



Universidad de Valladolid

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL
TRABAJO DE SORIA**

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

**Marketing de ciudades y su aplicación en la ciudad de
Soria: el proyecto Numancia 2017**

Presentado por: Miguel Díez Perlado

Tutelado por: Blanca García Gómez

Soria, veintiuno de marzo de dos mil dieciocho

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

RESUMEN:

El presente trabajo de fin de grado se centra en el estudio del marketing de ciudades y de su importancia en el contexto demográfico actual. Esta nueva disciplina del marketing se basa en la adaptación del marketing empresarial a la competitividad entre ciudades por atraer residentes y empresas.

Se trata de un concepto relativamente nuevo pero que ha cobrado una importancia notable en el proceso de despoblación del medio rural y de crecimiento exponencial de las ciudades. La adaptación del marketing tradicional no es un desarrollo sencillo y requiere de unas herramientas nuevas y unos procesos diferentes. La variedad de target hace que el proceso de comunicación se complique sobremanera, dado que tanto el mensaje como el canal no pueden ser los mismos para atraer y retener residentes o turistas que para hacer lo propio con las inversiones, empresas o instituciones públicas.

Una gran mayoría de las ciudades del mundo occidental ya aplica técnicas propias del marketing de ciudades para atraer turismo, residentes, empresas o inversiones. De entre todas ellas hemos elegido la llevada a cabo por Soria durante el año pasado, Numancia 2017. A lo largo de este trabajo analizaremos esta iniciativa y sus resultados hasta la fecha.

PALABRAS CLAVES: marketing de ciudades, ciudad, patrimonio

ABSTRACT:

This final degree's project is focused in the study of city marketing and its importance in the current demographic context. This new marketing discipline is based on the adaptation of business marketing into the competition between cities for attracting inhabitants and companies.

It is a relatively new concept which has achieved great importance in the process of depopulation of the rural environment and the exponential growth of the cities. The adaptation of traditional marketing is not a simple process and requires new tools and different proceedings. The variety of target makes the communication process way more complicated, since both the message and the channel cannot be the same to attract and retain population or tourism than doing the same with companies or public institutions.

A large majority of the Western world's cities apply techniques belonging to city marketing already, mostly to attract tourism but also population, companies or investment. Between all of them we have chosen the initiative carried on by Soria all along last year, Numancia 2017. Throughout this dissertation we will analyze this initiative and its results until today.

KEYWORDS: city marketing, city, patrimony

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	3
--------------------------	----------

PRIMERA PARTE: MARCO CONCEPTUAL

Capítulo 1.

EL MARKETING DE CIUDADES

1.1. Hacia el concepto de marketing de ciudades. Evolución histórica.....	13
1.2. Concepto, características y objetivos del marketing de ciudades.....	15
1.3. Una analogía entre marketing de empresa y de ciudades. La ciudad como producto.....	8
1.4. El público objetivo del producto ciudad.....	21
1.5. La dirección estratégica en la gestión de la ciudad.....	23
1.5.1. La cultura y patrimonio cultural como ejes del plan de marketing.....	28
1.5.2. Caso de éxito. Capital Europea de la Cultura.....	29
1.6. Tendencias en marketing de ciudades.....	30

SEGUNDA PARTE: UNA APLICACIÓN PRÁCTICA DE CITY MARKETING. EL CASO DE NUMANCIA 2017

Capítulo 2.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA CIUDAD DE SORIA COMO PRODUCTO

2.1. Análisis del entorno específico.....	36
2.1.1. Análisis del mercado objetivo o target.....	37
2.1.2. Análisis de la competencia.....	38
2.1.3. Análisis de los recursos económicos.....	39
2.2. Análisis de la imagen de Soria como ciudad. Recogida de información y muestra empleada.....	39
2.3. Imagen percibida por el target de la ciudad de Soria. Análisis de resultados.....	40
2.3.1. Visión general de la ciudad de Soria.....	41
2.3.2. Visión de la economía e infraestructuras.....	43
2.3.3. Visión del turismo en la ciudad de Soria.....	45

2.3.4. Visión de la cultura y el patrimonio de la ciudad de Soria.....	47
2.3.5. Visión de la educación en la ciudad de Soria.....	48
2.3.6. Visión prospectiva de la ciudad de Soria.....	49
2.4. Análisis DAFO.....	51
2.4.1. Fortalezas.....	52
2.4.2. Debilidades.....	52
2.4.3. Amenazas.....	53
2.4.4. Oportunidades.....	53

Capítulo 3.

MARKETING OPERATIVO DEL PROYECTO NUMANCIA 2017

3.1. Origen histórico de Numancia y actualidad del yacimiento.....	57
3.2. Otros proyectos de city marketing en Soria. Antecedentes de Numancia 2017.....	58
3.2.1. Enclave de Agua.....	58
3.2.1.1. Historia.....	58
3.2.1.2. Antecedentes y objetivos específicos.....	59
3.2.1.3. Acciones realizadas y objetivos alcanzados hasta ahora.....	59
3.2.2. Proyecto Soria Intramuros.....	59
3.2.2.1. Historia.....	60
3.2.2.2. Antecedentes y objetivos específicos.....	60
3.2.2.3. Acciones realizadas y objetivos alcanzados hasta ahora.....	60
3.2.3. Política de ciudad sostenible (Soria Reserva de la Biosfera).....	61
3.2.3.1. Historia.....	61
3.2.3.2. Antecedentes y objetivos específicos.....	61
3.2.3.3. Acciones realizadas y objetivos alcanzados hasta ahora.....	61
3.2.4. Invest In Soria.....	62
3.2.4.1. Historia.....	62
3.2.4.2. Antecedentes y objetivos específicos.....	62
3.2.4.3. Acciones realizadas y objetivos alcanzados hasta ahora.....	63
3.2.5. Recuperación de los márgenes del río Duero.....	63

3.2.5.1. Historia.....	63
3.2.5.2. Antecedentes y objetivos específicos.....	63
3.2.5.3. Acciones realizadas y objetivos alcanzados hasta ahora.....	64
3.3. Objetivos y líneas estratégicas para Numancia 2017.....	64
3.4. Marketing mix de Numacia 2017. Explicación del proyecto.....	67
3.4.1. Política de producto ciudad.....	67
3.4.2. Política de comunicación.....	68
3.5. Imagen percibida por el target sobre Numancia 2017.....	69
3.6. Efectos y resultados de la iniciativa Numancia 2017.....	71
3.6.1. Resultados sobre el turismo.....	71
3.6.2. Resultados sobre demografía.....	72
3.6.3. Resultados sobre atracción de inversiones y empresas:.....	76

Capítulo 4.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones generales.....	81
4.2. Conclusiones específicas.....	83
4.3. Recomendaciones. Posibles acciones futuras de city marketing...85	85
BIBLIOGRAFÍA.....	91

ANEXO I

Programa Numancia 2017.....	99
-----------------------------	----

ANEXO II

Presupuestos de la ciudad de Soria años 2016 y 2017.....	102
--	-----

ANEXO III

Cuestionario Soria-Numancia 2017.....	104
---------------------------------------	-----

ANEXO IV

Los Enanos de Breslavia.....	107
------------------------------	-----

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

PRIMERA PARTE: MARCO CONCEPTUAL

Capítulo 1.

EL MARKETING DE CIUDADES

TABLAS:

Tabla 1.1. Ciudades notables y campos en los que se distinguen.....	10
Tabla 1.2. Definiciones de marketing de ciudades.....	15
Tabla 1.3. Características del marketing de ciudades.....	17
Tabla 1.4 Analogía ciudad empresa.....	18
Tabla 1.5. Factores en la elección del consumidor.....	19
Tabla 1.6. Principales target del producto ciudad.....	21

FIGURAS:

Figura 1.1. Públicos objetivo.....	22
Figura 1.2. Fases de la planificación estratégica en el marketing de ciudades.....	24
Figura 1.3. Ciudades con patrimonio como base del turismo.....	29
Figura 1.4. Hitos de la Capital Europea de la Cultura.....	30

SEGUNDA PARTE: UNA APLICACIÓN PRÁCTICA DE CITY MARKETING. EL CASO DE NUMANCIA 2017

Capítulo 2.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA CIUDAD DE SORIA COMO PRODUCTO

TABLAS:

Tabla 2.1. Ficha técnica de la encuesta.....	40
Tabla 2.2. Muestra por tramos de edad.....	40
Tabla 2.3. Estadísticos descriptivos para las variables de visión general de Soria.....	41
Tabla 2.4. Distribución de frecuencias para las variables de visión general de Soria.....	41

Tabla 2.5. Test de diferencia de medias para las variables de imagen general de Soria.....	42
Tabla 2.6. Estadísticos descriptivos para las variables de visión de la economía e infraestructuras.....	43
Tabla 2.7. Distribución de frecuencias para las variables de visión de la economía e infraestructuras.....	43
Tabla 2.8. Test de diferencia de medias para las variables de imagen de la economía e infraestructuras sorianas.....	45
Tabla 2.9. Estadísticos descriptivos para las variables de visión del turismo...	45
Tabla 2.10. Distribución de frecuencias para las variables de visión del turismo.....	46
Tabla 2.11. Test de diferencia de medias para la visión de la naturaleza y de la gastronomía.....	46
Tabla 2.12. Estadísticos descriptivos para las variables de visión de la cultura y el patrimonio histórico de la ciudad de Soria.....	47
Tabla 2.13. Distribución de frecuencias para las variables de visión de la cultura y el patrimonio histórico de la ciudad de Soria.....	47
Tabla 2.14. Test de diferencia de medias para la visión de la naturaleza y de la gastronomía.....	48
Tabla 2.15. Estadísticos descriptivos para la variable de educación en la ciudad de Soria.....	48
Tabla 2.16. Distribución de frecuencias para la variable de educación en Soria.....	49
Tabla 2.17. Estadísticos descriptivos para la variable de educación en la ciudad de Soria.....	49
Tabla 2.18. Distribución de frecuencias para la variable de educación en la ciudad de Soria.....	49
Tabla 2.19. Estadísticos descriptivos para las variables de visión de futuro...	50
Tabla 2.20. Distribución de frecuencias para las variables de visión de futuro.....	50
Tabla 2.21. Estadísticos descriptivos para las variables de visión de futuro....	50

FIGURAS:

Figura 2.1. Análisis DAFO de Soria como producto.....	51
---	----

Capítulo 3.**MARKETING OPERATIVO DEL PROYECTO NUMANCIA 2017****FIGURAS:**

Figura 3.1. Objetivos específicos de Numancia 2017.....	66
Figura 3.2. Visión de las distintas actividades de la iniciativa.....	70
Figura 3.3. Opinión de los encuestados sobre la adecuación de Numancia 2017.....	70
Figura 3.4. Pernoctaciones en alojamientos de turismo rural.....	71
Figura 3.5. Pernoctaciones en establecimientos hoteleros.....	72
Figura 3.6. Tasa de paro.....	73
Figura 3.7. Habitantes totales por capital de provincia.....	73
Figura 3.8. Habitantes de la ciudad de Soria.....	74
Figura 3.9. Habitantes de la provincia de Soria.....	74
Figura 3.10. Variación porcentual de la población por provincias y media nacional.....	75
Figura 3.11. Empresas por provincia (competidoras más cercanas).....	76
Figura 3.12. Empresas en la provincia de soria (2010-2017).....	77

Capítulo 4.**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES****FIGURAS:**

Figura 4.1. Diseño de Numanguerrix para Numancia 2017.....	86
--	----

INTRODUCCIÓN

“Las grandes ciudades son las multinacionales del siglo XXI”

J. Borja y M. Castell (1997)

Hacia finales del siglo XX comienza a apreciarse a nivel global una nueva dirección en la organización del territorio. No por una ordenación nueva, sino por un cambio de tendencia con el que las ciudades comienzan a cobrar una importancia que había sido sobrepasada por la unión de los estados desde la época de las Polis de la Antigua Grecia. Los objetivos de las ciudades han estado históricamente subordinados al beneficio estatal, fuertemente burocratizado y con poder sobre todas las distintas ciudades que podían conformar su territorio, tanto a nivel social como económico. Siempre ha habido ciudades poderosas, pero es a partir de los años '70 y '80 cuando más y más urbes comienzan a tomar el control de sus decisiones más importantes no sólo para la propia ciudad sino para el conjunto de la sociedad. Este movimiento ha llevado al nacimiento de una competencia entre ciudades por la atracción de recursos que hagan posible su desarrollo.

Pero, ¿de qué recursos estamos hablando? Hablamos especialmente de la atracción de inversión, ya sea por entidades públicas o por empresas privadas, pero también de la “captación” de nuevos residentes, de la atracción de turistas o de la proyección internacional de su imagen, sin obviar a su público más importante, sus propios ciudadanos.

Muchas grandes ciudades como Madrid, Nueva York, Londres, Tokio o incluso algunas ciudades más “pequeñas” como San José (CA, Estados

Unidos) han conseguido posicionarse a nivel mundial como “productos” atractivos.

La despoblación de las zonas rurales y la tendencia de la población a agruparse en las ciudades propia del siglo pasado ha llevado a un crecimiento demográfico muy acelerado en las zonas urbanas que se ve cada vez más apremiado por la importancia que toman las ciudades como “nodos” donde toda la actividad confluye (trámites burocráticos, trabajo, comercio u ocio) además de ser los centros de decisión desde los cuales se decide sobre todo el territorio (incluido el rural) que las rodea (capitales de provincia).

Ante esta nueva situación las ciudades se encuentran con que el Estado ya no es quien toma sus decisiones sino que comienza a funcionar de forma cada vez más independiente, con todo lo que ello conlleva. Una responsabilidad cada vez mayor que hace que la gestión local sea cada vez más y más importante, ya que la tendencia parece indicar que sólo las ciudades que tomen las decisiones correctas prosperarán, esto es, aquellas que hayan sido mejor gestionadas acabarán atrayendo toda la actividad y condenarán a las que hayan adoptado las decisiones erróneas a despoblarse de manera paulatina. La libertad hace que cada ciudad pueda aspirar a lo más alto pero también que la competencia sea mucho mayor, lo que provoca que sus gestores deban esforzarse más y con mejores herramientas.

Este auge de las ciudades, combinado con la expansión de la disciplina del marketing a finales del siglo XX (que dejó de ser una herramienta meramente comercial para utilizarse en otra variedad de sectores como el turístico, el sector cultural, social...) llevó inevitablemente al nacimiento de una nueva utilidad de los conocimientos de marketing: EL MARKETING DE CIUDADES.

Los primeros pasos de esta nueva disciplina pasaron por la adaptación de conceptos al nuevo ámbito no estrictamente comercial y empresarial, algo que sin embargo se dio de una manera muy orgánica, y en cuanto las primeras ciudades pioneras de esta nueva corriente comenzaron a mostrar los resultados de sus acciones el marketing de ciudades comenzó a expandirse de una forma imparable. El primer gran éxito del marketing de ciudades en España llegó a su culmen con la celebración de los Juegos Olímpicos de 1992 en Barcelona, que con un esfuerzo de marketing consiguió llegar a ser una de las ciudades más importantes y mejor valoradas a nivel global.

No obstante esta expansión del marketing de ciudades ligada al éxito de proyectos ya realizados llevó a algunas ciudades a intentar “calcar” el método de Barcelona, consiguiendo el efecto contrario al que buscaban, en lugar de diferenciarse consiguieron ser cada vez más homogéneas. Por ello en este trabajo nos centraremos en el patrimonio y la cultura como herramientas del marketing de ciudades, porque si hay algo que distinga claramente unas urbes

de otras es su patrimonio cultural. Consideramos que este patrimonio será la base sobre el que muchas ciudades sustenten su estrategia de marketing ya que es efectivo de manera interna (los habitantes se sienten identificados) como externa, culminando el proceso en la creación de una imagen sólida de la ciudad (en el caso de Soria con Numancia y la poesía mayormente). Al mismo tiempo esta “utilización” del patrimonio como base será muy beneficiosa para el propio patrimonio ya que incrementará las labores de mantenimiento y restauración del mismo, evitando el deterioro e incluso desaparición que ha llegado a sufrir en algunos casos.

La metodología que hemos utilizado para la elaboración de este estudio ha partido de un profundo análisis de la literatura existente sobre city marketing, sobre el que todavía no existen demasiados trabajos publicados pero que sí hemos podido encontrar en multitud de artículos divulgativos y trabajos académicos. Partiendo de esta revisión hemos aplicado los conceptos teóricos a un caso de estudio, concretamente a la iniciativa Numancia 2017. Además hemos empleado una encuesta para recabar información primaria de carácter subjetivo con el propósito de conocer la opinión que los individuos tienen de Soria en general y del programa Numancia 2017 en particular.

El objetivo principal de este trabajo es conseguir una mejor visión de lo que es el marketing de ciudades, así como de su importancia en el ámbito actual y la influencia que puede tener sobre los grandes movimientos migratorios del siglo XXI.

Para ello lo largo de este trabajo profundizaremos en el concepto de marketing de ciudades analizando en detalle cómo se aplica el modelo de marketing corporativo a este nuevo ámbito. Mediante revisión bibliográfica de los autores que han escrito sobre el tema intentaremos obtener una visión que unifique las múltiples teorías elaboradas por ellos, centrándonos en ejemplos de algunas ciudades que han realizado estrategias diferentes y centrándonos a su vez en las diferentes vías a través de las que se puede orientar un proyecto así.

Posteriormente, a lo largo de los capítulos 2 y 3, analizaremos un caso práctico de marketing de ciudades llevado a cabo en el año 2017 en la ciudad de Soria, el cual se enmarca dentro de una estrategia de posicionamiento, pensando en cómo se planteó y llevó a cabo la iniciativa Numancia 2017 y estudiando después el alcance que ha podido tener y la valoración sobre los objetivos que se planteó alcanzar con las distintas actividades que componen este plan integral, planteando finalmente vías de mejora para mejorar la propuesta inicial.

Para este análisis, además de aplicar los conceptos teóricos extraídos del capítulo 1, hemos lanzado una encuesta sobre la imagen de la ciudad y de la iniciativa cuyas respuestas hemos analizado en el capítulo 2, y hemos

indagado sobre las demás acciones que conforman la estrategia global de la ciudad, sin la cual sería imposible desarrollar correctamente un plan de este calado.

Finalmente, como colofón a este trabajo de investigación, hemos incluido un capítulo centrado en exponer las principales conclusiones extraídas durante la elaboración de este Trabajo Fin de Grado, así como una serie de recomendaciones que confiamos puedan dar un impulso más a la iniciativa.

Capítulo 1
EL MARKETING
DE CIUDADES

Cada vez resulta más evidente lo que Manuel Castells reconocía en su obra de 1998 como la “Sociedad Red”, la ciudad es el nodo donde confluyen los múltiples flujos de intercambio, y son esos propios intercambios los que conforman la identidad de la ciudad. De esta forma cobra importancia el concepto de identidad de la ciudad. Hay ciudades que tienen una identidad clara basada en ciertos atributos más o menos singulares que las definen, mientras que en otras, en especial en las grandes ciudades, la gran variedad y disparidad de intercambios y de atributos diferentes les otorga una serie de identidades múltiples o híbridas¹.

Son muchas las ciudades de todo el mundo que se identifican a nivel global con algún aspecto de su población, algunas edificaciones llamativas o con algún tipo específico de evento y que toman esa imagen que el público reconoce como propia de la ciudad y la explotan al máximo. Cualquier aficionado a la música sabrá que Salzburgo es la ciudad de nacimiento de Mozart como cualquier amante de la historia sabe que Roma es una ciudad única en cultura y con un patrimonio único. A continuación exponemos una tabla con una serie de ciudades y las identidades que se han construido a lo largo de su historia en función de diversos atributos y aspectos:

¹ *Identidades híbridas: cuando una ciudad se identifica con más de uno de los aspectos tenidos en cuenta.*

Tabla 1.1. Ciudades notables y campos en los que se distinguen

Singularidad cultural de renombre internacional (eventos, activos culturales, monumentos)	Música	Festivales de música: Bayreuth –R. Wagner– (Alemania); Salzburgo –W.A. Mozart– (Austria); Verona –G. Verdi– (Italia). Nashville –folk norteamericano– (EE.UU.); Nueva Orleans –Jazz, Gospel– (EE.UU.).Grandes orquestas filarmónicas: Berlín (Alemania), Viena (Austria).
	Teatro	Avignon –festival de verano– (Francia); Edimburgo –festival Fringe– (Escocia, R. Unido); Stratford-upon-Avon –festival en la localidad natal de W. Shakespeare– (Inglaterra, R. Unido). Teatro clásico: Almagro, Mérida (España). Teatros de prestigio mundial: Liceo, Barcelona (España); allaScala, Milán; La Fenice, Venecia; San Carlo, Nápoles (Italia).
	Cine	Centros o festivales cinematográficos (y en algunos casos también festivales de publicidad): Hollywood –Los Ángeles– (EE.UU.); Cannes –cine y publicidad–(Francia); San Sebastián –cine y publicidad– (España); Berlín –Berlinale– (Alemania), Venecia –Mostra– (Italia); Sitges –cine fantástico y de terror– (España).
	Grandes museos	Madrid –Museo del Prado, Centro de Arte Reina Sofía, Museo Thyssen-Bornemisza–, Bilbao –Guggenheim–, Valencia –Ciudad de las Artes y las Ciencias– (España); París–Louvre, Centre Pompidou– (Francia); San Petesburgo –Hermitage– (Rusia); Londres–British Museum, NationalGallery, TateGallery– (Reino Unido); Berlín –AlteNationalGaleri, Bodes Museum, Altes../NeuesMuseum, Pergamo– (Alemania); Nueva York–Metropolitan, Museumof Modern Art (MOMA), Guggenheim, American Museum of Natural History–(EE. UU.).
	Ciudades universitarias	Oxford, Cambridge –Inglaterra–, St.Andrews –Escocia– (R. Unido); Heidelberg, Tübingen, Göttingen (Alemania); Salamanca (España); Coimbra (Portugal); Bolonia (Italia); Princeton, Berkeley (EE. UU.).

	Fiestas y celebraciones populares	Carnaval: Río de Janeiro, Salvador de Bahía (Brasil), Nueva Orleans (MardiGrass)(EE.UU.), Venecia (Italia), Tenerife (España). Valencia –Fallas– (España); Pamplona – Sanfermines– (España); Munich –Oktoberfest fiesta de la cerveza– (Alemania); Siena – Palio, carreras de caballos– (Italia); Calgary – Stampida fiesta vaquera– (Canadá). Semana Santa: Sevilla, Valladolid, Zamora (España).
Ciudades centros comerciales y financieros	Grandes centros financieros mundiales	Nueva York (EE.UU); Londres (Reino Unido); Tokio (Japón).
	Ciudades de tamaño medio que se especializan económicamente y adquieren notoriedad internacional	Frankfurt –bolsa de valores,bancos, Banco Central Europeo–(Alemania); Ginebra –bancos, relojes– (Suiza); Milán – centro económico, sector de la moda– (Italia); Rotterdam –actividad mercantil portuaria– (Holanda).
Ciudades industriales	Ciudades de tradición industrial que buscan nuevos posicionamientos por el declive o transformación industrial	Manchester, Liverpool (Inglaterra, Reino Unido); Glasgow (Escocia, Reino Unido); Bilbao (P. Vasco, España); conurbación cuenca del Ruhr Dortmund-Duisburg-Bochum-Essen-Düsseldorf (Alemania); Detroit, Pittsburg (EE. UU.).
Ciudades centros de alta tecnología e investigación	SanFrancisco-San José –Silicon Valley; universidades: Berkeley, Stanford– (EE.UU.); Boston –universidades: Harvard, MIT– (EE.UU); eje Stuttgart-Munich (Alemania); Kuala Lumpur (Malasia) –Multimedia Super Corridor en la zona Ciberjaya–; Dublín integración del Digital Knot en el centro urbano (Irlanda); Bangalore – Parques tecnológicos– (India).	
Ciudades vanguardistas	Sydney –belleza urbana y natural– (Australia); Barcelona –urbanismo, arquitectura, cultura– (España); Berlín – remodelación urbana, reunificación alemana, cultura– (Alemania); San Francisco –movimientos sociales vanguardistas, entorno natural, multiculturalidad– (EE.UU.); Vancouver – multiculturalidad, entorno natural– (Canadá); Shanghai –cambio urbano, socio-cultural, económico– (China); Ámsterdam –singularidad urbana, vanguardia social– (Holanda); Curitiba –gestión ambiental y participativa– (Brasil)	
Atractivos de naturaleza	Localidades situadas en entornos de belleza natural que generan notoriedad y atraen visitantes o residentes	Costa/bahías/playas: Palma de Mallorca, San Sebastián, Santander (España); Miami (EE. UU.); Mar del Plata (Argentina); Ciudad del Cabo (Sudáfrica); Sydney (Australia) Montañas: Chamonix–MontBlanc– (Francia); Zermatt –Matterhorn o Cervino– (Suiza); Innsbruck –Alpes, Tirol– (Austria). Esquí: Aspen (EE. UU.). San Carlos de Bariloche –Andes– (Argentina)

		Costa y orografía montañosa: Río de Janeiro –playas y montes en entorno natural– (Brasil); Bergen –fiordos o rías entre montañas– (Noruega).
Ciudades turísticas	Localidades especializadas en turismo de sol y playa de tipo popular o masivo	Benidorm, Lloret de Mar (España); Rimini (Italia); Acapulco, Cancún (México); Varadero (Cuba).
	Turismo de costa de índole elitista	Cannes, Niza (Francia); Mónaco; Punta del Este (Uruguay).
	Ciudades con un turismo urbano internacional debido a la variedad de sus atractivos y monumentos	Nueva York –singularidad arquitectónica, cosmopolitismo, evocación cinematográfica– (EE. UU.); París –capital de la moda, cultura– (Francia); Roma –historia, Vaticano– (Italia); Londres –multiculturalidad, Corona Británica– (Reino Unido).
Grandes metrópolis o megaciudades	Grandes ciudades de países potencias políticas, económicas y culturales de referencia mundial	Nueva York, Los Ángeles (EE. UU.); París (Francia); Londres (Reino Unido); Tokio (Japón); Moscú (Rusia); Pekín (China).
	Grandes aglomeraciones urbanas de países emergentes o en vías de desarrollo, cuyo crecimiento tiende a ser descontrolado o caótico	Calcuta, Bombay (India); Jakarta (Indonesia); México D.F. (México); São Paulo (Brasil); El Cairo (Egipto); Lagos (Nigeria); Karachi (Pakistán); Manila (Filipinas); Bangkok (Tailandia).
Ciudades-estado	Mónaco –principado, paraíso fiscal, turismo elitista–; Andorra –turismo invernal y de montaña–; Vaticano –religión católica–; Singapur –centro financiero y comunicaciones–; Luxemburgo –cruce europeo de culturas–	
Ciudades sedes de organismos internacionales o administraciones de influencia internacional	Bruselas–Unión Europea–, OTAN (Bélgica); Estrasburgo –Unión Europea– (Francia); Nueva York –ONU– (EE. UU.); Ginebra –ONU, Cruz Roja– (Suiza); Lausanne –Comité Olímpico Internacional– (Suiza); Washington D.C. –Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial, administración– EE. UU.	
Ciudades donde se han celebrado tratados internacionales o eventos políticos	Kyoto –Protocolo o tratado del cambio climático– (Japón); Davos –Foro Económico Mundial– (Suiza); La Haya –ciudad de la paz y justicia internacional– (Holanda).	

Ciudades sedes de grandes empresas consorcios sobre los que se basa la actividad	Eindhoven –Philips– (Holanda); Leverkusen –Bayer– (Alemania); Wolfsburg –Volkswagen– (Alemania); Turín –FIAT– (Italia); Toulouse –aeronáutica– (Francia); Ulsan –Hyundai– (Corea Sur); Seattle –Boeing–aeronáutica, Microsoft software– (EE. UU.); Detroit –industria del motor– (EE. UU.).	
Ciudades y localidades con eventos deportivos de renombre internacional	Eventos o torneos que se celebran anualmente, con repercusión internacional	Automovilismo: Monte Carlo –Fórmula 1, Rally– (Mónaco), Indianápolis –500 millas– (EE. UU.), Le Mans –24 horas– (Francia); Wimbledon –tenis– (R. Unido); París –tenis: Roland Garros, ciclismo: Tour de Francia etapa final– (Francia). Golf: St. Andrews (R. Unido); Augusta (EE. UU.).
	Eventos puntuales con trascendencia temporal; implican remodelación urbana, mejora de infraestructuras, atraen inversiones y turismo	Juegos Olímpicos de verano: Barcelona – remodelación urbana, promoción mundial–; Sydney –promoción como una de las mejores ciudades del mundo– (Australia), Pekín – presentación de China como superpotencia mundial. Juegos Olímpicos de invierno: Turín 2006 (Italia); Vancouver 2010 (Canadá) Campeonatos Mundiales de Fútbol: Alemania 2006, Sudáfrica 2010.
	Asociaciones o clubs deportivos que dan notoriedad internacional a las ciudades en las que están implantados	Fútbol europeo: Real Madrid, FC Barcelona (España); A. C. Milán, Inter Milán, Juventus Turín (Italia); Bayern Munich (Alemania); Ajax Ámsterdam (Holanda); Manchester United, Liverpool FC (Inglaterra, Reino Unido) Baloncesto NBA norteamericano: Los Ángeles Lakers, Boston Celtics, Chicago Bulls (EE. UU.).
Ciudades con significación religiosa	Jerusalén –confluencia religiosa: cristianismo, judaísmo e islamismo– (Israel, Palestina); Roma –catolicismo, Vaticano– (Italia); Santiago de Compostela –Camino de Santiago– (España), La Meca –Islam– (Arabia Saudí); Benarés Varanasi –Hinduismo– (India).	
Ciudades singulares	Venecia –singularidad urbanística, canales– (Italia); Nueva York – singularidad arquitectónica, rascacielos– (EE. UU.); Las Vegas –ciudad del juego en casinos, singularidad arquitectónica de los hoteles– (EE. UU.).	

Fuente: Adaptado de Cervantes y Muñiz (2010)

1.1. Hacia el concepto de marketing de ciudades. Evolución histórica

A partir de los años setenta y ochenta del pasado siglo es cuando realmente toma importancia esta disciplina del marketing, se profesionaliza la promoción urbana y la regeneración de la ciudad pasa a ser un tema importante. La crisis de las ciudades industriales provocada por el cambio de paradigma social, que hizo que disminuyera de manera muy acentuada la importancia de las industrias obligando a muchas ciudades a transformarse; en especial ciudades portuarias cuya economía dependía en gran parte de la actividad industrial que atraían sus puertos y que, con más o menos éxito

terminaron por completar su terciarización². Esta intensificación viene también promovida por la acentuación de la competencia entre ciudades y la aparición de políticas neoliberales a escala global y su aplicación a nivel local basando la gestión de las ciudades en los términos de eficiencia y promoción externa como método para mejorar su posicionamiento, lo que provocará la adaptación de herramientas y experiencia del marketing en el sector comercial y empresarial.

Esta nueva disciplina comenzó a ser tremendamente habitual en lo que conocemos como “el mundo occidental” (Europa y América) en la última década del siglo XX, siendo hoy utilizada en todo el Mundo. Es la época de lo que algunos autores han llamado “el paso de la Urbs a la Civitas”, tomando esta frase como sinónimo de que la ciudad deja de ser el conjunto de infraestructuras que se acumulan en un lugar y empieza a tomar dentro de su definición a sus habitantes, las costumbres y la cultura de estos.

Podríamos datar el origen del marketing de ciudades a finales de los años '70 con el nacimiento de la ciudad postindustrial y sobre todo con el desarrollo de la promoción de Baltimore que es la primera ciudad documentada que transformó con éxito su actividad principal de la industria al turismo a través de un proceso de rehabilitación de su fachada marítima (waterfront) y más adelante de Boston, que reconvirtió su imagen de ciudad industrial y portuaria en cuna del conocimiento del país y también, y especialmente, con la campaña “I Love New York” en el año 1977 (S. Ward 1998). Posteriormente, a lo largo de los años '80, se produjo la expansión de este tipo de estrategias como algo común. Las acciones de marketing dentro del ámbito urbano dejaban de centrarse en los ámbitos financiero y económico de la ciudad, diversificando sus actividades (renovación de espacios, arte y cultura...). De manera casi simultánea en Europa (Glasgow, Birmingham) se empezaron a tomar este tipo de medidas convirtiendo la cultura en uno de los temas más comunes en la promoción de la ciudad.

Cierto es que el inicio de estas políticas queda fijado para la práctica totalidad de los autores en Estados Unidos, que consideran que en las primeras ciudades europeas en que se aplicó se adaptaron algunos de los modelos de revitalización utilizados en algunas de estas ciudades pioneras del marketing de ciudades en Estados Unidos. Las primeras zonas que lo aplicaron fueron aquellas en las que la desindustrialización se notó de manera más pronunciada (Reino Unido, Holanda y Alemania) y las que implementaron las políticas de venta de forma más visible fueron las más afectadas por la reestructuración económica como Glasgow o Bilbao.

