucionales
EGIPTO	El Cairo, Guiza	BIC EURONOVA				Red EBN	DESARROLLO REGIONAL	Proyectos de cooperación, Convenios; Contactos personales/institucionales
TÚNEZ	El Ghazella- Ariana Belvédère	BIC EURONOVA				Red EBN	DESARROLLO REGIONAL	Proyectos de cooperación, Convenios; Contactos personales/institucionales
	Sfax	DIPUTACIÓN				Fomento gobierno local		Proyectos de cooperación
	Tunisia, Sfax, Jendauba, Hamamet, Sousse	CÁMARA, PTA, CIEDES	X			Cooperación empresarial, Planificación estratégica	COOPERACIÓN EMPRESARIAL	Contactos personales e institucionales, Proyectos de cooperación

DÓNDE ESTAMOS en NORTEAMÉRICA

ZONA	PAÍS	Ciudades	ENTIDAD	FA	AL	DA	Qué exportamos	SEGMENTO	CANAL
NORTEAMÉRICA	MÉXICO	Zacatecas	AYTO	X					Hermanamiento
		Monterrey, Aguascalientes, México City	UMA				Movilidad estudiantes	EDUCACIÓN	Convenios. Contactos personales e institucionales, Proyectos de cooperación
		Monterrey, Durango, Mérida.	PTA, CIEDES.	X			Cooperación empresarial, Planificación estratégica	COOPERACIÓN EMPRESARIAL	Contactos personales e institucionales.
	CANADÁ	Ottawa, Toronto, Guelph, Calgary	UMA				Movilidad estudiantes	EDUCACIÓN	Convenios. Contactos personales e institucionales, Proyectos de cooperación. Promoción
		Toronto, Montreal	AYTO (Turismo)				Turismo Cultural	TURISMO	Promoción y visitas
			PTA	X			Cooperación empresarial	COOPERACIÓN EMPRESARIAL	Contactos personales e institucionales
	EEUU	Carlisle, Atlanta, Evanston, Coral Gables; Tampa, Pensacola, Cullowhee	UMA				Movilidad estudiantes	EDUCACIÓN	Convenios. Contactos personales e institucionales, Proyectos de cooperación
		San José, Miami, Austin, Nueva York, Galveston; San Luis, Las Vegas, Michigan, San Agustín. Chicago. Boston y San Fco.	AYTO (NNTT, PROMÁLAGA, Turismo, Internacional. Cultura)	X			Smart City, Malaga Valley, Tecnología, Emprendimiento. Cultura. Turismo Cultural y de Cruceros	TURISMO, CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN CULTURA	Promoción, visitas y contactos personales e institucionales. Proyectos de Cooperación
		Mobile	AYTO	X					Hermanamiento

DÓNDE ESTAMOS en AMÉRICA DEL SUR

PAÍS	Ciudades	ENTIDAD	FA	AL	DA	Qué exportamos	SEGMENTO	CANAL
ARGENTINA	Pilar, Iguazú, Mendoza y Buenos Aires, General San Martín, Morón, Mar del Plata	AYTO (NNTT Y AGENCIA ENERGÍA), OMAU CIEDES		X		Cooperación empresarial y energías renovables, Planificación estratégica	COOPERACIÓN EMPRESARIAL Y ENERGÍAS RENOVABLES	Visitas, Congresos y contactos personales e institucionales. Proyecto colaboración
	Córdoba, San Miguel de Tucumán	UMA				Proyectos Internacionales	EDUCACIÓN	Proyectos de cooperación; Convenios, contactos personales e institucionales
	Buenos Aires, Mendoza y El Pilar	PTA	X			Cooperación empresarial	COOPERACIÓN EMPRESARIAL	Convenios y contactos personales e institucionales
BRASIL	Brasilia	CÁMARA						Promoción
		CEM				Turismo idiomático	TURISMO	Convenio
	Fortaleza, Itaipu	PTA				Cooperación empresarial	COOPERACIÓN EMPRESARIAL	Convenios, contactos
	São Paulo, Rio de Janeiro, Guarulhos y Recife	CIEDES	X			Cooperación empresarial, Planificación estratégica	COOPERACIÓN EMPRESARIAL	Congresos, convenios y contactos personales e institucionales
	Caruaru, Pici, Juiz de Fora, Sao Benito, Sao Carlos, Sao Paulo, Joao Pessoa; Belo Horizonte, Ouro Preto; Recife, Belém, Curitiba, Rio de Janeiro; Natal, Niteroi, Seropédica; Brasilia	UMA				Movilidad de estudiantes, Proyectos Internacionales Conjuntos. Publicaciones conjuntas	EDUCACIÓN	Proyectos de cooperación; convenios, contactos personales/institucionales
	Victoria, Fortaleza, Curitiba	AYTO (TURISMO, Participación e Internacional) OMAU	X			Turismo idiomático y aeronáutica	TURISMO Y CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN. COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA	Promoción y Proyectos de cooperación. Colaboración al desarrollo
CHILE	Macul, Santiago de Chile	BIC EURONOVA				Red EBN	DESARROLLO REGIONAL	Proyectos de cooperación, Convenios; Contactos personales/institucionales
	Santiago de Chile, Victoria	AYTO (Internacional), CIEDES	X			Aeronáutica, Planificación estratégica	CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN	Proyectos de cooperación y contactos personales e institucionales
	Santiago de Chile	CÁMARA. UMA	X			Ingeniería. Servicios sanitarios. Materiales construcción. Movilidad de estudiantes	CONSTRUCCIÓN, SALUD, EDUCACIÓN	Contactos personales e institucionales. Promoción. Proyectos de cooperación. Convenios

