



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de Fin de Grado

Grado en Marketing e Investigación de Mercados.

La importancia de la marca ciudad en los territorios del siglo XXI. Análisis de la “Marca Palencia”.

Presentado por:

Víctor García Blanco

Tutelado por:

Rebeca San José Cabezudo

Valladolid, 11 de Diciembre de 2018

Resumen.

A lo largo de la historia ha existido una competición entre ciudades donde buscaban posicionarse respecto a las demás. En el siglo XX nace la Marca – Ciudad, a raíz de una crisis industrial que obliga a las ciudades a adoptar diferentes formas de gestión para poder sobrevivir, con el objetivo de ensalzar su territorio, población, economía y cultura, creando una City Identity que sea perceptible para el público objetivo.

Las Administraciones Públicas utilizan el marketing urbano como herramienta para diseñar un Plan Estratégico con el que poder ofertar a los consumidores servicios de calidad ligados a la sanidad, educación, vivienda, tráfico, aparcamientos, ocio, deporte o cultura, entre otros. En el desarrollo de un Plan Estratégico diseñado para una ciudad influyen multitud de variables y su implantación tiene mucha dificultad. Se pretende desvincular el desarrollo del Plan Estratégico con los partidos políticos para conseguir una continuidad del proyecto, dando cierta importancia a los diferentes stakeholders, ya sean ciudadanos, asociaciones vecinales o empresas, entre otros. **Palabras clave:** Marca-Ciudad, marketing urbano, plan estratégico, city identity.

Abstract.

Throughout history there has been a competition between cities where they sought to position themselves with respect to others. In the 20th century, the City Brand was born as a result of an industrial crisis that forced cities to adopt different forms of management in order to survive, with the aim of extolling their territory, population, economy and culture, creating a City Identity that is perceptible to the target audience.

Public Administrations use urban marketing as a tool to design a Strategic Plan to offer consumers quality services related to health, education, housing, traffic, parking, leisure, sport or culture, among others. The development of a Strategic Plan designed for a city is influenced by a multitude of variables and its implementation is very difficult. The aim is to untie the development of the Strategic Plan with the political parties in order to achieve continuity in the project, giving certain importance to the different stakeholders, be they citizens, neighbourhood associations or companies, among others. **Key words:** Brand-city, city marketing, strategic plan, city identity.

ÍNDICE DE CONTENIDOS.

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. MARCO TEÓRICO.	6
2.1. Marca – Ciudad. Definición y características.....	6
2.2. El marketing urbano.	7
2.2.1. La ciudad como producto.	8
2.2.2. Marca-ciudad. Creación y desarrollo.	9
2.2.3. Plan estratégico del marketing urbano.	10
2.2.3.1. Análisis de la situación.	11
2.2.3.2. Diagnóstico.	12
2.2.3.3. Reflexión estratégica.....	12
2.2.3.4. Plan de acción.....	13
2.2.3.5. Seguimiento y control:.....	14
2.2.4. Las claves para un marketing urbano exitoso.	15
3. ANÁLISIS DE LA CIUDAD DE PALENCIA.	15
3.1. Breve historia de la ciudad y situación previa al plan estratégico 2012-2020.	15
3.2. Introducción al plan estratégico de Palencia y su alfoz 2012 – 2020.....	16
3.3. Diagnóstico de la ciudad de Palencia año 2011.	17
3.4. Balance de ejecución del plan estratégico año 2013.	18
Gráfico 3.1: Seguimiento de control del plan estratégico. Fuente: Ayto. de Palencia.	18
3.5. Investigación a desarrollar.	18
3.5.1. Metodología.	18
3.5.2. Objetivos.....	19
3.5.3. Ficha técnica del estudio.	19
3.5.4. Resultados de la encuesta. Análisis e interpretación.	20
4.- CONCLUSIONES.	29
5.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	33
6.- ANEXOS.	36

1. INTRODUCCIÓN.

A lo largo de los años las ciudades han competido entre ellas para posicionarse respecto a las demás. A raíz de la crisis industrial del siglo XX los territorios se ven obligados a cambiar sus formas de gestión para poder sobrevivir, dando paso al nacimiento de la Marca-Ciudad. La evolución de la Marca-Ciudad es notoria, siendo en la actualidad una combinación de la historia, cultura, territorio y personalidad de la ciudad con las necesidades de los consumidores. De la creación de la Marca-Ciudad surge el marketing urbano, ligándose tradicionalmente con las figuras políticas y con la percepción de considerar a la ciudad como un producto.

Realizar un plan estratégico de marketing urbano puede parecer una tarea sencilla, pero es una elaboración ardua y complicada donde intervienen muchos factores, participantes, acciones, presupuestos, y multitud de variables que hacen que sea un proyecto desarrollado por profesionales a largo plazo. Además de los aspectos teóricos, es relevante conocer planes estratégicos en práctica, además de analizarlos, estudiar sus diagnósticos y seguimientos de control y valorar su eficacia.