Uno de los proyectos que han tenido mayor continuidad e importancia a nivel europeo es el título de Ciudad Europea de la Cultura surgido en una iniciativa lanzada en 1985. Otras iniciativas incluyeron nuevos enfoques de marketing urbano impulsadas desde la administración central y mediante el desarrollo de políticas de renovación urbana basadas en incentivos y la creación de sinergias a través de asociaciones público-privadas. En las regiones que acababan de salir del bloque socialista se notó especialmente el uso de la cultura como vehículo de estas iniciativas.

² Paso de la era industrial a la era de los servicios, donde el sector terciario es el más importante para la economía

En España es muy importante el caso de Barcelona que desde mediados de los años '80 realizó grandes transformaciones en sus espacios públicos, lanzando su primera campaña "Barcelona pasa't guapa" (1986) y comenzando un importante proceso de renovación que culminaría con la organización de los Juegos Olímpicos de 1992. Este éxito generó lo que algunos autores llamaron el "modelo Barcelona", que consistió en basar la campaña de marketing en la acogida de grandes eventos y en la planificación estratégica, modelo que se trasladó a otras ciudades europeas como Lisboa y Turín. El otro gran caso apreciado a nivel internacional que se dio en España tuvo lugar en Bilbao tras las graves inundaciones de 1983, donde la rehabilitación del casco viejo de la ciudad tuvo un papel muy importante en la nueva y exitosa campaña de marketing de la ciudad³.

Además del esfuerzo privado de las ciudades hay que nombrar también las asociaciones internacionales que se dedican a promocionar la importancia de las mismas, sobre todo la organización mundial Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) considerada como la ONU de las ciudades por algunos autores, en el que ciudades y ayuntamientos de todo el mundo se unen de manera oficial para "defender la democracia y la autonomía local" desde el año 2004.

A partir de estas consideraciones, nos ocupamos ahora de definir el concepto de marketing de ciudades para lo que haremos un repaso de las aportaciones de diferentes autores sobre el tema.

1.2. Concepto y objetivos del marketing de ciudades

A lo largo de la historia muchos autores han dado su propia definición de marketing de ciudades. Precisamente en el año 1998 Ward hablaba ya sobre los orígenes de este concepto relativamente nuevo en los siguientes términos "*Los antecedentes de la comercialización de las ciudades se sitúan a mediados del siglo XIX en Estados Unidos (inicio también de la globalización)*".

Pues bien, desde que se acuñara el término a principios de los años '80 las definiciones han ido evolucionando hasta la actualidad en diferentes publicaciones. La tabla 1.2. recoge una muestra de las definiciones más utilizadas para el marketing de ciudades.

Tabla 1.2. Definiciones de marketing de ciudades

Autor/año	Definición
Burguess (1982)	"La estrategia para superar a otras ciudades con las que compite, y todas las actividades que producen y venden un espacio de la ciudad con factores de imagen positiva de una ciudad para que pueda desarrollar puntos de interés atractivos"
Paddison (1993)	"El marketing de ciudades es algo más que la promoción del lugar, siendo usado en algunas ciudades para reconstruir y redefinir su imagen, asociado a lo que ha sido una estrategia de determinación de tipos específicos de actividades que reflejen y refuercen la imagen de la misma". Más específicamente define marketing de ciudades como "el proceso en el que las actividades urbanas son ajustadas a las necesidades del público objetivo para maximizar la funcionalidad socioeconómica del lugar".

³ Las ciudades de Boston y Baltimore fueron pioneras tras sufrir los efectos de la desindustrialización y reinventarse a través de acciones de city marketing

Helbrecht (1994)	El marketing de ciudades trata habilitar un nuevo nivel de calidad entre la política de desarrollo local en términos de amplitud, creatividad y flexibilidad. Nuevos recursos en la forma de ideas, capital y conocimiento local son movilizados para la política local".
Kriekaard (1994)	"El total de actividades realizadas por una ciudad con intención de iniciar, promover, facilitar, fomentar y ejecutar transacciones hasta donde estas actividades encajen en la estrategia de la ciudad y siempre y cuando sean coordinadas por las autoridades locales"
Kotler et al (1999)	"Un método para atraer residentes y firmas. En muchas municipalidades es una práctica habitual explorar estos asuntos con ayuda de herramientas de marketing"
Kotler (2003)	"El marketing de ciudades a través de la cooperación entre varias partes implicadas, favorece la economía local y aumenta el valor de la ciudad para inversores, residentes y visitantes a través del desarrollo del entorno, la imagen y las infraestructuras"
Kavaratzis (2004)	"La aplicación del marketing de ciudades depende en gran medida de la construcción, comunicación y administración de la imagen de la ciudad, ya que es un hecho aceptado que los encuentros con la ciudad tienen lugar a través de percepciones e imágenes. Por tanto el objeto del marketing de ciudades debe ser la imagen de la ciudad".
Fernández (2004)	"El marketing urbano (para este autor igual al marketing de ciudades) es una expresión nueva para una práctica antigua (...) desde el punto de vista de su filosofía, no es más que una narración, un relato de la ciudad sobre sí misma (...) va ligado a la necesidad de la ciudad de manifestarse ante sus públicos internos o externos y proyectar una imagen de sí misma (...)"
Smyth (2005)	"Promoción de una ciudad (o un distrito dentro de una ciudad) con intención de llamar la atención sobre actividades preseleccionadas que tienen lugar allí"
Geyonggi (2007)	"Una actividad de marketing comercial que vende e intercambia espacios urbanos por capital, y busca atraer a visitantes y residentes. En otras palabras, el marketing de ciudades es una estrategia para tratar con los residentes, empresas y visitantes como públicos objetivo y atraerlos a través de promoción combinada con valores de ventas y el ambiente de la ciudad"
Braun (2008)	"El marketing de ciudades es el uso coordinado de herramientas de marketing apoyado por una filosofía de orientación al cliente compartida, para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas urbanas que tienen valor para los consumidores de la ciudad y la comunidad de la ciudad en general"
Lombarts (2008)	"Proceso de larga duración y/o el instrumento político incluyendo todas esas actividades diferentes y relacionadas que buscan atraer y retener a grupos objetivo específicos para una ciudad en particular"
Balencourt et al. (2012)	"La promoción de una ciudad, o un distrito dentro de ella, con la intención de alentar ciertas actividades que tienen lugar en ella."

Fuente: Elaboración propia

De todas las definiciones aportadas podemos concluir que el marketing de ciudades consiste en comercializar la ciudad como si se tratase de un producto y, en consecuencia, aplicar las diferentes estrategias y herramientas de marketing a lograr que la elección de los clientes (turistas, visitantes, etc) descansa sobre ella. En esta línea no compartimos opiniones como la de Ograjensek et al (2015) al decir que algunas ciudades con cientos de años de historia como Jerusalén, Roma o Berlín no requieren una estrategia integrada porque esta ha sido establecida a través de la cultura, y ello se debe a que, como explicaremos más adelante, la cultura no exime del uso de marketing de ciudades sino que servirá de guía para la estrategia utilizada. Así, nos parece mucho más acertada la opinión de Balencourt et al.(2012) quienes consideran que una característica significativa del marketing de ciudades es el desarrollo de un nuevo ambiente urbano, edificios o estructuras, los cuales se utilizan

para alterar la percepción externa de la ciudad y así alentar el turismo, atraer inmigración de residentes o facilitar la localización de empresas.

Para algunos autores el marketing de ciudades es un proceso que debe situarse al comienzo de la planificación de la ciudad para permitir que la ciudad elija el valor que le va a ofrecer a los diferentes públicos objetivos, para el proceso de creación de valor (físico o inmaterial) y comunicar este valor tanto a nivel interno como externo.

En resumen y de acuerdo con Boisen(2017)“el marketing de ciudades tiene cuatro metas: 1) mejorar los productos urbanos, considerando como tales la ciudad y todo lo que contiene; 2) mejorar los incentivos para los consumidores que utilicen los productos de la ciudad; 3) mejorar las infraestructuras e instituciones que proveen o mejoran el acceso a los productos de la ciudad y; 4) la comunicación de la ciudad, haciendo a los consumidores potenciales conscientes de los productos que la ciudad ofrece”.

Así la mayoría de autores coinciden en que la meta final del marketing de ciudades es la creación de una imagen de marca de la ciudad que consiga aumentar su atractivo con una visión positiva de la misma. Para su aplicación esta meta debe ser dividida en objetivos más claros y sobre todo medibles como pueden ser: dar a conocer la ciudad, hacer la ciudad más atractiva, mejorar la satisfacción general de los distintos target o mejorar la situación económica, entre otras.

Finalmente consideramos oportuno, antes de dar por finalizado este apartado, comentar las principales características del marketing de ciudades y para ello tomamos como autor de referencia a Friedmann (2003). La tabla 1.3. se hace eco de ello.

Tabla 1.3. Características del marketing de ciudades

Aspecto	Breve descripción
Filosófico	Orientación hacia los grupos/mercados objetivo, hacia los destinatarios de la política local. El punto de partida son los problemas, las necesidades y los deseos de los consumidores
Informativo	La investigación del mercado es un elemento fundamental del Marketing Urbano. Generar información acerca de los problemas y las necesidades de los grupos objetivo
Estratégico	El Marketing Urbano se realiza mediante la aplicación del enfoque estratégico
De colaboración	Todos los actores relevantes participan en el diseño del producto “ciudad”. Cooperación sector público-sector privado: La visión del marketing de ciudades como analogía del marketing empresarial ha provocado que cada vez se vea con mejores ojos las iniciativas que incluyen al sector privado dentro de las estrategias de marketing de ciudades, que aportarán recursos al plan y se beneficiarán directamente del éxito del mismo ⁴ .

Fuente: elaboración propia

⁴Regulado por la Unión Europea a través del documento “El libro verde de la colaboración público-privada” y que establece que esta colaboración se caracteriza por: la duración de la relación entre los socios, el modo de financiación del proyecto, el papel de los socios en el proceso de marketing y la distribución de los riesgos.

1.3. Una analogía entre marketing de empresa y de ciudades. La ciudad como producto

El marketing de ciudades no aparece como una disciplina totalmente nueva, sino que toma como base los conceptos del marketing tradicional o de empresas, con lo que se establece una analogía entre ciudad y empresa como forma de desarrollar este concepto como vemos en la tabla 1.4.

Tabla 1.4 Analogía ciudad empresa

	EMPRESA	CIUDAD
Alta dirección	Consejo de administración	Alcalde y equipo de gobierno
Propietarios	Accionistas	Ciudadanos
Productos	Productos fabricados	Servicios, atracciones...
Clientes	Consumidores	Ciudadanos, turistas, empresas
Competidores	Otras empresas	Otras ciudades

Fuente: de Elizagárate (2003)

Vemos con la anterior tabla una parte de esa analogía entre el marketing empresarial y el marketing de ciudades, sin embargo esta aplicación presenta una serie de dificultades añadidas a la hora de interpretar algunos de los conceptos. En primer lugar la ciudad no puede ser vista como un producto a todos los niveles ya que existe un componente social y humano a tener en cuenta e importante de preservar incluso por encima de los objetivos económicos.

La gran variedad de públicos objetivo a los que se dirigirá la campaña de marketing, desde vecinos a instituciones, empresas (especialmente aquellas que puedan tener raíces en la ciudad), comerciantes de la ciudad o nuevos y potenciales clientes hace que la estrategia diseñada tenga que ser mucho más compleja dado que para acercarse a cada público objetivo es necesario un enfoque diferente.

La gran complejidad y multiplicidad de intercambios que se producen en la ciudad supone una dificultad para aplicar el concepto de marketing dado que las corporaciones tienden a buscar obtener mayores beneficios con el menor número de intercambios posible mientras que en la ciudad esto no es posible reducir esa complejidad.

Por estos y otros motivos no se puede “transferir” de manera directa el marketing tradicional a la ciudad sino que se debe adaptar.

Considerando esta analogía entre el marketing de ciudades y el marketing tradicional la ciudad pasará a ser, además de parte activa de la estrategia, el propio “producto” que el plan de marketing pretende promocionar. En este sentido la ciudad se enfrentará, muy a grandes rasgos, a una gestión de imagen que creará un mercado de destinos cada vez más y más competitivo.

Podemos observar que las ciudades compiten en diferentes aspectos, destacando entre ellos atraer inversiones, ser sedes de instituciones y empresas, organizar eventos deportivos (Juegos Olímpicos, competiciones

internacionales...), eventos de impacto mundial (como las “Exposiciones Universales”) u otro tipo de eventos económico-culturales (como las ciudades que organizan entregas de premios o festivales de cine o música).

Las principales características de la ciudad como producto son:

- a) Intangibilidad y riesgo en la decisión de “compra”: La ciudad presenta infinidad de detalles no medibles o difícilmente convertibles en algo tangible, como la calidad de vida o la comodidad para las empresas. En el caso de las empresas, por ejemplo, un cambio de gobierno puede propiciar un cambio en ventajas fiscales ofrecidas por un ejecutivo anterior, lo que podría alterar la idoneidad de la instalación de la empresa en dicha ciudad.
- b) Inseparabilidad y variabilidad: El hecho de que algunos actores sean al mismo tiempo consumidores y parte del producto, con lo que el producto no se puede separar de ellos ni ellos del producto ciudad (hablamos de residentes, empresas locales, etc.)
- c) Producto perecedero: Al menos parte de lo que la ciudad puede ofrecer es “perecedero”, desde el punto de vista de que los servicios no son almacenables.
- d) Producto altamente sustituible: Por otras ciudades que le puedan ofrecer a los públicos objetivos mejores condiciones.

Debido a estas características el posicionamiento (mencionado anteriormente) cobra una importancia mayor si cabe, ya que la imagen que los posibles “consumidores” tienen de la ciudad es un factor clave a tener en cuenta a la hora de elegir una ciudad sobre otra.

Dentro de la elección de una ciudad sobre otra Kotler y Gertner (2002) consideraron los diferentes factores que pueden llevar a los distintos target a ordenar sus preferencias en dos grandes grupos: factores duros fácilmente medibles o blandos basados en aspectos subjetivos y, por ende, difícilmente medibles. Los podemos consultar en la tabla 1.5.

Tabla 1.5. Factores en la elección del consumidor

Factores Duros (HardFactors) Son fácilmente medibles	Estabilidad económica	Para todo el target será importante saber que la economía de la ciudad es resistente, a los públicos internos les interesa que su nivel de vida se mantenga y a los externos les atraerá más una ciudad que demuestre tener una economía fuerte.
	Productividad	Saber que la mano de obra que hay en la ciudad es potente es una gran atracción para las empresas que pudieran pensar en instalarse, también para el público en general será bueno que la gente que trabaja en la ciudad genere riqueza, ya que mantendrá su nivel de vida y dejará una ciudad mejor cuidada y con mejores servicios.
	Costes	Unos costes bajos para la instalación de las empresas serán evidentemente un atractivo muy bueno. Además, los costes de vida y del territorio o los hogares serán un incentivo para las personas que residan o sean potenciales residentes de la ciudad. En este caso los costes tienen una doble vertiente, ya que unos costes bajos serán un atractivo pero si son demasiado bajos esto puede comprometer el futuro de la habitabilidad de la ciudad por el tipo de habitantes que puedan instalarse.

	Concepto de propiedad	Imprescindible para quienes se quieran instalar en la ciudad, tanto particulares como empresas, saber que sus bienes comprados en la ciudad y lo que puedan producir no puede ser expropiado sin ninguna consecuencia como ocurre en algunos países, especialmente en países con gobiernos de carácter comunista.
	Servicios y redes de apoyo locales	Saber si existen fuerzas locales que puedan contribuir a que la vida de los residentes, las empresas y los turistas sean más fáciles; por ejemplo asociaciones de vecinos, de comerciantes o de empresas o grupos de presión.
	Infraestructuras de comunicación	Tanto la comunicación física (carreteras, transportes en general) como la comunicación telefónica, la calidad de internet y similares serán importantes, ya que una empresa no va a instalarse en un lugar en el que le sea complicado comunicarse o recibir y enviar mercancías, así como un ciudadano preferirá la comodidad de poder comunicarse y transportarse entre su residencia o potencial residencia y las ciudades cercanas.
	Localización estratégica	El lugar físico dentro de un país en el que se sitúa la ciudad puede también ser determinante a la hora de elegir una ciudad sobre otra, especialmente por su situación con respecto a grandes ciudades (que pueden ser grandes mercados para ella) o a centros estratégicos.
	Esquemas y programas de incentivos	El factor impositivo será muy importante, especialmente en el ámbito empresarial, ya que si una gran empresa pudiera situarse en cualquier punto de un país sin afectar a su producción pero una ciudad le ofrece incentivos fiscales es muy probable que la elija por delante de otras.
Factores Blandos (SoftFactors) No son fácilmente medibles se basan en características subjetivas.	Nicho de mercado	Para las empresas, tanto las locales como las que podrían instalarse en la ciudad, tendrán preferencia por una ciudad si esta puede ser el lugar donde residen sus potenciales clientes.
	Calidad de vida	La habitabilidad de la ciudad, la existencia de zonas verdes, el clima, los servicios disponibles, son factores que los ciudadanos, presentes y potenciales, tendrán en cuenta a la hora de elegir una ciudad sobre otras. Este efecto será doblemente importante ya que la atracción de ciudadanos puede traer consigo atracción de empresas que buscan ciudades con mano de obra disponible.
	Competencias profesionales	El nivel de preparación de los ciudadanos puede influir también en el interés de las empresas para instalarse en ella así como en el nivel de vida de la ciudad.
	Cultura	Una ciudad con un patrimonio histórico valioso o con un ambiente cultural importante es más interesante. Conseguirá que los habitantes se sientan más identificados con la ciudad y que tengan más interés por mantenerla y mantenerse en ella.
	Personal	Un ambiente de relaciones personales agradable es difícilmente medible, como la amabilidad de los ciudadanos o la voluntad de ayudar, sin embargo puede tener importancia a la hora de decidir.
	Gestión	La gestión que se esté haciendo de la ciudad por las administraciones responsables es importante, pero la subjetividad a la hora de evaluarla es el hecho que hace que se incluya en esta lista de factores "blandos".
	Flexibilidad y dinamismo	La capacidad de todo lo que compone el tejido de la ciudad de adaptarse a posibles cambios hará que sea mucho más consistente a largo plazo, y por ende fiable.
	Profesionalismo en el contacto	La forma de acercarse al mercado por parte de las empresas y administraciones no es igual en todas las

	con el mercado	ciudades del mundo, ni siquiera del mismo país. En las ciudades pequeñas es más habitual el trato cercano mientras que en grandes urbes suele estar más formalizado. La forma de apreciar este hecho de las diferentes empresas y personas es variable para todos, con lo que es difícil asumir si una actitud o la otra afectarán de forma positiva o negativa finalmente.
	Panorama Empresarial local	El tamaño de la red empresarial, el número de empresas que hay en la ciudad actualmente o el desempeño de las mismas influirá en la decisión de otras empresas que piensen instalarse y en el bienestar y la comodidad de los ciudadanos en el sentido de que tengan más o menos servicios a su alcance.

Fuente: Elaboración propia

1.4. El público objetivo del producto ciudad

Como ya hemos mencionado anteriormente el marketing de ciudades se caracteriza por la gran cantidad y variedad de públicos objetivo a los que se dirige, siendo muy importante diferenciarlos bien debido a la desigual forma en la que la ciudad se debe acercar a ellos y también a la diferente forma en la que los distintos segmentos van a construir su imagen de la ciudad a partir de la información recibida.

Para entender mejor la clasificación de los distintos públicos los dividiremos en dos grandes grupos y después en segmentos aún menores. La información se recoge en la tabla 1.6.

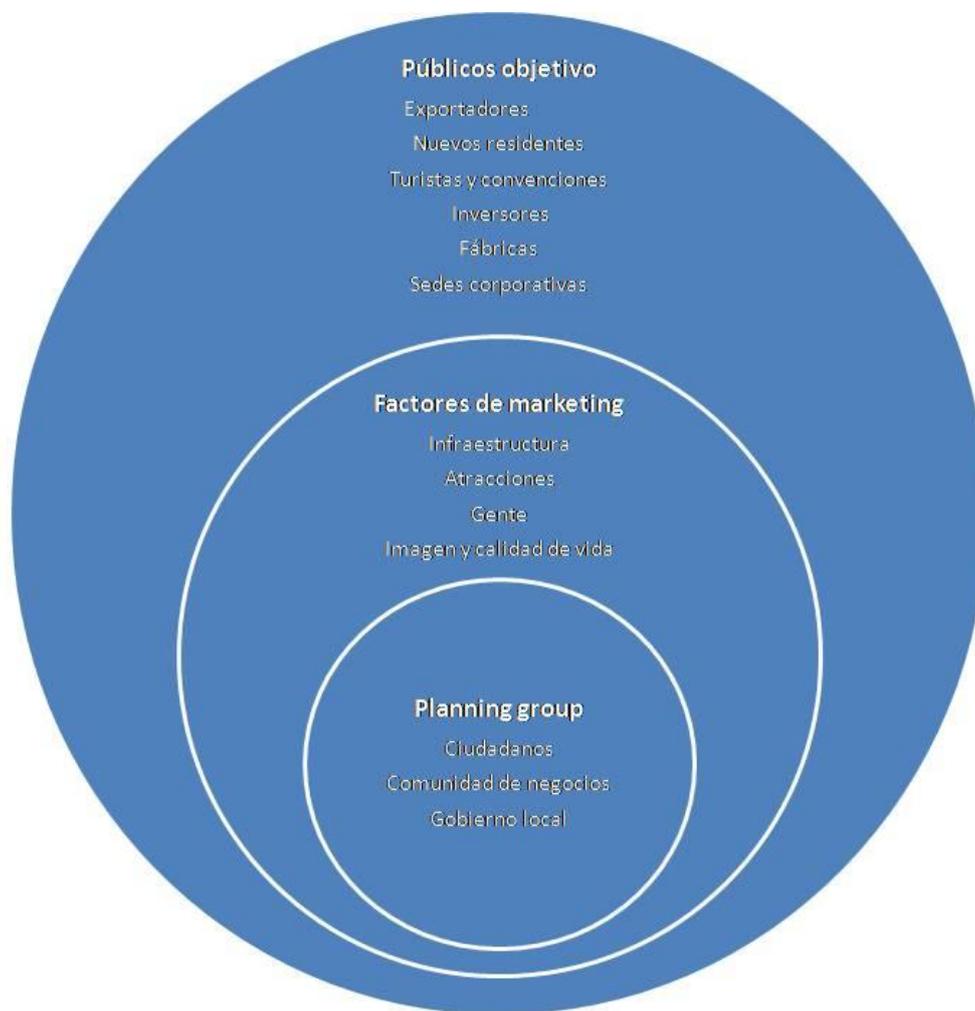
Tabla 1.6. Principales target del producto ciudad

Macrosegmento	Segmento	Definición
Público interno	Ciudadanos	Son el grupo más afectado por la buena o mala gestión de la ciudad, y también forman parte de la imagen que intentamos construir de la ciudad por lo que son un segmento muy a tener en cuenta
	Empresas y empresarios locales	Es fundamental que surjan estrechos lazos de colaboración entre la ciudad y el tejido empresarial que la habita, ya que serán no sólo un público sino un valioso colaborador en el plan de marketing
	Agrupaciones locales	Cámaras de comercio, gremios...
Público externo	Visitantes	Tanto turistas como visitantes por motivos de negocios pasarán a ser los consumidores de los servicios que oferte la ciudad
	Empresas Foráneas inversionistas	<i>La ciudad se debe centrar</i> también en atraer empresas, tanto a modo de inversión como atracción de la propia empresa para crear negocio local y generar puestos de trabajo
	Residentes potenciales	O atracción de capital humano, imprescindible para que la ciudad crezca tanto a nivel de atracción para empresas como de desarrollo local
	Mercados de exportación	Otras ciudades que reciban lo que la ciudad exporte. Es un público muy difuso pero un grupo que también habrá que valorar a la hora de desarrollar la estrategia de marketing

Fuente: Elaboración propia

No obstante igual de importante que distinguir unos públicos objetivo de otros es saber determinar cuál es la forma más adecuada de hacer llegar el mensaje a cada uno de ellos. No se requerirá ni el mismo medio ni el mismo tipo de mensaje para dirigirse a una institución que para alcanzar a una gran masa de ciudadanos y movilizarlos para mejorar la imagen de su ciudad. Para ello después de identificar los distintos tipos de público al que queremos dirigir el plan de marketing de ciudades debemos jerarquizarlos, es decir, identificar cuál es más importante para el éxito del plan y cuál requiere más esfuerzo para ser involucrado en las distintas acciones que podamos realizar.

Figura 1.1. Públicos objetivo



Fuente: Basado en Kotler y Gertner(2002)

Una vez separados e identificados los diferentes públicos objetivo es importante saber qué es lo que busca cada uno de ellos, es decir, qué es lo que espera de la ciudad:

- a) Residentes: Buenas oportunidades de trabajo, baja criminalidad, buenos servicios básicos, casas asequibles, belleza escénica,

vecindarios atractivos, gente amable, buenos colegios, limpieza, oferta de ocio, abundancia de entretenimientos culturales, bajo coste de vida, buenos restaurantes...

- b) Empresas: Ambiente competitivo, posibilidad de crecimiento, impuestos estables, calidad de la fuerza de trabajo, seguridad y calidad de vida, rigidez del mercado de trabajo, proximidad de proveedores o de mercados, coste de energía y de recursos, coste del suelo empresarial, estabilidad política, capacidad de innovación o servicios públicos.
- c) Turistas: Distancia de viaje y coste del mismo razonables, variedad de cosas interesantes que ver y hacer, alojamiento asequible, facilidad de navegación, estética del ambiente, ciudadanos amables, buenos restaurantes y actividades y vistas únicas.
- d) Reuniones y congresos de negocios: Transporte tanto a la ciudad como dentro de la misma, habitaciones de hotel, infraestructuras (salas de congresos, de banquetes, espacios de exhibición...), proximidad de restaurantes y comercios de alto standing, seguridad de la zona, tours y otras actividades.

1.5. La dirección estratégica en la gestión de la ciudad

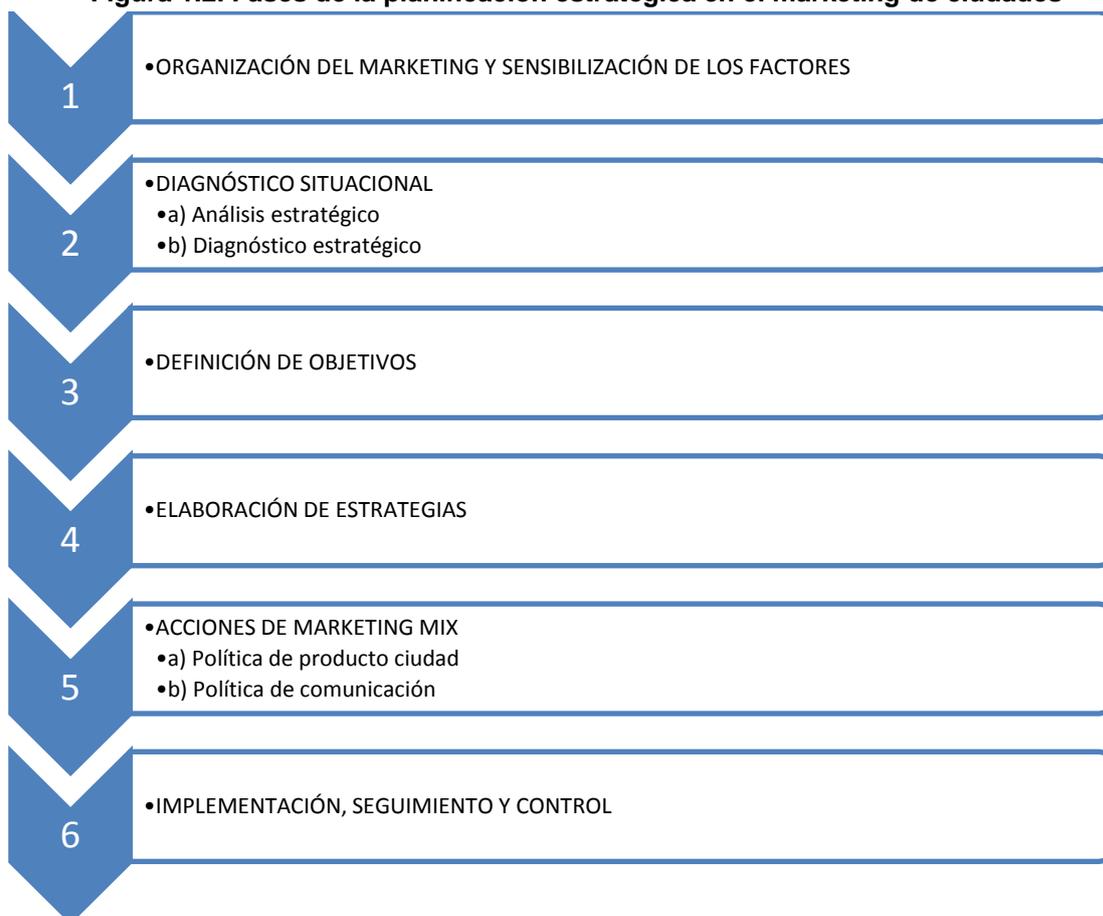
Para lograr sus objetivos, las ciudades deberán apoyar sus decisiones de gestión en un sistema de planificación estratégico que permita encauzar las estrategias de marketing así como el resto de estrategias y políticas urbanas dentro de un mismo marco.

El estudio integral de la ciudad deberá contar con aportaciones de múltiples disciplinas como urbanismo, sociología o economía y empresa con lo que será bueno utilizar los principios de la dirección estratégica de marketing y la dirección comercial.

Un plan de marketing de ciudades no es diferente de un plan de marketing "tradicional" en el sentido de que debe seguir una serie de pasos para ser desarrollado (Friedmann, 2003).

Para llevar a cabo el plan de marketing requeriremos de una planificación estratégica, que seguirá los pasos definidos en la figura 1.2.

Figura 1.2. Fases de la planificación estratégica en el marketing de ciudades



Fuente: Elaboración propia

Pasamos a comentar cada una de las fases del proceso de planificación estratégica en marketing de ciudades.

a) Organización del marketing y sensibilización de los actores

La primera fase del plan de marketing de ciudades consiste en poner de manifiesto por parte de los responsables la voluntad de llevar a cabo una estrategia de marketing de ciudades, preferiblemente designando un órgano que dirija el proceso. En este punto ya se pondrá de manifiesto la colaboración público-privada (PPP por sus siglas en inglés “Public-PrivatePartnership”). En el mundo actual es imprescindible contar con la ayuda de quienes puedan influir en la toma de decisiones, como empresarios y grupos de presión locales.

b) Diagnóstico situacional

Una vez definida la intención de llevar a cabo un plan de marketing de ciudades resulta lógico pensar que el primer paso a tomar es el diagnóstico de la situación actual de la ciudad (dónde se encuentra y a dónde quiere llegar). En este sentido la mejor forma de realizar este diagnóstico es dividirlo en fases: análisis estratégico y diagnóstico estratégico.

- Análisis estratégico

Se divide a su vez en análisis del entorno, del mercado, de la competencia, de los recursos y de la imagen urbana.

- Análisis del entorno: en el sentido de reconocer la situación de la ciudad dentro de su entorno y las consecuencias que esta pueda tener para su futuro desarrollo. En este sentido habrá que tener en cuenta una serie de variables que pueden afectar o no a la ciudad: política, economía y fuerzas económicas, fuerzas sociales, demográficas, medioambientales, culturales o tecnológicas.
- Análisis del mercado/target: Tal vez el más importante de esta fase y uno de los más complejos, en el sentido de que la ciudad no va a tener un solo target específico o un público amplio y difuso, sino una serie de diferentes grupos objetivo bien definidos pero muy diferentes unos de otros (ya analizados en el apartado 1.4.). La labor de la ciudad en este punto es en primer reflexionar sobre los grupos que quiere alcanzar y los que deben ser involucrados como parte del proceso, para a continuación identificarlos de entre todo el público disponible y estudiar cuál es la mejor forma de acercarse a ellos.
- Análisis competitivo: La ciudad deberá identificar otras que suponen competencia para ella, cada una en las diferentes áreas específicas que definirán su estrategia de marketing (si se orienta más hacia el turismo, hacia atraer capital, residentes...). A través de la herramienta del benchmarking urbano la ciudad puede recopilar información sobre la competencia y evaluarla para mejorar su propia situación competitiva, conociendo qué actividades realizadas por las ciudades competidoras son el fuerte de cada una de ellas y cuáles han tenido mejores y peores resultados en sus planes de marketing.
- Análisis de recursos: Para elaborar de manera correcta su plan de marketing la ciudad deberá saber de qué dispone para llevarlo a cabo, tanto en el sentido habitual (capital) como recursos de mano de obra (población), de infraestructuras disponibles, de recursos naturales, transporte, etc.
- Análisis de imagen urbana: Este punto se refiere al estudio de la imagen actual que posee la ciudad en el imaginario de los grupos objetivo, tanto internos (autoimagen) como externos (imagen externa). Dentro de este análisis deberemos tener en cuenta distintos aspectos como grado de conocimiento de la ciudad, asociaciones espontáneas o sugeridas respecto a la ciudad, atributos, identificación con la ciudad, percepción de fortalezas y debilidades, o valoración de la oferta y calidad de vida en la ciudad.