PAÍS	Ciudades	ENTIDAD	FA	AL	DA	Qué exportamos	SEGMENTO	CANAL
PERÚ	Lima	CÁMARA, PTA	X			Industria auxiliar a la construcción. Ingeniería. Productos Químicos. Cooperación empresarial	CONSTRUCCIÓN, COOPERACIÓN EMPRESARIAL	Contactos personales e institucionales. Promoción. Convenios
	Lima, Región Apurímac, San Juan de Lurigancho	AYTO (Cultura, Participación)	X			Cultura	CULTURA. COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA	Promoción. Colaboración al desarrollo
	Lima, Trujillo	UMA	X			Movilidad de estudiantes	EDUCACIÓN	Proyectos de Cooperación, convenios, contactos personales/institucionales
ECUADOR	Quito, Cuenca	CÁMARA, CIEDES	X			Cooperación empresarial, Planificación	COOPERACIÓN EMPRESARIAL	Contactos personales e institucionales y visitas
	Pichincha, Guayas, Quito, Esmeraldas, Sucumbios, Guayaquil, Loja, Manta, Manabí; Cuenca	AYTO (Participación) OMAU	X				COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA	Colaboración al desarrollo. Proyecto colaboración
COLOMBIA	Bogotá	CÁMARA						Promoción
	Medellín	UMA				Movilidad estudiantes	EDUCACIÓN	Proyectos de cooperación; convenios, contactos personales/institucionales
	Popayán, Cali, estado de Bolívar, Arjona, Marinilla. Pereira, Manizares. Bogotá	AYTO (Participación) OMAU	x				COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA	Hermanamiento. Colaboración al desarrollo. Proyecto colaboración
BOLIVIA	La Paz	UMA				Proyectos Cooperación al Desarrollo	EDUCACIÓN	Proyectos de cooperación; convenios, contactos personales/institucionales
	Cochabamba	AYTO-OMAU						Proyecto colaboración
VENEZUELA	Puerto La cruz, Maracaibo	UMA					EDUCACIÓN	Proyecto colaboración. Convenios. Contactos personales e institucionales
PARAGUAY	Asunción	UMA					EDUCACIÓN	Proyecto colaboración. Convenios. Contactos personales e institucionales
GUAYANA FRANCESA	Cayena	BIC EURONOVA				Red EBN	DESARROLLO REGIONAL	Proyectos de cooperación, Convenios; Contactos personales/institucionales
URUGUAY	Montevideo	UMA					EDUCACIÓN	Proyecto colaboración. Convenios. Contactos personales e institucionales

DÓNDE ESTAMOS en CENTRO AMÉRICA Y CARIBE

PAÍS	Ciudades	ENTIDAD	FA	AL	DA	Qué exportamos	SEGMENTO	CANAL
HAÍTÍ	Ciudad Leogane, Vient Kout,	AYTO (Participación)	X				COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA	Colaboración al desarrollo
NICARAGUA	León	UMA				Movilidad estudiantes	EDUCACIÓN	Proyectos de cooperación; convenios, contactos personales/institucionales
	Managua, El Sauce	AYTO (Participación)	X				COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA	Colaboración al desarrollo
GUATEMALA	Guatemala City	UMA					EDUCACIÓN	Proyecto colaboración. Convenios. Contactos personales e institucionales
	Chiquimula, Villa Nueva	AYTO (Participación)	X				COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA	Colaboración al desarrollo
PUERTO RICO	San Juan	UMA					EDUCACIÓN	Proyecto colaboración. Convenios. Contactos personales e institucionales
REP. DOMINICANA	Santo Domingo, Olivares, La Cubana	AYTO (Participación)	X				COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA	Colaboración al desarrollo
COSTA RICA	Cartago	UMA					EDUCACIÓN	Proyecto colaboración. Convenios. Contactos personales e institucionales
	San José	AYTO-OMAU, PTA	X			Cooperación empresarial	COOPERACIÓN EMPRESARIAL	Proyecto colaboración, Contactos personales e institucionales
CUBA	La Habana	Ayto (CULTURA)	X				CULTURA	Proyecto Colaboración
PANAMÁ	Panamá	CÁMARA	X			Formación profesional. Material de construcción. Productos Químicos	CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN CONSTRUCCIÓN COOPERACIÓN EMPRESARIAL	Contactos personales e institucionales. Promoción
	Panamá	PTA	X			Cooperación empresarial	COOPERACIÓN EMPRESARIAL	Convenios