Las personas que viven en ciudades pequeñas o pueblos se sienten más arraigados a su tierra, a sus costumbres, a su gente, a su gastronomía, a sus actividades, a sus fiestas... He nacido en Palencia, sigo viviendo en Palencia y espero acabar mi días en Palencia. Considero que en mi ciudad hay cosas muy bien hechas, pero también hay cosas que deberían mejorar. Y en este amor por mi tierra, decidí realizar el trabajo sobre esto. El marketing urbano es un concepto moderno, del que no muchos autores han hablado y teorizado, pero que realmente se utiliza en la mayoría de las ciudades. Considero interesante estudiar sobre estas reflexiones ya que el lugar donde habitamos acaba formando parte de cada uno de nosotros.

Si analizamos ciudades más grandes como Madrid o Barcelona, tienen muy bien definida su "City Identity", su marca, su imagen, sus logos, sus acciones, sus servicios o sus planes de comunicación, entre otros. Y me llegué a plantear porqué las ciudades pequeñas no iban a hacer lo mismo o incluso mejor, utilizando el benchmarking, por ejemplo.

Los objetivos que se tratan de cumplir en el presente trabajo son los siguientes:

- Descubrir la evolución de la Marca-Ciudad desde sus orígenes hasta la actualidad, así como el proceso para implantar una Marca-Ciudad en un territorio.
- Conocer los aspectos fundamentales del marketing urbano, así como su relación con las figuras políticas de las diferentes Administraciones Públicas y su reflexión sobre la ciudad como producto.
- Analizar el plan estratégico de marketing urbano, caracterizar sus etapas y reflexionar sobre las diferencias que existen con el plan estratégico de marketing empresarial.
- Conocer un plan estratégico de marketing urbano en práctica, así como el diagnóstico previo al desarrollo de éste y sus seguimientos de control.
- Evaluar al plan estratégico su eficacia, conociendo la percepción y la opinión de los residentes de ese territorio, constatando el cumplimiento de sus objetivos y realizando un seguimiento de control externo.

La metodología varía en las diferentes etapas de la investigación.

En primer lugar, para la realización del trabajo de investigación teórica se han utilizado fuentes bibliográficas tales como libros, manuales, artículos, páginas webs, artículos en pdf y blogs.

En segundo lugar, para la realización del trabajo de investigación práctica se ha utilizado la encuesta, realizando una investigación de campo a través de plataformas online. Una vez recogidos los resultados, se creó una base de datos que se importó a Excel para más tarde incluirlos en el programa estadístico SPSS. Así, los datos han sido manipulados en dicho programa para obtener los resultados que más tarde han sido interpretados y analizados.

2. MARCO TEÓRICO.

2.1. Marca – Ciudad. Definición y características.

Históricamente, las ciudades han buscado posicionarse respecto a otras ciudades con el objetivo de ser la principal. Una evidencia de esto, por ejemplo, fue Roma, donde cada emperador realizaba obras espectaculares en comparación con otras ciudades del imperio. Lo mismo pasaba en la edad medieval, donde se construían grandes iglesias y catedrales, con el fin de que fuesen más grandes, más altas, y más bonitas que las anteriores o en el mundo de oriente con los palacios donde vivía la alta sociedad. (A. Precado y M. Escourido, 2017). En occidente ocurre lo mismo con las monarquías. Uno de los ejemplos más conocidos es Versalles, ciudad construida para albergar la nueva capital del reino francés o Paris, considerada la ciudad que sufrió la primera gran reforma urbanística de todos los tiempos.

Con la ciudad industrial la historia recorre otra hoja de ruta diferente. En esta época, en vez de construir grandes edificios, se equipaban las ciudades con servicios como el ferrocarril para poder abastecer y comunicar todo el comercio industrial que existía. (A.Precado y M. Escourido, 2017).

El concepto “Marca - Ciudad” se desarrolla a finales del siglo XX con la crisis industrial de los años 90, cuando los cambios que se vivieron en esta época obligaron a muchas ciudades industriales a adoptar otras formas de gestión para poder sobrevivir. El marketing, área de gestión empresarial que utilizaban y utilizan las empresas para vender un producto en el mercado, pronto se convierte en una estrategia para la gestión de las ciudades, creando un plan estratégico y desarrollando una marca ciudad para alcanzar sus metas. (A. Precado y M. Escourido, 2017).

En la actualidad, el signo que utilizan las ciudades como bandera del modernismo son los grandes rascacielos que aúnan importantes bancos o hoteles, grandes edificios culturales o estadios de fútbol, sustituyendo las fábricas por una nueva industria, la cultural.

En este contexto la marca es muy importante. Una marca es entendida como algo más que valores y símbolos, ya que representan las percepciones y las opiniones de los consumidores respecto de un producto. (P. Kotler, G. Armstrong, D. Cámara, I. Cruz, 2004).