- Diagnóstico estratégico

Se divide en análisis DAFO, estudio de posicionamiento, análisis de portafolio y relacional.

- DAFO: Síntesis de aquellos aspectos más relevantes para la ciudad a nivel interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas). En el caso del marketing de ciudades los aspectos internos pueden ser tanto de la ciudad en sí como de la administración local, mientras que en el ámbito externo nos referiremos a oportunidades y amenazas que puedan surgir del entorno en el que la ciudad se desarrolla.
- Posicionamiento: Realizado en parte sobre la base del análisis DAFO tratará de conocer o confirmar el posicionamiento de la ciudad, partiendo también de los estudios de imagen realizados en la etapa anterior y comparándolos con la imagen que los públicos objetivo tienen de otros competidores o de lo que podría ser su ciudad ideal.
- Análisis de portafolio: También partiendo del análisis DAFO valorará qué actividades son beneficiosas para el desarrollo económico o pueden serlo en el futuro.
- Análisis relacional: En el mundo conectado actual la ciudad debe establecer relaciones e intercambios con las demás ciudades a las que tenga acceso (flujos de personas, monetarios, de bienes y servicios...).

c) Definición de objetivos

Para definir los objetivos de la estrategia de marketing es conveniente en primer lugar acotar la imagen que se pretende alcanzar finalmente. A partir de esta idea se podrán formular objetivos más específicos para el plan de marketing, sin olvidar que deben ser objetivos SMART⁵:

- Específicos: La definición del objetivo debe ser concisa y estar clara para todos los colaboradores del plan estratégico.
- Medibles: Debe existir algún tipo de escala que permita medir si el objetivo se ha cumplido o no.
- Alcanzables: Sin renunciar a ser ambicioso, pero que exista la posibilidad real de alcanzarlo con los recursos disponibles.
- Realistas: Basándonos en el análisis DAFO podremos definir mejor si un objetivo es realista con la coyuntura actual de la ciudad o no lo es.
- Definidos en el tiempo: Para ser capaces de determinar si un objetivo se ha cumplido o no como parte de una meta mayor

⁵ SMART: *Specific, Measurable, Attainable, Relevant and Time-related*

es importante ponerles límites de tiempo, y pasado ese límite evaluar su cumplimiento.

d) Elaboración de estrategias

A través de los análisis realizados se debe elaborar un plan detallado a seguir para conseguir cada objetivo a través de las herramientas de marketing más adecuadas y de la forma más eficiente posible, teniendo en cuenta también qué recursos se pueden utilizar en cada una de las acciones y la conveniencia de la distribución del esfuerzo entre las distintas acciones que se decidan realizar.

e) Acciones de marketing mix

No todos los gestores de las diferentes ciudades aplicarán todas las herramientas disponibles del marketing de ciudades. Por otro lado, la aproximación a estas diferentes acciones a llevar a cabo no puede seguir la clásica regla de las “cuatro pes” (producto, precio, promoción y distribución) sino que requiere de una adaptación. Existen varias teorías sobre cómo dividir las acciones de marketing de ciudades, en nuestro caso nos quedaremos con la propuesta de Friedmann (2003) que divide las acciones en dos grandes grupos: política de producto ciudad y de comunicación.

- Política de producto ciudad: considerado el núcleo del marketing de ciudades. Son acciones que se aplicarán por ámbitos de actuación (economía, cultura, movilidad...) y se incluyen en este grupo todas las medidas basadas en la mejora de la oferta local. Como ya se ha mencionado a lo largo de este trabajo se seleccionarán unas herramientas u otras en función del público objetivo o target al que vayan dirigidas.
- Política de comunicación: es importante comunicar las medidas de desarrollo de producto a los diferentes target, para lo cual utilizaremos todas las herramientas que ofrece la comunicación: Publicidad, relaciones públicas, marketing directo, publicity...

f) Implementación, seguimiento y control

A la hora de implementar las acciones escogidas es importante que estas sigan los cauces marcados por la estrategia planteada, ya que no es la acción en sí misma sino su ejecución lo que el público objetivo va a recibir. No obstante, la flexibilidad de las estrategias será también un punto a tener en cuenta en el sentido de que podría ocurrir una eventualidad y no se puede permitir que esto arruine toda la acción o incluso todo el plan, sino que este debe adaptarse a la hipotética nueva situación.

Tras la realización de las acciones habrá que controlar como se mantienen a lo largo del tiempo y medir que efecto tienen para poder

determinar si la estrategia de marketing funciona o no, para en caso de que no lo haga, poder comenzar otro plan nuevo.

1.5.1. La cultura y el patrimonio local como ejes del plan de marketing

Toda la estrategia de marketing se puede fundamentar sobre uno o más ejes. Como hemos visto anteriormente las primeras ciudades en implantar el marketing de ciudades se centraron especialmente en grandes proyectos de obras públicas o rehabilitaciones urbanas (desde la rehabilitación de fachadas marítimas en Baltimore o el soterramiento de la arteria principal de la ciudad o “Big Dig” en Boston al desarrollo del centro de Seattle). Más adelante surgieron otras corrientes de grandes acciones que servían de hilo conductor de toda la estrategia de marketing de las ciudades, como ciudades museo (las ciudades “Guggenheim”) o la atracción de eventos internacionales (Barcelona '92) pero en este caso de estudio nos vamos a centrar en la estrategia que toma como ejes de crecimiento la cultura y el patrimonio local.

La tomaremos como base porque consideramos que tiene unos beneficios de los que carecen los otros caminos a tomar:

- a) Una inversión menor frente al gran costo de acometer una obra faraónica una inversión en restauración de patrimonio requiere (generalmente) un desembolso mucho menor para las administraciones públicas.
- b) Es más fácil que los públicos internos se involucren con la propia estrategia de marketing si ésta se basa en algo que ellos consideran les representa, como el patrimonio histórico de la ciudad. Utilizarlo para transmitir valores positivos es una gran idea porque todos los ciudadanos quieren sentirse identificados con el valor de su propia historia y la de sus antepasados.
- c) El hecho de basar la estrategia de marketing en el patrimonio genera un efecto rebote por llamarlo así. Cuanto mejor funciona la estrategia y se alcanzan los objetivos más mejoran los elementos históricos en que se basa porque se realiza una mejor conservación, cosa que también satisfará en gran medida a los públicos internos de la ciudad que son los que mejor pueden “vender” la propia ciudad (publicity) transmitiendo la imagen positiva que tienen de ella a su propio círculo consiguiendo un alcance muy importante.
- d) La creciente importancia de la cultura a nivel global, el gran aumento del nivel de alfabetización en todo el mundo en los últimos años ha despertado un interés por la cultura mucho mayor que el que se haya visto nunca en la historia.
- e) Utilizar la cultura y el patrimonio como eje del marketing de la ciudad es una buena idea también porque es un tema que genera interés en las entidades internacionales que reparten varias ayudas y promocionan a las ciudades que utilizan este modelo. Buen ejemplo

de esto es la Agenda 21 de la Cultura, dirigida desde la CGLU y que pretende ser lo que la Agenda 21 significó para el medio ambiente en el año 1992. Este proyecto fue aprobado finalmente en el año 2004 en Barcelona, en el marco del primer Foro Universal de las Culturas, y es un documento se basa en los principios de la diversidad cultural, los derechos humanos, el diálogo intercultural, la democracia participativa, la sostenibilidad y la paz para ser documento de referencia en la elaboración de políticas culturales locales.

Figura 1.3. Ciudades con patrimonio como base del turismo



Roma, ejemplo de turismo cultural
Fuente: Google Images

La Alhambra (Granada) atrae cada año a más de 2 millones de visitantes
Fuente: Google Images

1.5.2. Caso de éxito. Capital Europea de la Cultura

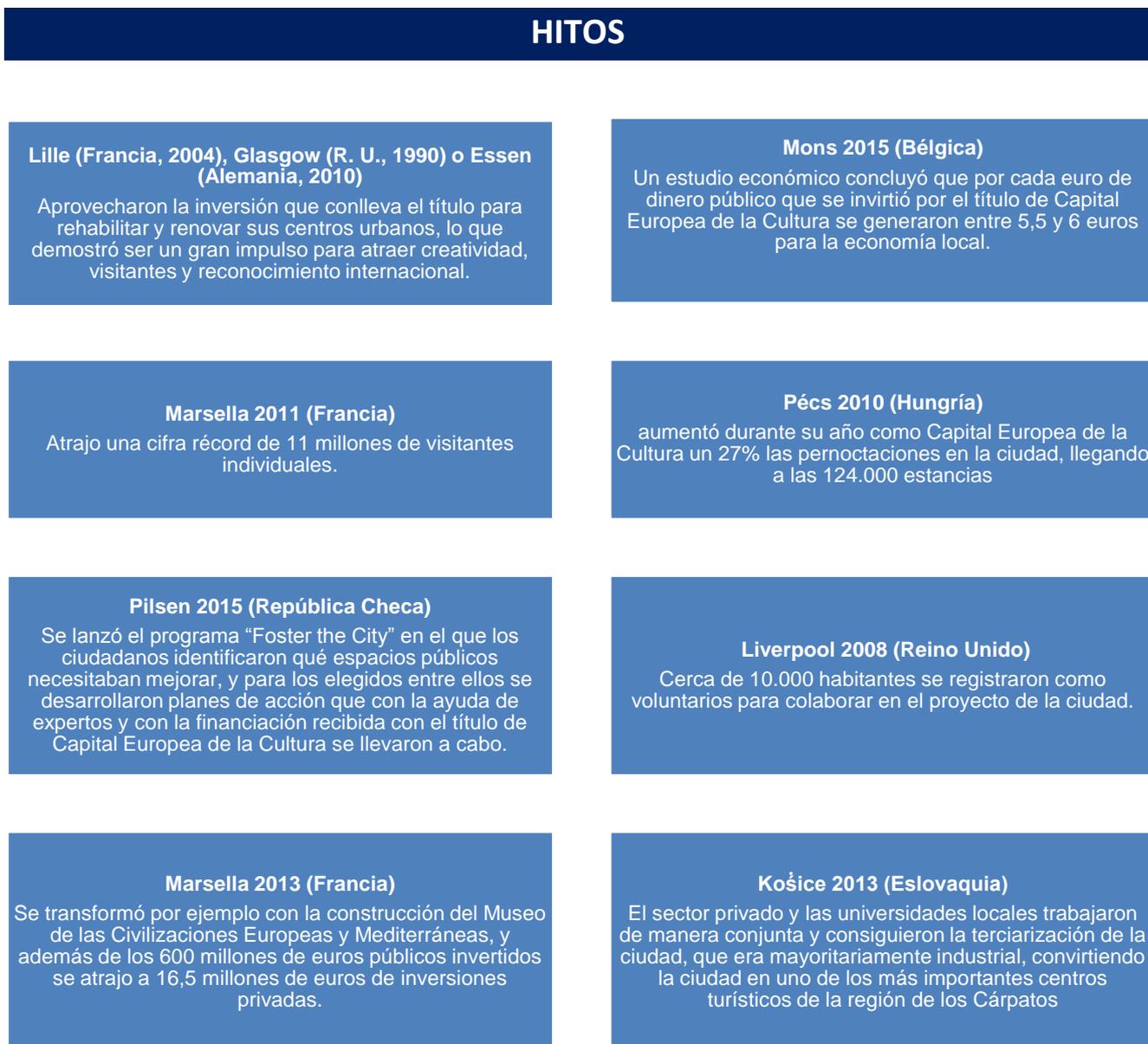
Dentro de la utilización de la cultura como eje de los planes de marketing y de las redes de ciudades cabe profundizar, a modo de ejemplo ilustrativo del uso de la cultura como eje del plan estratégico, en una red de ciudades que ha cosechado un gran éxito a lo largo de la historia.

Se comenzó a realizar en el año 1985 por iniciativa de la ministra griega de cultura Melina Mercouri, con la idea de poner ciudades en el corazón de la vida cultural de Europa, involucrando a los ciudadanos y haciéndoles participar en actividades relacionadas con la cultura y la ciudad a lo largo del año que la ciudad en cuestión ostenta el título, teniendo así un papel mayor en el desarrollo de la ciudad y la expresión de su cultura y reforzando su sensación de comunidad.

Para las ciudades el hecho de ser nombradas Capital Europea de la Cultura (por lo que compiten con 6 años de antelación) supone un impulso a su desarrollo cultural, social y económico y así se ha demostrado casi en la totalidad de las 56 ciudades que desde Atenas 1985 hasta Aarhus (Dinamarca) y Pafos (Chipre) han ostentado este título durante un año. De hecho es tal la cantidad de solicitudes de ciudades que ya desde el año 2000 (un año especial en el que hasta 9 ciudades compartieron el título) son dos ciudades cada año las que ostentan este reconocimiento, y a partir del año 2021 está previsto ampliarlo a tres.

En la figura 1.3. citaremos una serie de hitos conseguidos por ciudades europeas durante su posesión del título de Ciudad Europea de la Cultura.

Figura 1.4. Hitos de la Capital Europea de la Cultura



Fuente: Elaboración propia

1.6. Tendencias en marketing de ciudades

Dentro del marketing de ciudades existen diferentes caminos que cada ciudad puede seguir para lograr sus metas. Nos ocupamos a continuación de mencionar las tendencias más seguidas.

a) Lean city

Basado en la filosofía Lean, iniciada en las manufacturas japonesas (en fábricas de Toyota inicialmente). La principal característica de esta filosofía de empresa, aplicada en este caso a las ciudades, es su orientación al cliente y su vocación de adaptabilidad. Lo que significa aplicar el método “Lean” a la ciudad es principalmente el hecho de hacer a los ciudadanos y las empresas locales parte de la estrategia de crecimiento de la ciudad, adaptando la misma a lo que los “consumidores” desean en cada caso y en cada momento. Los pilares de este método por tanto son cuatro: orientación al cliente, optimización del gasto y gestión eficiente de los recursos disponibles, implicación de todos los actores en la mejora de la ciudad y motivación por la mejora continua.

b) Ciudad sostenible

La forma que algunas ciudades han tomado para crear su imagen es la consideración de sostenible, siendo una ciudad que consume menos recursos y que da una imagen de cuidado del medio a largo plazo. En el caso de las ciudades esta eficiencia no se limitará al medio ambiente sino que deberá centrarse en el uso sostenible del territorio, los recursos, el modelo de crecimiento económico, el proyecto de inclusión y conexión social, la expansión de las TICs (Tecnologías de la Información y Comunicación) o los derechos de la ciudadanía.

c) Learningcity (managementbycomplexity)

El concepto más aproximado en castellano sería “Ciudad Inteligente”, y será aquella que presente la capacidad de crear nuevas formas de gestión adaptadas a la complejidad que suponen todos los aspectos del gobierno de una ciudad. Este modelo busca crear ciudades con una gran capacidad de adaptación y respuesta al cambio. Según Fernández et als (2007) se ve “la ciudad como algo vivo, en constante movimiento que debe favorecer aquellos mecanismos que hacen posible responder de la manera más rápida y eficiente posible a los cambios”. Para esa capacidad de adaptación sin duda el marketing de ciudades es una herramienta clave, ya que un conocimiento del mercado que supone la ciudad es lo que hará posible la agilidad ante un cambio inesperado.

d) Redes de ciudades

Una de las herramientas a nivel global que han tenido más impacto ha sido la creación de redes de ciudades. Este sistema permite que las ciudades se puedan promocionar en conjunto llegando así a una mayor cantidad de público. Dentro de las distintas redes cabe nombrar la Capital Americana de la Cultura, la Capital Iberoamericana de la cultura, la red Eurocities, la red de Ciudades

Sostenibles o la iniciativa Cittaslow que reivindica un modo de vida más relajado y tranquilo relacionado con la forma de vida mediterránea, pero sin duda una de las más exitosas es la Capital Europea de la Cultura de la que ya hemos hablado en el punto anterior.

e) Cultura y patrimonio local

Una estrategia muy potente en los primeros pasos del marketing de ciudades. Denominado por algunos autores como “el modelo europeo” este método se ha aplicado con éxito en varias ciudades europeas, aunque también se ha utilizado en ciudades del resto del mundo. Consiste básicamente en centrar las acciones de marketing en el patrimonio histórico que la ciudad posea.

Capítulo 2

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA CIUDAD DE SORIA COMO PRODUCTO

En el año 2017 y coincidiendo con el 2150 aniversario de la caída de Numancia a manos del Imperio Romano (explicado más en profundidad en el Capítulo 3) se inició en Soria un año de actos y acontecimientos relacionados con esta efeméride. Todo el elenco de actividades desarrolladas ha ido encaminada a dinamizar el turismo dentro de la ciudad de Soria y, en consecuencia, a mejorar su atractivo y a intentar captar inversiones en una zona afectada por un grave problema de despoblación. El gran valor histórico de Soria (tanto de épocas prerrománicas, como románicas e incluso la gran afluencia de grandes poetas en la provincia durante los siglos XIX y XX) es un eje ideal para los posibles planes de marketing a desarrollar por la ciudad, sirviendo de hilo conductor para toda la comunicación sobre la provincia y en especial la ciudad.

También el éxito del paso de la exposición anual itinerante de historia “Las Edades del Hombre” por la provincia en el año 2009 fue una influencia para la decisión de que la estrategia de marketing a largo plazo de Soria se base en la rica historia de la ciudad. No hay duda de que el patrimonio es uno de los grandes atractivos de las ciudades a la hora de elaborar sus estrategias y una ciudad con pocos recursos de otro tipo como es Soria (escaso capital humano, malas comunicaciones, presencia mínima de grandes empresas...) debe aprovechar la riqueza de un patrimonio que no se encuentra prácticamente en ninguna otra ciudad española.

Con estos antecedentes en este capítulo trataremos de hacer un diagnóstico estratégico de la ciudad de Soria como producto para tratar de entender de donde partió la iniciativa Numancia 2017. Solo conociendo bien

donde estamos podremos planificar correctamente los objetivos a conseguir y las estrategias y acciones a llevar a cabo para su consecución.

2.1. Análisis del entorno específico

Aprovechando esta efeméride y la creciente importancia de la cultura como atracción a la ciudad el Ayuntamiento de Soria lanzó el proyecto Numancia 2017, que consistió en una serie de actividades (detalladas en el anexo I) que abarcan todas las ramas de la sociedad, desde recreaciones históricas a exposiciones de piezas, pero también eventos deportivos de relevancia nacional o certámenes musicales con gran recorrido en la escena cultural. Se ha conseguido involucrar a toda la ciudad en la acción de marketing más importante llevada a cabo en la provincia; comerciantes y entidades diversas, entre otros agentes, participaron activamente en el proyecto que llevaría a Soria a las primeras planas de los periódicos nacionales.

Antes de adentrarnos en los pormenores del análisis estratégico, conviene conocer unos datos generales de Soria. Se trata de la segunda capital de provincia con menos población (39.171 habitantes según INE 2016) de España, sólo por delante de Teruel, con 35.564 habitantes) y la provincia con menor densidad de población (8,74 habitantes por kilómetro cuadrado), una de las más despobladas de Europa, mientras que la provincia ocupa un 2,4% del total del territorio español únicamente alberga a un 0,2% de la población del país.

En los últimos 50 años Soria ha perdido el 40% de su población que, además, presenta la tasa de envejecimiento mayor de la Unión Europea (el 26,7% de su población supera los 65 años de edad) y el 94% de sus municipios están en riesgo extremo de extinción según los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística en su padrón de 2016.

La ciudad de Soria se encuentra, al menos sobre el papel, en un punto estratégico dentro de la geografía española, justo a medio camino entre las dos grandes capitales autonómicas de su zona (Valladolid y Zaragoza) y a tan solo dos horas de distancia de Madrid. Ahora bien, desde un punto de vista práctico las grandes vías de comunicación se empeñan en evitar Soria, uniendo por ejemplo Valladolid y Zaragoza por Burgos (pese al desvío que supone) o Madrid y Bilbao evitando también la provincia entera de Soria pese a ser la vía más lógica, con el consiguiente perjuicio para la provincia. Este abandono institucional es una de las grandes causas de la despoblación que sufre la ciudad, que debería ver aumentar su censo por la tendencia de la población rural a abandonar su medio para irse a la ciudad. Por el contrario, las estadísticas muestran que la mayoría de la gente que abandona el medio rural (ese 94% de municipios que actualmente están catalogados como “en riesgo extremo de extinción”) ha preferido otras ciudades cercanas frente a la capital de la provincia que, como hemos mencionado antes, ha perdido el 40% de su población en los últimos 50 años. Mientras, ciudades cercanas como Zaragoza o Valladolid han ido ganando cada vez más peso. Por su parte, Soria continúa una tendencia de envejecimiento y despoblación que amenaza seriamente el futuro, no sólo de la ciudad, sino también de toda la provincia.

Un factor importante que contribuye a la despoblación de Soria es el hecho de que una mayoría de estudiantes sorianos realizan sus estudios superiores en las ciudades cercanas con mayor oferta educativa. Zaragoza, Burgos o Madrid reciben cada año a gran parte de los universitarios sorianos que no encuentran la carrera que quieren cursar en el Campus Duques de Soria. Esto no sería malo *per se*, pero los estudiantes universitarios que salen de la ciudad no generan profesionales mejor preparados para Soria, sino que en una gran cantidad de casos los estudiantes desarrollan sus carreras profesionales en las ciudades en las que estudiaron o bien en las grandes urbes, debido en parte al conocido como éxodo rural y a la sociedad postindustrial, a la que la ciudad de Soria no se ha adaptado a la velocidad de las grandes ciudades existiendo una “brecha digital”.

A partir de este planteamiento general, vamos a ocuparnos de analizar diferentes aspectos clave para el diseño de la campaña Numancia 2017; concretamente trataremos el análisis del mercado objetivo o target, el de los principales competidores de Soria como ciudad y el de los recursos económicos con los que cuenta la organización para el desarrollo de la campaña. Por su importancia hemos dejado el estudio de la imagen de Soria para un apartado posterior.

2.1.1. Análisis del mercado objetivo o target

Dentro de la gran cantidad de público que la campaña Numancia 2017 toma como objetivo podemos distinguir (ordenados por la importancia que se les ha dado dentro del plan de marketing):

- Los propios ciudadanos y empresas locales (asociaciones de comerciantes, de bares...): Además de tener en cuenta a los casi 40.000 habitantes (39.171 según el último censo) de la ciudad de Soria habrá que tener en cuenta a las empresas con sede en la ciudad, haciendo especial hincapié en aquellas relacionadas con el sector terciario, como los comercios y la hostelería que son los que “de cara al público” pueden ser más representativos de la iniciativa, y que como veremos más adelante tomarán un papel muy importante en el desarrollo del plan de marketing. Además habrá que tener en cuenta a asociaciones de pequeños comerciantes, gremios o asociaciones culturales que podrán tener un papel importante en el proyecto como ha sido el caso de la Asociación Cultural Celtibérica Torrequemada, que ha resultado tener un papel bastante protagonista en este año de Numancia 2017 o la Agrupación Soriana de Hostelería y Turismo (ASOHTUR).
- Las instituciones locales, provinciales, autonómicas, nacionales e incluso internacionales: Además del Ayuntamiento de Soria, la Diputación Provincial o la Junta de Castilla y León han sido parte de este proyecto otras entidades de la provincia como el Ayuntamiento de Garray (donde se sitúa el yacimiento de Numancia) o el de Renieblas, la Obra Social La Caixa (que se ha involucrado en la estrategia) e incluso se ha conseguido alcanzar al Gobierno de España o a la Casa Real que se han involucrado de forma más o menos activa con el programa.
- Turistas y congresos de negocios: Uno de los públicos objetivo en los que es más fácil medir el alcance. Sin embargo no es un público fácil de

alcanzar ya que posee muchas alternativas las cuales tienen muchos recursos para ponerse en contacto con ellos, mientras que el esfuerzo en publicidad es muy costoso para un programa como este.

- Empresas con posibilidades de instalarse en la ciudad: Lógicamente se tratará a través de este esfuerzo de promoción de la ciudad que empresas elijan situar su sede en Soria. No obstante, no ha sido un público al que se haya acercado de manera muy pronunciada sino que se ha intentado que el trabajo de la ciudad llegue por sí mismo a estas empresas, a las que ya se estaba intentando alentar antes de comenzar este proyecto a instalarse en Soria en zonas como el nuevo polígono industrial de Valcorba ofreciendo suelo empresarial muy barato.
- Residentes potenciales (que a la larga pueden atraer empresas): El hecho de conseguir esta imagen buscada de ciudad rica en historia y con una calidad de vida especial pretende también alcanzar a posibles residentes.
- Mercados de exportación: En los que Soria vende los productos que fabrica o los servicios que ofrece.

2.1.2. Análisis de la competencia

La mayor competencia para la ciudad de Soria viene sin duda por parte de las ciudades cercanas. Por un lado Valladolid, que es la capital de la Comunidad Autónoma, tiene mejores comunicaciones y más recursos para atraer tanto a residentes como a empresas. Por el este está Zaragoza⁶, la sexta ciudad más grande de España y destino de miles de sorianos que recalcan allí por su oferta formativa (mucho más amplia que la de Soria) y se quedan porque hay más oportunidades de trabajo. Dentro de Castilla y León cabe señalar también a Segovia, una ciudad de pequeño tamaño (aunque mayor que Soria) con mucha historia y cuya cercanía a Madrid le otorga una posición de beneficio frente a aquélla.

La ciudad deberá identificar otras ciudades que suponen competencia para ella, cada una en las diferentes áreas específicas que definirán su estrategia de marketing (si se orienta más hacia el turismo, hacia atraer capital, residentes...). A través de la herramienta del benchmarking urbano la ciudad puede recopilar información sobre la competencia y evaluarla para mejorar su propia situación competitiva, conociendo qué actividades realizadas por las ciudades competidoras son el fuerte de cada una de ellas y cuáles han tenido mejores y peores resultados en sus planes de marketing.

⁶La última estrategia de marketing de ciudades de Zaragoza fue la que concluyó con la Expo Universal del año 2008 con un resultado para la ciudad bastante pobre, que la llenó de infraestructuras caras e inútiles y que poco a poco están siendo utilizadas por el Ayuntamiento de la ciudad para hacer menos evidente la gran pérdida que supuso para la ciudad más allá de ese año 2008.

2.1.3. Análisis de los recursos económicos

Dentro de los presupuestos para el año 2017 el Ayuntamiento de Soria incluyó una partida de 180.000€ destinados íntegramente a la iniciativa Numancia 2017, de los 864.000€ destinados a actividades culturales⁷.

Con respecto al presupuesto de 2016 la partida de cultura había aumentado en 189.000€ con lo que no se tomaron los fondos para la iniciativa de otras partidas de cultura sino que el presupuesto se vio aumentado en esa cantidad.

2.2. Análisis de la imagen de Soria como ciudad. Recogida de información y muestra empleada

La imagen que se asocia a Soria es siempre la de una ciudad muy pequeña, con malas comunicaciones y con pocos recursos. Se trata de una imagen bastante acertada ya que la escasez de inversión y las malas comunicaciones están aislando Soria del resto de España. Por otro lado, la ciudad de Soria, es considerada una ciudad con calidad de vida y buena para vivir.

Para analizar en profundidad esta cuestión diseñamos un cuestionario online dirigido a público en general. El objetivo era saber el grado de notoriedad de Soria entre los encuestados (si la conocían o no) y la imagen que para ellos proyectaba la ciudad.

Elegimos realizar una encuesta por varias razones, en primer lugar por ser una fuente primaria de información que proporciona información actualizada, concreta y especializada, algo así como una fotografía en el tiempo. Este procedimiento estático nos permite analizar aspectos tanto objetivos como subjetivos del tema que tratamos y además nos permite aplicarla a una muestra grande y representativa de la población.

En cuanto a la forma en la que recabamos las respuestas elegimos el formulario online por ser una herramienta sencilla (utilizando Google Forms) que nos permite alcanzar población de diferentes procedencias geográficas. La encuesta fue enviada a través de Facebook, Whatsapp y email a todos los contactos posibles con la intención de obtener una muestra significativa.

Una vez elegido el método para recabar la información deseada procedimos al diseño de la encuesta, que finalmente contaría con 38 preguntas, unas tipo test de opción única, otras con valoraciones entre 1 y 5 puntos y finalmente unas preguntas (al margen de esas 38) de control para facilitar el análisis de los datos. Estas preguntas se dividieron de la siguiente forma: nociones generales sobre la ciudad (preguntas 1-3), imagen general de la ciudad (preguntas 4-6), atributos específicos de la ciudad (preguntas 7-15), puntos clave para el desarrollo de la ciudad (preguntas 16-18), análisis más profundo de la ciudad (economía 19-20, infraestructuras 21-25 y turismo 26-29), la iniciativa Numancia 2017 (preguntas 30-32), propuestas para mejorar la

⁷ Los presupuestos del Ayuntamiento de Soria de los años 2016 y 2017 se pueden consultar en el anexo II

imagen de la ciudad (preguntas 33-38) y datos personales o de clasificación. El cuestionario completo se reproduce en el anexo III.

Finalmente obtuvimos un total de 376 respuestas obtenidas entre el 5 y el 17 de diciembre de 2017, formada en un 98,7% por individuos españoles, frente al 1,3% procedente de otras nacionalidades. Del total de españoles, el 69,3% son sorianos, frente al 30,7% que provienen de otros lugares. La idea de diferenciar la procedencia se justifica desde el momento en el que consideramos importante comparar la imagen que unos y otros tienen de Soria.

La tabla 2.1. recoge los datos de la ficha técnica de la encuesta realizada.

Tabla 2.1. Ficha técnica de la encuesta⁸

CARACTERÍSTICAS	
Elemento muestral	Individuo
Procedimiento de muestreo	Muestreo de conveniencia
Tamaño muestral	376 individuos
Error muestral	± 5,1%
Nivel de confianza	95%
Tiempo	Noviembre-diciembre de 2017
Fuente de información	Encuesta on line

Fuente. Elaboración propia

Por otro lado y en relación al género de los encuestados, la muestra estuvo integrada por un 63% de mujeres y un 37% de varones. Y por grupos de edad el reparto fue como se indica en la tabla.

Tabla 2.2. Muestra por tramos de edad

	Tramo de edad				
	18-25	26-35	36-50	51-65	Más de 65
Frecuencia	42,1%	31,7%	14,1%	10,1%	1,9%

Fuente. Elaboración propia

Al tratarse de una encuesta transmitida vía online es lógico que el mayor número de respuestas provengan de los grupos jóvenes, sin embargo vemos una buena representación de los grupos desde 36 hasta mayores de 65 que si bien no es indicador de la pirámide poblacional actual sí que es la muestra que esperábamos obtener.

2.3. Imagen percibida por el target de la ciudad de Soria. Análisis de resultados

Para conocer la imagen que los encuestados tienen de la ciudad realizaremos un análisis de sus respuestas separándolas por lo que

⁸ A pesar de que nuestro muestreo es de conveniencia (no probabilística) y por tanto la ficha técnica no debería ser incluida hemos optado por añadirla ya que pensamos que es importante reflejar el procedimiento íntegro que se lleva a cabo para este tipo de estudios y la ficha técnica es un aspecto clave e importante.

consideraremos los componentes de la imagen de la ciudad, en este caso hemos tomado cuatro variables (cada una compuesta por varios de los ítems de la encuesta), a saber “Visión general”, “Inversiones e Infraestructuras”, “Turismo” y “Cultura y Patrimonio”.

Comenzamos analizando el porcentaje de individuos que han visitado alguna vez la ciudad y encontramos que el 49,7% de los encuestados residen o han residido en Soria, el 44,4% la han visitado alguna vez y el resto no. A efectos de análisis hemos optado por dividir la muestra en dos grupos, uno de no residentes formado por el 50,3% de los encuestados e integrado por los dos últimos grupos y otro formado por el 49,7% de residentes.

2.3.1. Visión general de la ciudad de Soria

En primer lugar tratamos de conocer la opinión general de Soria que tienen los encuestados. Para desarrollar esta parte trabajaremos con los ítems V4 a V13. La tabla 2.3. recoge los estadísticos descriptivos básicos para dicho conjunto de variables.