DÓNDE ESTAMOS en ÁFRICA

PAÍS	Ciudades	ENTIDAD	FA	AL	DA	Qué exportamos	SEGMENTO	CANAL
TANZANIA	Moshi	AYTO (PARTICIPACIÓN)	X				COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA	Colaboración al desarrollo
COSTA DE MARFIL	Beoumi, Bouake, Sakassou, Lagunes	AYTO (PARTICIPACIÓN)	X				COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA	Colaboración al desarrollo
MALI	Kidal, Kayes, Koulikoro, Tombuctú, Mopti,	AYTO (PARTICIPACIÓN)	X				COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA	Colaboración al desarrollo
BURKINA FASSO	Hauts Bassins	AYTO (PARTICIPACIÓN)	X				COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA	Colaboración al desarrollo
GUINEA BISSAU	Ingoré	AYTO (PARTICIPACIÓN)	X				COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA	Colaboración al desarrollo
KENIA	Turkana	AYTO (PARTICIPACIÓN)	X				COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA	Colaboración al desarrollo
REP. DEM. CONGO	Kinshasa	AYTO (PARTICIPACIÓN)	X				COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA	Colaboración al desarrollo
MOZAMBIQUE	Gaza	AYTO (PARTICIPACIÓN)	X				COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA	Colaboración al desarrollo
ETIOPIÁ	North Shoa	AYTO (PARTICIPACIÓN)	X				COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA	Colaboración al desarrollo
TOGO	Cantón de Goubi	AYTO (PARTICIPACIÓN)	X				COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA	Colaboración al desarrollo
MALAWI	Mlale	AYTO (PARTICIPACIÓN)	X				COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA	Colaboración al desarrollo
ANGOLA	Luanda	CÁMARA		X		De todo.	COOPERACIÓN EMPRESARIAL	Contactos personales e institucionales. Promoción
MAURITANIA	Kaedi, Nouadhibou, NOUAKCHOTT	AYTO (Internacional, Participación)	X			NNTT y aeronáutica.	CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN. COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA	Proyectos de cooperación y contactos personales e institucionales. Colaboración al desarrollo
CABO VERDE	Praia	BIC EURONOVA				Red EBN	DESARROLLO REGIONAL	Proyectos de cooperación, Convenios; Contactos personales/institucionales
SENEGAL	Ziguinchor, Dakar	AYTO (NNTT e Internacional)			X	Formación y conocimiento e	CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN	Convenios y congresos
SUDÁFRICA	Johanesburgo	CÁMARA		X		Productos agroalimentario y vinos. Industria química; Tecnología industrial; TICs; Mecánica y materiales de construcción; Energías renovables. Moda	AGROALIMENTARIO, COOPERACIÓN EMPRESARIAL, CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN CONSTRUCCIÓN. ENERGÍAS RENOVABLES	Contactos personales e institucionales. Promoción. Visitas
	Bellville, Stellenbosh, Alice, Mankweng, Pretoria, Bloemfontein, Cape Town; Thohoyandou	UMA				Erasmus Mundus 2013-2017	EDUCACIÓN	Proyectos de Cooperación; convenios, contactos personales/institucionales

DÓNDE ESTAMOS en PAÍSES ÁRABES

ZONA	PAÍS	Ciudades	ENTIDAD	FA	AL	DA	Qué exportamos	SEGMENTO	CANAL
PAÍSES ÁRABES	QATAR	Doha	CÁMARA					COOPERACIÓN EMPRESARIAL	Promoción. Contactos
	JORDANIA	Taif	PTA	X			Cooperación empresarial	COOPERACIÓN EMPRESARIAL	Contactos personales e institucionales
	ARABIA SAUDÍ		CÁMARA						Contactos
	PALESTINA	Al-Bireh	BIC EURONOVA				Red EBN	DESARROLLO REGIONAL	Proyectos de cooperación, Convenios;
		Gaza, Cisjordania	AYTO (Participación)					COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA	Colaboración al desarrollo
		Abu Dabi	BIC EURONOVA				Red EBN	DESARROLLO REGIONAL	Proyectos de cooperación, Convenios; Contactos personales/institucionales
	EMIRATOS ÁRABES	Dubai, Abu Dabbi, Fugeirah	CÁMARA AYTO (TURISMO)		X		Materiales construcción. Turismo. Agroalimentario	CONSTRUCCIÓN, AGROALIMENTARIO, TURISMO	Contactos personales e institucionales.
	OMÁN	Muscat	CÁMARA	X			Materiales construcción. Materia prima productos farmacéuticos. Inmobiliario	CONSTRUCCIÓN. COOPERACIÓN EMPRESARIAL	Contactos personales e institucionales y visitas. Promoción
IRÁN	Teherán	CÁMARA PTA	X	X		Materiales construcción. Agroalimentario. Inmobiliario. Cooperación Empresarial	CONSTRUCCIÓN AGROALIMENTARIO COOPERACIÓN EMPRESARIAL	Contactos personales e institucionales y visitas. Promoción	

DÓNDE ESTAMOS en OCEANÍA

ZONA	PAÍS	Ciudades	ENTIDAD	FA	AL	DA	Qué exportamos	SEGMENTO	CANAL
OCEANÍA	AUSTRALIA	Melbourne, Newcastle, Sydney, Wollongong	UMA				Erasmus Mundus 2013-2017	EDUCACIÓN	Proyectos de cooperación, Convenios; contactos personales/institucionales
	NUEVA ZELANDA	Wellington	UMA				Erasmus Mundus 2013-2017	EDUCACIÓN	Proyectos de cooperación, Convenios; contactos personales/institucionales