La razón por la que las ciudades necesitan y requieren de una marca ciudad para ensalzar su territorio, población, economía, cultura y reputación es el capital de marca. Kotler, Armstrong, Camara y Cruz (2004) consideran que este capital de marca es la influencia diferencial positiva que ejerce el nombre de una marca en la respuesta de los consumidores frente a un producto o servicio. Así, los máximos dirigentes de cada localidad se esfuerzan por conseguir tener una marca ciudad sobresaliente, obteniendo la influencia diferencial positiva en los residentes o turistas/extranjeros, como anteriormente se comentaba.

La definición de Marca Ciudad ha ido evolucionando con el paso del tiempo. D. Aaker (1991) afirma que la marca ciudad otorga un beneficio social ya que la identificación y diferenciación de las ciudades es básica para su desarrollo económico, social, cultural y político.

Más tarde, fueron Blain, Levy e Ritchie (2005) los que expusieron su idea de marca ciudad: “La creación de un nombre, símbolo, logotipo u otro grafismo que identifica y distingue un destino; que comporta la promesa de una experiencia memorable de viaje que se asocia exclusivamente con el destino; y que sirve para consolidar y reforzar la conexión emocional entre el visitante y el destino; que reduce los costes de búsqueda del consumidor y el riesgo percibido; todo con el objetivo de crear una imagen de destino que influya positivamente en la elección del destino por parte del consumidor”.

Esta definición se centra en el turismo, una de las razones clave para invertir en desarrollar una marca ciudad, ya que, en 2017 el turismo aportó al PIB español 172.900 millones de euros.

Existen definiciones que se centran en la marca ciudad como una identidad de territorio, historia, cultura, carácter nacional y personalidad.

Si bien es cierto, en la actualidad, la mayoría de las ciudades usan las dos definiciones, de forma que aprovechan su historia, cultura, territorio y personalidad para crear una marca ciudad matizada y modificada con las necesidades de sus turistas. Es decir, una combinación entre la tradición de los territorios y las necesidades de los consumidores de ciudades.

2.2. El marketing urbano.

Eltink (2012) define el marketing urbano como “aquellas acciones publicitarias y comunicativas pagadas, dirigidas a uno o varios segmentos específicos en

áreas urbanas, utilizando espacios urbanos, edificios, otras estructuras, infraestructura y paisajismo para portar mensajes publicitarios”.

Esta definición se aleja de la realidad actual ya que el marketing urbano se considera una herramienta muy utilizada y efectiva para gestionar la ciudad, no simplemente para publicitarla. El éxito pues de este marketing urbano reside en su adecuado desarrollo, implantación y control de cada una de las etapas que se van sucediendo (Mesa, 2015). Para completar esta definición, hay que tener en cuenta una definición de la AMA en la que se plantea que el marketing urbano es el proceso directivo que se basa en la creación de ideas, bienes y servicios y la determinación de la distribución, precio, y comunicación más adecuados con el objetivo de promover intercambios entre organización e individuos, satisfaciendo las necesidades de estos últimos (C. Salazar, 2012). Si bien, este concepto se ha ligado históricamente con el factor político siendo muchos los autores que vinculan el éxito político de un determinado partido, institución o personaje publico con el buen hacer en tareas de marketing urbano. Para muchas personas dedicadas a la política, el marketing urbano era una oportunidad para vender la ciudad a los ciudadanos, que en definitiva, son sus votantes, de manera que se realizaban esfuerzos políticos en estas herramientas que conseguían feedback, ya que, los ciudadanos se identificaban con el nuevo proyecto ciudad, aumentando su autoestima, lo que les llevaba a una mejor valoración política. (A. Precedo y M. Escourido, 2017). Por tanto, podemos concluir que el marketing urbano desde los años 90 es muy utilizado tanto en pequeñas como en grandes metrópolis por que satisface a ambas partes.

Cabe destacar como última definición la que ofreció Heilnet (2016), “Marketing urbano es un método mediante el cual los tomadores de decisión del sistema económico-administrativo-político de la ciudad son inducidos a actuar de forma cooperativa y coordinada, a través de un procedimiento institucionalizado e integrado, considerando la utilización de los instrumentos de marketing”.

2.2.1. La ciudad como producto.

En las últimas décadas han surgido autores que no sólo consideran a una región con un producto sino que además van más allá y afirman que si no son consideradas como tal, ese territorio no tiene futuro. Así lo dice Kotler en el

2000: “los sitios que no logren comercializarse a sí mismos con éxito se enfrentan al riesgo del estancamiento económico y el declive”.

El hecho de que una ciudad se admita como un producto implica satisfacer las necesidades y deseos del público objetivo, entre los que destacan residentes, empresas, inversores y visitantes. Por otro lado, también se ven implicados los atributos de la ciudad, entendidos como todos los activos que potencian el valor del conjunto y que han de ser fortalecidos para proyectar la imagen de la ciudad a nivel interno y externo. (Elizagarate, 2003).