Tabla 2.3. Estadísticos descriptivos para las variables de visión general de Soria

Variable	N	Min	Max	\bar{x}	σ^2
V4 Soria es una ciudad agradable	376	1	5	4,44	0,53
V5 La gente en general conoce Soria	376	1	5	2,56	0,96
V6 La ciudad de Soria tiene una buena imagen	376	1	5	3,51	0,99
V7 Soria es una ciudad segura	376	2	5	4,43	0,40
V8 Soria es una buena ciudad para vivir	376	1	5	4,09	0,89
V9 Soria es una ciudad con calidad de vida	376	1	5	4,30	0,64
V10 Soria tiene oportunidades para trabajar	376	1	5	2,38	0,84
V13 Soria está bien situada geográficamente	376	1	5	3,62	1,18

Fuente. Elaboración propia

Para conocer la opinión general utilizamos la distribución de frecuencias de los 10 ítems arriba señalados. La tabla 2.4 recoge los resultados en forma de porcentaje, esto es, frecuencia relativa.

Tabla 2.4. Distribución de frecuencias para las variables de visión general de Soria

Variable	1	2	3	4	5
V4 Soria es una ciudad agradable	0,3	0,8	10,1	24,5	64,3
V5 La gente en general conoce Soria	7,5	35,6	37,2	14,2	5,6
V6 La ciudad de Soria tiene una buena imagen	2,1	9,4	30,2	35,6	22,7
V7 Soria es una ciudad segura	0,0	0,8	4,8	40,2	54,2
V8 Soria es una buena ciudad para vivir	1,9	2,9	15,3	29,0	50,9
V9 Soria es una ciudad con calidad de vida	0,5	1,9	11,0	30,4	56,2
V10 Soria tiene oportunidades para trabajar	12,9	32,3	41,1	12,1	1,6
V13 Soria está bien situada geográficamente	4,5	7,0	20,6	36,6	31,3

Fuente. Elaboración propia

Observamos que la mayoría de los encuestados coinciden al señalar que Soria es una ciudad agradable, con buena imagen, segura, un lugar bueno para vivir y que ofrece una gran calidad de vida. También se entiende que tiene una buena situación geográfica, lo cual no significa que esté bien comunicada

como veremos más adelante. Por otro lado, la muestra entiende que en Soria hay pocas oportunidades para trabajar, lo cual choca con la realidad de la tasa de paro en la provincia que es de las más bajas de España; además de ser un lugar poco conocido.

De acuerdo con el planteamiento que hemos hecho más arriba, trataremos de saber si la opinión es diferente entre residentes y no residentes. Para hacer esta distinción utilizaremos una nueva variable que distinga entre los que han contestado a la pregunta V3 “¿La ha visitado en alguna ocasión?”(la ciudad de Soria) con la respuesta “Resido/He residido allí” (de aquí en adelante “Residentes”) y los que han contestado “Sí” o “No” (que consideraremos “No residentes”). Para ello empleamos un test de diferencia de medias en el que la variable factor será precisamente la que discrimine a los encuestados en función de si son residentes o no en Soria. La aplicación de un test de diferencia de medias entre ambos grupos de individuos nos permitirá detectar la existencia de diferencias e interpretar el sentido de las mismas. Pero antes de proceder a su aplicación debemos comprobar que se cumplen todos los requisitos necesarios para el correcto uso de dicha técnica. En primer lugar se debe garantizar la normalidad de la variable dependiente, para lo que analizamos la asimetría y la curtosis en la fase previa al análisis. En segundo lugar debe darse una situación de homocedasticidad, es decir, las varianzas de todas las poblaciones deben ser iguales o aproximadamente iguales. Para comprobar este aspecto usamos el test de Levene. No obstante, el efecto de la posible heteroscedasticidad sobre el test F aplicado en el test de diferencia de medias se ve paliado si las muestras son del mismo o similar tamaño⁹ (Luque, 2000). Sí afectaría tal desigualdad si una muestra fuera el doble de la otra (Uriel, 1995). En este caso no tenemos ningún problema con este tamaño ya que su tamaño es prácticamente igual, siendo 187 el grupo “Residentes” y 189 individuos el grupo “No residentes”.

Finalmente, las muestras empleadas en el análisis deben ser independientes y haber sido obtenidas de forma aleatoria. Comprobado el cumplimiento de todos los requisitos procedemos a la aplicación de la técnica. La tabla 2.5. recoge los principales resultados obtenidos en el análisis efectuado para las variables V4-V13.

Tabla 2.5. Test de diferencia de medias para las variables de imagen general de Soria

Variable	Grupo	N	\bar{x}	σ	F	Sig.
V4 Soria es una ciudad agradable	Residentes	187	4,30	0,72	0,8	0,000
	No residentes	189	4,59	0,32		
V5 La gente en general conoce Soria	Residentes	187	2,72	0,92	0,72	0,396
	No residentes	189	2,62	0,98		
V6 La ciudad de Soria tiene una buena imagen	Residentes	187	3,79	0,97	6,27	0,013
	No residentes	189	3,48	1,06		
V7 Soria es una ciudad segura	Residentes	187	4,59	0,60	20,10	0,000
	No residentes	189	4,23	0,69		
V8 Soria es una buena ciudad para vivir	Residentes	187	4,47	0,80	39,86	0,000
	No residentes	189	3,73	1,11		

⁹A tal efecto consideramos que las muestras tendrán un tamaño similar si una no excede en más del doble de individuos que la otra.

V9 Soria es una ciudad con calidad de vida	Residentes	187	4,54	0,69	26,223	0,000
	No residentes	189	4,03	0,92		
V10 Soria tiene oportunidades para trabajar	Residentes	187	2,59	0,96	1,173	0,280
	No residentes	189	2,72	0,90		
V13 Soria está bien situada geográficamente	Residentes	187	4,09	0,93	36,46	0,000
	No residentes	189	3,27	1,24		

Fuente. Elaboración propia

A la vista de los datos recogidos en la tabla precedente podemos afirmar que existen diferencias significativas en la opinión que residentes y no residentes tienen de Soria a nivel general. En concreto se observan diferencias significativas en todas las variables excepto en relación a la V5 (la gente conoce Soria) y en la V10 (Soria tiene oportunidades para trabajar). En relación al resto de ítems, en todos los casos, la opinión que los residentes tienen sobre Soria es mejor que la de quienes no residen en la ciudad.

2.3.2. Visión de la economía e infraestructuras

A continuación interpretaremos la opinión de los encuestados sobre la economía y las infraestructuras de Soria. Para ello hemos seleccionado los ítems V10, V14, V15, V19, V21, V22 y V23. La tabla 2.6. muestra los estadísticos descriptivos básicos para el conjunto de variables seleccionadas.

Tabla 2.6. Estadísticos descriptivos para las variables de visión de la economía e infraestructuras

Variable	N	Min	Max	\bar{x}	σ^2
V10 Soria tiene oportunidades para trabajar	376	1	5	2,38	0,84
V14 Las comunicaciones de Soria con el resto de España son buenas	376	1	5	1,44	0,75
V15 Soria tiene una buena oferta de servicios e infraestructuras	376	1	5	2,10	0,87
V19 Soria tiene una economía fuerte	376	2	5	2,68	0,84
V21 Moverse dentro de la ciudad es sencillo (andando o con transporte público)	376	1	5	4,12	0,80
V22 El transporte entre Soria y el resto de España es bueno	376	1	5	1,65	0,89
V23 El transporte entre Soria y el resto de Europa es bueno	376	1	5	1,37	0,67

Fuente. Elaboración propia

Al igual que hemos hecho con los ítems del apartado anterior, buscamos la opinión general de los encuestados, para ello utilizamos la distribución de frecuencias de los 7 ítems arriba señalados. La tabla 2.7. recoge los resultados en forma de porcentaje, esto es, frecuencia relativa.

Tabla 2.7. Distribución de frecuencias para las variables de visión de la economía e infraestructuras

Variable	1	2	3	4	5
V10 Soria tiene oportunidades para trabajar	12,8	31,9	40,7	12,0	1,6
V14 Las comunicaciones de Soria con el resto de España son buenas	58,8	22,3	14,9	2,4	0,5
V15 Soria tiene una buena oferta de servicios e infraestructuras	23,1	31,1	37,2	6,9	0,8
V19 Soria tiene una economía fuerte	8,0	23,4	43,4	22,1	1,9

V21 Moverse dentro de la ciudad es sencillo (andando o con transporte público)	0,3	4,3	16,0	29,8	48,1
V22 El transporte entre Soria y el resto de España es bueno	44,7	29,3	19,1	5,9	0,3
V23 El transporte entre Soria y el resto de Europa es bueno	63,3	22,3	10,4	2,9	0,3

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla se aprecia claramente como la mayoría de los encuestados otorgan una muy mala puntuación a las variables que miden las comunicaciones, ya sea por carretera o transporte público, entre Soria y el exterior. La visión general de la oferta de servicios e infraestructuras dentro de la propia ciudad de Soria también tiene una visión negativa. Ahora bien, las variables que miden la fortaleza de la economía soriana obtienen puntuaciones muy negativa, esto constata un sentir general y es que la economía de Soria tiene serios problemas que redundan en un goteo constante de despoblación. Únicamente observamos una opinión positiva en lo relativo a la facilidad de desplazarse dentro de la propia ciudad.

Es especialmente preocupante la visión que se tiene de las infraestructuras de la provincia especialmente a nivel comunicaciones, ya que pese a que cerca del 70% de los encuestados consideran que Soria está bien situada geográficamente (254 de los encuestados), el 97,1% de los mismos dan una puntuación de 3 o menos a la pregunta “Las comunicaciones entre Soria y el resto de España son buenas”, un 82% le dan una puntuación de 1 ó 2. Además, un 96,8% de los encuestados opina lo mismo sobre el transporte de cualquier tipo entre Soria y el resto de Europa, y la opinión de la mayoría es que la mejor forma de moverse por Soria (“A pie”, 88,2%) así como desde Soria hacia el resto de España (“Coche”, 77,5%) es por medios personales, lo que nos indica que los medios de transporte de masas y el transporte público no están al nivel que se requiere.

Sobre la economía también cabe destacar que la visión que Soria proyecta, según deducimos de la encuesta especialmente en su variable V20 “En su opinión, ¿cuál de los siguientes sectores económicos es más importante para Soria?”, es la de una ciudad que vive principalmente de la agricultura (69,8% de los encuestados), seguido por el turismo (17,3%) y la industria (12,5%), lo cual contrasta con la situación real en la que es cierto que el porcentaje del total de activos en la agricultura es más del doble que la media nacional (un 11,5% frente al 4,5% de media española) pero la distribución sigue siendo de más de la mitad en el sector servicios (55,4% en el último trimestre de 2017 según el I. N. E.) con lo que no se puede decir que el peso de la economía recaiga más en la agricultura que en el sector terciario.

Al igual que en el apartado anterior vamos a tratar de diferenciar la imagen que al respecto de este apartado tienen residentes y no residentes. Para ello emplearemos el test de diferencia de medias. La tabla 2.8 recoge los resultados.

Tabla 2.8. Test de diferencia de medias para las variables de imagen de la economía e infraestructuras sorianas

Variable	Grupo	N	\bar{x}	σ	F	Sig.
V10 Soria tiene oportunidades para trabajar	Residentes	187	2,61	0,95	0,637	0,425
	No residentes	189	2,53	0,88		
V14 Las comunicaciones de Soria con el resto de España son buenas	Residentes	187	1,78	0,92	13,479	0,000
	No residentes	189	1,46	0,77		
V15 Soria tiene una buena oferta de servicios e infraestructuras	Residentes	187	2,42	0,95	6,142	0,014
	No residentes	189	2,19	0,89		
V19 Soria tiene una economía fuerte	Residentes	187	2,87	0,95	0,004	0,949
	No residentes	189	2,86	0,88		
V21 Moverse dentro de la ciudad es sencillo (andando o con transporte público)	Residentes	187	4,08	0,95	11,359	0,001
	No residentes	189	4,39	0,80		
V22 El transporte entre Soria y el resto de España es bueno	Residentes	187	2,04	0,99	12,287	0,001
	No residentes	189	1,70	0,85		
V23 El transporte entre Soria y el resto de Europa es bueno	Residentes	187	1,71	0,90	17,391	0,000
	No residentes	189	1,36	0,68		

Fuente. Elaboración propia

De la tabla se desprende que existen diferencias significativas en la percepción que residentes y no residentes tienen al respecto de las comunicaciones con el resto de España, de la oferta de servicios e infraestructuras, de la facilidad para moverse dentro de la ciudad y de los transportes. En concreto los residentes valoran mejor las comunicaciones de Soria con el resto de España que los no residentes, lo mismo sucede en la opinión al respecto de las conexiones de transporte de Soria con el resto de España y Europa y en lo que a la percepción sobre la oferta de servicios e infraestructuras se refiere. En el caso de la facilidad para moverse dentro de la ciudad son los no residentes los que tienen una mejor opinión.

2.3.3. Visión del turismo en la ciudad de Soria

Para analizar la visión que los encuestados tienen del turismo en la ciudad de Soria hemos seleccionado las variables V11, V12, V26, V27, V28 y V29. La tabla 2.9. muestra los estadísticos descriptivos básicos para este conjunto de variables.

Tabla 2.9. Estadísticos descriptivos para las variables de visión del turismo

Variable	N	Min	Max	\bar{x}	σ^2
V11 Soria tiene una historia muy rica	376	1	5	4,13	0,70
V12 Soria tiene una oferta cultural muy completa	376	1	5	3,63	0,94
Valore la importancia de los siguientes aspectos en el turismo de Soria					
V26 La naturaleza	376	1	5	4,77	0,23
V27 El patrimonio histórico (Numancia, Tiernes, las iglesias y castillos de la provincia...)	376	1	5	4,52	0,44
V28 Eventos culturales (Festivales de música, Otoño Musical, Festival de Cortos...)	376	1	5	3,73	1,09
V29 Gastronomía	376	1	5	4,17	0,69

Fuente. Elaboración propia

Buscamos tener una visión más clara de la opinión de los encuestados de modo que en la tabla 2.10. mostramos la distribución por frecuencias relativas de las respuestas recogidas.

Tabla 2.10. Distribución de frecuencias para las variables de visión del turismo

Variable	1	2	3	4	5
V11 Soria tiene una historia muy rica	1,1	1,9	13,9	38,5	44,7
V12 Soria tiene una oferta cultural muy completa	1,3	7,8	29,2	35,4	26,3
Valore la importancia de los siguientes aspectos en el turismo de Soria					
V26 La naturaleza	0,00	0,53	1,60	15,16	82,18
V27 El patrimonio histórico (Numancia, Tiermes, las iglesias y castillos de la provincia...)	0,27	0,80	5,85	26,33	65,96
V28 Eventos culturales (Festivales de música, Otoño Musical, Festival de Cortos...)	1,86	8,24	22,87	30,05	36,17
V29 Gastronomía	0,27	3,46	12,50	35,90	46,81

Fuente: Elaboración propia

Sobre las variables V11 (Soria tiene una historia muy rica) y V12 (Soria tiene una oferta cultural muy completa) no comentaremos nada aún dado que hablaremos de ellos en profundidad en el apartado 2.3.4., no obstante las hemos incluido porque consideramos que influyen en la visión de Soria como destino turístico que tienen los encuestados. Las variables V26 a V29 nos muestran la importancia que los encuestados dan a cada uno de los factores nombrados dentro del turismo. Para valorarlos de una manera correcta los compararemos entre ellos, observando que la naturaleza es la vía más valorada, seguida por el patrimonio histórico que será el centro de este trabajo. Por otro lado los eventos culturales y la gastronomía son valorados como importantes para el turismo de Soria pero menos que las otras dos, lo que parece da la razón a las autoridades que han lanzado los proyectos de marketing de ciudad en Soria y que han utilizado como vía central de sus estrategias especialmente el patrimonio, tanto natural como histórico.

Para este conjunto de ítems es especialmente importante diferenciar entre la imagen que residentes y no residentes tienen de la ciudad dado que el público interno debe tener una visión positiva del turismo pero el target en este sentido no pueden ser los residentes en la propia ciudad sino los potenciales turistas. Para ello realizaremos el análisis utilizando un test de diferencia de medias cuyos resultados se muestran en la tabla 2.11.

Tabla 2.11. Test de diferencia de medias para la visión de la naturaleza y de la gastronomía

Variable	Grupo	N	\bar{x}	σ	F	Sig.
V26 La naturaleza	Residentes	187	4,73	0,56	8,842	0,003
	No residentes	189	4,87	0,35		
V29 Gastronomía	Residentes	187	4,19	0,93	3,058	0,081
	No residentes	189	4,34	0,71		

Fuente: Elaboración propia

De la tabla se desprende que existen diferencias significativas en la percepción que residentes y no residentes tienen al respecto de la naturaleza soriana pero no en lo relativo a la gastronomía que en ambos casos es valorada muy positivamente. En relación a la naturaleza son los no residentes los que mejor la valoran, eso sí, hay que constatar que la valoración es también muy positiva por parte de quienes residen en Soria.

2.3.4. Visión de la cultura y el patrimonio de la ciudad de Soria

En este punto analizaremos las variables relacionadas con la visión que los encuestados presentan de la cultura y el patrimonio de la ciudad de Soria. Aunque las hemos mencionado anteriormente aquí entraremos algo más en profundidad en ellos, hablamos de las variables V11, V12, V27 y V28.

Hemos querido analizarlos en un punto aparte dado que el proyecto Numancia 2017 y la estrategia de marketing de ciudades de la ciudad de Soria va a utilizarlas como base.

Tabla 2.12. Estadísticos descriptivos para las variables de visión de la cultura y el patrimonio histórico de la ciudad de Soria

Variable	N	Min	Max	\bar{x}	σ^2
V11 Soria tiene una historia muy rica	376	1	5	4,13	0,70
V12 Soria tiene una oferta cultural muy completa	376	1	5	3,63	0,94
Valore la importancia de los siguientes aspectos en el turismo de Soria					
V27 El patrimonio histórico (Numancia, Tiermes, las iglesias y castillos de la provincia...)	376	1	5	4,52	0,44
V28 Eventos culturales (Festivales de música, Otoño Musical, Festival de Cortos...)	376	1	5	3,73	1,09

Fuente. Elaboración propia

Ya con estos estadísticos podemos ver que la media de respuestas es en todos ellos positiva, no obstante para poder analizar la visión de los encuestados utilizaremos la tabla 2.12. que muestra la distribución de frecuencias de las respuestas a estas preguntas.

Tabla 2.13. Distribución de frecuencias para las variables de visión de la cultura y el patrimonio histórico de la ciudad de Soria

Variable	1	2	3	4	5
V11 Soria tiene una historia muy rica	1,1	1,9	13,9	38,5	44,7
V12 Soria tiene una oferta cultural muy completa	1,3	7,8	29,2	35,4	26,3
Valore la importancia de los siguientes aspectos en el turismo de Soria					
V27 El patrimonio histórico (Numancia, Tiermes, las iglesias y castillos de la provincia...)	0,27	0,80	5,85	26,33	65,96
V28 Eventos culturales (Festivales de música, Otoño Musical, Festival de Cortos...)	1,86	8,24	22,87	30,05	36,17

Fuente: Elaboración propia

Vemos que los encuestados opinan que Soria tiene una historia muy rica y en general se tiene una visión positiva de la oferta cultural actual de la ciudad. Dentro del turismo, y como hemos adelantado en el apartado anterior, el patrimonio histórico es la segunda opción más importante sólo por detrás de la naturaleza, y los eventos culturales también son bien valorados. No obstante la visión es muy positiva.

Tratamos de saber si la opinión difiere entre residentes y no residentes al respecto de la cultura y el patrimonio soriano y para ello aplicamos, de forma análoga a lo realizado en puntos anteriores, el test de diferencia de medias. Los resultados se recogen en la tabla 2.14 que se muestra a continuación.

Tabla 2.14. Test de diferencia de medias para la visión de la naturaleza y de la gastronomía

Variable	Grupo	N	\bar{x}	σ	F	Sig.
V11 Soria tiene una historia muy rica	Residentes	187	4,19	0,86	1,101	0,295
	No residentes	189	4,28	0,81		
V12 Soria tiene una oferta cultural muy completa	Residentes	187	3,79	1,02	0,095	0,758
	No residentes	189	3,76	0,91		
V27 El patrimonio histórico (Numancia, Tiermes, las iglesias y castillos de la provincia...)	Residentes	187	4,51	0,71	4,262	0,040
	No residentes	189	4,65	0,60		
V28 Eventos culturales (Festivales de música, Otoño Musical, Festival de Cortos...)	Residentes	187	3,87	1,07	0,702	0,403
	No residentes	189	3,96	1,01		

Fuente. Elaboración propia

En relación a estos ítems no se observan diferencias significativas respecto a la opinión de residentes y no residentes, salvo en lo relativo al patrimonio histórico que los segundos valoran significativamente mejor.

2.3.5. Visión de la educación en la ciudad de Soria

En pleno proceso de despoblación de la provincia el Campus Duques de Soria se impone como una de las instituciones más importantes de cara a atraer residentes a la ciudad. En el Campus estudiaban cerca de 2500 alumnos en el año 2016, de los cuales cerca del 56% provenían de fuera de la provincia según un estudio sobre el impacto económico del campus en la provincia realizado por el profesor Bachiller y otros (2016).

Este mismo estudio señala la Universidad como un sector estratégico en Soria, y lo que se considera un sector Campeón dentro de la economía de la provincia, generando 218 empleos directos, 358 empleos más calculados por el gasto de 9,3 millones de euros generados por la comunidad universitaria y sumando hasta los 864 empleos a tiempo completo por el “efecto arrastre”, entre un 2% y un 3% del total de empleos de la provincia. De este total de gasto se calcula que el 52% proviene de los estudiantes de fuera de la provincia y sumado esto a otro 3,5% que se calcula proviene de las visitas que reciben estos estudiantes lo que supone una aportación muy importante a la economía de la provincia.

Con este ítem estudiaremos la visión que los encuestados tienen sobre la educación como foco de interés sobre la provincia. En este caso únicamente tendremos en cuenta una pregunta del cuestionario, la variable V16 cuyos principales estadísticos descriptivos se reflejan en la tabla 2.15.

Tabla 2.15. Estadísticos descriptivos para la variable de educación en la ciudad de Soria

Variable	N	Min	Max	\bar{x}	σ^2
V16 La Universidad de Soria es atractiva para los estudiantes de fuera de la provincia	376	1	5	2,54	1,17

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2.16. reflejamos la distribución de frecuencias de las respuestas a esta pregunta para poder tener una mejor visión de la opinión de los participantes en el estudio.

Tabla 2.16. Distribución de frecuencias para la variable de educación en Soria

Variable	1	2	3	4	5
V16 La Universidad de Soria es atractiva para los estudiantes de fuera de la provincia	14,1	23,4	37,2	19,4	5,3

Fuente: Elaboración propia

Vemos que existe una gran división de opiniones sobre si la Universidad resulta atractiva o no para los estudiantes de fuera de la provincia, aunque parece indicar una visión ligeramente negativa sobre este aspecto.

También es importante comparar la visión de los residentes de la de los no residentes en este apartado, dado que los estudiantes de fuera de la provincia son los que deberían tener una visión más atractiva de la Universidad de Soria para mantener este sector básico en la economía de la ciudad.

En esta variable hay dos respuestas en blanco, que coinciden con dos personas del grupo “No residentes” lo que deja dos grupos de exactamente el mismo tamaño, cuyas medias son de 2,73 para el grupo “No residentes” y de 2,83 para los “Residentes” lo que nos indica una visión ligeramente mejor de la atracción que pueda generar estudiar en el Campus Duques de Soria por parte de ellos. No obstante este grupo incluye también, por la forma en que se distribuyó la encuesta, a muchos foráneos que se incluyen en él porque ya son estudiantes allí. Por ello realizaremos, para este punto en concreto, otra división que para este en concreto sea más representativo. Para ello separaremos por lo que han contestado a la pregunta V42 Si eres de España, ¿eres soriano/a?, y esta separación queda reflejada en la tabla 2.17. donde se ven los estadísticos descriptivos y en la 2.18. donde mostramos la distribución factorial de ambos grupos.

Tabla 2.17. Estadísticos descriptivos para la variable de educación en la ciudad de Soria

Variable	Subgrupo	N	Min	Max	\bar{x}	σ^2
V16 La Universidad de Soria es atractiva para los estudiantes de fuera de la provincia	Sorianos	260	1	5	2,61	1,12
	Foráneos	115			2,38	1,26

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.18. Distribución de frecuencias para la variable de educación en la ciudad de Soria

Variable	Subgrupo	1	2	3	4	5
V16 La Universidad de Soria es atractiva para los estudiantes de fuera de la provincia	Sorianos	11,92	24,23	37,31	21,15	5,38
	Foráneos	19,13	21,74	36,52	15,65	5,22

Fuente: Elaboración propia

Vemos una visión ligeramente peor de los encuestados que no son de Soria, lo cual no deja de ser preocupante porque la pregunta se refiere a ellos precisamente.

2.3.6. Visión prospectiva de la ciudad de Soria

Dentro de la encuesta también incluimos una serie de preguntas que pretendían conocer las vías de mejora que, en opinión de los encuestados, debería seguir la ciudad de Soria de cara a mejorar su imagen.

En concreto estas serían las variables V33, V34, V35, V36, V37 y V38, cuyos estadísticos descriptivos principales vemos en la tabla 2.18. a continuación.

Tabla 2.19. Estadísticos descriptivos para las variables de visión de futuro

Variable	N	Min	Max	\bar{x}	σ^2
V33 Soria debería tener una buena oferta de actividades culturales	376	1	5	4,42	0,46
V34 Soria debería mejorar su potencial turístico	376	1	5	4,31	0,62
V35 Soria debería tener más publicidad en medios tradicionales	376	1	5	4,03	0,94
V36 Soria debería tener más publicidad en redes sociales	376	2	5	4,36	0,68
V37 La base de la oferta turística de Soria debe ser la historia y el patrimonio cultural	376	1	5	3,93	0,68
V38 La base de la oferta turística de Soria debe ser el turismo activo	376	1	5	4,00	0,73

Fuente. Elaboración propia

Para completar la información suministrada por la tabla anterior añadimos las distribuciones de frecuencias para las variables indicadas. La tabla 2.19. recoge los resultados.

Tabla 2.20. Distribución de frecuencias para las variables de visión de futuro

Variable	1	2	3	4	5
V33 Soria debería tener una buena oferta de actividades culturales	0,3	0,5	7,2	33,8	57,2
V34 Soria debería mejorar su potencial turístico	0,5	1,6	10,6	30,9	55,3
V35 Soria debería tener más publicidad en medios tradicionales	1,6	3,7	18,1	27,1	48,1
V36 Soria debería tener más publicidad en redes sociales	1,3	1,3	9,0	25,3	61,7
V37 La base de la oferta turística de Soria debe ser la historia y el patrimonio cultural	0,5	1,3	25,0	40,2	31,9
V38 La base de la oferta turística de Soria debe ser el turismo activo	0,8	3,2	16,5	42,0	35,6

Fuente: Elaboración propia

De estas respuestas deduciremos cuáles son las áreas en las que los encuestados consideran que tiene que realizarse un mayor esfuerzo. Partamos de la base de que todas las variables presentan puntuaciones altas, lo cual nos indica que la opinión generalizada es que existe margen de mejora y que Soria debe mejorar en todos los aspectos para ser una ciudad más competitiva. Para obtener una imagen más clara en la tabla 2.20. mostraremos las variables ordenadas por las puntuaciones que les dieron los encuestados.

Tabla 2.21. Estadísticos descriptivos para las variables de visión de futuro

Variable	N	Min	Max	\bar{x}	σ^2
V33 Soria debería tener una buena oferta de actividades culturales	376	1	5	4,42	0,46
V36 Soria debería tener más publicidad en redes sociales	376	2	5	4,36	0,68
V34 Soria debería mejorar su potencial turístico	376	1	5	4,31	0,62
V35 Soria debería tener más publicidad en medios tradicionales	376	1	5	4,03	0,94

V38 La base de la oferta turística de Soria debe ser el turismo activo	376	1	5	4,00	0,73
V37 La base de la oferta turística de Soria debe ser la historia y el patrimonio cultural	376	1	5	3,93	0,68

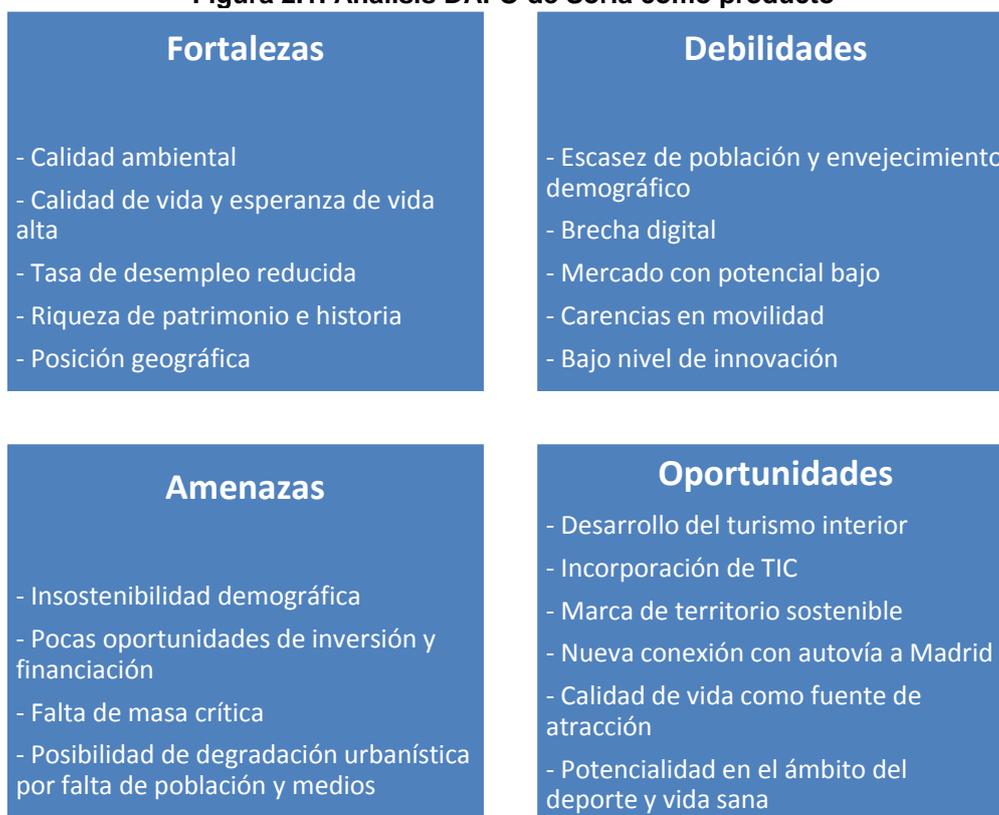
Fuente. Elaboración propia

Con este orden es más fácil apreciar que la gente valoraría de la manera más positiva una buena oferta de actividades culturales, seguida de una presencia mayor en redes sociales que nos indica que los encuestados consideran que la estrategia de redes de la ciudad no está funcionando debidamente. La opinión con la que están menos de acuerdo (dentro de la visión que sigue siendo positiva) es con V37, que dice que la base de la oferta turística de Soria debería ser la historia y el patrimonio cultural, frente al turismo activo que obtiene una puntuación algo superior. Lo que nos indica esto es que tal vez la vía del turismo activo y de naturaleza tal vez sería mejor vía para la estrategia general de la ciudad que la escogida (que es, en Numancia 2017, la historia y el patrimonio cultural).

2.4. Análisis DAFO

A modo de resumen del análisis estratégico del que hemos dado cuenta, la imagen 2.1. recoge el análisis DAFO para el producto Soria ciudad que hemos elaborado a partir de la información recabada.

Figura 2.1. Análisis DAFO de Soria como producto



Fuente: Elaboración propia a partir de Ayuntamiento de Soria, Soria Intramuros(2016)

A continuación explicaremos más en profundidad este análisis:

2.4.1. Fortalezas

Entre los puntos fuertes que presenta la ciudad de Soria creemos necesario reseñar los siguientes:

- Calidad ambiental: El índice de contaminación en la provincia de Soria es de los más bajos de España. Además se da una gran riqueza en biodiversidad y los recursos forestales se aprovechan de una forma eficiente.
- Calidad de vida y esperanza de vida alta: Soria destaca por su calidad de vida según varios estudios y además presenta una de las esperanzas de vida más altas de toda España con 83,05 años de media (85,51 en mujeres) según datos del Instituto Nacional de Estadística en 2016.
- Tasa de desempleo reducida: También según el I. N. E. en el tercer trimestre de 2017 la tasa de paro en la provincia de Soria era la más baja de España con sólo un 8,29% (la segunda más baja de España) y manteniéndose siempre entre las 5 más bajas por provincia.
- Riqueza de patrimonio e historia: Contando con yacimientos muy importantes de distintas épocas históricas, desde la Ruta de los Dinosaurios de Yanguas hasta las muestras del paso por la provincia de algunos de los grandes autores de la literatura española como Antonio Machado o Gustavo Adolfo Bécquer, pasando por los asentamientos de la época romana como Termancia o la propia Numancia.
- Posición geográfica: A medio camino entre las grandes capitales autonómicas colindantes de Valladolid y Zaragoza, y a escasos 250 kilómetros de Madrid, Soria tiene un posicionamiento geoestratégico para la distribución de productos y turismo.