DÓNDE ESTAMOS en el SUR Y ESTE ASIÁTICO

PAÍS	Ciudades	ENTIDAD	FA	AL	DA	Qué exportamos	SEGMENTO	CANAL
TAIWÁN	Taichung Hsinchu City	BIC EURONOVA				Red EBN	DESARROLLO REGIONAL	Proyectos de cooperación, Convenios; Contactos personales/institucionales
CHINA	Baoding, Shanghai	UMA					EDUCACIÓN	Proyectos cooperación; convenios, contactos personales/institucionales
	Beijing y Tianjing	PTA	X			Cooperación empresarial	COOPERACIÓN EMPRESARIAL	Contactos personales e institucionales y convenios
	Beijing Wuxi, Jiangsu	BIC EURONOVA				Red EBN	DESARROLLO REGIONAL	Proyectos de cooperación, Convenios; Contactos personales/institucionales
	Hangzhou, Beijing, Shangai,	AYTO (TURISMO, NNTT)		X		Turismo Cultural Cooperación empresarial	TURISMO COOPERACIÓN EMPRESARIAL	Promoción; Visitas y contactos personales e institucionales
COREA DEL SUR	Incheon, Seúl	UMA				Movilidad estudiantes	EDUCACIÓN	Proyectos de cooperación, Convenios; contactos personales/institucionales
	Incheon	AYTO (NNTT)	X			Cooperación empresarial – Proyectos Europeos	COOPERACIÓN EMPRESARIAL.	Visitas y contactos personales e institucionales
	Seúl, Incheon y Daedok	PTA, CÁMARA,	X			Cooperación empresarial	COOPERACIÓN EMPRESARIAL	Contactos personales e institucionales. Promoción
JAPÓN	Akita	UMA					EDUCACIÓN	Proyectos de cooperación, Convenios; contactos personales/institucionales
	Tokio, Kioto	AYTO (Turismo, NNTT Y AGENCIA ENERGÍA)	X			Energía renovables. Turismo Cultural. Emprendimiento	ENERGÍAS RENOVABLES. TURISMO. TIC	Proyectos de cooperación y Congresos. Promoción y visitas
TAILANDIA	Amata	AYTO (NNTT)		X		Cooperación empresarial	COOPERACIÓN EMPRESARIAL	Contactos personales e institucionales
INDIA	Ranchi,Nueva Deli; Kolkata; Bangalore, Gwalior; Jaipur. Coimbatore, Lonavala, Calcuta; Odisha	UMA					EDUCACIÓN	Proyectos de cooperación, Convenios; contactos personales/institucionales
	Majaraska, Pune y Bangalore. Calcuta, Estado de Andhra Pradest	PTA y AYTO (Participación)	X			Servicios de innovación	COOPERACIÓN EMPRESARIAL. COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA	Visitas y contactos personales e institucionales. Proyectos colaboración. Colaboración al desarrollo

DÓNDE ESTAMOS en ASIA CENTRAL

PAÍS	Ciudades	ENTIDAD	FA	AL	DA	Qué exportamos	SEGMENTO	CANAL
KAZAJSTÁN	Almaty, Astana	UMA				Erasmus Mundus 2013-2017	EDUCACIÓN	Proyectos de cooperación, Convenios; contactos personales/institucionales
	Almaly	CÁMARA	X			Agroalimentario. Ingeniería	AGROALIMENTARIO CONSTRUCCIÓN	Contactos personales e institucionales
UZBEKISTÁN	Karakalpak, Tashkent	UMA				Erasmus Mundus 2013-2017	EDUCACIÓN	Proyectos de cooperación, Convenios; contactos personales/institucionales
KYRGYZSTÁN	Bishkek, Osh, Ashgabat	UMA				Erasmus Mundus 2013-2017	EDUCACIÓN	Proyectos de cooperación, Convenios; contactos personales/institucionales
TAJIKISTÁN	Khorog, Dushanbe	UMA				Erasmus Mundus 2013-2017	EDUCACIÓN	Proyectos de cooperación, Convenios; contactos personales/institucionales
PAKISTÁN	Karachi	UMA				Erasmus Mundus 2013-2017	EDUCACIÓN	Proyectos de cooperación, Convenios; contactos personales/institucionales
RUSIA	Moscú, Kazán, Krasnoyarsk, Novosibirsk, Khanty-Mansiysk	BIC EURONOVA				Red EBN	DESARROLLO REGIONAL	Proyectos de cooperación, Convenios; Contactos personales/institucionales
	Moscú y San Petesburgo	CÁMARA, CEM	X			Agroalimentario. Inmobiliario. Turismo. Turismo idiomático	AGROALIMENTARIO CONSTRUCCIÓN TURISMO	Contactos personales e institucionales y visitas. Promoción
	Moscú y San Petesburgo	AYTO (TURISMO)	X			Turismo Cultural	TURISMO	Promoción y visitas

7.3. RESUMEN DAFO:

Este resumen se ha hecho tanto para el Ayuntamiento como para la ciudad, ya que no siempre coinciden los elementos.

MÁLAGA

Debilidades	Fortalezas
<p>Málaga</p> <p>Saneamiento integral del litoral sin completar</p> <p>Poca conciencia cívica en limpieza y cuidado entorno</p> <p>Accesos aeropuerto sin terminar</p> <p>Deficiente intermodalidad</p> <p>Población sin idiomas</p> <p>Desplome del consumo</p> <p>Horarios comerciales sin terminar de adaptar a los turísticos</p> <p>Tejido productivo de micropymes y pequeñas empresas</p> <p>Escaso peso industrial y dependencia de servicios</p> <p>Hundimiento de la construcción</p> <p>Alta tasa de desempleo juvenil</p> <p>Oferta mayoritaria de empleos temporales</p> <p>Red incompleta de hospitales públicos</p> <p>Baja renta per capita y familiar</p> <p>Falta de liquidez privada y pública</p> <p>Elevada morosidad</p> <p>Competencia de Costa del Sol en segmento congresos y compras</p>	<p>Málaga</p> <p>Entorno natural rico y único (mar y montaña)</p> <p>Clima templado</p> <p>Situación estratégica</p> <p>Buenas comunicaciones e infraestructuras</p> <p>Atractivo turístico</p> <p>Saldo positivo de la balanza comercial</p> <p>Innovación empresarial</p> <p>Peso de las TICs en el tejido local (Smart city)</p> <p>3000 años de historia con patrimonio de ello</p> <p>Amplia oferta cultural</p> <p>140 nacionalidades residiendo</p> <p>Abundante turismo residencial</p> <p>Amplia oferta sanitaria privada</p> <p>Carácter abierto y tolerante</p> <p>Convivencia pacífica entre culturas</p> <p>Múltiples religiones</p> <p>Población joven con estudios superiores</p> <p>Atractivo para la celebración de congresos y ferias</p> <p>Activos estratégicos: Uma, PTA, Málaga Valley y CTF</p>
Amenazas	Oportunidades
<p>Málaga</p> <p>Desaceleración del crecimiento mundial</p> <p>Crisis de la zona euro</p> <p>Presiones financieras y monetarias</p> <p>Alto déficit público</p> <p>Problemas de gobernanza europeos</p> <p>Fuga de talentos</p> <p>Generación joven perdida para el mercado laboral</p> <p>Sin políticas claras de apoyo al crecimiento</p>	<p>Málaga</p> <p>Atracción de extranjeros como residentes</p> <p>Localización de organismos y empresas internacionales</p> <p>Mayor uso del teletrabajo</p> <p>Atracción del tráfico de cruceros en Mediterráneo</p> <p>Impulso a industria cultural y creativa</p> <p>Destino para turismo de salud con poder adquisitivo</p> <p>Internacionalización de las empresas</p> <p>Incremento de las exportaciones de productos propios</p> <p>Acercamiento a mercados asiáticos</p> <p>Retención del talento</p>