Al igual que la empresa para diferenciarse de la competencia utiliza su imagen y su marca, la ciudad también debe hacerlo. Si bien, la ciudad debe crear una marca consistente que englobe todas las características de la misma con el fin de atraer nuevos inversores, nuevas empresas que aporten empleo, ofertar mejor calidad de vida a sus residentes o conseguir mayor financiación en estructuras, entre otros. (Elizagarate, 2003).

2.2.2. Marca-ciudad. Creación y desarrollo.

A la hora de crear y desarrollar una marca para un ciudad, existen dos ideas previas clave:

- La ciudad toma su forma, contenido y significado en la mente de las personas. La gente conoce la ciudad a través de sus propias percepciones y procesa esas percepciones a través de la imagen que la ciudad les ofrece. (Holloway y Hubbard 2011).
- La mejor manera de influir en dichas percepciones es de la misma forma que se está haciendo en el sector privado con los bienes y servicios, es decir, a través de la creación de la marca.

Según afirman Sáez, Mediano y Elizagarate en su estudio realizado en 2011 analizando los registros de marcas en las ciudades españolas, la creación y desarrollo de una marca debe ser un proceso continuo interrelacionado con todos los esfuerzos y actividades de la planificación del marketing estratégico, de forma que vaya dirigido a crear asociaciones con la ciudad, asociaciones que son principalmente de carácter emocional, mental y psicológico y secundariamente de carácter racional y funcional.

Una marca es un elemento (un nombre, término, señal, símbolo, etc) que identifican bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y que los diferencia de los competidores. (Kotler, Cámara, Grande y Cruz, 2000)

Es Anholt (1998) el que señala que hay dos tipos de marcas:

- Marcas de dominio privado, correspondientes a empresas o corporaciones.
- Marcas de dominio público, que no corresponden a propiedad de nadie, e incluyen ciudades, regiones, países y grupos demográficos.

La gestión de la marca es un proceso continuo, con un trabajo intenso en el posicionamiento de la ciudad para llegar a la mente de los distintos públicos objetivos.

Así Sáez, Mediano y Elizagarate (2011) consideran que la creación y desarrollo de la marca en una ciudad es más complicada que en una empresa para sus productos, y exponen 4 ideas al respecto:

- Involucra a un mayor número de “accionistas”: residentes, políticos, empresarios, artistas, turistas, periodistas, etc.
- El miedo a asumir el compromiso de qué quiero ser. La determinación y la autoestima de ser algo es la clave para construir una marca.
- La construcción de una marca ciudad no debería limitarse a conseguir una identidad visual basada en elementos visuales como un nuevo logo, eslogan y campañas publicitarias alrededor de estos elementos, ya que requiere de otro tipo de actividades más complejas para poder llegar a ser una marca diferenciada y competitiva.
- La mayoría de las ciudades al posicionarse estratégicamente no se identifican con un valor sino con muchos y además, compartidos con otras ciudades, por lo que disipan esa diferenciación tan buscada en una marca.

La marca ciudad será la combinación de nombre, logo, eslogan y actividades más complejas, todo asociado a una serie de atributos percibidos por el público objetivo que provocarán reacciones positivas o negativas.

2.2.3. Plan estratégico del marketing urbano.

El desarrollo de un plan estratégico de marketing urbano tiene muchas similitudes con un plan estratégico de marketing empresarial, aunque hay ciertos matices diferenciadores. Si bien es cierto, el fundamento es el mismo, diseñar un plan estratégico ante una situación inicial tanto externa como interna de donde se encuentra el producto o ciudad, con el propósito de alcanzar ciertos objetivos específicos, planteando unas estrategias acordes,

desarrollando unas acciones para la realización de las mismas, controlando todas las variables, etapas y factores influyentes y evaluando los resultados.

Según Kotler y Philip (2007) “el reto de realizar un plan estratégico de marketing urbano es diseñar un sistema flexible capaz de absorber cambios bruscos y adaptarse rápida y eficazmente a nuevos acontecimientos y oportunidades”. Esto significa que “se deben establecer sistemas de información, planeación, ejecución y control que permitan hacer un seguimiento del entorno cambiante y responder de manera constructiva a las oportunidades y amenazas”

Las etapas del plan estratégico de marketing urbano son: Análisis de la situación, diagnóstico, reflexión estratégica, planes de acción y seguimiento y control.

2.2.3.1. *Análisis de la situación.*

En esta fase se realiza toda la investigación, con el objetivo de poder recabar toda la información posible para diagnosticar la situación de la ciudad de forma veraz y fiable. Es necesario distinguir entre el análisis interno y el análisis externo de la ciudad (A. Precedo y M. Escourido, 2017).

Análisis interno: Según Escourido (2017) en el análisis interno se cuantifican los recursos que dispone la sociedad para determinar su perfil competitivo donde se ven cuestiones económicas, medioambientales o relacionadas con infraestructuras, entre otras. Pero no es éste el único aspecto a tener en cuenta, ya que también es importante determinar el nivel de calidad de vida, a través de variables demográficas o educativas y demás factores influyentes.