2.4.2. Debilidades

Entre los puntos débiles que presenta la ciudad de Soria creemos necesario reseñar los siguientes:

- Escasez de población y envejecimiento demográfico: Como hemos indicado anteriormente Soria es la provincia con menor densidad de población de España y la segunda capital menos poblada sólo por detrás de Teruel. Además presenta la mayor tasa de envejecimiento de la Unión Europea con un 26,7% de su población por encima de los 65 años y el 94% de sus municipios en riesgo extremo de extinción.
- Brecha digital: No sólo los múltiples pueblos de la provincia que no tienen acceso a internet, sino que incluso en los que sí lo tienen un 48,7% de los habitantes de los pueblos con menos de 2.000 habitantes (la gran mayoría de ellos en la provincia) reconocen no ser solventes con las nuevas tecnologías.
- Mercado con potencial bajo: Debido a los datos demográficos nombrados la provincia es un mercado con poco atractivo para las empresas debido a la dificultad para obtener un público estable.

- Carencias en movilidad: La comunicación entre muchos de los núcleos de población de la provincia es muy difícil por carretera y el acceso a servicios básicos como la educación o la sanidad se torna muy complicado para los habitantes de los mismos.
- Bajo nivel de innovación: Entre las empresas e instituciones de la provincia además del deficiente nivel tecnológico de muchas de ellas.

2.4.3. Amenazas

Entre las principales amenazas a las que se enfrenta Soria conviene abundar en las siguientes:

- Insostenibilidad demográfica: El denominado “Éxodo rural”, la baja natalidad y el escaso acicate que supone la inmigración no es suficiente para mantener una provincia que en los últimos 50 años ha perdido hasta un 40% de su población.
- Pocas oportunidades de inversión y financiación: Precisamente provocada por la pérdida de población entre otras causas.
- Falta de masa crítica: Un hecho que puede espantar en gran medida a la inversión y la atracción de empresas que pudieran generar una dinámica positiva de población.
- Posibilidad de degradación urbanística por falta de población y medios

2.4.4. Oportunidades

Entre las principales oportunidades existentes en el entorno y que pueden ser aprovechadas de forma beneficiosa por y para Soria destacamos las siguientes:

- Desarrollo del turismo interior: La potenciación de su patrimonio, tanto natural como histórico o paisajístico, por medio de programas comunitarios y líneas de ayuda que pretenden, desde la Unión Europea y el Gobierno de España, contribuir a desarrollar y consolidar este sector.
- Incorporación de TIC: Muy probablemente una implantación mayor de las TIC mejoraría en gran medida los servicios, el transporte o la construcción.
- Marca de territorio sostenible: Esta marca implica una reputación de “natural” que puede servir de atractivo para su target fomentando el turismo, la “industria verde” o la investigación.
- Nueva conexión con autovía a Madrid: Casi acabada, la proximidad se ve reforzada por unas mejores comunicaciones con la capital, lo que es un gran impulso desde el punto de vista logístico.
- Calidad de vida como fuente de atracción.

- Potencialidad en el ámbito del deporte y vida sana: Los centros de alto rendimiento de la ciudad, las competiciones que ya se celebran en la ciudad (Mundial de ciclismo 2017, competiciones internacionales de Duatlón, Copa del Rey de Voleibol 2018 o la presencia del Club Deportivo Numancia en la Segunda División del fútbol español suponen un atractivo extra para la ciudad.

Capítulo 3

MARKETING OPERATIVO DEL PROYECTO NUMANCIA 2017

Dedicamos este capítulo a repasar todos los pormenores de Numancia 2017, comenzando por hacer un poco de historia para tratar de justificar la importancia de una fecha tan señalada para la ciudad. Antes de adentrarnos en explicar el caso que nos ocupa, Numancia 2017, hemos creído interesante hablar de ciertos proyectos de city marketing que han tratado de dinamizar la ciudad de Soria contribuyendo a la mejora de su imagen y de sus resultados económicos. La explicación del caso de Numancia, partiendo de la delimitación de los objetivos perseguidos, será el elemento central de este capítulo que también contará con los resultados de la encuesta realizada en relación con la imagen que el target tiene de este interesante proyecto.

3.1. Origen histórico de Numancia y actualidad del yacimiento

Numancia era un asentamiento celtíbero situado a unos cinco kilómetros de Soria, en la localidad de Garray. Durante la invasión romana de la Península Ibérica en el siglo II a. C. la pequeña aldea fue uno de los últimos reductos de resistencia de los pueblos prerrománicos en toda Europa.

Pero, ¿cómo pudo una pequeña aldea de apenas 2.000 habitantes resistir un ejército de más de 30.000 hombres? Mediante elaboradas estrategias y gran resistencia Numancia fue repeliendo a las fuerzas invasoras durante 20 años, obligando finalmente al César a enviar a uno de sus más reconocidos oficiales, Publio Cornelio Escipión apodado hasta entonces “el

Africano” por sus importantes victorias al frente de las tropas romanas en campañas tan trascendentales como la de Cartago, a dirigir la conquista de la ciudad. Finalmente y tras más de 11 meses de asedio y aislamiento de la ciudad para que no pudiera recibir víveres la mayor parte del pueblo numantino se suicidó en un último acto de rebeldía. No se conmemora la derrota, sino el valor y la resistencia de un pueblo sin apenas medios frente a todo el ejército del César. Este hito histórico quedó como un símbolo universal de libertad y de la resistencia del pueblo llano frente a la tiranía.

Además de su relato, Numancia dejó para la historia un yacimiento muy rico que permitió a los historiadores aprender mucho sobre los pueblos celtíberos a través de la investigación en el yacimiento sito en Garray. Ya a principios del siglo XX el arqueólogo alemán Adolf Schulten descubrió varios cientos de piezas de gran valor histórico que actualmente están expuestas en museos de historia de todo el mundo. El gran valor del patrimonio y los restos conservados no solo en este yacimiento sino en toda la provincia proporciona un gran atractivo para aquellos turistas, instituciones y empresas interesadas en la cultura y el patrimonio.

Actualmente el yacimiento realiza visitas guiadas superando en el año 2017 los 50.000 visitantes y continuando las labores arqueológicas.

3.2. Otros proyectos de city marketing en Soria. Antecedentes de Numancia 2017

Antes de comenzar a implantar la iniciativa Numancia 2017, Soria ya tenía en marcha varios proyectos que persiguen, tanto mejorar la imagen de la ciudad, como luchar contra la despoblación desde diferentes ámbitos. Comentamos brevemente a continuación algunos de los más destacados.

3.2.1. Enclave de Agua

El festival de música afroamericana que en 2017 celebró su décima edición y que ha traído a lo largo de estos años a grandes figuras del funk, blues y jazz de la escena internacional ha ganado una fama como el mejor festival de su género a nivel nacional, y atrae anualmente a miles de visitantes a la ciudad de Soria, llegando en su última edición a más de 30.000 asistentes según fuentes de prensa.

3.2.1.1. Historia

Tras varios años de descenso en el número de conciertos celebrados en la capital soriana y con la entrada de un nuevo grupo de gobierno al ayuntamiento se propone aprovechar el ambiente de música alternativa (blues y jazz especialmente) que se respira entre músicos de la ciudad (especialmente la asociación “enViBop”) en los pocos bares que siguen ofreciendo de cuando en cuando música en directo. Soria es una ciudad con gran tradición musical y con un conjunto de músicos bastante potente. Con ese objetivo nace en 2008 el primer Festival Enclave del Agua.

3.2.1.2. Antecedentes y objetivos específicos

A orillas del Duero a su paso por la ciudad de Soria se hallan varias edificaciones que antaño eran una escuela-taller, un lavadero o algunas cocheras de propiedad municipal. Además, los sorianos siguen reclamando más conciertos (como se hacía antiguamente) pero la subcontrata de la Plaza de Toros no permite realizar más conciertos ya que supone un gran desgaste para la edificación y traer a grandes grupos supone un gasto difícil de asumir para la concejalía de cultura. Desde la coordinación de cultura siempre se ha conseguido atraer a grandes grupos a la ciudad, pero últimamente los conciertos tienen menos afluencia de público, que prefiere no gastar los 15-20€ que cuesta asistir a uno de ellos, con lo que se decide atraer un nuevo género de músicos que es poco publicitada en España pero escuchada en todo el Mundo.

El objetivo principal es atraer un nuevo estrato de público de todo el país al tiempo que se revaloriza la imagen cultural de la ciudad, atrayendo a un público que, en una época en la que se multiplican los festivales de muchos géneros musicales distintos, carece de conciertos de músicos de su género. También se pretende revalorizar un espacio de la capital que es único y que estaba prácticamente abandonado.

3.2.1.3. Acciones realizadas y objetivos alcanzados hasta ahora

Celebrado junto al río Duero, en el recinto de la escuela-taller, ahora un entorno totalmente rehabilitado (desde la carretera de acceso a las praderas junto al río) gracias en parte a la realización de este festival. Cada año miles de personas acuden en el mes de julio a este festival, que si bien es de entrada gratuita tiene un gran impacto en la hostelería de la ciudad así como un impacto económico importante, y, sobre todo, una mejora considerable en la imagen de la ciudad que durante todo el año aparece mencionada en medios relacionados con este tipo de música y llegando así mediante publicity a todo un conjunto de público nuevo.

3.2.2. Proyecto Soria Intramuros

Desde el año 2014 y respaldado con fondos FEDER de la Unión Europea la ciudad empezó los trabajos de mantenimiento y regeneración de la muralla de Soria así como de la zona histórica de la ciudad de Soria. El objetivo último de este proyecto es la revitalización del centro de la ciudad como eje de la vida urbana y evitar el declive que ha estado sufriendo por la incomodidad de sus calles o las dificultades de acceso a la zona. En este proyecto también se incluye la mejora de las comunicaciones del centro urbano y la implantación de TICS lo que influye directamente en la debilidad mencionada en el análisis DAFO "Brecha digital".

3.2.2.1. Historia

Soria es una ciudad cuyos orígenes se remontan al Medievo, aproximadamente al siglo XI, cuando se comienza a construir la misma alrededor de la colina del Castillo, a orillas del Duero. Con el paso de los años la difícil orografía del centro de la ciudad, rodeado por una muralla en un estado de conservación relativamente bueno, ha hecho que la ciudad se amplíe hacia zonas más cómodas y poco a poco el centro histórico se ha quedado anticuado, con edificios en mal estado y calles demasiado estrechas como para circular habitualmente por ellas.

3.2.2.2. Antecedentes y objetivos específicos

En el año 2010 la Unión Europea presenta la Estrategia Europa 2020, como acicate para la salida de la crisis de 2008, recogiendo los tres principios sobre los que se deben desarrollar las políticas de los países miembros durante el periodo 2014-2020: Crecimiento inteligente, sostenible e integrador.

En este marco de la Política de Cohesión, el Acuerdo de Asociación 2014-2020 para España recoge las bases de la política propia de España para este periodo si quiere recibir toda la financiación proveniente de la UE. En este caso se basa en que el proceso de urbanización de la población ha provocado un aumento de la población de las ciudades, y un 67% del PIB proviene de las mismas, lo que convierte la rehabilitación urbana en algo imprescindible para el país. El Enfoque del Desarrollo Urbano Sostenible de la UE incluye tanto los contenidos básicos de la estrategia como los propios procesos estratégicos necesarios para diseñar y ejecutar los proyectos.

Los objetivos que pretende alcanzar Soria con esta estrategia, extraídos de la memoria de la propia iniciativa son *“Mejorar el uso y la calidad de las TIC”, “Economía baja en Carbono”, “Conservar y Proteger el Medioambiente y promover eficiencia de recursos”* e *“Inclusión social y lucha contra la pobreza”*.

3.2.2.3. Acciones realizadas y objetivos alcanzados hasta ahora

Hasta ahora se han ido implementando distintas acciones enmarcadas dentro de esta iniciativa siguiendo alguna de las líneas generales de actuación de la estrategia tales como la promoción de la movilidad urbana sostenible ampliando el carril bici hasta alcanzar casi todos los barrios de la ciudad, la peatonalización de muchas zonas del centro urbano, el Plan Ilumina Soria, la revitalización de la Muralla de Soria y su entorno, un plan de rehabilitación del patrimonio histórico (especialmente San Nicolás y el Palacio de la Audiencia), el aumento de zonas verdes y el Plan Vivienda Joven Soria (que facilita y financia alquileres para jóvenes en edificios de titularidad municipal).

Para llevar a cabo todas estas acciones el ayuntamiento se reunió previamente con distintos grupos de presión local (asociaciones de

vecinos, sindicatos, grupos políticos...) y se formó un grupo de trabajo Municipal formado por personal técnico del ayuntamiento.

Los aspectos más importantes de la estrategia son que consta de un enfoque integrado, que delimita el área funcional de la misma (centrándose, aunque no de forma única, en la parte de la ciudad delimitada por la antigua muralla), es participativa, busca sinergias con proyectos urbanos anteriores, presentes y futuros; está alineada con otras estrategias (tanto europeas como nacionales o regionales), y por último que es medible y cuantificable. Todavía hay acciones previstas que no han sido implantadas ya que la acción completa no finaliza hasta el año 2020.

3.2.3. Política de ciudad sostenible (Soria Reserva de la Biosfera)

La promoción de Soria como una “Ciudad Verde” incluso optando a entrar en la lista de “Ciudades Reserva de la Biosfera” elaborada por la UNESCO. Esta calificación y los trabajos por la sostenibilidad hacen de Soria una ciudad atractiva para quienes buscan la naturaleza y huir de la polución de las grandes ciudades cercanas.

3.2.3.1. Historia

El proyecto de la UNESCO denominado Programa Hombre y Biosfera (MAB) se lanzó hace 40 años con el objetivo de desarrollar el uso sostenible de los recursos y la conservación de la diversidad biológica, mejorando la relación entre las personas y su entorno, que promueve el proyecto Reservas de la Biosfera: áreas reconocidas internacionalmente donde se desarrollan proyectos que concilian la conservación de la naturaleza y el desarrollo económico y social. Son por ello áreas de encuentro entre las políticas de conservación y de desarrollo local.

3.2.3.2. Antecedentes y objetivos específicos

Actualmente la Unesco reconoce 621 reservas de la biosfera en 117 países, siendo España el segundo país con más extensiones de terreno declaradas como tal, con 9 de las 47 situadas en la comunidad de Castilla y León.

El objetivo de Soria en el aspecto ambiental es lograr este título como mejora de su imagen a nivel internacional, convirtiéndose así en una de las muy pocas capitales de provincia en obtener ese reconocimiento.

3.2.3.3. Acciones realizadas y objetivos alcanzados hasta ahora

Para conseguir este objetivo, además de presentar la candidatura a la UNESCO, se lanzó una campaña para que los ciudadanos completaran una carta de apoyo online para fomentar la iniciativa. Esta campaña lanzada a través de redes sociales y de internet consiste principalmente en poner en valor los mejores valores de la provincia como su sostenibilidad, su amplia naturaleza, biodiversidad y el buen hacer de los sorianos en estos aspectos.

3.2.4. Invest In Soria

La iniciativa para promover Soria como destino de inversión ha alcanzado en enero de este año un reconocimiento que ha llegado a un reportaje publicado por el prestigioso Financial Times, lo que supondrá sin duda una gran promoción del suelo industrial de la provincia.

3.2.4.1. Historia

La provincia de Soria es una de las más afectadas por los movimientos demográficos (si no la más afectada), así lo indican los principales indicadores: pérdida de población, baja natalidad, emigración, envejecimiento de la población y muy baja densidad de población, de las más bajas de Europa con zonas con menos densidad que Siberia. Además esta dinámica demográfica ha llevado a una escasez de mano de obra y a la falta de masa crítica adecuada para impulsar la actividad económica, al mismo tiempo que encarece los servicios públicos esenciales para la población. Es por esto que el 17 de febrero de 2016 se aprobó en las Cortes de Castilla y León una resolución en la que se insta a la Junta de Castilla y León a *“Reconocer la situación de especial gravedad y singularidad de la provincia de Soria en el marco de regulación de los fondos europeos para la asignación de fondos, bien sea a través de una ITI (Inversión Territorial Integrada) u otros instrumentos de intervención en los programas operativos.”*

Para esto se lanzó el Plan de Dinamización Económica y Demográfica de la provincia de Soria que pretende favorecer la reactivación económica de la misma, dentro del cual se enmarca el proyecto Invest in Soria.

3.2.4.2. Antecedentes y objetivos específicos

Pese a los esfuerzos de las instituciones sorianas no se ha conseguido frenar la despoblación ni atraer empresas. Ni siquiera el ofrecimiento de solares del nuevo polígono industrial de Valcorba a coste cero ha conseguido traer inversión a la ciudad. Para ello se lanzó Invest in Soria.

Este proyecto liderado por la Federación de Organizaciones Empresariales de Soria (FOES) y financiado a través del Instituto para la Competitividad Empresarial pretende alcanzar varios objetivos concretos como promocionar Soria como territorio atractivo para la inversión productiva, fomentar la creación de empresas y el emprendimiento, favorecer el desarrollo empresarial, dar un impulso a los sectores productivos basados en el aprovechamiento de recursos endógenos, promover el desarrollo de actividades con potencial de crecimiento y que contribuyan a la diversificación de la estructura productiva y de empleo de Soria, facilitar el acceso a la financiación para proyectos empresariales y emprendedores, atraer, retener y mejorar la cualificación del capital humano, y reforzar la colaboración y coordinación institucional para lograr una mayor eficiencia de las actuaciones.

3.2.4.3. Acciones realizadas y objetivos alcanzados hasta ahora

El principal objetivo de Invest in Soria se puede resumir en atraer capital y empresas a la provincia, promocionando la situación geográfica de la ciudad, el estándar de calidad de vida de la ciudad (uno de los más altos de Europa), la longevidad y el aprovechamiento de los recursos endógenos de una manera sostenible además de la seguridad que presenta la ciudad, con una de las tasas de criminalidad más bajas de toda la Unión Europea. También se quiere promocionar el suelo industrial a coste cero que ofrece el Ayuntamiento de Soria así como la estabilidad y oportunidades de financiación.

Para conseguir esto, las acciones que de momento ha llevado a cabo esta iniciativa son principalmente la promoción en ferias de inversión como la Foreign Investment Expo de Londres en 2017, la promoción de la aceleradora de inversiones de FOES y de la financiación que se ofrece para las empresas en la ciudad y la creación de una página web en la que se exponen los beneficios de Soria mencionados anteriormente.

3.2.5. Recuperación de las márgenes del río Duero

También desde 2014 y financiado con fondos europeos (a través del Ministerio), la Junta de Castilla y León y el Ayuntamiento de Soria, se viene llevando a cabo la rehabilitación de las orillas del río a su paso por la capital. Este trabajo ha culminado con la construcción de un paseo peatonal con pasarelas de madera que dotan a este paraje de una imagen idílica y que permiten conectar la capital a pie con los municipios cercanos de Garray y Los Rábanos. Este proyecto añade un atractivo más relacionado con la naturaleza accesible desde el centro urbano lo que refuerza la imagen de Soria como ciudad enclavada en la naturaleza.

3.2.5.1. Historia

La ciudad de Soria surgió primariamente a partir de la colina del Castillo situada a la orilla del Duero, y si bien la ciudad se situó principalmente en la ladera contraria de esta colina, no se puede esconder la gran importancia del río para la ciudad desde los comienzos, siendo frontera con los invasores, unión con los pueblos amigos, musa de grandes poetas y escritores y escenario de una diversidad natural y paisajística icónica. No sólo eso, gran parte de la actividad industrial se situó al lado del río.

3.2.5.2. Antecedentes y objetivos específicos

Pese a la importancia histórica del río para la ciudad la expansión urbanística ha tomado la dirección opuesta de este (principalmente por motivos orográficos) abandonando poco a poco este espacio emblemático que ha visto como sus edificaciones iban quedando abandonadas y eran las primeras en recibir las consecuencias de la crisis desmejorando su mantenimiento. Por ello el ayuntamiento se

preocupó de marcar la recuperación del río para el disfrute de los sorianos como una prioridad.

Dentro de ese objetivo principal y más generalista se establecen otros pasos intermedios como mejorar la accesibilidad, ganar espacios para el viandante, poner en valor los recursos naturales y patrimoniales, dotar a las márgenes con nuevos servicios turísticos, de ocio o restauración, fomentar el uso con actividades complementarias y favorecer la inversión privada en el espacio de la orilla del Duero.

3.2.5.3. Acciones realizadas y objetivos alcanzados hasta ahora

-Hasta ahora se han realizado la mayoría de las actividades previstas dentro de esta iniciativa entre los que destacan la recuperación de márgenes y caminos naturales, la construcción de la pasarela del Castillo y desde Garray hasta Los Rábanos, nuevos servicios de rutas guiadas y alquiler de embarcaciones, el Centro de Recepción de Visitantes, la adjudicación del Bar del Soto Playa que con inversión privada ha traído mucha vida al río junto con el Fielato, la instalación de iluminación ornamental en algunos puntos del paseo como los puentes, el Museo del Agua o la construcción de un nuevo embarcadero en la margen izquierda.

Todavía quedan pendientes algunas obras de rehabilitación del Molino y alguna ampliación y mejora de las pasarelas del río, pero ya se ha conseguido conectar las dos márgenes del río, ofrecer un nuevo espacio para el ocio de los sorianos, limpieza y eliminación de basuras en la zona y la mejora de la accesibilidad peatonal de la zona.

3.3. Objetivos y líneas estratégicas para Numancia 2017

Para poder definir los objetivos es imprescindible que primero se defina la imagen que la ciudad pretende alcanzar y a partir de esa imagen se definen objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas y definidos en el tiempo.

Los grandes movimientos migratorios del siglo XXI no son los mismos que se han dado a lo largo de la historia. El movimiento predominante no es entre países como en el siglo XX (sobre todo propiciado por las guerras) sino un movimiento dentro del propio país, incluso dentro de la misma región, donde las personas han tendido a agruparse en los grandes núcleos urbanos despoblando el medio rural que había sido más importante en otras épocas.

En Soria este movimiento no sólo se traduce en el aumento del número de poblaciones con menos de 100 habitantes que casi se ha doblado en los últimos 25 años (65 en 1983 hasta los 114 de 2018) sino que la propia capital de la provincia se queda pequeña para los jóvenes, que optan por trasladarse a ciudades cercanas con más población. Este entorno convierte a las ciudades más o menos cercanas y de un tamaño similar en las grandes competidoras del siglo XXI casi por encima de la competitividad entre empresas.

La estrategia a largo plazo de la ciudad de Soria engloba bastantes acciones diferentes, algunas de las cuales hemos mencionado anteriormente, pero todas se encaminan en una misma dirección: dar a Soria una imagen en la mente colectiva de ciudad con calidad de vida, sostenible, con una riqueza cultural y natural única y con grandes oportunidades de crecimiento y expansión económica. Para conseguirlo los pilares básicos deben ser frenar la despoblación, atraer inversión y mejorar la imagen que los propios ciudadanos tienen de Soria de modo que se sientan identificados con ella.

En este contexto la ciudad se ve obligada a promocionarse para poder atraer a empresas y residentes y retener a los que ya posee, es ahí donde entra en acción el city marketing como guía para crear una imagen mejor de la ciudad, una imagen con la que los ciudadanos se sientan identificados y que sea atractiva para las empresas, que crean puestos de trabajo que a su vez son parte principal en la toma de decisiones sobre la elección de residencia de los potenciales habitantes.

Aquí es donde entra la iniciativa Numancia 2017, que pretende en cierto sentido dar continuidad a las acciones ya iniciadas (mencionadas en el epígrafe 3.2.) y seguir poniendo en valor especialmente el patrimonio histórico y cultural de Soria. Utilizando el yacimiento de Numancia y ese sentido heroico de los numantinos como vía principal este proyecto pretende llevar a la primera plana de la mente colectiva la imagen de una ciudad con una tradición e historia únicas.

No cabe duda de que si este proyecto consigue llegar realmente a los sorianos esto les dará algo más por lo que identificarse con la ciudad y sentirse orgullosos de ella, de los valores que transmite y de su valor subjetivo, además de crear un nivel de *publicity*¹⁰ muy importante.

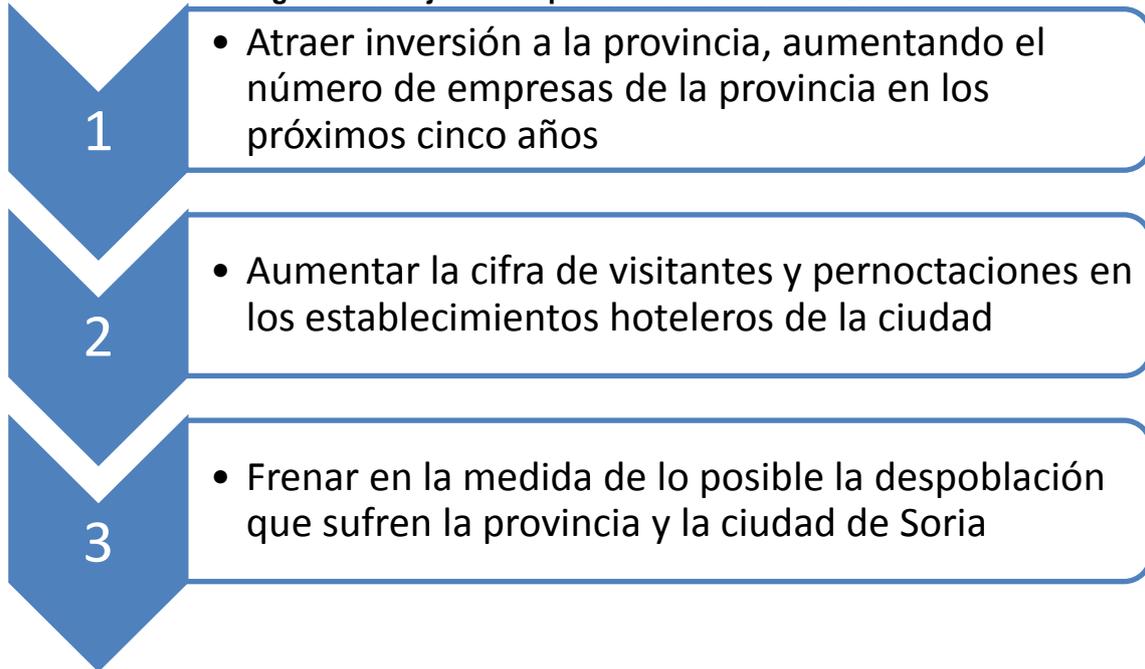
Consideramos que esto ayudaría a evitar la fuga de talentos que a su vez crearía una masa de trabajadores cualificados que haría la ciudad mucho más atractiva para las empresas.

El objetivo de Numancia 2017 es, por todo esto, lograr que los ciudadanos se sientan mucho más identificados con la ciudad de Soria como freno a la despoblación y también como motor del desarrollo del tejido empresarial y económico. También para ello pretende que la publicidad sobre la ciudad lleve a los diferentes públicos objetivo a conocer más sobre las oportunidades que ofrece Soria a través de las demás acciones de la estrategia.

A falta de una memoria oficial para el trabajo de este proyecto consideraremos tres objetivos específicos para la iniciativa Numancia 2017 que quedan reflejados en la Figura 3.1. a continuación.

¹⁰ *Publicity*: difusión de la marca de manera gratuita (aparecer en noticias, virales...)

Figura 3.1. Objetivos específicos de Numancia 2017



Fuente: Elaboración propia

Para alcanzar estos objetivos se definen varias líneas de actuación (LA) que pretenden aproximarse a cada uno de ellos:

1. Atraer inversión a la provincia, aumentando el número de empresas de la provincia en los próximos cinco años

LA1: Mejorar la visibilidad de Soria

Por una parte se espera que el proyecto Numancia 2017 genere visibilidad de la provincia lo que puede hacer llegar a las empresas las ventajosas condiciones que esta ofrece para invertir. En este sentido las acciones de publicidad serán las más importantes.

LA2: Los eventos deportivos como publicity de Soria

La celebración de eventos de calado nacional y el branding de los mismos es una forma de aparecer en los medios tradicionales sin necesidad de inversión en publicidad. En este sentido la II Copa de España de Duatlón Numancia o el CXVI Campeonato de España de Ciclismo en Ruta ponen a Soria en primera plana de medios nacionales.

2. Aumentar la cifra de visitantes y pernoctaciones en los establecimientos hoteleros de la ciudad

LA3: Promoción de Soria como destino de turismo cultural

En cuanto al turismo la promoción del patrimonio tanto histórico como natural de la ciudad se plantea como muestra del atractivo de la misma. El desconocimiento por parte de los turistas nacionales de Soria está generando que una amplia cantidad de público que busca este tipo de destinos esté optando por otras ciudades mejor comunicadas y sobre todo más conocidas, es decir, la mayoría de turistas que no eligen Soria

no lo hacen porque la oferta de turismo histórico y de naturaleza sea mucho mejor en otras ciudades, sino porque directamente no la toman en consideración.

LA4: Promoción de las exposiciones y acciones culturales

El festival de teatro clásico Primafestum o las exposiciones que han traído nuevas visiones de la historia de Numancia que pueden atraer a los potenciales turistas que buscan la cultura.

3. Frenar en la medida de lo posible la despoblación que sufren la provincia y la ciudad de Soria

LA5: Inclusión de los ciudadanos en las actividades de Numancia 2017

Por último una serie de actividades culturales y de puesta en valor del patrimonio puede conseguir que los ciudadanos se sientan más identificados con Soria lo que se espera suponga un freno a la sangría de emigrantes que cada año abandonan la provincia. Una mejor oferta de servicios también generará más interés y más posibilidades para que estos habitantes decidan quedarse y mejorar Soria en lugar de buscar otros lugares de residencia.

3.4. Marketing mix de Numancia 2017. Explicación del proyecto

Como hemos visto en el capítulo 1 el marketing mix de una ciudad no tiene porque seguir la teoría de las 4 p. Varios autores han definido esta reorganización pero nos quedaremos como hemos mencionado con la organización de Friedmann (2008):

3.4.1. Política de producto ciudad

En primer lugar mencionamos la política de producto ciudad. Dentro de la gran variedad de acciones de mejora de la oferta local que se han llevado a cabo a lo largo del año 2017 se distinguen varios grandes grupos: acciones culturales, acciones deportivas, acciones participativas y ofertas especiales.

Las acciones culturales van dedicadas principalmente a aumentar la oferta de actividades ya existente en la ciudad. Es cierto que la cultura ya había sido importante dentro de la oferta de la ciudad, con varios festivales musicales importantes (como el Enclave de Agua o el Otoño Musical) y exposiciones tan importantes como Las Edades del Hombre, que pasó por la ciudad en el año 2009. No obstante este año 2017 y dentro de la iniciativa Numancia 2017 se aumentó el número de representaciones culturales y artísticas. Se realizaron en la provincia más de una decena de exposiciones diferentes con temática numantina, tanto en Soria como en Garray, la Villa Romana la Dehesa situada en el municipio de Las Cuevas de Soria o incluso en localidades algo más alejadas como Morón de Almazán, que aprovechó su Museo del Traje para incluir exposiciones sobre ropajes romanos y celtíberos. Dentro de ellas cabe destacar especialmente “Schulten y el descubrimiento de Numancia”, que

consiguió traer a España algunas de las primeras piezas encontradas en el yacimiento a principios del siglo XX y que habitualmente se hayan expuestas en Mainz (Alemania), exponiéndolas durante unos días en el Museo Numantino, y también algunas exposiciones más originales como “El cerco de Numancia de los playmobil”, que expuso un diorama realizado con clicks en Garray. También se realizaron múltiples conciertos, la Banda Municipal de Soria estrenó en Mayo la obra “Nvmancia” del compositor J. Vicent Egea creada ex profeso para la ocasión, así como diversas actuaciones en el escenario del Auditorio de la Hoya, un escenario al aire libre de aspecto romano (aunque de madera) situado junto al yacimiento, finalizando el año musical en diciembre con un concierto de la Orquesta Sinfónica de Castilla y León. Por último, dentro de las acciones culturales, fue muy destacable el trabajo de la Asociación Cultural Celtibérica Torrequemada que durante todo el año realizó escenificaciones históricas y representaciones amateur tanto en el propio yacimiento como por las calles de Soria y Garray, representando entre otras cosas grandes rituales de la época romana como Vulcanalia o Samaín. Todas estas acciones fueron organizadas por distintos actores locales que formaron parte de Numancia 2017, desde la ACC Torrequemada ya mencionada, a los Ayuntamiento de Soria o Garray, la Junta de Castilla y León o la Fundación La Caixa.