AYUNTAMIENTO

Debilidades	Fortalezas
<p>Ayuntamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> Falta de comunicación entre áreas Falta de continuidad en los proyectos internacionales Necesidad de personal con idiomas Falta de intercambio de contactos Desconocimiento de los objetivos y acciones de otros Sin sinergias entre áreas y proyectos Sin peso específico en foros internacionales como ciudad Falta de marketing de las acciones internacionales Venta de múltiples marcas e ideas de Málaga Ausencia de proselitismo 	<p>Ayuntamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> Áreas con experiencia de cooperación internacional Existencia de proyectos internacionales Personal con experiencia de cooperación Numerosos contactos internacionales Visitas y misiones periódicas a diferentes partes del mundo Buena relación con embajadores y cónsules Miembros de redes internacionales Presencia en foros políticos y técnicos internacionales Empleados extranjeros en temas internacionales
Amenazas	Oportunidades
<p>Ayuntamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> Falta de inversión pública Pérdida de confianza ciudadana en la política Mayor competencia mundial de ciudades Consolidación solo de algunas áreas sin sinergias con el resto 	<p>Ayuntamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> Mayor coordinación y cooperación entre administraciones Optimización de los bienes y servicios públicos Exportación de conocimiento y cualificación profesional Posicionamiento internacional en materias de futuro Coordinación de salidas con la iniciativa privada Interconexión de conocimientos internacionales entre áreas Rentabilización de una imagen conjunta de Málaga Mejor conocimiento de los mercados de destino Conocimiento previo a las normativas futuras

8. OBJETIVO CENTRAL

Una vez acordado el diagnóstico y consensuadas la misión, visión y valores, se define el objetivo central que ha de conseguir el Plan de Estrategia Internacional a medio y largo plazo:

Mejorar el posicionamiento internacional del Ayuntamiento de Málaga, en coordinación con otros agentes del entorno, buscando una mayor competitividad del territorio y una mejor calidad de vida, así como un desarrollo inteligente, sostenible e integrador.



9. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Para conseguir este objetivo central se diseñan 5 ámbitos de trabajo sobre los que habrá que generar un conjunto de estrategias que marquen el camino a seguir a todas aquellas Áreas que quieran actuar en materia internacional.



A partir de los ámbitos se establecen las siguientes estrategias, a las que ya se le asignan unos indicadores para llevarles un seguimiento permanente.

1. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

Generar una comunicación y coordinación fluida entre áreas en materia internacional y con otros organismos.

INDICADORES: *Nº de Áreas que aportan información.*
Nº de reuniones del Grupo municipal

Incidir en la captación de fondos europeos para proyectos municipales.

INDICADORES: *Nº Proyectos presentados.*
Inversión conseguida

Fomentar el aprendizaje de idiomas y la integración personal de nuevas culturas.

INDICADORES: *Nº de participantes en cursos de idiomas (personal municipal).*
Nº de cursos de idiomas

Dar a conocer dentro y fuera del Ayuntamiento las iniciativas llevadas a cabo en materia internacional.

INDICADORES: *Nº Consultas atendidas*
Nº de empresas atendidas

2. COMUNICACIÓN E IMAGEN

Coordinar permanentemente un plan de comunicación y presencia exterior.

INDICADORES: *Nº de reuniones entre áreas.*

Acordar como Ayuntamiento una estrategia de marca de ciudad

INDICADORES: *Nº de marcas de ciudad*

Nº de Acciones conjuntas

Cuidar los entornos de Málaga más visitados e incrementar la concienciación ciudadana sobre su mantenimiento.

INDICADORES: *Nº de Campañas*

Nº de Participantes

Desarrollar la promoción e imagen económica y comercial de la ciudad en ámbitos internacionales para atraer talento e inversión

INDICADORES: *Nº visitas recibidas-Nº invitaciones recibidas.*

Nº de Foros en los que se ha estado presente.

3. CANALES

Optimizar las visitas y promociones de las áreas en el exterior.

INDICADORES: *Nº visitas recibidas en sistema electrónico*

Nº de Informaciones incorporadas al sistema electrónico.

Mantener una presencia activa en foros, redes y proyectos de organismos internacionales.

INDICADORES: *Nº redes a las que pertenece el Ayto.*

Mantener una presencia activa en Internet para posicionar a Málaga en buscadores y redes sociales

INDICADORES: *Nº cursos de formación para personal municipal en redes sociales y participación online*

Conseguir que Málaga sea sede de organismos y redes internacionales (UNESCO, ONU, UE, etc)

INDICADORES: *Nº organismos internacionales con sede en Málaga*

Nº de redes internacionales a las que pertenece el Ayuntamiento.

4. MERCADOS

Promover alianzas estratégicas con otras ciudades complementarias para mejorar el posicionamiento internacional.

INDICADORES: *Nº Proyectos de colaboración suscritos con otras ciudades.*

Coordinar acciones con aeropuerto y puerto como puertas de entras internacional a Málaga.