Si lo anterior se analiza de forma correcta, se puede llegar a tener información sobre la opinión de los ciudadanos lo que permite “detectar si son percibidas las intervenciones que influyen en la percepción del concepto de calidad de vida en la ciudad” (V. Elizagárate, 2008). En esta fase es imprescindible analizar las características socioeconómicas de la ciudad, su actividad económica, sus servicios públicos, su habitabilidad, su grado de atractivo, su grado de atracción del turismo de negocios, las necesidades de empresas e inversores y el diagnóstico de las instituciones. De este análisis interno se obtiene información sobre las fortalezas y debilidades de la ciudad, con el

objetivo de reforzar esas fortalezas y eliminar o disminuir las debilidades. La explicación a todos estos análisis esta disponible en el Anexo 1.1.

Análisis externo: Se realiza un diagnóstico de la competencia y un análisis del entorno general para poder determinar la situación de la ciudad en cuanto a la influencia de factores externos. De este análisis se concluyen oportunidades y amenazas de la ciudad a la cual se está elaborando el plan, de forma que se tengan muy en cuenta estas oportunidades con el ánimo de explotarlas lo máximo posible y se conozcan e intenten controlar las amenazas. La explicación a todos estos factores esta disponible en el Anexo 1.2.

2.2.3.2. *Diagnóstico.*

La mayoría de los autores se decantan por utilizar la técnica del análisis DAFO, una de las más conocidas y más útiles que existen en la actualidad. Esta matriz constituye un excelente resumen del análisis anteriormente llevado a cabo y una guía para cumplir sus objetivos. Así, se interioriza el análisis externo con oportunidades y amenazas (letra O y A), el cual está constituido por factores que no son controlables y el análisis interno con debilidades y fortalezas (letras D y F) constituido por factores controlables o intrínsecos. Este análisis va a permitir definir estrategias más convenientes para el proyecto ciudad que se quiera plantear.

2.2.3.3. *Reflexión estratégica.*

“Cada ciudad ha de realizar su reflexión estratégica de marketing de forma que elabore su visión o modelo, tenga clara la misión y cuáles son los valores en los que asentará su futuro desarrollo, siempre a partir del diálogo y la cooperación con los stakeholders de la ciudad y atendiendo a la elección periódica de los equipos de gobierno municipales y a la diversidad de intereses”. (A. Precado y M.Escourido, 2017)

Existen 6 factores en esta reflexión estratégica:

- Visión de la ciudad: Cómo los ciudadanos desean que sea la ciudad en la que les gustaría vivir y los públicos objetivos atraídos por ella. (A. Precado y M. Escourido, 2017).
- Misión de la ciudad: Propósitos y posiciones que se pretende alcanzar. Viene determinada por el análisis interno y externo, el diagnóstico de la ciudad, los recursos disponibles, la ventaja competitiva de la ciudad y la

voluntad del equipo de gobierno. Hace referencia a “el motivo por el cual ha de tener su lugar competitivo en el mundo de las ciudades” (A. Precado y M. Escourido, 2017).

- Valores de la ciudad: “Conceptos y expectativas que describen el comportamiento de las personas que viven en la ciudad” (M. Escourido, 2017). Así, determinan la forma de ser de la ciudad y sirven para entender a la visión y misión de la ciudad anteriormente descritas.
- Objetivos estratégicos: Consecuencia de la visión, misión y valores. Han de estar coordinados, ser complementarios, estar priorizados y pueden ser de tipo cuantitativo o cualitativo.
- Planteamiento estratégico: Según Alcalá (2018) consiste en generar un conjunto de ejes de desarrollo de la ciudad que se desplieguen sobre líneas de trabajo más concretas. Estas líneas se pueden desarrollar a su vez para llegar a un mayor nivel de detalle.
- Definición del público objetivo: Desde el lado de la demanda, cada persona quiere algo de lo que la ciudad oferta, ya sea un lugar para vivir, estudiar, trabajar, descansar, visitar o invertir, entre otros. Desde el lado de la oferta, la ciudad ofrece diferentes productos y servicios a diferentes públicos objetivos. Así, se puede distinguir entre:
 - o Público interno: Ciudadanos, empresas y grupos de presión local.
 - o Público externo: Visitantes y turistas, empresas e inversores y nuevos residentes potenciales. (M.Escourido, 2017).

2.2.3.4. *Plan de acción.*

Como ya se ha afirmado, el marketing urbano es una importante herramienta para la gestión de la ciudad que ayuda a competir y a cooperar con otras ciudades e instituciones y al mismo tiempo contribuye a la imagen de la misma. Si bien, hay que tener en cuenta todos los elementos del marketing mix aplicado a las ciudades: Producto-ciudad y valor de marca-ciudad, precio de la ciudad (en términos generales), distribución del producto-ciudad y comunicación de la imagen de la ciudad.