También se llevaron a cabo varias acciones con carácter deportivo como la II Copa de España de Duatlón de larga distancia Numancia (parte del circuito nacional de duatlón), o la carrera Nvmantian Race, una carrera de obstáculos OCR (Obstacle Course Race) incluida en la Liga Española de Carreras de Obstáculos y puntuable para el campeonato de España y de Europa, pero el más importante fue el Campeonato Europeo de Duatlón “Numancia 2017” celebrado el 29 y 30 de abril de este año.

Se incluyó un grupo de acciones participativas que sirvieron especialmente para el público interno, mejorando la imagen que los residentes tenían de la ciudad y de su historia. Esto incluyó actividades gastronómicas como “Experiencia Numantina” que tuvo lugar en los restaurantes de la ciudad entre abril y noviembre y que presentaban un “Menú Numantino” que incluía un cómic sobre la historia de Numancia, o las “Jornadas de la cocina celtíbera”; rutas tanto en coche como en bici o a pie “Geocaching Numancia”; actividades relacionadas con la literatura como el Tren Campos de Castilla que fletó un tren literario desde Madrid donde Numancia compartía protagonismo con Machado; dos Rallys Fotográficos (uno por varias localizaciones de la provincia relacionados con Numancia y otro únicamente por la ciudad de Soria) y la participación voluntaria en algunas de las recreaciones históricas como en el “Cerco Nocturno a Numancia”, que el 2 de septiembre y alumbrados por antorchas guió a todos los que quisieron participar a seguir los pasos del coronel Escipión alrededor del yacimiento.

3.4.2. Política de comunicación

El otro grupo importante de acciones son las relativas a la comunicación de la iniciativa, ya que alcanzar a los diferentes target es una de las partes más importantes de toda estrategia de city marketing.

En este sentido se lanzó un folleto que se distribuyó por la ciudad para llegar a todos los residentes. Además la estrategia en redes sociales con perfiles en Facebook y Twitter con perfiles creados especialmente para la iniciativa también contó con *publicity* desde los perfiles de los actores colaboradores como el Ayuntamiento de Soria, la Junta de Castilla y León o las páginas específicas de Turismo del Ayuntamiento, si bien ninguno de ellos logró un impacto suficiente siendo el perfil de la ACC Tierraquemada más importante incluso que los propios perfiles oficiales.

Además se aprovechó la visita de personalidades a lo largo del año para lanzar mensajes de promoción. Cantantes de la talla de India Martínez o Plácido Domingo aprovecharon sus visitas para promocionar la iniciativa. También se invitó al creador de “Astérix y Obélix”, por el parecido de su famosa aldea con Numancia, a visitar la ciudad en el marco de una exposición sobre su obra y sobre el propio yacimiento soriano.

No obstante se confió más en la *publicity* que se pudiera hacer en los medios hablando sobre actos importantes de la iniciativa, por lo que no se realizó una inversión fuerte en el aspecto de la comunicación y distribución de Numancia 2017.

Se realizó promoción a través de las páginas web del Ayuntamiento de Soria (www.soria.es), de la Junta de Castilla y León (<https://comunicacion.jcyl.es>), y finalmente, en marzo de 2018 por fin se lanzó la página web propia de Numancia 2017 (<http://conmemoracionnumancia.es>) que se estrenó con un vídeo inédito del yacimiento de Numancia desde una perspectiva aérea, y que incluye múltiples datos de la iniciativa y de sus actividades.

3.5. Imagen percibida por el target sobre Numancia 2017

En la encuesta online que realizamos incluimos tres preguntas sobre la iniciativa Numancia 2017, a continuación analizaremos los resultados obtenidos en la misma. La primera de ellas es la variable V30 ¿Conoce usted la iniciativa Numancia 2017?, a la que un 57,6% de los encuestados respondió que sí la conocía. Consideramos que el alcance ha sido bajo lo cual quizás se debió a que la iniciativa no estuvo lo bastante publicitada o no se hizo de la manera correcta. Pero es importante distinguir entre el alcance de la iniciativa entre los residentes y los no residentes, siguiendo la distinción ya realizada en el capítulo 2 que nos da dos muestras a comparar, de 187 y 189 individuos.

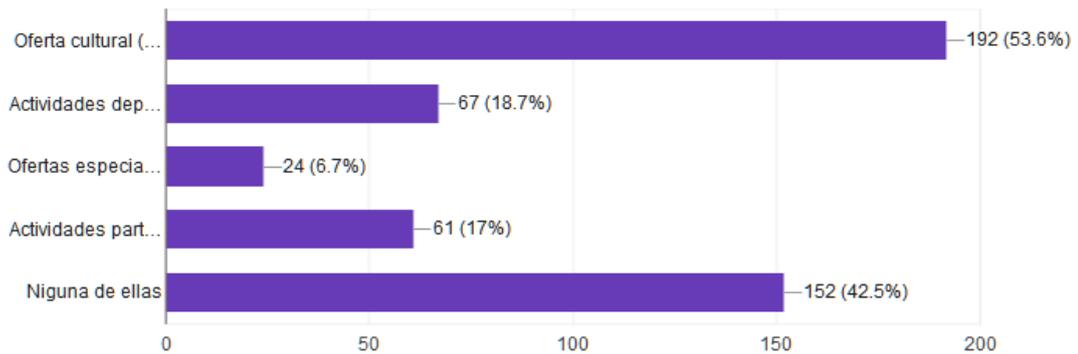
En los gráficos se observa que un 31,6% de los residentes desconocen por completo la iniciativa, mientras que entre los no residentes esta cifra alcanza el 53,2% de los encuestados. Estos datos nos dan una pista sobre uno de los fallos que hemos observado en la iniciativa, la falta de difusión. No deja de resultar preocupante que un 42,4% del total de los encuestados ni siquiera hayan oído hablar de Numancia 2017.

A continuación se incluyó una pregunta para comprobar qué partes de la iniciativa resultaron mejor promocionadas cuyas respuestas vemos en la figura 3.2. Entre ellas, las actividades culturales sin duda fueron las más conocidas (prácticamente todos los encuestados que habían oído hablar del proyecto conocían más las actividades culturales que otras como las deportivas o las ofertas de viajes y alojamientos).

Figura 3.2. Visión de las distintas actividades de la iniciativa

¿Conoce el programa de actividades de esta iniciativa?

358 respuestas



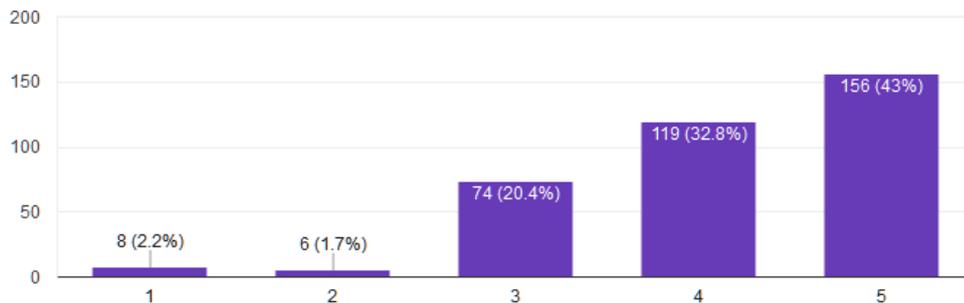
Fuente: Elaboración propia

Esto no deja de verse como una falta de planificación especialmente cuando una gran mayoría de los encuestados considera el proyecto (después de conocerlo) como una buena forma de promocionar la ciudad como vemos en la figura 3.3., lo que nos indica que si se hubiera promocionado de la forma correcta podría haber tenido un buen alcance de los grupos objetivo.

Figura 3.3. Opinión de los encuestados sobre la adecuación de Numancia 2017

Numancia 2017 me parece una buena forma de promocionar la ciudad

363 respuestas



Fuente: Elaboración propia

3.6. Efectos y resultados de la iniciativa Numancia 2017

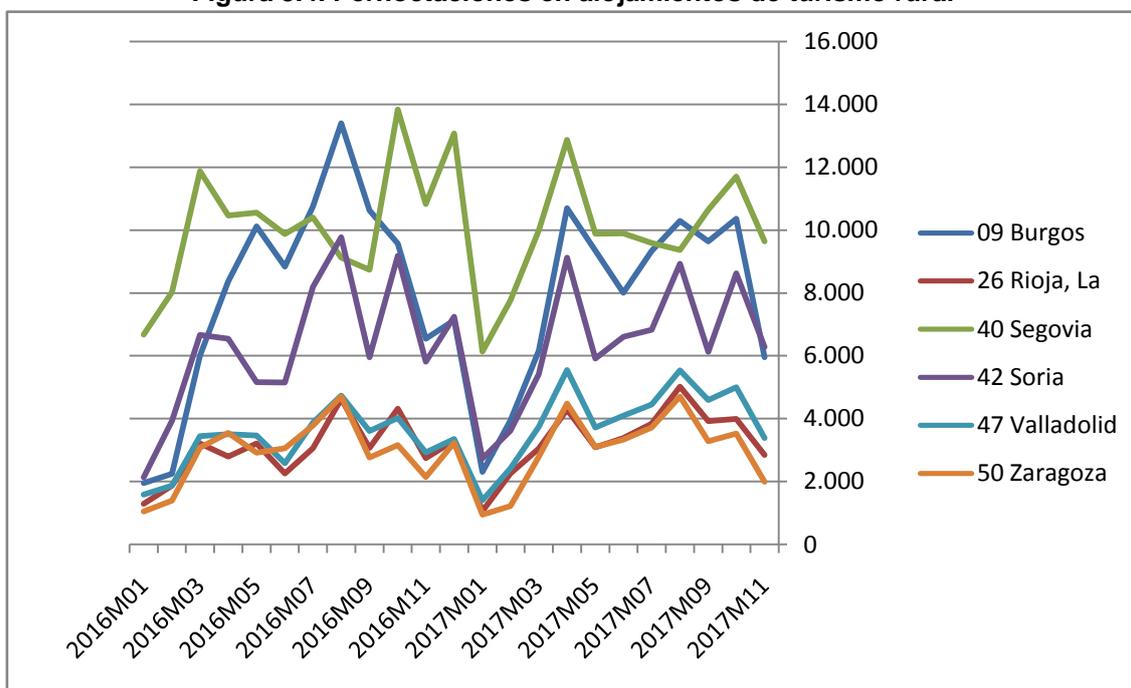
En este punto analizaremos los resultados objetivos de Numancia 2017 cosechados hasta ahora. Para ello hemos recopilado datos del Instituto Nacional de Estadística, tanto de Soria como de las ciudades que consideramos competencia, para comprobar si la estrategia aplicada ha conseguido que Soria mejore la tendencia que ha seguido la media nacional o la que han seguido estas provincias. Entendemos para interpretar estos datos que, de no existir esta estrategia, la ciudad seguiría unas tendencias similares a las de sus competidoras.

Para conocer el alcance de los objetivos en cuanto a mejora del turismo, aumento de los residentes y atracción de inversiones consideraremos datos oficiales obtenidos del Instituto Nacional de Estadística:

3.6.1. Resultados sobre el turismo

La figura 3.4. muestra el número de pernoctaciones por provincia en los años 2016 y 2017. Para obtener un resultado que podamos comparar hemos incluido además de Soria a las ciudades competidoras tanto por situación geográfica como por tamaño.

Figura 3.4. Pernoctaciones en alojamientos de turismo rural

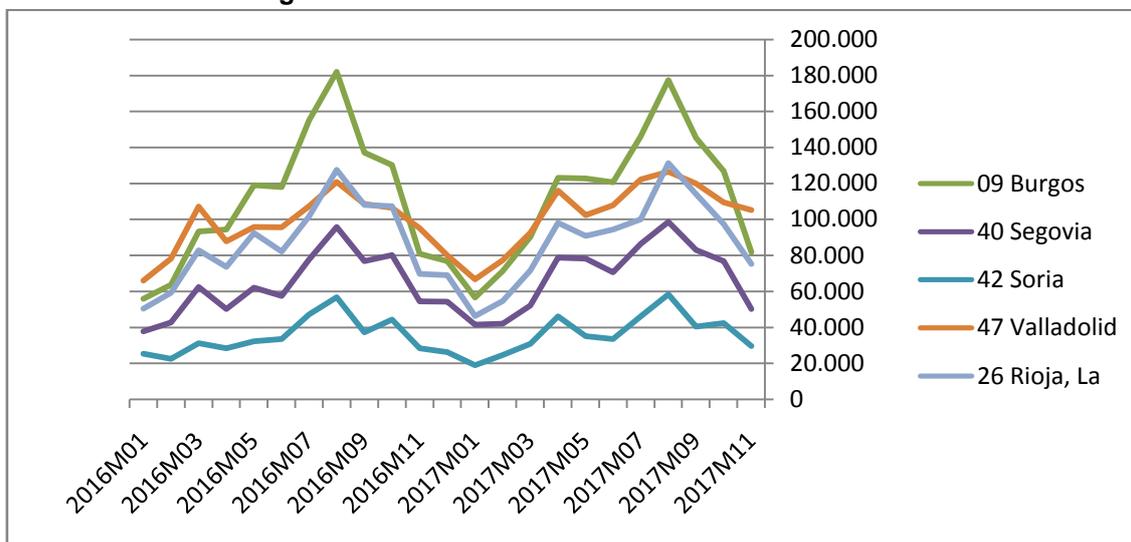


Fuente: INE (2017)

En lo que a alojamientos de tipo rural se refiere podemos observar que sigue aproximadamente la misma tendencia que sus competidoras entre los años 2016 y 2017, aunque dentro del análisis del proyecto Numancia 2017 hay que destacar que la tendencia en los meses de verano es mejor que la de sus rivales directas, con un aumento más pronunciado en los meses de julio y

agosto de 2017. Sin embargo las cifras son peores que las de 2016 igual que en la mayoría de las provincias competidoras, con lo que esta pequeña tendencia no es tan diferente de las demás.

Figura 3.5. Pernoctaciones en establecimientos hoteleros



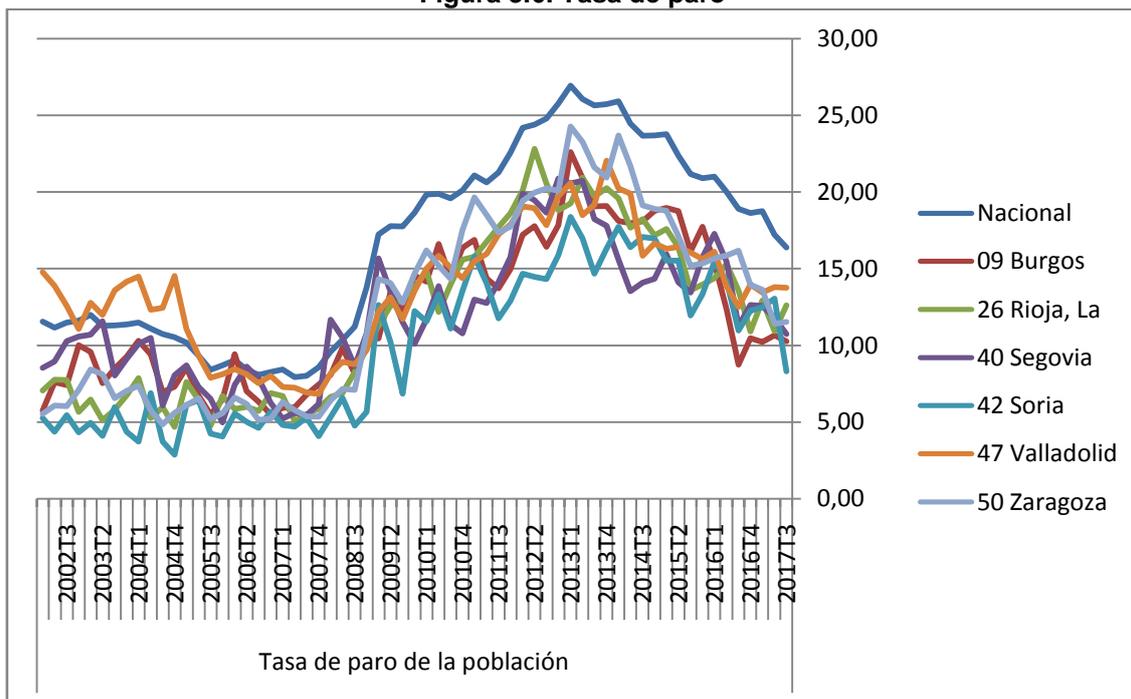
Fuente: INE (2017)

Sobre los alojamientos hoteleros evidentemente el tamaño de Soria condiciona el número de pernoctaciones en este tipo de establecimientos, hay menos camas por lo que lógicamente hay menos pernoctaciones. No obstante se ve una ligera mejora con respecto al año 2016, que aunque vemos que es la misma tendencia que siguen las competidoras no deja de ser una tendencia positiva. Para que la tabla quede visible hemos excluido en este punto a la provincia de Zaragoza, que por la diferencia de tamaño y de número de camas es demasiado distinta de las demás.

3.6.2. Resultados sobre la demografía

A continuación analizaremos una serie de datos demográficos sobre la ciudad de Soria así como de las ciudades competidoras o las tendencias nacionales para tener una visión más profunda de los datos obtenidos según el caso. Todos los datos han sido obtenidos del Instituto Nacional de Estadística.

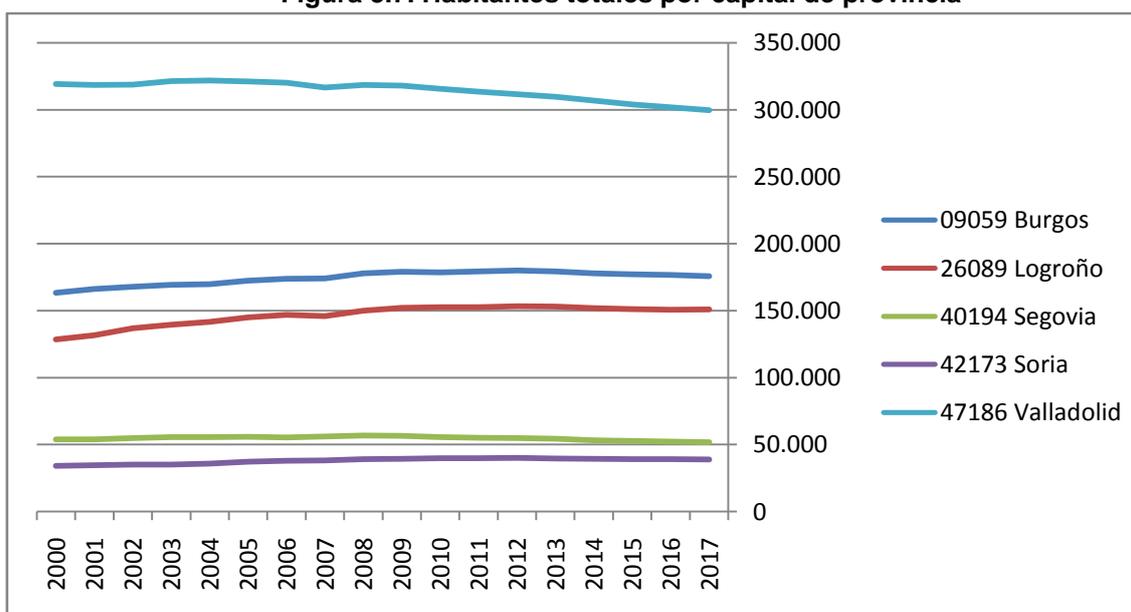
Figura 3.6. Tasa de paro



Fuente: INE (2017)

Observamos en la figura 3.6. que la tasa de paro en Soria no solo es inferior a la tasa nacional sino que es la más baja de las provincias estudiadas. No obstante la tendencia es similar a la que siguen todas las demás estudiadas, este podría ser un buen punto de atracción para los residentes potenciales pero como veremos en la evolución de la demografía local en la figura 3.7. no es así.

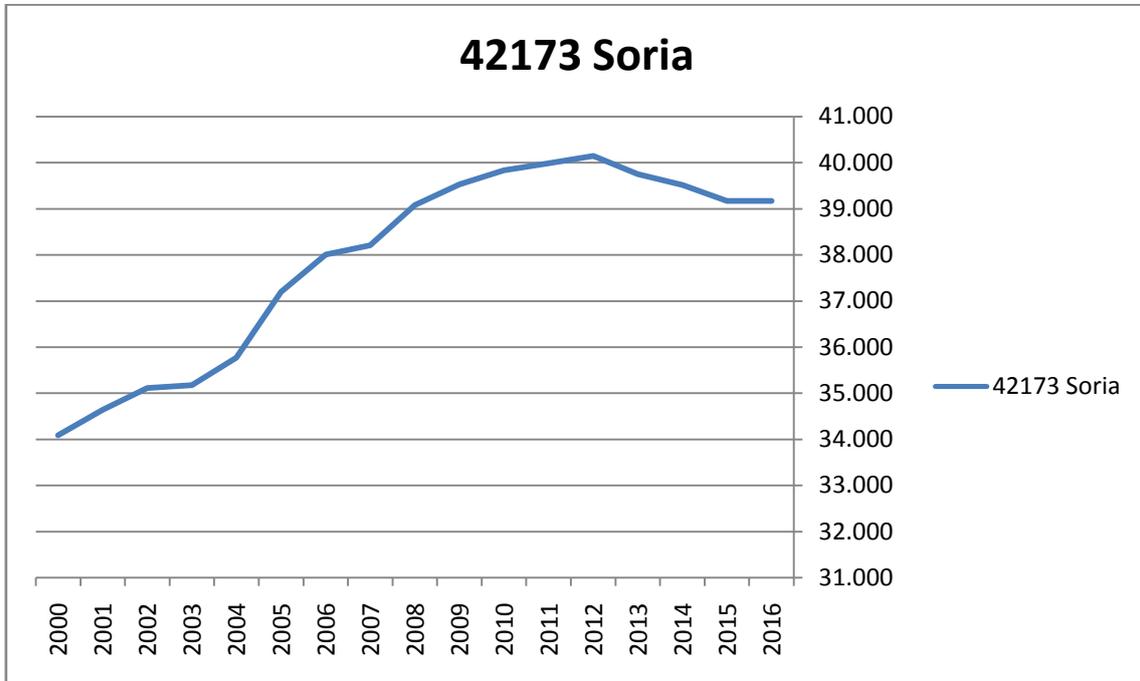
Figura 3.7. Habitantes totales por capital de provincia



Fuente: INE (2017)

La tendencia es similar a la de las provincias que consideramos como competidoras dentro del marco de este proyecto. Es cierto que el desarrollo parece bastante estable, en la figura 3.8.vemos el desarrollo del número de habitantes de la ciudad de Soria de forma individual.

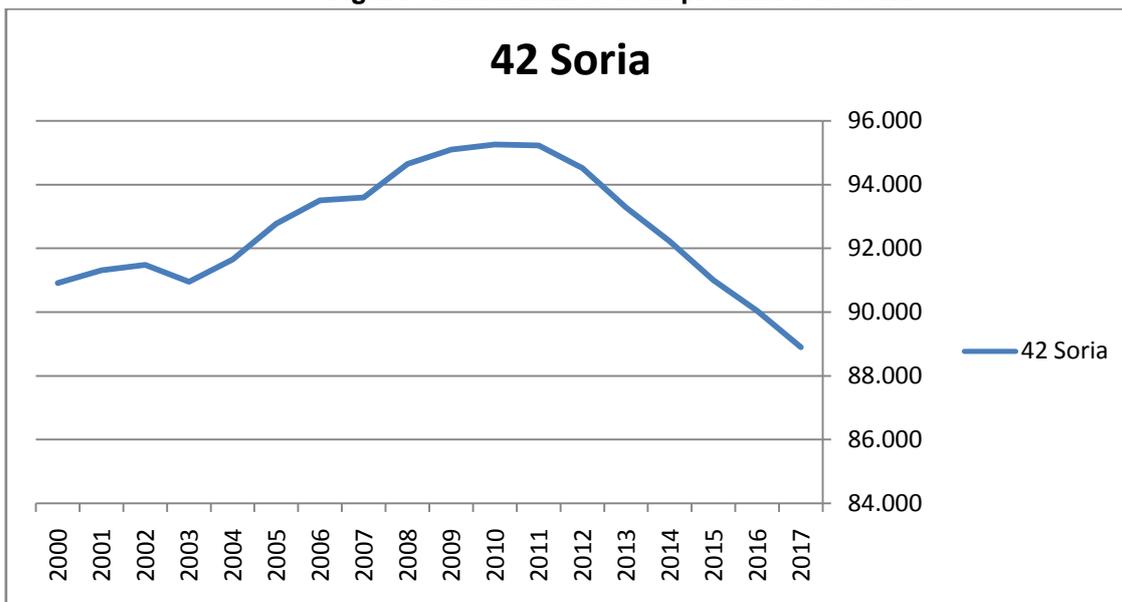
Figura 3.8. Habitantes de la ciudad de Soria



Fuente: INE (2017)

Se aprecia que a lo largo de la primera década del siglo XXI la tendencia fue alcista, pero a partir de 2012 observa un cambio hacia el descenso poblacional, si bien no parece preocupante hay que recordar que la gráfica únicamente se refiere a la capital de la provincia, por lo que el proceso se ve afectado no sólo por la migración hacia las grandes ciudades sino que el éxodo rural hace que se establezca el descenso ligeramente dado que la población de los numerosos pueblos de la provincia está desplazándose hacia la capital tal y como vemos en la figura 3.9. a continuación.

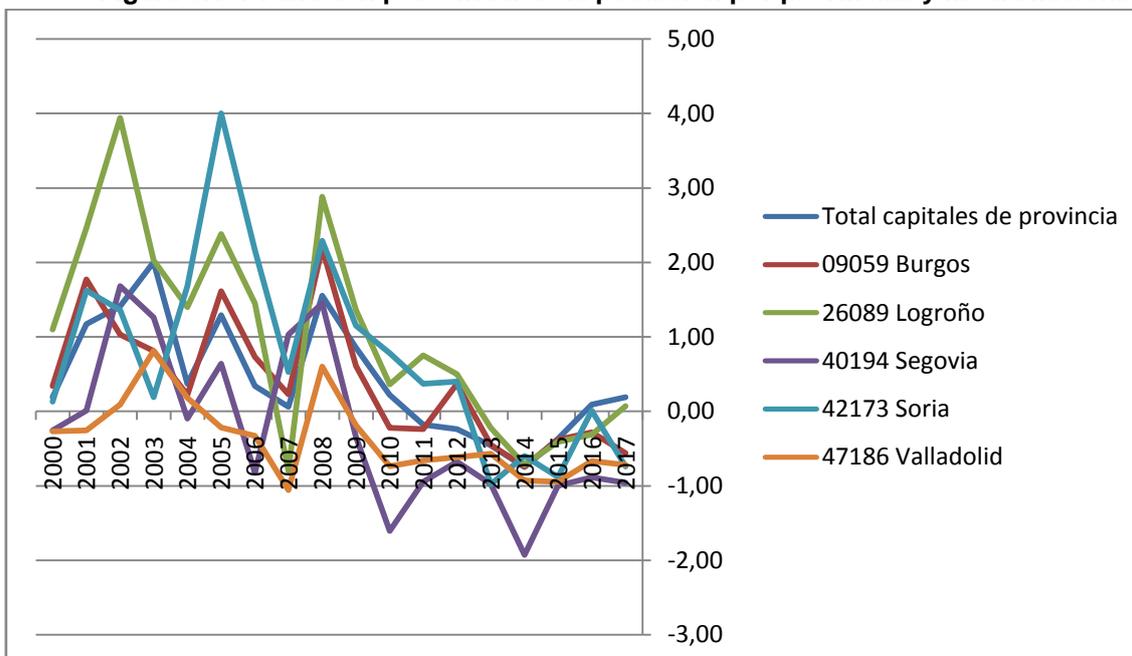
Figura 3.9. Habitantes de la provincia de Soria



Fuente: INE (2017)

Tal y como explicábamos antes, aquí se ve mucho más claramente la pérdida de habitantes que está sufriendo la provincia mientras que las grandes ciudades cercanas (Zaragoza y Madrid principalmente) están recibiendo a cientos de sorianos cada año. En la figura 3.10. y con objeto de apreciar mejor estos movimientos demográficos se representa la evolución de la población de la provincia y de sus competidoras en términos porcentuales.

Figura 3.10. Variación porcentual de la población por provincias y media nacional



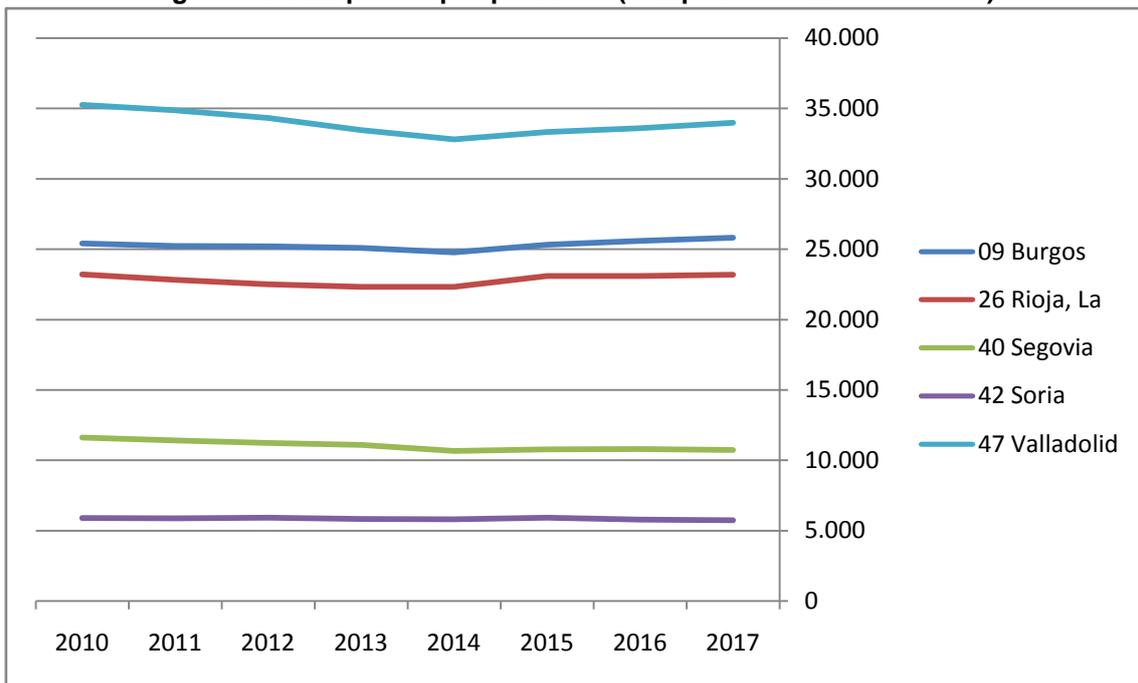
Fuente: INE (2017)

A nivel comparativo podemos observar que el movimiento poblacional se mantiene establemente en cifras negativas.

3.6.3. Resultados sobre atracción de inversiones y empresas

En cuanto al número de empresas en la provincia, un dato por el que podemos comprobar si la iniciativa ha servido para la atracción o la creación de empresas, en la figura 3.10. vemos que la ciudad de Soria sigue aproximadamente la misma tendencia que sus competidoras (hemos excluido Zaragoza que por su tamaño es demasiado distinta). Mientras que las ciudades más grandes venían de una peor tendencia debida a la crisis pero se han conseguido recuperar teniendo incluso una tendencia positiva las más pequeñas se mantienen estables pero en descenso.