INDICADORES: *Nº Cruceros/crucevistas*

Nº viajeros aeropuerto/rutas

Nº acciones conjuntas Puerto-Aeropuerto

Coordinar estudios de mercado en origen por segmentos y estudios de prospección

INDICADORES: *Nº de encuestas a extranjeros*

5. SEGMENTOS

Programar conjuntamente las acciones que atraigan turistas, visitantes e inversores en los segmentos de mercados de interés.

INDICADORES: *Nº de nuevos inversores*

Posicionar al Ayuntamiento de Málaga como modelo de aplicación de TICs al sector público

INDICADORES: *Nº de eventos organizados en Málaga en innovación*

Apoyar la internacionalización de las pymes y de los emprendedores malagueños.

INDICADORES: *Nº Programas de asesoramiento a empresas en internacionalización.*

Nº Seminarios de Internacionalización.

Nº Visitas internacionales con empresas/Nº empresas

Incidir en la posición de Málaga dentro de las ciudades modelo de sostenibilidad urbana y eficiencia energética (smartcities)

INDICADORES: *Volumen de emisiones de CO2 en la ciudad por sectores de actividad*

Consumo de electricidad por habitante y sectores de actividad

Consumo de agua por habitante y sectores de actividad

Consumo de gas por habitante y sectores de actividad

Nº kg de RSU generados por habitante

Nº kg de Recogida selectiva

Producción de energías renovables en el municipio

Nº días de calidad buena del aire

10. PLAN DE ACTUACIÓN 2013-2016

Conocer las estrategias a seguir es fundamental para llegar a buen puerto, pero también es importante saber programar en el tiempo los pasos a dar para conseguir. Esta es la razón por la que se ha de recoger un Plan de Actuación para un período de tiempo suficiente como para poner en marcha las acciones que recoja.

El Plan se estructura en torno a los ámbitos de trabajo y las estrategias que ya se habían establecido. Cada acción tiene unas áreas asignadas como coordinadoras y un conjunto de indicadores de seguimiento del trabajo realizado, que se recogen en el siguiente apartado.

1. Organización y Gestión

E.1.1.: Generar una comunicación y coordinación fluida entre áreas en materia internacional y con otros organismos.

- ◆ Mantenimiento y actualización de una agenda de relaciones internacionales de todas las áreas y entes municipales.
- ◆ Mantenimiento y actualización de mapas de presencia internacional del Ayuntamiento en mercados de interés, canales utilizados y segmentos de mercado.
- ◆ Creación de protocolos entre áreas para la atención de las visitas internacionales a Málaga.
- ◆ Mantenimiento del Foro de Estrategia Internacional del Ayuntamiento y participación en el Grupo de Estrategia Internacional Conjunta.

E.1.2.: Incidir en la captación de fondos europeos para proyectos municipales.

- ◆ Presentaciones periódicas a las áreas municipales de los programas y líneas de trabajo de la Comisión Europea y otros entes.
- ◆ Refuerzo del Servicio de Programas para que sea el encargado de la búsqueda de financiación internacional para los proyectos que quieran impulsar las distintas áreas municipales.

E.1.3.: Fomentar el aprendizaje de idiomas y la integración personal de nuevas culturas.

- ◆ Refuerzo de la formación en idiomas en el Ayuntamiento, con especial incidencia en puestos de responsabilidad.
- ◆ Talleres de sensibilización y conocimiento de otras culturas para directivos y personal de alto nivel del Ayuntamiento.

E.1.4.: Dar a conocer dentro y fuera del Ayuntamiento las iniciativas llevadas a cabo en materia internacional.

- ◆ Organización de campañas de información ciudadana para conocer las acciones en favor de la mejor calidad de vida de los extranjeros residentes y la importante labor realizada en cooperación internacional.
- ◆ Mayor promoción de las ayudas a empresarios y pymes extranjeras que quieran localizarse en Málaga y para las pymes que quieran salir fuera.

2. Comunicación e Imagen

E.2.1.: Coordinar permanentemente un plan de comunicación y presencia exterior.

- ◆ Reuniones periódicas con las áreas para conocer las necesidades exteriores que tienen y los proyectos de ciudad en marcha para acordar la imagen conjunta a transmitir en cada momento.

E.2.2.: Acordar como Ayuntamiento una estrategia de marca de ciudad.

- ◆ Determinación de los activos estratégicos a resaltar y de los mensajes a incluir: ciudad para vivir, ciudad sostenible mediterránea, ciudad cultural y turística, ciudad competitiva que atrae talento y empresas internacionales de alto nivel, ciudad emprendedora,...

E.2.3.: Cuidar los entornos de Málaga más visitados e incrementar la concienciación ciudadana sobre su mantenimiento.

- ◆ Desarrollo de campañas de concienciación y educación ambiental.

E.2.4.: Desarrollar la promoción e imagen económica y comercial de la ciudad en ámbitos internacionales para atraer talento e inversión.

- ◆ Contacto permanente con multinacionales y empresas extranjeras dentro y fuera de Málaga.
- ◆ Presencia en foros económicos internacionales.

3. Canales

E.3.1.: Optimizar entre las áreas las visitas y promociones que hacen al exterior.

- ◆ Establecimiento de un sistema electrónico inmediato de información sobre el contenido a abordar en las visitas o promociones que se van a hacer, de cara a que todas las áreas puedan remitir sus intereses o necesidades a abordar en destino.

E.3.2.: Mantener una presencia activa en foros, redes y proyectos de organismos internacionales.

- ◆ Elaboración de un listado de redes, organismos y foros a los que pertenece el Ayuntamiento y difusión entre las áreas.

E.3.3.: Mantener una presencia activa en internet para posicionar Málaga en buscadores y redes sociales.

