

## V. Monográfico

---

# Madrid como emplazamiento de sedes centrales

La localización de sedes centrales en una ciudad supone un factor de crecimiento para su economía

## 1. Introducción

El análisis o evaluación de la Ciudad de Madrid como emplazamiento de sedes centrales suscita inmediatamente diversas cuestiones estratégicas. ¿En qué posición se sitúa Madrid en el contexto nacional e internacional para atraer o conservar sedes?. ¿Cómo Madrid puede incrementar su poder de atracción con respecto a los centros de decisión de grandes empresas?.

La respuesta a estas cuestiones debe tener en cuenta los procesos de deslocalización global de empresas. Esta movilidad, si bien no es particularmente reciente, sí se ha acelerado significativamente durante los últimos años, y representa en la actualidad una segunda etapa en el proceso de mundialización de la economía. En efecto, los cambios a gran escala en la ubicación de los centros de producción de las empresas comenzaron a observarse hace más de veinte años, dando lugar a una primera fase de deslocalizaciones, relocalizaciones y competencia entre territorios por atraer inversiones. Sin embargo, los centros de decisión y, en particular las sedes centrales de las grandes empresas se han mantenido durante más tiempo al margen de estos cambios, al estar estrechamente ligadas a una determinada ciudad en función de su historia, de su accionariado o de la residencia de los directores de las empresas. Más recientemente, dos son los principales factores que han aumentado considerablemente la movilidad de las sedes empresariales.

En primer lugar, las olas de fusiones y adquisiciones observadas en las principales economías desde los años noventa, se han caracterizado por un incremento de las fusiones transfronterizas, suscitando decisiones de localización de las sedes de los grupos que surgen como fruto de estas operaciones. Además, la crisis iniciada a raíz del estallido de la burbuja de las denominadas “empresas punto com” forzó a un mayor número de empresas a optimizar sus costes de localización, incluyendo los centros de decisión de alto nivel entre los activos susceptibles de ser reubicados para ahorrar costes.

En segundo lugar, la mayor movilidad del capital financiero y del capital humano gracias a las nuevas tecnologías de comunicación y al desarrollo de las infraestructuras de transporte supone un incentivo adicional a las empresas para valorar nuevas opciones con respecto a la localización de las sedes centrales.



Grandes empresas con la matriz en la Comunidad de Madrid			
Ranking	Empresa	Sector	Localización
19	Banco Santander	Intermediación financiera	Boadilla del Monte
58	BBVA-Banco Bilbao Vizcaya Argentaria	Intermediación financiera	Madrid
76	Telefónica	Telecomunicaciones	Madrid
129	Repsol-YPF	Gas y petróleo	Madrid
141	Endesa	Energía	Madrid
409	Banco Popular Español	Intermediación financiera	Madrid
445	Grupo ACS	Construcción	Madrid
466	Grupo Ferrovial	Construcción	Madrid
479	Cepsa	Gas y petróleo	Madrid
502	Altadis	Alimentación , bebida y tabaco	Madrid
560	Unión Fenosa	Energía	Madrid
713	Grupo FCC	Construcción	Madrid
741	Sacyr Vallehermoso	Construcción	Madrid
773	Corporación Mapfre	Intermediación financiera	Majadahonda
834	Acciona	Construcción	Alcobendas
1099	Bankinter	Intermediación financiera	Madrid
1267	Iberia	Transporte	Madrid
1333	Metrovacesa	Construcción	Madrid
1593	Acerinox	Materiales	Madrid
1807	Red Eléctrica de España	Energía	Alcobendas
1870	Enagas	Gas y petróleo	Madrid

Fuente: Forbes

Por otra parte, al margen de la clasificación de la Ciudad de Madrid en cuanto al número de sedes que alberga, es preciso subrayar la trascendencia de las sedes de empresas en la radiografía económica de las ciudades donde se ubican, de aquí el análisis que se realiza a continuación. Para ello, debemos comenzar por definir qué se entiende por sede central. En general, son numerosas las definiciones posibles sobre este término. En nuestro caso, consideraremos que la sede central es la parte de la empresa encargada de realizar las actividades propias del poder político y la gestión de la empresa. En particular, las labores de dirección, administración, servicios técnicos o actividades comerciales.