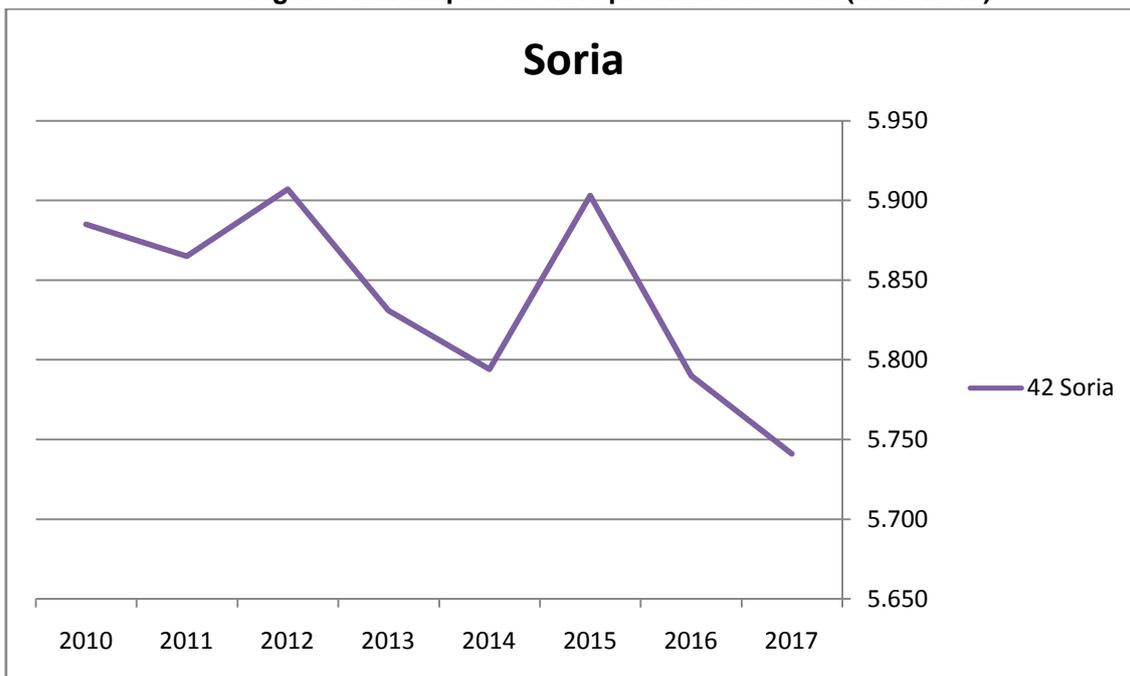
Figura 3.11. Empresas por provincia (competidoras más cercanas)



Fuente: INE (2017)

Este gráfico al incluir datos de las competidoras, todas con mayor tamaño que Soria, no permite observar en detalle la tendencia en Soria, por ello hemos incluido la figura 3.12. donde vemos el mismo gráfico pero únicamente de la provincia de Soria.

Figura 3.12. Empresas en la provincia de soria (2010-2017)



Fuente: INE (2017)

Observando con mayor detalle el número de empresas únicamente en Soria vemos que el año 2017 no ha supuesto una mejora de esta cifra sino de hecho una disminución de 49 empresas, si bien menos pronunciada que la experimentada entre 2015 y 2016 sigue siendo un dato negativo por lo que consideramos que, al menos en el corto plazo, la iniciativa no ha sido capaz de atraer actividad empresarial a la provincia ni a la ciudad.

Capítulo 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el siguiente capítulo nos proponemos una reflexión final, repasar las principales conclusiones que hemos extraído de la realización de este trabajo, así como sentar las bases para futuras acciones de mejora para la ciudad de Soria.

En primer lugar nos centraremos en la primera parte del trabajo, analizando las principales conclusiones que hemos sacado sobre el marketing de ciudades a nivel general y teórico, centradas en su concepto y en lo que supone para los territorios en los que se implanta. A continuación nos ocuparemos de las lecciones extraídas del caso práctico, es decir, de la iniciativa Numancia 2017 desarrollada en la ciudad de Soria durante el año 2017, momento en que se conmemoró el 2150 aniversario de la caída de dicha ciudad. Finalmente incluiremos un apartado con posibles líneas de acción a seguir en el marco de esta iniciativa que esperamos puedan contribuir a mejorar los resultados en los próximos años.

4.1. Conclusiones generales

A lo largo de este trabajo hemos analizado el concepto y aplicaciones del marketing de ciudades, desde su origen hasta sus perspectivas de futuro.

La evolución de la sociedad postindustrial y el abandono del medio rural han propiciado una competitividad entre las ciudades que no existía hasta la fecha, al menos no a un nivel tan alto. Esta competencia se basa en intentar atraer tanto a empresas como a residentes y ha propiciado que las ciudades busquen nuevas formas de ser más atractivas que sus competidoras. Es por ello que el marketing se ha adaptado a las ciudades perfeccionando en los últimos años una nueva disciplina como el city marketing, que cada vez se torna más importante.

El objetivo de una ciudad es atraer y mantener a estos residentes y empresas, y para eso debe, por un lado, formar una imagen atractiva de sí misma y, por otra, mantener un elevado nivel de servicios y calidad de vida para sus habitantes.

Y, ¿cómo posicionar una ciudad por delante de otra u otras? Es una tarea muy complicada en la que las ciudades deben poner todo su empeño en poner en valor los recursos de que disponen.

El marketing de ciudades engloba un conjunto de acciones, herramientas e instrumentos que, utilizados de la manera adecuada, logran llamar la atención de los diferentes públicos a los que se dirige, influyendo en su decisión sobre dónde situar su hogar (en el caso de las familias) o su sede (en el caso de las empresas).

Una de las claves de este nuevo marketing es sin duda el nivel de identificación que los residentes actuales o potenciales puedan adquirir con la ciudad, que la sientan como suya y que se sientan identificados con su imagen, lo que no es tarea fácil debido a la complicación de identificar qué es lo que le “llega” a la gente. También es muy importante tener en cuenta que el marketing de ciudades se dirige a públicos muy diferentes, lo que hace mucho más complicada la tarea de llegar a todos, ya que se necesitan estrategias de mensaje y medios diferentes para cada target. Y es que el éxito de estas acciones depende, en su mayor parte, de una buena decisión a la hora de elegir los mensajes y los canales por los que se llega a todo el target.

La gran mayoría de las ciudades se han unido a esta corriente que comenzó a andar hace unos pocos años, así su difusión está siendo muy rápida. El abandono del medio rural y el crecimiento exponencial de las ciudades ha impuesto este nivel de competitividad que se ha vuelto imprescindible para evitar la desaparición de las ciudades más pequeñas frente a las grandes metrópolis con muchos más recursos y una imagen más reconocida.

Podemos concluir que una buena estrategia de city marketing supone un medio necesario para las ciudades de todos los tamaños y que conseguir una buena imagen tanto interna como externa se ha vuelto fundamental para retener a sus residentes y empresas así como atraer a nuevos individuos de ambos grupos.

4.2. Conclusiones específicas

La segunda parte de este trabajo consiste en el análisis de un caso práctico. Hemos elegido Numancia 2017, en Soria, por ser un ejemplo de city marketing muy cercano y que aún carece de un estudio sobre su impacto. En una ciudad en la que el avance demográfico es tan preocupante se torna aún más necesaria una estrategia de este tipo.

Debemos enmarcar Numancia 2017 dentro de una estrategia integrada de city marketing que lleva a cabo la ciudad de Soria, la cual tiene como objetivo final mejorar la imagen de Soria, tanto interna como externa¹¹, y que busca alcanzar un posicionamiento como ciudad con calidad de vida (de hecho Soria posee uno de los estándares de calidad de vida más altos de Europa, pero este hecho no está en el imaginario colectivo), una ciudad sostenible, una ciudad con una variedad natural única, con un patrimonio cultural e histórico envidiable y con muchas oportunidades de crecimiento y expansión económica.

Esta estrategia se enmarca a su vez en acciones a nivel nacional y europeo, sin duda con el objetivo de financiar la estrategia de la ciudad de Soria a través de las ayudas que estos estamentos ofrecen a los ayuntamientos.

La estrategia integrada de la ciudad de Soria contiene diferentes acciones y líneas de actuación para conseguir un mismo objetivo, mejorar la imagen de la ciudad. Para ello se basa en tres pilares fundamentales: frenar la despoblación, atraer inversión y mejorar la imagen interna, es decir, la imagen que los ciudadanos actuales tienen de Soria. Estos tres pilares no son líneas independientes de trabajo, sino que se relacionan entre ellas: mejorando una se mejoran las demás.

Dentro de esta distinción se ha optado por llevar a cabo distintas iniciativas más enfocadas en cada uno de estos pilares, siendo las más destacables el Festival Enclave de Agua (más orientado a la atracción de inversión, pero que también mejora la imagen interna), la iniciativa Soria Intramuros (que mejora el patrimonio y a la vez refuerza la inversión en la zona más desfavorecida de la ciudad), la promoción como ciudad sostenible o la mejora de los márgenes del río Duero a su paso por la ciudad (que mejoran ostensiblemente la imagen que los ciudadanos tienen de Soria).

El hecho de incluir la mejora de la imagen que los propios sorianos tienen de la ciudad cobra vital importancia en el freno del proceso de despoblación y apela constantemente a la identificación de los ciudadanos con los valores que Soria transmite, intentando llegar de esta manera a hacerles sentirse unidos a su ciudad.

¹¹ La imagen que tienen de la ciudad tanto los residentes y empresas locales es "imagen interna", la que tienen los target que son potenciales nuevos habitantes o empresas con posibilidad de invertir en la ciudad se considera "imagen externa".

De hecho, en prácticamente todas las acciones llevadas a cabo hay un alto componente de implicación o *engagement* de los ciudadanos y entidades locales, que se sienten parte del equipo de trabajo que lucha por mejorar su entorno.

Es valorable también que se haya conseguido atraer inversión privada (aunque sea de empresas locales) para llevar a cabo estas mejoras, como ha sucedido en parte de los márgenes del Duero (con la rehabilitación del bar del Soto Playa o la instalación de los embarcaderos) que hacen que mejore la imagen pública sin suponer un gran coste al Consistorio local.

Quizá es pronto para valorar correctamente pero al menos por el momento no se aprecia ninguna mejora en el turismo, la atracción de inversiones o de residentes, ni siquiera resultados económicos, siendo quizás la atracción de inversiones la única que ha notado un ligero cambio, frenando mínimamente el descenso de empresas que cada año experimenta la provincia a pesar de que sigue existiendo dicha disminución del número de empresas.

Es cierto que la iniciativa se ha alargado al menos un año más, lo cual puede mejorar notablemente los resultados, y que ha tenido cierto reconocimiento, especialmente entre los residentes, que han acudido en buena cifra a bastantes de las actividades incluidas en el programa. Por otro lado conviene señalar que algunos de los actos vinculados a Numancia 2017 que a priori tendrán más impacto (especialmente publicitario) no han tenido lugar a la fecha. Es lo que sucede por ejemplo con la serie “Héroes de Numancia” para la que se ha alcanzado un acuerdo consistente en rodar un episodio piloto con una productora internacional o el anunciado partido entre el C. D. Numancia y el equipo italiano A. S. Roma en Soria.

También hay que tener en cuenta que el proceso de inversión y de creación de empresas no es algo que suceda de un día para otro y que habrá que esperar unos años para comprobar los efectos reales.

La atracción y retención de residentes se ven fuertemente influidas por el proceso de despoblación del medio rural que está teniendo lugar y también de migración desde la capital hacia núcleos urbanos más grandes. Por ello a pesar de todas las iniciativas en marcha haría falta un gran cambio para dar la vuelta a esta tendencia, siendo ahora mismo el simple hecho de frenar la aceleración del abandono un gran éxito en sí mismo.

Además de esta acción de marketing de ciudades existen proyectos específicos que buscan luchar contra este proceso, si bien es una larga lucha. Soria es parte de la “Siberia española”, es la ciudad con menor densidad de población de España, además de que su provincia tiene la menor densidad de población de Europa.

Pese a todo esto recalcamos que es muy pronto para medir estos resultados, con lo que sería razonable dar más tiempo a la iniciativa, que ya se ha acordado prolongar al menos un año más.

4.3. Recomendaciones y posibles acciones futuras de city marketing

En primer lugar debemos partir de reconocer que, tal y como hemos visto en el capítulo 3, la población valora positivamente la celebración de Numancia 2017 y eso reafirma a quienes decidieron poner en marcha esta novedosa e interesante iniciativa. Ligar este tipo de acciones a la oferta cultural y patrimonial soriana, con idea de darla a conocer y ponerla en valor es una acción que nos parece fundamental de cara al futuro.

Sin embargo también se menciona en ese capítulo que los encuestados consideran que la ciudad debería una mayor presencia en redes, lo que consideramos un primer paso primordial para el éxito de Numancia 2017.

Por otro lado, si pudiera finalmente llevarse a cabo, el partido entre la A. S. Roma (el quinto club italiano con más seguidores según una encuesta de DEMOS en 2016) y el C. D. Numancia en Soria que ya se propuso en los inicios de la iniciativa, daría una visibilidad a nivel internacional de Numancia 2017 y podría atraer a gran número de curiosos a conocer más sobre la misma.

Por aportar ideas que consideramos novedosas y con capacidad para dinamizar la ciudad sugerimos la posible puesta en marcha de la iniciativa “Pequeños Guerreros” inspirada en “Los Enanos de Breslavia¹²”. La idea consiste en colocar una serie de figuras de bronce de unos 30 centímetros escondidas en diversos puntos de la capital, todo ello vinculado con una aplicación móvil que permita “coleccionarlos” a todos.

El éxito de esta iniciativa en la ciudad polaca, nos lleva a buscar una forma de adaptarla a la ciudad de Soria instalando unas 100 estatuas de pequeño tamaño en sitios emblemáticos de la ciudad así como en los alrededores (especialmente en las localidades de Garray y Renieblas en las que se sitúa el yacimiento de Numancia).

Estas estatuas seguirían los diseños de guerreros numantinos y romanos de la firma soriana Numanguerrix, y quedarían enclavadas en puntos clave turísticos de la ciudad como la Plaza Mayor, la Plaza Herradores, la Alameda de Cervantes o la iglesia de Santo Domingo, fabricando guerreros diferentes entre ellos.

El siguiente paso sería la elaboración de una aplicación de código abierto para móviles android y colgarla en la tienda Google Play. En ella se detallará una lista de los 100 guerreros o escenas con sus nombres y una descripción en dos líneas de los mismos.

A través de la app, geolocalizando los guerreros con un mapa. Cuando un usuario encuentre alguna de las figuras tendrá que marcar en su aplicación que la ha encontrado capturando el código bidi que se situará al lado de la figura, que además ofrecerá un resumen del nombre del guerrero y un pequeño episodio del asedio de Numancia y podrá compartirlo con sus redes sociales. El

¹² Ver Anexo IV Para más información sobre la acción Los Enanos de Breslavia

objetivo es que se genere entre los usuarios una sensación de “competición” por encontrar a todos los guerreros.

Este proyecto, si bien se basa en el llevado a cabo en Breslavia presenta dos diferencias significativas con él. Una es obvia, el diseño debe adaptarse al espíritu de Numancia 2017, la otra es una pequeña innovación que creemos haría el uso de la App mucho más interesante y adictivo. Evidentemente hacer las estatuas con la figura de enanos no tendría sentido en la ciudad de Soria, con lo que el diseño se basaría en los diseños de Numanguerrix, como el que vemos en la figura 4.1. ya conocidos entre los sorianos. Por otro lado vemos una clara utilidad en el uso de códigos bidi. En la app Wroclawski Krasnale cuando se encuentra uno de los enanos el usuario debe seleccionarlo en el mapa y marcar manualmente que lo ha visto, mientras que en la nuestra el código bidi situado junto a la escultura marcará automáticamente que se ha encontrado y además enseñará una pequeña pieza sobre la historia.

Figura 4.1. Diseño de Numanguerrix para Numancia 2017



Fuente: Numanguerrix

Consideramos que apostar por la cultura es un valor capaz de atraer visitantes, en este propósito la atracción de iniciativas, públicas o privadas, centradas en riqueza museística es una línea de acción de gran valor para Soria. La ciudad apenas tiene recursos de este tipo, pero la realidad es que cuando se organizan exposiciones temporales como “Ilusionismo, magia o ciencia” la población se desplaza y acoge este tipo de acciones de forma muy positiva. Es por ello que consideramos fundamental apostar por nuevos museos y exposiciones de calado capaces de poner en valor la capacidad de Soria para albergar este tipo de muestras.

Por otro lado, creemos que se debe trabajar la imagen de Soria, apoyándola en elementos emocionales que hagan que el soriano se sienta orgulloso de su ciudad y se implique en ella. Que los sorianos tomen conciencia de la problemática y valores de su ciudad es el punto de partida. Una vez conseguido esto se ha de trabajar en una estrategia global que

permita la atracción de empresas, la atracción de inversiones para infraestructuras y la fijación de población.

En definitiva promover una cultura de protección de lo “nuestro” de forma similar a como lo hizo Bilbao, donde se produjo una auténtica transformación de una ciudad industrial sin ningún atractivo turístico a un lugar que hoy está entre las ciudades más visitadas de España.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

ALBERTO PÉREZ, R. (2001): *Estrategias de comunicación*. Ariel, Barcelona.

ALCAZAR.E.B, HUGHES, M.A., CAMPOS P., (1999): *Diccionario de términos de marketing, publicidad y medios de comunicación*. Ariel, Barcelona. 2005 (2ª edición revisada y ampliada).

AMENDOLA, G. (2000): *La ciudad postmoderna: Magia y miedos de la metrópoli contemporánea*. Celeste ediciones, Madrid.

ASENSIO, P. (2008): *Marketing municipal*. Díaz de Santos, Madrid.

AVRAHAM, E., KETTER, E.(2010): *Media Strategies For Marketing Places In Crisis*. Elsevier Inc., Oxford.

BALENCOURT, A., CURADO, A. (2012): *City Marketing: How to promote a city?*. Umea School of Business, Umea.

BELIO, J.G., SAÍNIZ, A.A., (2007): *Conozca el nuevo marketing: el valor de la información*. Wolters Kluwer, Madrid

BOISEN, M. (2007): *The Strategic Application Of City Marketing To Middle Sized Cities*. Faculty of Geosciences, Utrecht University. Utrecht.

BORJA, J.; CASTELLS, M. (1997): *Local y global: la gestión de las ciudades en la era de la información*. Taurus, Madrid.

BRAUN, E. (2008): *City Marketing: Towards an integrated approach*. Universidad de Rotterdam, Rotterdam.

CAMARERO, C., GARRIDO,M. J. (2004): *Marketing del patrimonio cultural*. Ed. Pirámide Esix., Madrid.

CHIAS, J. (1995): *Marketing público. Por un Gobierno y una Administración al servicio público*. McGraw Hill,S. A., Madrid.

DACHEVSKY, M. (2003): *Urban zapping: ciudades, productos y marcas*. UPC, Barcelona.

DE ELIZAGÁRATE, V. (2003): *Marketing de ciudades*. Pirámide, Madrid.

FERNÁNDEZ, J. M. (1997): *Planificación Estratégica de Ciudades*. Ed. Gustavo Gili, S.A., Barcelona.

GALINDO, J. L., ANDRÉS, A. S. (2007): *Conozca el nuevo marketing: el valor de la información*. Wolters Kluwer, Madrid.

KOLTER, P. (1976): *Marketing Managment. Analysis, Planning and Control*. Prentice-Hall International, Londres. (3ª ed).

KOTLER, P., KELLER, K. L. (2011): *Marketing Management* (14ª ed.). Prentice Hall. UpperSaddleRiver, NJ.

KOTLER, P. (1999): *Marketing Places Europe: Attracting Investments, Industries, Residents and Visitors to European Cities, Communities, Regions and Nations*. Pearson Education, Londres.

MARCHENA, M. J. (2006): *Patrimonio y ciudad: Nuevos escenarios de promoción y gestión del turismo urbano europeo*. Bibliotecavirtual Miguel de Cervantes, Alicante.

MOLINA, A. (2008): *Marketing de Ciudades: La cultura y el patrimonio local como ejes en la planificación estratégica de la ciudad*. Universidad Ramón Llull. Barcelona.

RAMOS, G. (2015): "La cultura como motor de desarrollo turístico: Inventario del patrimonio y diseño de la ruta turística "Morón Oculto"". Universidad de Sevilla, Sevilla.

SANTESMASES, M. M. (1996): *Terminos de marketing*. Pirámide, Madrid.

SANTESMASES, M. S. (2012): *Marketing, conceptos y estrategias*. Pirámide., Madrid (6ª ed.). Bibliografía 80

SASTRE, M.C. (2009): *Diccionario de Dirección de empresas y de marketing*. El Economista, Madrid.

SMYTH, H. (2005): *Marketing the City*. Taylor & Francis e-Library, Londres.

RAINISTO, S. K. (2003): *Success factors of place marketing: a study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*. Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business, Helsinki.

SANTAESMASES, M. (2007):*Marketing: Conceptos y estrategias*. Pirámide, Madrid. (5ª ed.).

SCOTT, D. (2002):*La marca, valor máximo de su empresa*. Pearson Educación, México.

SEISDEDOS, G. (2007):*Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI: Del city marketing al urban management*. Prentice Hall, Madrid.

STANTON, W. (1969): *Fundamentos de Marketing*. Ediciones del Castillo, Madrid.

STANTON, W. J., y FUTRELL, C. (1987): *Fundamentals of Marketing*. McGraw-Hill, Nueva York, (8ªed.).

TROUT, J. (1997): *El nuevo posicionamiento*. McGraw Hill, Madrid.

WARD, S. V. (1998): *Selling places: The marketing and promotions of towns and cities 1850-2000*. E&EN SPON, Londres.

ARTÍCULOS:

ÁLVAREZ, M. A. (2005): “Patrimonio industrial y política cultural en el Marketing de ciudades y territorios”. Gijón: *Revista Ábaco*, n. 44-45.

ANGUIANO, R., PANCORBO, J.A. (2008): “El marketing urbano como herramienta de apoyo a la gestión del turismo urbano de ciudad: Estudio de un caso, el patrimonio industrial”. *ACE*, año II, n. 9, feb. 2008, p.739-748.

ARMAS, A. (2007): “En torno a la mercadotecnia urbana: reorganización y reimaginación de la ciudad”. Barcelona: *Revista de geografía y CCSS*, vol. XXII, nº 712, mar. 2007.

ASHWORTH, G. J., VOOGD, H. (1990): “Selling the city: Marketing approaches in public sector urban planning”. London: *Belhaven Press*.

AULUCK, R. (2002): “Benchmarking: a tool for facilitating learning?”. *Public Administration and Development*, n. 22, p. 109-122.

AVRAHAM, E. (2000): “Cities and their news media images”. *Cities*, vol. 17, n. 5, p. 363-370.

BARLÉS, M. J., ANSÓ, S. (2009): “El turismo de negocios y congresos en Zaragoza tras la Expo: Un estudio exploratorio”. *Revista de Gestión Pública y Privada*, n. 14 (2009), p. 11-38.

BENACH, N. (2000): “Nuevos espacios de consumo y construcción de imagen de la ciudad de Barcelona”. Barcelona: *Estudios geográficos*, vol. LXI, n. 238,2000, p.189-205.

BENKO, G. (2000): “Estrategias de comunicación y marketing urbano”. Santiago: *EURE*, vol. XXVI, n. 79, dic. 2000, p. 67-76.

BURGESS, J. (1982): “Selling Places: Environmental Images For The Executive”. *Regional Studies*, vol. 16, p. 11-17.

CHACÓN, R. M., SILVA, D. (2005): “Las ciudades hacia el desarrollo sostenible”. Gijón: *Revista Ábaco*, n. 44-45.

DUARTE, R., JIMÉNEZ, S., LANGARITA, R., SÁNCHEZ-CHOLIZ, J. (2015): “Evaluating the structural effects of a big cultural event: The case of the International Expo Zaragoza 2008”. *Regional and Sectorial Economic Studies*, vol. 15-1, p. 62-76.

FERNÁNDEZ, G. (2004): “La imagen de ciudad como recurso para la gestión estratégica del desarrollo urbano”. *Noticias Dialnet*, n. 33 Enero-Febrero 2004, p. 44-49.

GELDERS, D. (2013):“City Events: Short and Serial Reproduction Effects on the City’s Image”. *Corporate Communications: an international Journal*,vol. 18, n. 1, p.110.

GÓMEZ, P. M. (2003):“La gestión de marketing de ciudades y áreas metropolitanas: de la orientación al producto a la orientación al marketing”. Bilbao: *Cuadernos de gestión*, vol. III, n. 1 y 2, 2003, p. 11-25.

HERRERO, L. C. (1997): “Economía de la cultura y el ocio: Nuevas posibilidades para la política económica regional”. *Mercurio: Revista de economía y empresa*, n. 1, 1997, p. 101-118.

HOSPERS, G.-J. (2010): “Lynch’s The Image of the City after 50 years: City Marketing Lessons from an Urban Planning Classic”. *European Planning Studies*, vol. 18, n. 12.Diciembre 2010.p. 2074-2081.

HOSPERS, G.-J. (2010):“Making sense of place: from cold to warm city marketing”. *Journal of Place Management and Development*.2010, vol3.3. p.182-193.

KAVARATZIS, M. (2004):“From City Marketing to City Branding: Towards a Theoretical Framework for Developing City Brands”. *Henry Stewards Publications*.p.58-73.

LYNCH, K. (1960): “The image of the city”. *The technology press and Harvard University press*. Cambridge.

MARTOS, M. (2013): “El papel del turismo de eventos en el desarrollo urbano. El caso de Expo Zaragoza”. *Pasos*, vol. 11, p.57-71.

MUÑIZ, N., CERVANTES, M. (2010): “Marketing de ciudades y “place branding””. *Pecunia, Monográfico (2010)*, p. 123-149.

OGRAJENSEK, P., CIRMAN, A. (2015):“Internal City Marketing: Positive Activation of Inhabitants Through Supported Voluntarism”. *EkonomeskiVjesnik/Econviews*. Vol.XXVIII, p.139-152.

PADDISON, R. (1993): “City Marketing, Image Reconstruction and Urban Regeneration”. *Urban Studies*, vol. 30, n. 2, p.339.

PANCORBO, J. A. y DELGADO, J. (2005):“Los sistemas de indicadores urbanos como apoyo a la toma de decisiones de marketing en la gestión urbana”. Gijón: *Revista Ábaco*, n. 44-45.

PLUMED, M. (2013): “Marketing adaptado al territorio: Place Marketing como herramienta de gestión de la imagen de destino”. *Cuadernos de estudios empresariales*, vol. 23, p. 133-147.

PRECEDO, A., OROSA, J. J., MÍGUEZ, A. (2010): “De la planificación estratégica al marketing urbano: hacia la ciudad inmaterial”. *EURE*, vol. 36, n. 108, p. 5-27.

ROMERO, L. del (2010): “Dos décadas de urbanismo-espectáculo en España: los grandes eventos como motor de cambio urbano”, *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, n. 53-2010, p. 309-327.

SEISDEDOS, G. (2006): “La marca ciudad como antídoto para la “bonsainización” del city marketing”. *Harvard-Deusto*, n.76, 2006, p. 72-79.

SOTELO, M., SOTELO, J. A. (2016): “Cambios y transformaciones urbanas en Zaragoza, tras la “Expo” del2008”. *Observatorio Medioambiental 2016*, vol. 19, p. 249-286.

ANEXOS

EXPOSICIÓN "Schulten y el descubrimiento de Numancia"

Desde el 15 julio
Museo Numantino

Muestra de interés internacional en la que se expondrán cerca de 500 piezas originales encontradas durante las excavaciones del arqueólogo alemán Adolf Schulten en Numancia y que actualmente se encuentran en el Romisch Germanisches Zentralmuseum de Mainz.



El evento de la Bienal Cultural de la Asociación Cultural Castellana Transpirenaica y Ayuntamiento de Canary tiene lugar el día 15 de agosto en el Museo Numantino. El evento se celebrará en el Museo Numantino de Canary y tendrá lugar el día 15 de agosto.

AGOSTO
Museo Numantino
15 de agosto
Exposición de la Bienal Cultural de la Asociación Cultural Castellana Transpirenaica y Ayuntamiento de Canary

SEPTIEMBRE
Málaga
1 de septiembre
Exposición de la Bienal Cultural de la Asociación Cultural Castellana Transpirenaica y Ayuntamiento de Canary

OCTUBRE
Buenos Aires
1 de octubre
Exposición de la Bienal Cultural de la Asociación Cultural Castellana Transpirenaica y Ayuntamiento de Canary

NOVIEMBRE
Málaga
1 de noviembre
Exposición de la Bienal Cultural de la Asociación Cultural Castellana Transpirenaica y Ayuntamiento de Canary

DICIEMBRE
Málaga
1 de diciembre
Exposición de la Bienal Cultural de la Asociación Cultural Castellana Transpirenaica y Ayuntamiento de Canary

ENERO
Málaga
1 de enero
Exposición de la Bienal Cultural de la Asociación Cultural Castellana Transpirenaica y Ayuntamiento de Canary

FEBRERO
Málaga
1 de febrero
Exposición de la Bienal Cultural de la Asociación Cultural Castellana Transpirenaica y Ayuntamiento de Canary

MARZO
Málaga
1 de marzo
Exposición de la Bienal Cultural de la Asociación Cultural Castellana Transpirenaica y Ayuntamiento de Canary

ABRIL
Málaga
1 de abril
Exposición de la Bienal Cultural de la Asociación Cultural Castellana Transpirenaica y Ayuntamiento de Canary

MAYO
Málaga
1 de mayo
Exposición de la Bienal Cultural de la Asociación Cultural Castellana Transpirenaica y Ayuntamiento de Canary

JUNIO
Málaga
1 de junio
Exposición de la Bienal Cultural de la Asociación Cultural Castellana Transpirenaica y Ayuntamiento de Canary

AGOSTO
Museo Numantino
15 de agosto
Exposición de la Bienal Cultural de la Asociación Cultural Castellana Transpirenaica y Ayuntamiento de Canary

SEPTIEMBRE
Málaga
1 de septiembre
Exposición de la Bienal Cultural de la Asociación Cultural Castellana Transpirenaica y Ayuntamiento de Canary

OCTUBRE
Buenos Aires
1 de octubre
Exposición de la Bienal Cultural de la Asociación Cultural Castellana Transpirenaica y Ayuntamiento de Canary

NOVIEMBRE
Málaga
1 de noviembre
Exposición de la Bienal Cultural de la Asociación Cultural Castellana Transpirenaica y Ayuntamiento de Canary

DICIEMBRE
Málaga
1 de diciembre
Exposición de la Bienal Cultural de la Asociación Cultural Castellana Transpirenaica y Ayuntamiento de Canary

ENERO
Málaga
1 de enero
Exposición de la Bienal Cultural de la Asociación Cultural Castellana Transpirenaica y Ayuntamiento de Canary

FEBRERO
Málaga
1 de febrero
Exposición de la Bienal Cultural de la Asociación Cultural Castellana Transpirenaica y Ayuntamiento de Canary

MARZO
Málaga
1 de marzo
Exposición de la Bienal Cultural de la Asociación Cultural Castellana Transpirenaica y Ayuntamiento de Canary

ABRIL
Málaga
1 de abril
Exposición de la Bienal Cultural de la Asociación Cultural Castellana Transpirenaica y Ayuntamiento de Canary

MAYO
Málaga
1 de mayo
Exposición de la Bienal Cultural de la Asociación Cultural Castellana Transpirenaica y Ayuntamiento de Canary

JUNIO
Málaga
1 de junio
Exposición de la Bienal Cultural de la Asociación Cultural Castellana Transpirenaica y Ayuntamiento de Canary

JULIO
Málaga
1 de julio
Exposición de la Bienal Cultural de la Asociación Cultural Castellana Transpirenaica y Ayuntamiento de Canary