- ◆ Establecimiento de vías de comunicación entre el CEMI y el plan de comunicación e imagen del Ayuntamiento para ir posicionamiento en cada momento la imagen deseada.
- ◆ Formación para el personal municipal en redes sociales y participación on line, como gestores de webs, de perfiles sociales, etc.

4. Mercados

E.4.1. Promover alianzas estratégicas con otras ciudades complementarias para mejorar el posicionamiento internacional.

- ◆ Detección de los intereses internacionales de cada área y localización de ciudades españolas e internacionales con las que poder colaborar.

E.4.2.: Coordinar acciones con aeropuerto y puerto como puertas de entrada internacional a Málaga.

- ◆ Celebración de foros de debate y de coordinación con estos organismos y otros expertos en materia de rutas y destinos, comercialización y servicios.

E.4.3.: Coordinar estudios de mercado en origen por segmentos y estudios de prospección.

- ◆ Elaboración de encuestas anuales a extranjeros estudiantes o trabajadores en Málaga para conocer mejor nuestros activos estratégicos.
- ◆ Mantenimiento en la página de relaciones internacionales de un apartado con las necesidades e intereses de otros países y zonas geográficas.

5. Segmentos

E.5.1.: Programar conjuntamente las acciones que atraigan turistas, visitantes e inversores en los segmentos de mercado de interés.

- ◆ Celebración de una reunión al año para informar de los segmentos de mercado que son de interés de cada área y las acciones que van a emprender para coordinarlas con las demás áreas.
- ◆ Contacto permanente con embajadas y grandes empresas para conocer la presencia e interés de los inversores internacionales.

E.5.2.: Posicionar al Ayuntamiento de Málaga como modelo de aplicación de TICs al sector público.

- ◆ Organización de eventos en Málaga para dar a conocer a otras ciudades las innovaciones en esta materia llevadas a cabo por el Ayuntamiento.

E.5.3.: Apoyar la internacionalización de las pymes y de los emprendedores malagueños.

- ◆ Puesta en marcha de programas de asesoramiento en materia de internacionalización.

- Organización de seminarios y talleres para conocer los requisitos empresariales mínimos y los mercados de interés.
- Acompañamiento de empresas en las misiones y visitas internacionales que realiza el Ayuntamiento.

E.5.4. Incidir en la posición de Málaga dentro de las ciudades modelo de sostenibilidad urbana y eficiencia energética (smartcities)

- Apoyo a la continuidad de redes creadas por el Ayuntamiento, como CATMED, Málaga Valley, Smartcities, etc.

11. PROCESO PARTICIPATIVO

Para diseñar el Plan de Estrategia Internacional del Ayuntamiento es importante el **CONSENSO** sobre el diagnóstico de partida, el objetivo central a perseguir y las estrategias para lograrlo.

Para ello, se han realizado un conjunto de **sesiones** del Foro de Estrategia Internacional del Ayuntamiento, compuesto por responsables de Relaciones Institucionales Internacionales; Derechos Sociales y Participación Ciudadana; Promoción Empresarial y del Empleo; Proyectos Europeos; Promálaga; Agencia Municipal de la Energía; Centro Municipal de Informática; Medio Ambiente; Captación de inversión internacional; Turismo; Alcaldía; y Fundación CIEDES.

- a. 1ª.- Presentación y *primeras impresiones sobre el trabajo y los resultados*. Propuesta inicial de *herramientas de coordinación y comunicación*.
- b. 2ª.- Debate sobre el diagnóstico de partida y el objetivo central.
- c. 3ª.- Debate sobre las estrategias y posible Plan de Acciones conjuntas.
- d. 4ª.- Acuerdo sobre los indicadores para el seguimiento del Plan.

Paralelamente, se han llevado a cabo, en diferentes ocasiones, **encuestas** telefónicas y a través de correo electrónico solicitando a áreas y empresas municipales su agenda internacional, así como sus actividades en/con el extranjero (promociones, visitas, asistencia a congresos, programas de colaboración, contactos, ...)

El resultado de estas encuestas y sesiones es el presente documento.

12. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El proceso participativo que se ha seguido para diseñar el Plan de Estrategia Internacional se propone que continúe para su evaluación continua, de forma que se pueda **reformular periódicamente**.

Se ha propuesto generar unas **HERRAMIENTAS** y establecer el método de trabajo de las **SESIONES** del Grupo de Trabajo de Estrategia Internacional del Ayuntamiento.

HERRAMIENTAS:

Servirán para garantizar la comunicación y coordinación permanente entre todos los miembros del grupo:

- ◆ **Agenda de visitas internacionales** de Málaga y a Málaga: se creará una lista de distribución a partir de la cual todos los miembros del grupo informarán de su agenda al resto.
- ◆ **Revisión anual de los Proyectos Internacionales** que cada área tiene en marcha.
- ◆ **Revisión anual del Mapa** que contiene la presencia de Málaga en el mundo.
- ◆ **Comisiones de trabajo temáticas.**
- ◆ **Catálogo de Inversiones** que coordinará Promálaga.
- ◆ **Batería de indicadores** para el seguimiento de las estrategias y acciones.

SESIONES:

- ◆ Definición y seguimiento de **indicadores** (una vez al año).
- ◆ Seguimiento de las **herramientas** (en todas las sesiones).
- ◆ Reformulación de **estrategias y acciones** (una vez/año).
- ◆ Compartir **resultados** de las comisiones de trabajo y de cada área en sus actividades.