## 2. Motivos y factores más relevantes que consideran las empresas a la hora de ubicar una sede

Son diversos los factores que pueden citarse como relevantes a la hora de localizar sedes o delegaciones de empresas, tanto nacionales como internacionales, en una región o país. Como se ha señalado en ediciones anteriores del Barómetro de Economía, la posición geográfica de la Ciudad de Madrid, unida a su ubicación en el sistema radial de transportes y comunicaciones interiores y como enlace con los continentes africano y sudamericano, junto con la capitalidad que ostenta la Ciudad, han influido de forma determinante en la caracterización y la composición de las empresas que en ella se ubican. La localización de sedes centrales de empresas de mayor tamaño tiene consecuencias directas y efectos de arrastre sobre las actividades terciarias, circunstancia que en Madrid se materializa por medio de la amplitud del sector servicios a las empresas.

En la actualidad, la posición geográfica ha perdido peso como factor relevante a la hora de elegir a Madrid como ciudad en la que implantarse en beneficio de otros factores, como las externalidades que se derivan del tamaño de su mercado. La incidencia de los procesos de globalización e introducción de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, unido a la mejora de los transportes, como las infraestructuras aeroportuarias así como los de alta velocidad, favorecen la concentración de los servicios centrales a empresas en unas pocas localizaciones.

Investigadores como Xavier Vives<sup>2</sup> han puesto de manifiesto que, en los últimos años, España se encuentra inmersa en un proceso de cambio espacial en el que Madrid es la ciudad que adoptaría la especialización funcional mientras Barcelona perdería peso en la localización de sedes de grandes empresas. Este fenómeno ha comenzado a intuirse en determinados sectores de importancia estratégica, como son los relacionados con las nuevas tecnologías. Así, por ejemplo, las principales empresas del sector de las telecomunicaciones han ubicado su sede en Madrid. Por otra parte, el desarrollo de infraestructuras de comunicación y transporte, como el futuro AVE Madrid-Barcelona podría incrementar el atractivo de trasladar centros de decisión ejecutiva a Madrid.

Asistimos pues a un proceso de evolución en lo concerniente a los principales criterios que las grandes empresas tienen en cuenta a la hora de decidir la ubicación de sus principales centros de decisión operativa y de representación institucional. En esta evolución, la Ciudad de Madrid, a través de su avance en materias como la penetración de las nuevas tecnologías de la información, la cualificación de su capital humano, o la reciente mejora de sus infraestructuras de comunicaciones cuenta con las bases esenciales para constituirse en un significativo polo de atracción para las multinacionales.

Esta conclusión está respaldada por estudios como el elaborado por *Cushman & Wakefield Healey & Baker*, que especifica en su edición de *European Cities Monitor 2005* los aspectos más relevantes para la localización de sedes a partir de una encuesta realizada a empresas europeas. Entre estos factores se encuentran la facilidad de acceso a los mercados, la cualificación de la plantilla, o las conexiones de transporte internacionales. En todos estos casos más del 50% de los empresarios encuestados consideraban en 2005 que eran factores absolutamente esenciales a la hora de decidir la localización de sus negocios, aumentando ligeramente el porcentaje de respuestas afirmativas respecto al año anterior, salvo en el caso de la facilidad de acceso a los mercados.

Los factores más relevantes para la localización en un territorio de sedes centrales son la facilidad de acceso a los mercados, la cualificación de la población, o las conexiones de transporte internacionales

#### Factores esenciales a la hora de localizar un negocio\*

	2004	2005
	%	%
Facilidad de acceso a los mercados	61	60
Cualificación de la plantilla	56	57
Conexiones de transporte con el exterior	50	52
Telecomunicaciones	47	50
Coste de la mano de obra	39	35
Entorno político (incentivos fiscales, financieros, etc.)	36	32
Precio de las oficinas	29	31
Disponibilidad de oficinas	27	30
Idioma	28	24
Movilidad interna	25	22
Calidad de vida de los trabajadores	18	16
Contaminación	16	13

\* Sólo incluidas respuestas que consideran que es absolutamente esencial  
Fuente: European Cities Monitor 2005

<sup>2</sup>Uno de los trabajos que analiza este tema es Xavier Vives (2000): "Globalización y localización de la actividad económica: Cataluña y la geografía del poder económico", Nota d'Economia, 68, 2000.