NUMANCIA 2017

www.numancia2017.com

NUMANCIA 2017

NUMANCIA 2017

NUMANCIA 2017

NUMANCIA 2017

NUMANCIA 2017

ANEXO II: PRESUPUESTOS DE LA CIUDAD DE SORIA AÑOS 2016 Y 2017

Año 2016



ESTADO EJECUCION DEL PRESUPUESTO DE GASTOS A 31/12/2016
AYUNTAMIENTO DE SORIA

(Capítulo 4) Orden: Programa

Fecha: 06/02/2017
 Hora: 10:30:35
 Página 1 de 2

EJERCICIO CORRIENTE 2016

Ej.	Org.	Prog.	Econ.	Descripción de la Partida	Pres. Inicial	modificaciones	Total Presup.	Total Reten.	Credito Disp.	Autorización	Disposición	Obligación	Ordenado	Pagos	Pendiente Pag.
2016	01	1622	46700	APORTACION CONSORCIO BASURAS.	41.000,00	0,00	41.000,00	0,00	0,00	41.000,00	41.000,00	41.000,00	41.000,00	0,00	41.000,00
2016	01	164	48000	CEMENTERIO. ATENCION BENEFICA ASISTENCIAL TRANSF.	0.000,00	0,00	0.000,00	0,00	2.393,88	3.606,12	3.606,12	3.606,12	3.606,12	3.606,12	0,00
Total Poli. Gasto 16: Bienestar comunitario					47.000,00	0,00	47.000,00	0,00	2.393,88	44.606,12	44.606,12	44.606,12	44.606,12	3.606,12	41.000,00
2016	01	1721	48900	MEDIO AMBIENTE. PRESTACION SOCORRISMO PLAYA PITA.	13.000,00	0,00	13.000,00	0,00	13.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2016	01	1721	48901	MEDIO AMBIENTE. INSTITUTO MICOLOGICO EUROPEO.	5.000,00	0,00	5.000,00	0,00	5.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2016	01	1721	48902	MEDIO AMBIENTE. VARIOS	3.000,00	0,00	3.000,00	0,00	-2.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	2.500,00	2.500,00
Total Poli. Gasto 17: Medio ambiente					21.000,00	0,00	21.000,00	0,00	16.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	2.500,00	2.500,00
Total Área Gasto 1: SERVICIOS PÚBLICOS BÁSICOS					68.000,00	0,00	68.000,00	0,00	18.393,88	49.606,12	49.606,12	49.606,12	49.606,12	6.106,12	43.500,00
2016	01	231	48000	AISTENCIA SOCIAL. ATENCION BENEFICA Y ASIS. SUB.	5.000,00	0,00	5.000,00	0,00	1.400,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	0,00
2016	01	231	48900	ASISTENCIA SOCIAL. PRIMARIA. CONVENIOS.	126.600,00	0,00	126.600,00	0,00	-4.187,00	130.787,00	130.787,00	130.787,00	130.787,00	130.787,00	0,00
2016	01	231	48901	ASISTENCIA SOCIAL. PRIMARIA. CENTRO DE ACOGIDA	100.000,00	0,00	100.000,00	0,00	-3.066,58	103.066,58	103.066,58	103.066,58	103.066,58	94.431,92	8.666,66
2016	01	231	48902	ASISTENCIA SOCIAL. PRIMARIA. COOPERACION AL DESARROL	142.000,00	0,00	142.000,00	0,00	2.676,22	139.420,78	139.420,78	139.420,78	139.420,78	0,00	139.420,78
2016	01	231	48903	ASISTENCIA SOCIAL. PRIMARIA. AYUDAS URGENCIA SOCIAL	140.000,00	0,00	140.000,00	0,00	78,58	139.921,44	139.921,44	139.921,44	139.921,44	136.436,00	3.485,44
2016	01	231	48904	ASISTENCIA SOCIAL. PROTECCION SOCIAL Y EMPLEO	220.000,00	0,00	220.000,00	0,00	102.896,43	117.103,57	117.103,57	117.103,57	109.546,57	7.557,00	
2016	01	231	48905	ASISTENCIA SOCIAL. PRIMARIA AYUDAS POR CONVOCATORIA	89.400,00	0,00	89.400,00	0,00	14.032,16	75.367,84	75.367,84	75.367,84	75.367,84	75.367,84	0,00
Total Poli. Gasto 23: Servicios Sociales y promoción social					823.000,00	0,00	823.000,00	0,00	113.700,79	709.299,21	709.299,21	709.299,21	709.299,21	550.169,33	159.129,88
Total Área Gasto 2: ACTUACIONES DE PROTECCIÓN Y PROMOCIÓN SO					823.000,00	0,00	823.000,00	0,00	113.700,79	709.299,21	709.299,21	709.299,21	709.299,21	550.169,33	159.129,88
2016	01	320	48900	ENSEÑANZA. APORTACION UNED.	60.000,00	0,00	60.000,00	0,00	0,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	0,00
2016	01	320	48901	ENSEÑANZA. APORTACION UNED.	0,00	60.000,00	60.000,00	0,00	0,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	0,00
2016	01	320	48901	ENSEÑANZA. CONVENIO COLEGIO SANTA ISABEL	20.000,00	0,00	20.000,00	0,00	0,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	0,00
Total Poli. Gasto 32: Educación					80.000,00	60.000,00	140.000,00	0,00	0,00	140.000,00	140.000,00	140.000,00	140.000,00	80.000,00	60.000,00
2016	01	334	42110	CULTURA. APORTACION INSTITUTO DE LA LENGUA	17.000,00	0,00	17.000,00	0,00	0,00	17.000,00	17.000,00	17.000,00	17.000,00	17.000,00	0,00
2016	01	334	47900	CULTURA. APORTACION FUNDACION CIENTIFICA C. RURAL	4.000,00	0,00	4.000,00	0,00	4.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2016	01	334	48100	CULTURA. PREMIOS, BECAS Y PENSIONES	70.000,00	0,00	70.000,00	0,00	13.961,00	56.039,00	56.039,00	56.039,00	56.039,00	56.039,00	0,00
2016	01	334	48900	CULTURA. OTRAS TRANSFERENCIAS	25.000,00	0,00	25.000,00	0,00	-1.060,67	27.060,67	27.060,67	27.060,67	27.060,67	27.060,67	0,00
2016	01	334	48902	CULTURA. ASOCIACION MUSICAL SORIANA BANDA MUSICA	236.000,00	0,00	236.000,00	0,00	0,00	236.000,00	236.000,00	236.000,00	236.000,00	215.731,32	19.268,68
2016	01	334	48903	CULTURA. CONVENIOS.	25.000,00	0,00	25.000,00	0,00	-8.537,33	33.537,33	33.537,33	33.537,33	33.537,33	31.108,41	2.428,92
2016	01	334	48904	CULTURA. CONMEMORACIONES	12.000,00	0,00	12.000,00	0,00	3.650,00	8.350,00	8.350,00	8.350,00	8.350,00	8.350,00	0,00
2016	01	334	48905	CULTURA. AYUDAS A ASOCIACIONES CULTURALES	20.000,00	12.000,00	32.000,00	0,00	-7.443,00	39.443,00	39.443,00	39.443,00	39.443,00	19.470,00	19.973,00
2016	01	337	48901	JUVENTUD. PLAN DE JUVENTUD. CERTAMEN DE CORTOS.	60.000,00	0,00	60.000,00	0,00	0,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	0,00
2016	01	337	48903	JUVENTUD. PLAN DE JUVENTUD. AYUDAS ASOCIACIONES.	18.000,00	0,00	18.000,00	0,00	0,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	0,00
2016	01	338	48900	FESTIVOS. OTRAS TRANSFERENCIAS	160.000,00	0,00	160.000,00	0,00	19.514,58	140.185,12	140.185,12	140.185,12	140.185,12	139.356,12	800,00
2016	01	338	48901	FESTIVOS. SUBVENCIÓN PEÑAS ACTIVIDADES CULTURALES.	30.000,00	0,00	30.000,00	0,00	-19.611,67	49.611,67	49.611,67	49.611,67	49.611,67	49.611,67	0,00
Total Poli. Gasto 33: Cultura					675.000,00	12.000,00	687.000,00	0,00	4.203,21	682.796,79	682.796,79	682.796,79	682.796,79	640.326,19	42.470,60
2016	01	341	48900	DEPORTES. OTRAS TRANSFERENCIAS	560.000,00	0,00	560.000,00	0,00	251,43	559.748,57	559.748,57	559.748,57	559.748,57	530.546,72	29.201,85
2016	01	341	48901	DEPORTES. FUNDACION CENTRO DE TECNIFICACION	130.000,00	0,00	130.000,00	0,00	0,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00	0,00
Total Poli. Gasto 34: Deporte					690.000,00	0,00	690.000,00	0,00	251,43	689.748,57	689.748,57	689.748,57	689.748,57	660.546,72	29.201,85
Total Área Gasto 3: PRODUCCIÓN DE BIENES PÚBLICOS DE CARÁCTE					1.445.000,00	72.000,00	1.517.000,00	0,00	4.454,64	1.512.545,36	1.512.545,36	1.512.545,36	1.512.545,36	1.380.872,91	131.672,45
2016	01	422	47000	INDUSTRIA. PROTECCION SOCIAL Y EMPLEO	140.000,00	0,00	140.000,00	0,00	69.890,06	80.109,94	80.109,94	80.109,94	80.109,94	75.611,04	4.498,90
2016	01	422	470001	INDUSTRIA. PROTECCION SOCIAL Y EMPLEO	0,00	43.366,40	43.366,40	0,00	0,00	43.366,40	43.366,40	43.366,40	43.366,40	43.366,40	0,00
2016	01	422	48900	INDUSTRIA. PLAN ATRACCION EMPRESAS	60.000,00	0,00	60.000,00	0,00	68.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	0,00	2.000,00
Total Poli. Gasto 42: Industria y energía					200.000,00	43.366,40	243.366,40	0,00	117.890,06	125.476,34	125.476,34	125.476,34	125.476,34	118.878,34	6.598,00
2016	01	4312	48900	COMERCIO. CONVENIOS	20.000,00	-12.000,00	8.000,00	0,00	-12.298,08	20.298,08	20.298,08	20.298,08	20.298,08	18.698,08	1.600,00
2016	01	4312	48901	COMERCIO. SUBVENCIONES	20.000,00	0,00	20.000,00	0,00	1.621,01	18.378,99	18.378,99	18.378,99	18.378,99	18.378,99	0,00
2016	01	4312	48902	COMERCIO. AYUDAS DE PROMOCION	10.000,00	0,00	10.000,00	0,00	10.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2016	01	432	48900	TURISMO. VENTANILLA ÚNICA	6.000,00	0,00	6.000,00	0,00	6.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Poli. Gasto 43: Comercio, turismo y pequeñas y medianas					56.000,00	-12.000,00	44.000,00	0,00	5.322,93	38.677,07	38.677,07	38.677,07	38.677,07	37.077,07	1.600,00
Total Área Gasto 4: ACTUACIONES DE CARÁCTER ECONOMICO					296.000,00	31.366,40	297.366,40	0,00	123.212,99	164.153,41	164.153,41	164.153,41	164.153,41	155.955,41	8.196,00
2016	01	9120	48900	OTRAS TRANSFERENCIAS ART. 73.3 L. 7/85	18.000,00	0,00	18.000,00	0,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	0,00
Total Poli. Gasto 91: Organos de gobierno					18.000,00	0,00	18.000,00	0,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	0,00
2016	01	920	489001	ADMIN. GENERAL. VENTANILLA UNICA	0,00	4.100,00	4.100,00	0,00	0,00	4.100,00	4.100,00	4.067,07	4.067,07	4.067,07	0,00
Total Poli. Gasto 92: Servicios de carácter general					0,00	4.100,00	4.100,00	0,00	0,00	4.100,00	4.100,00	4.067,07	4.067,07	4.067,07	0,00
Total Área Gasto 9: ACTUACIONES DE CARÁCTER GENERAL					18.000,00	4.100,00	22.100,00	0,00	9.000,00	13.100,00	13.100,00	13.067,07	13.067,07	13.067,07	0,00
Total subsección: 15 4					2.610.000,00	107.466,40	2.717.466,40	0,00	268.762,30	2.448.704,10	2.448.704,10	2.448.671,17	2.448.671,17	2.106.170,84	342.500,33 </

Año 2017 (estado de ejecución a fecha fin del tercer trimestre)



ESTADO EJECUCION DEL PRESUPUESTO DE GASTOS A 30/09/2017	Fecha: 18/10/2017
AYUNTAMIENTO DE SORIA	Hora: 14:36:47
(Selectivo=17. . . 4) Orden: Programa	EJERCICIO CORRIENTE 2017
	Página 1 de 2

Ej	Org	Prog	Econ.	Descripción de la Partida	Pres. Inicial	modificaciones	Total Presup.	Total Reten.	Crédito Disp.	Autorización	Disposición	Obligación	Ordenado	Pagos	Pendiente Pag.	
2017	01	162	46700	APORTACION CONSORCIO BASURAS.	41.000,00	0,00	41.000,00	0,00	41.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
2017	01	164	48000	CEMENTERIO. ATENCION BENEFICA ASISTENCIAL TRANSF.	6.000,00	0,00	6.000,00	0,00	3.295,41	2.704,59	2.704,59	2.704,59	2.704,59	1.803,06	901,53	
Total Poli. Gasto 16: Bienestar comunitario					47.000,00	0,00	47.000,00	0,00	44.295,41	2.704,59	2.704,59	2.704,59	2.704,59	1.803,06	901,53	
2017	01	1721	48900	MEDIO AMBIENTE. PRESTACION SOCORRISMO PLAYA PITA.	7.000,00	0,00	7.000,00	0,00	7.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
2017	01	1721	48901	MEDIO AMBIENTE. INSTITUTO MICOLOGICO EUROPEO.	5.000,00	0,00	5.000,00	0,00	5.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
2017	01	1721	48902	MEDIO AMBIENTE. VARIOS	5.000,00	0,00	5.000,00	0,00	850,00	4.150,00	4.150,00	4.150,00	4.150,00	4.150,00	0,00	
Total Poli. Gasto 17: Medio ambiente					17.000,00	0,00	17.000,00	0,00	12.850,00	4.150,00	4.150,00	4.150,00	4.150,00	4.150,00	0,00	
Total Área Gasto 1: SERVICIOS PUBLICOS BÁSICOS					64.000,00	0,00	64.000,00	0,00	57.145,41	6.854,59	6.854,59	6.854,59	6.854,59	5.953,06	901,53	
2017	01	231	48000	ASISTENCIA SOCIAL. ATENCION BENEFICA Y ASIS. SUB.	5.000,00	0,00	5.000,00	0,00	2.300,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00	1.800,00	900,00	
2017	01	231	48900	ASISTENCIA SOCIAL PRIMARIA. CONVENIOS.	126.600,00	0,00	126.600,00	0,00	-4.187,00	130.787,00	130.787,00	130.787,00	130.787,00	126.787,00	10.000,00	
2017	01	231	48901	ASISTENCIA SOCIAL PRIMARIA. CENTRO DE ACOGIDA	100.000,00	0,00	100.000,00	0,00	12.460,43	87.539,57	87.539,57	87.539,57	87.539,57	61.539,57	25.999,98	
2017	01	231	48902	ASISTENCIA SOCIAL PRIMARIA. COOPERACION AL DESARROL	142.000,00	0,00	142.000,00	0,00	142.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
2017	01	231	48903	ASISTENCIA SOCIAL PRIMARIA. AYUDAS URGENCIA SOCIAL	142.000,00	0,00	142.000,00	0,00	51.907,20	88.092,80	88.092,80	88.092,80	88.092,80	88.092,80	0,00	
2017	01	231	48904	ASISTENCIA SOCIAL. PROTECCION SOCIAL Y EMPLEO	200.000,00	0,00	200.000,00	0,00	120.093,00	79.907,00	79.907,00	79.907,00	79.907,00	79.907,00	0,00	
2017	01	231	48905	ASISTENCIA SOCIAL PRIMARIA AYUDAS POR CONVOCATORIA	89.400,00	0,00	89.400,00	0,00	54.103,40	35.296,60	35.296,60	35.296,60	35.296,60	35.296,60	0,00	
Total Poli. Gasto 23: Servicios Sociales y promoción social					803.000,00	0,00	803.000,00	0,00	378.677,03	424.322,97	424.322,97	424.322,97	424.322,97	387.422,98	36.899,98	
Total Área Gasto 2: ACTUACIONES DE PROTECCION Y PROMOCION SO					803.000,00	0,00	803.000,00	0,00	378.677,03	424.322,97	424.322,97	424.322,97	424.322,97	387.422,98	36.899,98	
2017	01	320	48900	ENSEÑANZA. APORTACION UNED.	70.000,00	0,00	70.000,00	0,00	70.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
2017	01	320	48901	ENSEÑANZA. CONVENIO COLEGIO SANTA ISABEL	20.000,00	0,00	20.000,00	0,00	19.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
2017	01	320	48902	EDUCACION. CONVENIO MUNICIPIO UNIVERSIDAD BECAS	20.000,00	0,00	20.000,00	0,00	19.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Total Poli. Gasto 32: Educación					110.000,00	0,00	110.000,00	0,00	88.000,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00	0,00	
2017	01	334	42110	CULTURA. APORTACION INSTITUTO DE LA LENGUA	17.000,00	0,00	17.000,00	0,00	0,00	17.000,00	17.000,00	17.000,00	17.000,00	17.000,00	17.000,00	
2017	01	334	48100	CULTURA. APORTACION FUNDACION CIENTIFICA G. RURAL	6.000,00	0,00	6.000,00	0,00	1.822,00	2.178,00	2.178,00	2.178,00	2.178,00	2.178,00	0,00	
2017	01	334	48100	CULTURA. PREMIOS, BECAS Y PENSIONES	65.000,00	0,00	65.000,00	10.560,00	-5.132,00	59.872,00	59.872,00	59.872,00	59.872,00	59.872,00	59.872,00	0,00
2017	01	334	48900	CULTURA. TRANSFERENCIAS Y CONVENIOS	66.000,00	0,00	66.000,00	0,00	-2.711,66	70.711,66	70.711,66	70.711,66	70.711,66	70.711,66	0,00	
2017	01	334	48902	CULTURA. ASOCIACION MUSICAL. SORIANA BANDA MUSICA	240.000,00	0,00	240.000,00	0,00	85.805,56	154.194,44	154.194,44	154.194,44	154.194,44	154.194,44	0,00	
2017	01	334	48903	CULTURA. CONMEMORACION NUMANCIA 2017	180.000,00	0,00	180.000,00	0,00	157.296,60	22.703,40	22.703,40	22.703,40	22.703,40	11.703,40	11.000,00	
2017	01	334	48904	CULTURA. CONMEMORACIONES	5.000,00	0,00	5.000,00	0,00	-7.400,00	12.400,00	12.400,00	12.400,00	12.400,00	12.400,00	0,00	
2017	01	334	48905	CULTURA. AYUDAS A ASOCIACIONES CULTURALES	20.000,00	0,00	20.000,00	0,00	6.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	0,00	
2017	01	337	48901	JUVENTUD. PLAN DE JUVENTUD. CERTAMEN DE CORTOS.	65.000,00	0,00	65.000,00	0,00	53.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	0,00	
2017	01	337	48903	JUVENTUD. PLAN DE JUVENTUD. AYUDAS ASOCIACIONES.	10.000,00	0,00	10.000,00	0,00	-8.999,99	15.999,99	15.999,99	15.999,99	15.999,99	15.999,99	0,00	
2017	01	338	48900	FESTEJOS. OTRAS TRANSFERENCIAS	160.000,00	0,00	160.000,00	0,00	3.068,33	156.931,67	156.931,67	156.931,67	156.931,67	153.531,67	3.400,00	
2017	01	338	48901	FESTEJOS. SUBVENCION PEÑAS ACTIVIDADES CULTURALES.	30.000,00	0,00	30.000,00	0,00	10.100,00	19.900,00	19.900,00	19.900,00	19.900,00	19.900,00	0,00	
Total Poli. Gasto 33: Cultura					854.000,00	0,00	854.000,00	96.410,56	210.943,28	557.546,16	557.546,16	557.546,16	557.546,16	540.968,16	16.578,00	
2017	01	341	48900	DEPORTES. OTRAS TRANSFERENCIAS	660.000,00	0,00	660.000,00	0,00	150.613,36	509.386,64	509.386,64	509.386,64	509.386,64	465.852,84	43.533,80	
2017	01	341	48901	DEPORTES. FUNDACION CENTRO DE TECNIFICACION	130.000,00	0,00	130.000,00	0,00	0,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00	0,00	
Total Poli. Gasto 34: Deportes					790.000,00	0,00	790.000,00	0,00	150.613,36	639.386,64	639.386,64	639.386,64	639.386,64	595.852,84	43.533,80	
Total Área Gasto 3: PRODUCCION DE BIENES PUBLICOS DE CARÁCTE					1.764.000,00	0,00	1.764.000,00	96.410,56	449.656,64	1.217.932,80	1.217.932,80	1.217.932,80	1.217.932,80	1.157.821,00	60.111,80	
2017	01	422	47000	INDUSTRIA. PROTECCION SOCIAL Y EMPLEO	140.000,00	0,00	140.000,00	0,00	88.036,00	51.964,00	51.964,00	51.964,00	51.964,00	35.476,00	13.488,00	
2017	01	422	48900	INDUSTRIA. PLAN ATRACCION EMPRESAS	60.000,00	0,00	60.000,00	0,00	60.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Total Poli. Gasto 42: Industria y energía					200.000,00	0,00	200.000,00	0,00	148.036,00	51.964,00	51.964,00	51.964,00	51.964,00	35.476,00	13.488,00	
2017	01	4312	48900	COMERCIO. CONVENIOS	30.000,00	0,00	30.000,00	0,00	-23.402,04	53.402,04	53.402,04	53.402,04	53.402,04	50.552,04	2.850,00	
2017	01	4312	48901	COMERCIO. SUBVENCIONES.	20.000,00	0,00	20.000,00	0,00	0,00	20.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
2017	01	4312	48902	COMERCIO. AYUDAS DE PROMOCION	10.000,00	0,00	10.000,00	0,00	10.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
2017	01	432	48900	TURISMO. VENTANILLA UNICA	6.000,00	0,00	6.000,00	0,00	6.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
2017	01	432	48901	TURISMO. VENTANILLA UNICA.	0,00	5.320,00	5.320,00	0,00	0,00	5.320,00	5.320,00	4.067,07	4.067,07	4.067,07	0,00	
Total Poli. Gasto 43: Comercio, turismo y pequeñas y medianas					66.000,00	5.320,00	71.320,00	0,00	12.597,96	58.722,04	58.722,04	57.465,11	57.465,11	54.619,11	2.850,00	
Total Área Gasto 4: ACTUACIONES DE CARÁCTER ECONOMICO					296.000,00	5.320,00	271.320,00	0,00	160.633,96	110.686,04	110.686,04	108.433,11	108.433,11	93.095,11	16.338,00	
2017	01	9120	48900	OTRAS TRANSFERENCIAS ART. 73.3.L. 7/85	18.000,00	0,00	18.000,00	0,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	0,00	9.000,00	
2017	01	9120	48901	OTRAS TRANSFERENCIAS ART. 73.3.L. 7/85	0,00	9.000,00	9.000,00	0,00	0,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	0,00	
Total Poli. Gasto 91: Organos de gobierno					18.000,00	9.000,00	27.000,00	0,00	9.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	9.000,00	9.000,00	
Total Área Gasto 9: ACTUACIONES DE CARÁCTER GENERAL					18.000,00	9.000,00	27.000,00	0,00	9.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	9.000,00	9.000,00	
Total elección: 17. 4					2.915.000,00	14.320,00	2.929.320,00	96.410,56	1.055.113,04	1.777.796,40	1.777.796,40	1.776.543,47	1.776.543,47	1.653.292,16	123.251,31	

Fuente: Ayuntamiento de Soria

ANEXO III: CUESTIONARIO SORIA-NUMANCIA 2017

Este cuestionario ha sido diseñado para evaluar la percepción que se tiene sobre Soria y el conocimiento sobre la iniciativa Numancia 2017. La encuesta es totalmente anónima y la información recopilada no será utilizada para otros propósitos. Si tiene alguna duda sobre el cuestionario o sobre alguna pregunta concreta no dude en contactarme.

- 1. ¿Sabría situar Soria en un mapa? (Sí/No/Tal vez)**
- 2. ¿Conoce usted la ciudad de Soria? (Sí/No/Tal vez)**
- 3. ¿La ha visitado en alguna ocasión? (Sí/No/Resido o he residido allí)**

A continuación realizaremos una serie de afirmaciones sobre la ciudad de Soria, señale si está de acuerdo con cada una de ellas siendo 1. Nada de acuerdo y 5. Totalmente de acuerdo.

- 4. Soria es una ciudad agradable (1-5)**
- 5. La gente en general conoce Soria (1-5)**
- 6. La ciudad de Soria tiene una buena imagen (1-5)**

Sobre los siguientes atributos de la ciudad valore cómo puntúa Soria en cada una de ellas

- 7. Soria es una ciudad segura (1-5)**
- 8. Soria es una buena ciudad para vivir (1-5)**
- 9. Soria es una ciudad con calidad de vida (1-5)**
- 10. Soria tiene oportunidades para trabajar (1-5)**
- 11. Soria tiene una historia muy rica (1-5)**
- 12. Soria tiene una oferta cultural muy completa (1-5)**
- 13. Soria está bien situada geográficamente (1-5)**
- 14. Las comunicaciones de Soria con el resto de España son buenas (1-5)**
- 15. Soria tiene una buena oferta de servicios e infraestructuras (1-5)**

Puntos clave para el desarrollo de la ciudad

- 16. La Universidad de Soria es atractiva para los estudiantes de fuera de la provincia (1-5)**
- 17. Es importante para Soria tener mano de obra cualificada (1-5)**

18. Para las empresas es positivo tener acuerdos con instituciones educativas (como la Universidad o los centros de Formación Profesional) (1-5)

Sobre la economía

19. Soria tiene una economía fuerte (1-5)

20. En su opinión, ¿cuál de los siguientes sectores económicos es más importante para Soria? (Agricultura/Turismo/Industria)

Sobre las infraestructuras

21. Moverse dentro de la ciudad es sencillo (andando o con transporte público) (1-5)

22. El transporte entre Soria y el resto de España es bueno (1-5)

23. El transporte entre Soria y el resto de Europa es bueno (1-5)

24. ¿Cuál es la mejor forma para moverse por Soria? (Andar/Bicicleta/Coche/Transporte público)

25. ¿Y desde Soria al resto de España? (Autobús/Tren/Coche/Apps de transporte compartido (BlaBlaCar o similares))

Valore la importancia de los siguientes aspectos en el turismo de Soria

26. La naturaleza (1. Nada importante-5. Muy importante)

27. El patrimonio histórico (Numancia, Tiermes, las iglesias y castillos de la provincia...) (1. Nada importante-5. Muy importante)

28. Eventos culturales (Festivales de música, Otoño Musical, Festival de Cortos...) (1. Nada importante-5. Muy importante)

29. Gastronomía (1. Nada importante-5. Muy importante)

Numancia 2017

Esta parte del cuestionario trata de la iniciativa Numancia 2017

30. ¿Conoce usted la iniciativa Numancia 2017? (Sí/No)

31. ¿Conoce el programa de actividades de esta iniciativa? (Oferta cultural/Actividades deportivas/Ofertas especiales de alojamientos y transportes/Actividades participativas/Ninguna de ellas)

32. Numancia 2017 me parece una buena forma de promocionar la ciudad (1-5)

Elija para cada una de las siguientes afirmaciones

33. Soria debería tener una buena oferta de actividades culturales (1-5)

34. Soria debería mejorar su potencial turístico (1-5)

35. Soria debería tener más publicidad en medios tradicionales (1-5)

36. Soria debería tener más publicidad en redes sociales (1-5)

37. La base de la oferta turística de Soria debe ser la historia y el patrimonio cultural (1-5)

38. La base de la oferta turística de Soria debe ser el turismo activo (1-5)

Datos personales

Los siguientes datos son sólo para uso estadístico de este estudio

39. Género (Hombre/Mujer)

40. Categoría de edad (18-25/26-35/36-50/51-65/+65)

41. Nacionalidad (Española/Otra)

42. Si eres de España, eres soriana/o (Sí/No)

ANEXO IV: LOS ENANOS DE BRESLAVIA

En la ciudad de Breslavia, al sur de Polonia, comenzaron a aparecer en el año 2005 unos pequeños enanos que hoy en día inundan la ciudad.

Es fácil pasear por la pintoresca ciudad de Breslavia y encontrarse con un pequeño enano de bronce en cualquier rincón. Surgidos de una iniciativa sin demasiadas aspiraciones a día de hoy ya son más de 500 las figuras que pueblan esta ciudad del suroeste de Polonia.

¿Por qué enanos? Un poco de historia

Polonia fue uno de los países más afectados (si no el más afectado) por la Segunda Guerra Mundial, pero el fin de la guerra no supuso un descargo para la oprimida población polaca. En el año 1945 el Ejército Rojo entró en Polonia expulsando a las tropas alemanas del país, pero tras su victoria no fue el gobierno polaco anterior a la guerra, entonces exiliado en Londres, el que volvió a tomar las riendas del país, sino que Iósif Stalin propuso el nuevo gobierno, con un perfil procomunista y que, motivado por el miedo de los aliados a una reacción ofensiva de los soviéticos, tomó el control de las instituciones dispuesto a sacar al país de la miseria de la posguerra (acuerdos de Yalta y Potsdam de, 1945). De esta forma Polonia permanecería durante más de 30 años como un país independiente de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas pero muy vinculado al mismo, formando parte de lo que se conocería como el Eje Soviético y siendo desde el punto de vista de algunos historiadores un “estado marioneta” de los Rusos.

Ante las consecuencias de la crisis del petróleo de 1973¹³ el presidente Edward Gierek se vio obligado a seguir la tendencia inflacionista que se había producido en el Mundo entero causando un mayor empobrecimiento de la población, provocando así el nacimiento de algunos movimientos subterráneos en contra del comunismo, siendo uno de los más importantes el sindicato independiente “Solidarność” (solidaridad en polaco) fundado en 1980 y de gran crecimiento. Este y otros signos de revuelta social llevaron al nuevo presidente Wojciech Jaruzelski a declarar el “Stan Wojenny” (Estado de Guerra o Ley marcial) en 1981 e ilegalizar estas formaciones, encarcelando a sus líderes conocidos y penando todas las actividades que pudieran verse relacionadas con ellos.

En Breslavia, ante este clima de represión, con toques de queda incluidos y tanques patrullando las calles pintadas de coloridos enanos aparecían de la noche a la mañana en los muros que el gobierno había pintado

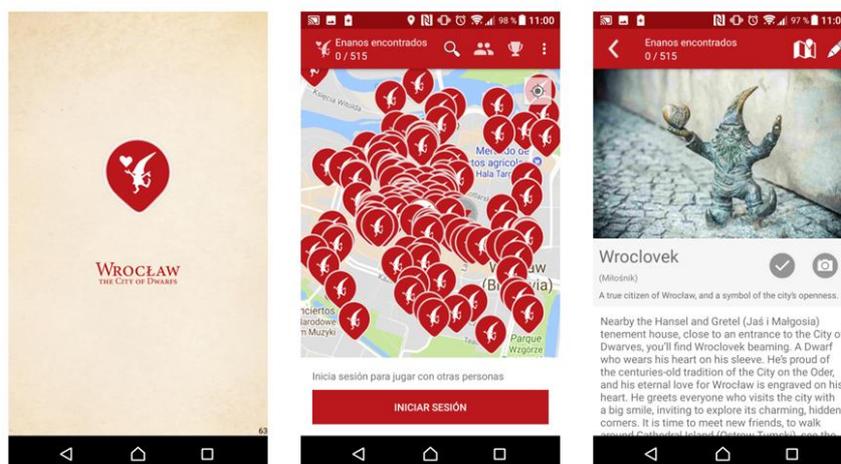
¹³En 1973 la Organización de Países Árabes Exportadores de Petróleo tomaron la decisión de dejar de exportar petróleo a los países que apoyaron a Israel durante la Guerra de YomKipur, provocando un gran aumento en los precios del petróleo que era un bien muy necesario para el mundo industrializado y provocando un fuerte efecto inflacionista

con eslóganes comunistas. Este fue el nacimiento, en 1981, del movimiento “Pomarańczowa Alternatywa” (Alternativa Naranja), quienes utilizaban estas figuras como símbolo de una lucha silenciosa. Comparecían en actos públicos disfrazados de su símbolo, un enano con sombrero naranja y disfrazaban sus actos de protesta de un humor tan absurdo que fuera difícil que el gobierno les tomara como una verdadera amenaza. No obstante, el movimiento se extendió a otras muchas ciudades de Polonia (como Lodz o Varsovia) y tomó tanta fuerza que incluso se encontraron movimientos inspirados en él en algunas de las repúblicas soviéticas.

En el año 2001, conmemorando el décimo aniversario de la caída del Muro de Berlín (el símbolo del fin de la URSS) el gobierno local de Breslavia decidió honrar a esos héroes silenciosos de la resistencia colocando un enano en una de sus calles principales (Ulica Świdnicka) donde el grupo celebraba habitualmente sus “happenings” que ocultaban un potente movimiento político. Esta escultura es conocida como “Papa Krasnal” (Papá Enano) y es muy diferente de las demás en tamaño, estilo y forma. No obstante sirvió como base para una campaña que a lo largo de los últimos 12 años ha instalado, por iniciativa pública o privada, hasta 500 enanos más (según su App móvil oficial) dotando a la ciudad de un encanto especial.

Además se ha elaborado una app para dispositivos móviles llamada “Wroclawski Krasnale” (también se encuentra en Google Play buscando como “Wroclaw Dwarfs”) así como algunas otras apps independientes con también muchas descargas. Esta app muestra a través de Google Maps dónde se encuentran las estatuas. Pinchando en cada icono en el mapa se muestra una foto de la estatua en cuestión así como su nombre y una puntuación que se le ha asignado en función de lo difícil que resulte encontrarlo. Una vez que el usuario localiza la estatua marca en el mapa en su icono y otra vez en la opción de visto para sumar la puntuación a su clasificación de usuario.

Figura 1. Capturas de la App “Wroclaw Dwarfs” para Android



Fuente: Wroclawski Krasnale (2018)

Resultados de la iniciativa en Breslavia

La iniciativa ha tenido múltiples éxitos. Sobre la evolución y el producto interior bruto de la ciudad y del país en Eurostat no aparecen datos anteriores al año 2006 por lo que no podemos calcular el efecto concreto de la iniciativa, pero en los últimos años todos los niveles medidos (población, empresas y PIB) han mejorado notablemente. La aplicación oficial suma más de 10.000 descargas en su versión para Android y cada año miles de turistas visitan la ciudad que ha sido nombrada en “EuropeanBestDestination 2018” por la entidad EuropeanBestDestinations, que cuenta con más de 5.400.000 usuarios que eligen cada año por votación una ciudad de Europa.

Figura 2. Hitos del city marketing en Breslavia



Fuente: Elaboración propia