Analizando diferentes casos prácticos, es frecuente llevar a cabo un patrón que define este plan de acción del plan estratégico de marketing urbano:

- Se establecen una serie de **estrategias** básicas sobre las que va a girar todo el plan estratégico definidas de forma precisa. Se suelen elaborar y definir atendiendo al análisis interno y externo, el diagnóstico DAFO, el proceso participativo de encuestas o mesas de trabajo (entre otros) y el proceso de reflexión estratégica.
- Una vez conocidas las estrategias que van a marcar el futuro de la ciudad, se establecen los **objetivos estratégicos** que se van a intentar conseguir con la realización de las propias estrategias.
- De las estrategias se identifican una **serie de programas o líneas de trabajo** que aglutinan a todos los proyectos del mismo ámbito. No suelen ser demasiados y es necesario que estén bien definidos.
- De estos programas o líneas de trabajo se identifican a su vez **proyectos** que pueden aglutinar a varios que sean de la misma índole para simplificar el análisis y trabajo.
- Por último, se establecen los **indicadores** con el objetivo de medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos y en consecuencia, de las estrategias.

En el anexo 2 podemos ver un ejemplo que nos lo proporciona el Excl. Ayuntamiento de Palencia en su plan estratégico. Además, se explica la información que normalmente ofrece cada proyecto concreto.

2.2.3.5. *Seguimiento y control:*

Según M.Escourido (2017), este seguimiento y control tiene 2 fases:

- Control de implantación: Control a posteriori de la puesta en marcha del plan de marketing para la ciudad, con el objetivo de intentar detectar posibles errores en la implantación.
- Control de la estrategia: Control y seguimiento de la estrategia formulada.

La herramienta más utilizada para llevar a cabo un correcto seguimiento del plan estratégico de marketing es el CMI, que aplicado a la administración pública permite exigir “una mayor profesionalización en la gestión de los recursos públicos” (A.Precedo y M. Escourido, 2017). Del CMI se obtiene más transparencia pública y permite a los ciudadanos ser conocedores de la gestión de los actores públicos.

2.2.4. Las claves para un marketing urbano exitoso.

Hay que tener en cuenta numerosos factores para que el diseño, ejecución, control y evaluación de resultados de un plan estratégico de marketing urbano de una ciudad en concreto sea exitoso y logre alcanzar los objetivos. Kotler y Philip (2007) apuntan las siguientes afirmaciones esenciales para el éxito:

- Igual que el marketing empresarial, el marketing urbano ha de ser planificado y realizado profesionalmente.
- Para el desarrollo de estrategias efectivas hay que realizar un análisis preciso de la situación actual y de las demandas de los grupos objetivo.
- Los actores y ciudadanos han de ser sensibilizados ya en las etapas tempranas acerca del sentido y los alcances del marketing urbano. Además, el marketing urbano ha de involucrar a todos los grupos y actores de la ciudad.
- La administración tiene que estar orientada al ciudadano, y debe existir un trabajo coordinado entre administración pública y administración privada.
- El plan de marketing urbano debe tener continuidad en el cambio de administraciones.
- La adaptabilidad del plan al continuo cambio de las ciudades.

Friedman Management coincide con los factores que enumeran Philip y Kotler pero los complementa con una visión más amplia, afirmando que:

- El marketing urbano va más allá de hacer promoción y publicidad.
- El marketing urbano ha de encontrar expresión en una identidad corporativa, también denominada "City Identity".

3. ANÁLISIS DE LA CIUDAD DE PALENCIA.

3.1. Breve historia de la ciudad y situación previa al plan estratégico 2012-2020.

Palencia es un municipio español situado en la comunidad autónoma de Castilla y León, capital de provincia que insta el mismo nombre. Está situada en la llanura de Tierra de Campos, a orillas del río Carrión. De tamaño pequeño, posee una población de 78.892 habitantes en 2017, según el Instituto Nacional de Estadística. Esta localizada junto a las autovías A-67 (Palencia - Santander) y A-62/E-80 (Burgos – Portugal). Esta geolocalización otorga a Palencia una

posición privilegiada, sirviendo de nexo de unión entre Portugal, Valladolid, Burgos, Cantabria y Meseta Central, lo que constituye uno de los ejes comerciales, logísticos e industriales más prósperos de España.

Urbanísticamente su modelo de ciudad es compacto, de forma alargada. Se encuentra dividida por una línea ferroviaria y está acotada en su lado oeste por el Río Carrión. Palencia constituye una de las ciudades españolas con más superficie verde por habitante, llegando a tener más de 600.000 metros cuadrado de zonas verdes urbanos y 1.435 Ha en la periferia. Además, posee una gran calidad de aire y agua. Históricamente ha sido reconocida como tierra de campos por su dedicación a la agricultura, pero la aparición y crecimiento de nuevos sectores como el industrial o los servicios empezaron a tomar fuerza en el modelo económico de la ciudad. Tanto es así que el sector servicios siguió subiendo a un ritmo elevado, mientras que el sector industrial y el sector agrícola quedaron rezagados a los municipios del alfoz de Palencia.