No obstante, la importancia de estos factores varía en función del tipo de negocio. Así, para las empresas industriales aumenta la relevancia del coste de la mano de obra y las conexiones con el exterior en relación con la media presentada en el cuadro anterior, mientras que las empresas de servicios destacan la importancia del factor disponibilidad de oficinas o el precio de las mismas. Las empresas especializadas en intercambios comerciales, por su parte, revelan una mayor significación relativa en la facilidad de acceso a los mercados y la movilidad interna.

### 3. El efecto sede

En Xavier Vives y Lluís Torrens (2004<sup>3</sup>) se muestra un ranking internacional de las 30 principales ciudades europeas según la importancia de su efecto sede. En esta clasificación, la Ciudad de Madrid se coloca en la posición séptima, junto a las ciudades de Munich y Dusseldorf, y por detrás sólo de París, Londres, Frankfurt, Ámsterdam, Milán y Bruselas. Por otra parte, y ya en el contexto nacional, Madrid también se sitúa en una posición de liderazgo frente a otras ciudades españolas como Barcelona, no sólo en aspectos esenciales para la localización, como la especialización en la prestación de servicios a las empresas, sino también en la ubicación de las primeras empresas según volumen de ventas o en lo que concierne al porcentaje sobre ingresos/ventas capturado por empresas con sede en Madrid. Otro ejemplo que ilustra la posición de liderazgo ejercida por Madrid es que 20 de las empresas que componen el IBEX 35 tienen su sede en la Ciudad de Madrid, otras cinco en la Comunidad de Madrid, frente a otras ciudades como Barcelona, que alberga a tres de las empresas cotizadas en este índice o Bilbao, que es sede de otras dos.

Asimismo, el análisis elaborado anualmente por *Ernst & Young* sobre decisiones de localización de inversiones<sup>4</sup> sitúa a Madrid en un lugar destacado en cuanto a destino de proyectos de inversión con importante valor añadido, como es el caso de los que desarrolla el sector financiero.

Antes de analizar las características del efecto sede en la Ciudad de Madrid, conviene analizar una serie de variables que pueden ser especialmente relevantes para determinar a priori la importancia del efecto sede para la Ciudad. En particular, estos tres indicadores: la inversión extranjera directa, las diferencias entre el número de empresas y el número de locales, y los gastos en I+D.

La importancia de las sedes en la Ciudad vendría reflejada en los valores de estas variables que obtienen cifras muy superiores a las que les correspondería si simplemente tuviéramos en cuenta el peso de la producción madrileña en la producción agregada española; un 10,2% en el caso de la Ciudad de Madrid y un 17,7% para la Región.

<sup>3</sup>Xavier Vives y Lluís Torrens (2004) : "El posicionament de la Regió Metropolitana de Barcelona davant les regions europees," Nota d' Economia 79, 2004.

<sup>4</sup>Ernst & Young European Investment Monitor (2006)

El dato más relevante proviene de la inversión directa. De la cifra promedio recibida de inversión extranjera directa en España en los años 2003, 2004 y 2005, un 58,5% tenía como destino principal la Comunidad de Madrid. De igual modo, de la inversión española en el exterior, un 56,4% era proporcionada por empresas residentes en la Comunidad de Madrid. La localización de la sede central en la Comunidad, y dentro de ésta, como ya se ha reflejado, principalmente en la Ciudad de Madrid, supone que gran parte de la inversión extranjera directa en España o de la inversión en el exterior incida directamente en el desarrollo de la Ciudad. Si bien parte del destino final de esta inversión puede acabar fluyendo hacia otras comunidades, es indudable la contribución que tiene al desarrollo de la Ciudad, tanto económico como político, que las empresas tengan sus sedes centrales en ella, tanto en lo que afecta a la gestión y administración de sus recursos, como en el área de la toma de decisiones de inversión.