BATERÍA DE INDICADORES DE SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES:

1. Organización y gestión:

Acciones	Indicadores	Responsables
Generar una comunicación y coordinación fluida entre áreas en materia internacional y con otros organismos.	1. <i>Nº de reuniones entre áreas</i>	<i>A. Comunicación A. Internacional</i>
Incidir en la captación de fondos europeos para proyectos municipales.	2. <i>Existencia de marca</i> 3. <i>Reuniones y áreas con las que se llega acuerdo</i>	<i>A. Comunicación A. Comunicación</i>
Fomentar el aprendizaje de idiomas y la integración personal de nuevas culturas.	4. <i>Nº de campañas y acciones</i> 5. <i>Nº de Participantes</i>	<i>A. Medio Ambiente A. Medio Ambiente</i>
Dar a conocer dentro y fuera del Ayuntamiento las iniciativas llevadas a cabo en materia internacional.	6. <i>Nº visitas recibidas</i> 7. <i>Nº invitaciones recibidas.</i> 8. <i>Nº de Foros en los que se ha estado presente.</i>	<i>A. Turismo Promálaga D.Eco.Internacional</i>

2. Comunicación e imagen:

Acciones	Indicadores	Responsables
<p>Coordinar permanentemente un plan de comunicación y presencia exterior.</p>	<p>1. Nº de Áreas que aportan información. 2. Nº de reuniones del Grupo de Estrategia municipal</p>	<p>A. Internacional A. Internacional</p>
<p>Acordar como Ayuntamiento una estrategia de marca de ciudad.</p>	<p>3. Nº Proyectos presentados 4. Inversión conseguida</p>	<p>Servicio Programas Servicio Programas</p>
<p>Cuidar los entornos de Málaga más visitados e incrementar la concienciación ciudadana sobre su mantenimiento</p>	<p>5. Nº de participantes en cursos de idiomas (personal municipal) 6. Nº de cursos de idiomas</p>	<p>A. Personal A. Personal</p>
<p>Desarrollar la promoción e imagen económica y comercial de la ciudad en ámbitos internacionales para atraer talento e inversión</p>	<p>7. Nº Consultas atendidas 8. Nº empresas atendidas</p>	<p>A. Internacional A. Internacional</p>

3. Canales:

Acciones	Indicadores	Responsables
Optimizar las visitas y promociones de las áreas en el exterior	1. <i>Nº visitas y promociones exteriores</i> 2. <i>Presencia media de áreas por visita</i>	<i>A. Internacional</i> <i>A. Internacional</i>
Mantener una presencia activa en foros, redes y proyectos de organismos internacionales	3. <i>Nº redes, asociaciones y proyectos a los que se pertenece</i>	<i>A. Internacional</i>
Mantener una presencia activa en Internet para posicionar a Málaga en buscadores y redes sociales	4. <i>Nº visitas web Ayto.</i> 5. <i>Nº noticias subidas</i> 6. <i>Tweeds municipales</i> 7. <i>Amigos facebook</i>	<i>A. Comunicación</i> <i>CEMI</i>
Conseguir que Málaga sea sede de organismos y redes internacionales (UNESCO, ONU, UE, etc)	8. <i>Nº organismos internacionales con sede en Málaga</i> 9. <i>Nº redes internacionales a las que pertenece el Ayuntamiento</i>	<i>A. Internacional</i>

4. Mercados:

Acciones	Indicadores	Responsables
<p>Promover alianzas estratégicas con otras ciudades complementarias para mejorar el posicionamiento internacional</p>	<p>1. <i>Nº Proyectos de colaboración, convenios, acuerdos o hermanamientos suscritos con otras ciudades.</i></p>	<p><i>A. Protocolo</i></p>
<p>Coordinar acciones con aeropuerto y puerto como puertas de entras internacional a Málaga</p>	<p>2. <i>Nº Acuerdos con Puerto y Aeropuerto</i></p>	<p><i>A. Urbanismo</i></p>
<p>Coordinar estudios de mercado en origen por segmentos y estudios de prospección</p>	<p>3. <i>Nº de áreas que realizan estudios en origen o de prospección de mercados</i></p>	<p><i>A. Internacional</i></p>

5. Segmentos:

Acciones	Indicadores	Responsables
<p>Programar conjuntamente las acciones que atraigan turistas, visitantes e inversores en los segmentos de mercados de interés</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nº de inversores atendidos. 2. Nº reuniones de programación 	<p><i>D.Eco.Internacional Promálaga A. Internacional</i></p>
<p>Posicionar al Ayuntamiento de Málaga como modelo de aplicación de TICs al sector público</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Premios y reconocimientos recibidos 	<p><i>A. NN.TT.</i></p>
<p>Apoyar la internacionalización de las pymes y de los emprendedores malagueños</p>	<ol style="list-style-type: none"> 4. Nº Programas de asesoramiento a empresas en internacionalización. 5. Nº Seminarios de Internacionalización. 6. Nº empresas asesoradas 	<p><i>Promálaga IMFE</i></p>
<p>Incidir en la posición de Málaga dentro de las ciudades modelo de sostenibilidad urbana y eficiencia energética (smarcities)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 7. Nº premios y menciones concedidas 8. Nº redes de sostenibilidad en las que se participa 	<p><i>A. NN.TT OMAU</i></p>

13. AGRADECIMIENTOS

A todas las personas que han facilitado información y han hecho posible este trabajo, en especial a los técnicos y responsables de:

- ◆ Área de Relaciones Institucionales Internacionales
- ◆ Área de Nuevas Tecnologías
- ◆ Área de Turismo
- ◆ Área de Participación Ciudadana, Inmigración y Cooperación al desarrollo
- ◆ Palacio de Ferias y Congresos
- ◆ Agencia de la Energía
- ◆ Convention Bureau.
- ◆ Área de Comercio: Oficina de Desarrollo Económico Internacional
- ◆ Servicio de Programas Europeos (OMAU)
- ◆ Promálaga
- ◆ Cámara de Comercio
- ◆ PTA
- ◆ CEM