Esta evolución de la ciudad provocó que se transformase en una prestadora de servicios a ciudadanos y empresas de toda la provincia, albergando la primera Universidad española en 1212, cuando el rey Alfonso VIII de Castilla otorgó el reconocimiento oficial del Studium Generale, destacando a la ciudad como centro de estudios superiores de excelencia.

3.2. Introducción al plan estratégico de Palencia y su alfoz 2012 – 2020.

La empresa encargada de realizar dicho plan es Dynamyca Consulti S.L., aunque el análisis y diagnóstico de la situación previo lo realizó Deloitte.

Se tardó en elaborar cerca de dos años con la colaboración de las instituciones políticas, económicas, sociales y vecinales tanto de la capital como del municipio, contando con alrededor de 125 instituciones.

Se realiza un breve resumen del contexto local de la provincia de Palencia, del contexto autonómico y nacional ya que Palencia depende de las políticas regionales y nacionales, y del contexto europeo debido a que Palencia es una ciudad dentro de la Unión Europea.

La justificación para llevar a cabo el plan se basa en poder sacar a Palencia de la crisis económica con un diagnóstico situacional contrastado con la sociedad. El organigrama y la estructura del plan estratégico se caracteriza por ser amplio y diverso en su participación, siendo responsable el Ayuntamiento de Palencia.

(Anexo 3). El plan estratégico cuenta con 5 estrategias, tres de las cuales tienen un ámbito de actuación sectorial y dos son de carácter transversal.

Actuación sectorial:

- La estrategia “salud y vida” hace referencia a todos los proyectos relacionados con la sociedad, el bienestar, los servicios sociales, las familias, la vida en el territorio y las personas residentes.
- La estrategia “entorno” esta compuesta por los proyectos relacionados con el sistema urbano, las comunicaciones, el medio ambiente y las interacciones entre personas y medio.
- La estrategia “desarrollo humano” gira entorno a todos los proyectos de educación y formación, trabajo, empresas y economía de los palentinos.

Carácter transversal:

- Imagen. Debe estar presente en todas las acciones que se realicen a nivel local, regional, nacional e internacional. Sólo con su utilización se podrá conseguir un posicionamiento, conocimiento y fortalecimiento de la identidad de Palencia y su Alfoz.
- Gobernanza. Consecución de buen gobierno, cooperativo con las administraciones superiores, empresas, entidades y ciudadanos.

Además, se especifican objetivos, indicadores, programas y proyectos motores en el Anexo 3.

3.3. Diagnóstico de la ciudad de Palencia. Año 2011.

El diagnóstico socioeconómico de la ciudad de Palencia lo realiza la empresa Deloitte en Noviembre de 2011 con el objetivo principal de obtener una visión completa y detallada de Palencia y su Alfoz que permita conocer los factores diferenciadores de la ciudad. En la realización del análisis se ha incluido la capital y los 9 municipios del Alfoz colindantes a ésta (Husillos, Fuentes de Valdepero, Villalobón, Magaz de Pisuerga, Villamuriel de Cerrato, Dueñas, Santa Cecilia del Alcor, Autilla del Pino, Grijota y Venta de Baños, mapa disponible en el anexo 4) . Además, el análisis se ha realizado de manera comparativa con otras localidades con el fin de determinar el posicionamiento competitivo de la ciudad. Se seleccionaron 20 capitales de provincia de mayor población que Palencia (disponible en anexo 5) y se escogieron, de estas 20, cinco ciudades con rasgos similares a Palencia. (Guadalajara, Girona, Lugo, Jaén y Albacete). Entorno al capital humano, calidad de vida, conectividad

externa e interna, imagen o marca y entorno económico se han analizado los siguientes aspectos: Población, estructura económica, educación y empleo, calidad de vida, cultura, ocio, deporte, transportes e infraestructuras, urbanismo y gobernanza.

Una vez analizadas las siguientes variables, Deloitte realizó un análisis DAFO con el objetivo de poder conocer de forma clara y concisa la situación de Palencia y su alfoz en Noviembre de 2011 (Disponible en el Anexo 6).

3.4. Balance de ejecución del plan estratégico año 2013.

Se realizó un seguimiento de control sobre el plan estratégico de Palencia y su alfoz en 2013 con el objetivo de determinar como era la situación general de los proyectos motores.