Porcentaje de inversión de la Comunidad de Madrid sobre el total español (promedio 2003-2005)	
Inversión extranjera directa	58,5%
Inversión en el exterior de la nación	56,4%

Nota: Para el dato de 2005 se han considerado las compras de ONO y France Telecom.  
Fuente: Registro de inversiones exteriores

Otro factor indicativo del peso relativo de las sedes centrales en la Ciudad se deriva del cálculo del número de empresas y locales establecidos en la Región en relación con España, a partir de datos del Directorio Central de Empresas (DIRCE) del INE. Mientras que el número de empresas y locales bajo la rúbrica de personas físicas se sitúa en el 12,8% a comienzos de 2005, cifra cercana al porcentaje que representa la población madrileña en la misma fecha, 13,5%, el número de empresas y locales que son sociedades anónimas supera el 20%. Este porcentaje es aún mayor en el caso del número de empresas que son sociedades anónimas, 28,2%, que para el número de locales, que se sitúa en el 21,5%.

Estos valores serían aún más significativos si dispusiéramos de datos específicos para la Ciudad de Madrid, conforme el número de unidades locales en la Ciudad de Madrid supone un 60,5% del número de unidades para la Comunidad según el Directorio de Unidades de Actividad Económica, cuando en términos de población alcanza un porcentaje de sólo el 52,9%. Estas últimas cifras indican, a parte del posible efecto de la especialización sectorial de la Ciudad, una mayor predisposición a ubicar en la Ciudad sedes centrales, aunque las actividades productivas se realicen en otras localizaciones.

#### Porcentaje de empresas y locales respecto a España (enero 2005)

	Empresas	Locales
Sociedades anónimas	28,2%	21,5%
Sociedades de responsabilidad limitada	18,0%	16,9%
Sociedades colectivas	13,3%	12,8%
Sociedades comanditarias	26,0%	23,3%
Personas físicas	12,8%	12,8%

Fuente: INE

Las mismas conclusiones podemos extraer al fijarnos en el peso de la Región por tamaño de la empresa. La Comunidad, y en particular, la Ciudad, se caracteriza por albergar empresas de mayor tamaño medio que la media española. En particular, un 36,7% de las empresas

El primer indicador de la importancia de las sedes centrales en la Ciudad de Madrid lo constituye el elevado peso de la inversión extranjera directa y la inversión exterior en la Ciudad en relación al total español

El segundo factor lo constituye el elevado porcentaje de sociedades mercantiles y el mayor tamaño medio de las empresas que tienen su ubicación en Madrid

españolas de 500 o más asalariados se ubica en la Comunidad de Madrid, al igual que un 26,0% en el tramo de 200 a 499 asalariados.

#### Porcentaje de empresas y locales respecto a España por tamaño

	Total	De 0 a 19 asalariados	De 100 a 199 asalariados	De 200 a 499 asalariados	De 500 ó más asalariados
Empresas	14,9%	14,8%	21,4%	26,0%	36,7%
Locales	14,6%	14,5%	20,3%	23,6%	32,6%

Fuente: INE

El tercer factor lo constituye el mayor peso en los gastos en I+D

Por último, un indicador de relevancia para conocer la importancia del efecto sede, es el estudio del peso de las actividades propias de las sedes centrales, entre las que podemos encontrar la dirección, la administración, los servicios técnicos o las actividades comerciales. En particular, la variable más sustantiva serían los gastos en I+D. A partir de los datos de la estadística de I+D en 2004, se calcula el porcentaje de gastos en I+D en la Comunidad con respecto a España en el 28,4%, mientras que la contribución de la región al PIB nacional es del 17,7%. El peso es aún superior si consideramos sólo las empresas de 250 y más empleados, donde la ratio alcanza el 35,0%.

#### Contribución al PIB y el gasto en I+D de las empresas madrileñas

Peso en los gastos en I+D			Peso en el PIB nacional
Empresas < 250 empleados	Empresas > 250 empleados	Total	
20,3%	35,0%	28,4%	17,7%

Fuente: INE

## 4. Contribución de las sedes al empleo y la renta regional

La contribución de los servicios centrales al crecimiento directo se puede reflejar a través de las siguientes variables macroeconómicas: actividad económica, saldo de servicios centrales y empleo.

### 4.1. Actividad Económica

La Contabilidad Regional infravalora la actividad económica de los servicios centrales; conforme a la naturaleza de sus actividades, en su mayoría sin valor de mercado, son estimadas a través de métodos basados en los costes en los que incurren.

Una estimación más adecuada de la actividad realizada por las sedes centrales supondría un incremento del VAB de la Comunidad cercano al 7,6%...

Ayet y Sanz (2004) estimaron la cifra de VAB que se obtendría si en lugar de estimar la producción de los servicios centrales según sus gastos asociados, se estimara en función del valor de su producción para la empresa. Concluyeron que en 2001 el VAB de la Comunidad de Madrid hubiera sido un 7,6% superior al reportado en la Contabilidad Regional si se hubiera estimado más ajustadamente (sin la infravaloración reconocida por el propio Sistema Europeo de Cuentas de la actividad de las sedes centrales) el valor económico de los bienes y servicios producidos por las sedes centrales. Los sectores que más tendrían infravalorado su VAB serían: extracción, inmobiliarias y servicios empresariales, sanidad, madera y corcho y transportes y comunicaciones.

... que podría acercarse al 10% en el caso de la Ciudad de Madrid

Extrapolando a la Ciudad de Madrid estas cifras de crecimiento regional por el efecto sede, en función del porcentaje de sedes ubicadas en el municipio, se obtendría un incremento en el VAB cercano a un 10%.

La contribución al VAB regional de los servicios centrales por sector económico de las empresas con actividad en Madrid es especialmente relevante en el caso de inmobiliarias y servicios empresariales, que contribuyen con un 7,2% del VAB regional, intermediación financiera, con un 6,3%, y comercio y reparación, con un 6,2%. Por otro lado, es menor en madera y corcho, caucho y plástico, industrias diversas y textil, confección, cuero y calzado.

Los sectores cuyos servicios centrales contribuyen en mayor medida al VAB regional son inmobiliarias y servicios empresariales, intermediación financiera, y comercio y reparación

#### Contribución actividad de servicios centrales en la Comunidad de Madrid al VAB de la región

Sector	Contribución
Inmobiliarias y servicios empresariales	7,2%
Intermediación financiera	6,3%
Comercio y reparación	6,2%
Transportes y comunicaciones	1,8%
Equipo eléctrico , electrónico y óptico	1,6%
Hostelería	1,4%
Construcción	1,3%
Industria química	1,3%
Papel , edición y artes gráficas .	1,1%
Energía y agua	1,0%
Otras actividades sociales y de mercado	0,8%
Fabricación material de transporte	0,7%
Alimentación , bebidas y tabaco	0,7%
Sanidad	0,4%
Metalurgia y productos metálicos	0,4%
Otros productos minerales no metálicos	0,3%
Maquinaria y equipo mecánico	0,2%
Educación	0,2%
Extracción	0,2%
Textil , confección , cuero y calzado	0,2%
Industrias diversas	0,2%
Caucho y plástico	0,1%
Madera y corcho	0,1%
<b>Total servicios centrales</b>	<b>33,5%</b>

Fuente: Ayet y Sanz (2004)

#### 4.2. Saldo exterior de servicios centrales

La Comunidad es un exportador neto de servicios centrales a otras comunidades españolas. Así, la contribución del saldo de la balanza de servicios centrales al VAB de la región se situaría en torno al 3,7%. Los sectores económicos que más contribuyen a través de la balanza de sus servicios centrales serían, nuevamente, inmobiliarias y servicios empresariales, construcción, comercio y reparación, y fabricación de material de transporte.

La Comunidad es un exportador neto de servicios centrales a otras comunidades españolas. La contribución del saldo positivo al VAB de la región está en torno al 3,7%

#### Contribución saldo de balanza de servicios centrales al VAB sectorial y regional

Sector	VAB regional	VAB sectorial
Fabricación material de transporte	0,36%	23,4%
Otros productos minerales no metálicos	0,11%	17,4%
Extracción	0,10%	12,3%
Alimentación , bebidas y tabaco	0,11%	9,7%
Equipo eléctrico , electrónico y óptico	0,17%	7,3%
Maquinaria y equipo mecánico	0,05%	6,4%
Comercio y reparación	0,79%	6,1%
Metalurgia y productos metálicos	0,05%	5,9%
Inmobiliarias y servicios empresariales	1,18%	5,0%
Caucho y plástico	0,03%	4,6%
Construcción	0,40%	4,3%
Madera y corcho	0,01%	3,8%
Energía y agua	0,06%	2,8%
Hostelería	0,15%	2,5%
Papel , edición y artes gráficas	0,07%	2,3%
Industrias diversas	0,01%	1,8%
Transportes y comunicaciones	0,19%	1,4%
Textil , confección , cuero y calzado	0,01%	1,4%
Otras actividades sociales y de mercado	0,04%	1,1%
Educación	0,00%	0,0%
Intermediación financiera	-0,09%	-0,9%
Industria química	-0,05%	-2,7%
Sanidad	-0,09%	-3,7%
<b>Total</b>	<b>3,66%</b>	<b>3,7%</b>

Fuente: Ayet y Sanz (2004)

Los sectores cuyo saldo supone una mayor proporción con respecto al VAB de su sector serían: fabricación de material de transporte, otros productos minerales no metálicos, extracción, alimentación, bebidas y tabaco, y equipo eléctrico, electrónico y óptico.

#### 4.3. Empleo en servicios centrales

De las empresas con actividad en la Comunidad, Un 59,6% de los empleados en servicios centrales se ubica en la Comunidad de Madrid

Un 24,2% del empleo vinculado a la actividad económica de las empresas con presencia en la Comunidad de Madrid realiza tareas propias de los servicios centrales. Además, un 59,6% de este empleo se ubica en la Comunidad de Madrid

La ubicación de sedes centrales en el territorio supone, a parte de un mayor empleo y especialización sectorial en sectores de mayor productividad, una atracción de trabajadores cualificados

La importancia de este mayor empleo en sedes centrales se refleja adicionalmente en dos factores de calidad de vida para los habitantes de Madrid. Por un lado, la existencia de este tipo de actividades supone un atractivo para la localización en el territorio de trabajadores cualificados. Por otro lado, estas actividades influyen en el nivel de renta de los individuos de la región a través del mayor salario medio de este tipo de trabajadores. En este sentido, de acuerdo con el informe mencionado anteriormente, el salario medio de un trabajador en los servicios centrales en la Comunidad de Madrid es un 48% superior a los de la media de la Comunidad. En particular, la remuneración de los trabajadores en las áreas de dirección y administración llegaría a ser casi 1,8 veces superior a la remuneración media de la empresa.

#### 5. Conclusión

Como se ha señalado a lo largo de este monográfico, la localización de sedes centrales de empresas tiene consecuencias directas y efectos de arrastre sobre el resto de la economía de la Ciudad, en especial sobre las actividades terciarias.

En el contexto nacional, Madrid se sitúa en posición de liderazgo frente a otras ciudades como Barcelona en aspectos de localización y de atracción de sedes de empresas, mientras que ostenta la séptima posición en la clasificación de ciudades europeas, sólo por detrás de ciudades como París, Londres, Frankfurt, Ámsterdam, Milán y Bruselas.

La incorrecta medición de la actividad de las sedes centrales ha sido reconocida por el propio Sistema Europeo de Cuentas, ya que no se contabiliza correctamente el valor económico de los bienes y servicios producidos por ellas. Una estimación más adecuada de la actividad realizada por las sedes centrales supondría un incremento del VAB de la Comunidad cercano al 7,6%, que podría acercarse al 10% en el caso de la Ciudad de Madrid.

En conclusión, cabe destacar la necesidad de realizar estudios adicionales sobre los factores que la Ciudad de Madrid debe consolidar con el objetivo de mantener su posición entre los primeros lugares de la clasificación internacional de ubicación de sedes empresariales.