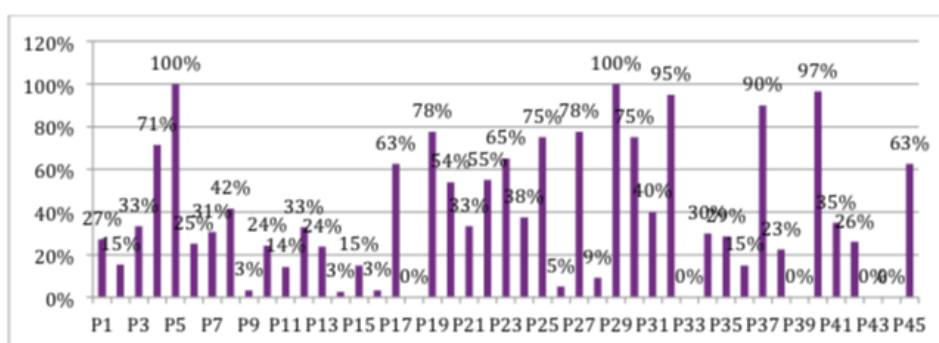


Gráfico 3.1: Seguimiento de control del plan estratégico. Fuente: Ayto. de Palencia.

Como se observa en el gráfico 3.1, la mayoría de estos proyectos ya se habían comenzado en ese año. En el anexo 7 se amplía la información sobre este balance de ejecución del plan estratégico.

3.5. Investigación a desarrollar.

3.5.1. Metodología.

Elaboración de una encuesta para conocer las percepciones de las personas que residen o han residido en Palencia sobre su Plan Estratégico 2012-2020, excluyendo de la muestra a los potenciales visitantes o turistas. La encuesta se ha elaborado a través de la plataforma de Google. Una vez obtenidos los resultados, se ha importado la base de datos a un archivo Excel para más tarde introducirlos en el programa estadístico SPSS a través del cual se han obtenido todos los resultados e interpretaciones pertinentes. El cuestionario está disponible en el anexo 8.

3.5.2. Objetivos.

El objetivo general de la investigación es evaluar al plan estratégico su eficacia, conociendo la percepción y la opinión de los residentes de ese territorio, constatando el cumplimiento de sus objetivos y realizando un seguimiento de control externo.

Los objetivos específicos de la investigación son los siguientes:

- Conocer la percepción de los residentes en Palencia sobre el Plan Estratégico de Palencia 2012-2020.
- Descubrir si la realización de este plan se está llevando a cabo con los objetivos marcados.
- Descubrir la opinión de los residentes sobre las acciones ya realizadas, las que se están realizando, y las que se van a realizar.
- Realizar un “seguimiento de control” externo con el que poder juzgar la actuación de los encargados del plan estratégico.

3.5.3. Ficha técnica del estudio.

Universo: Población que ha residido o reside en Palencia. Según el Instituto Nacional de Estadística, en 2017 la población que reside en Palencia son 78.892 habitantes. No se puede conocer con exactitud cuántas personas han residido en ésta ciudad, por lo que tampoco se puede conocer la representatividad de la muestra, aunque con los datos que se manejan, se supone que es baja. En cualquier caso, la muestra es suficiente para la investigación desarrollada y los objetivos marcados.

Selección de la muestra: Totalmente aleatoria y anónima.

Tipo de muestreo: Por conveniencia (marginando a los usuarios que no hayan residido en ningún momento en Palencia).

Tamaño muestral: 360 encuestados.

Técnica aplicada en el trabajo de campo: Encuesta online a través de la plataforma de google. De tipo descriptivo, combina preguntas abiertas y las cerradas.

Fecha de lanzamiento: 25/09/2018.

Fecha de finalización: 02/10/2018.

3.5.4. Resultados de la encuesta. Análisis e interpretación.

El total de respuestas recogidas ha sido 360. En la primera pregunta el encuestado tenía que contestar si ha residido o no en Palencia. De los 360 usuarios totales, 344 sí que han residido (en cualquier momento) en la capital de provincia mientras que 16 usuarios no.

Estos 16 encuestados que contestaron que no residían ni han residido en Palencia se les elimina de la muestra ya que no son válidos para la realización del estudio. Además, se realiza en la encuesta una pregunta con unas variables de control. La pregunta es: ¿Cuál de las siguientes estrategias tiene constancia de que se están desarrollando para potenciar la imagen de Palencia?. El encuestado podía elegir entre 9 respuestas, de las cuáles dos son falsas.

Estas dos estrategias falsas son las siguientes:

- Plan de deporte turístico “Palencia Élite”. Fueron 18 encuestados quienes respondieron esta estrategia. Esas respuestas quedan eliminadas de la muestra total útil (Anexo 9).
- Marca “Palencia Desconocida”. Aunque sea una variable inventada y que actúa como variable de control, se ha descubierto que los encuestados consideran que es una estrategia que se está llevando a cabo porque el nombre que se utiliza coloquialmente para nombrar a la catedral de Palencia es “La bella desconocida”. Así mismo y por este error de percepción, no se eliminan de la muestra total útil a los encuestados que respondieron que esta estrategia falsa sí se estaba llevando a cabo para fomentar la imagen de Palencia. Sin embargo, este análisis nos deja una clara evidencia de una marca muy potencial que no se está explotando por parte de las autoridades públicas palentinas (Anexo 9).

Por lo tanto, la **muestra total útil** que se va a utilizar en todo el análisis es de **326 respuestas**.

Es relevante conocer las características de los encuestados. En cuanto a información demográfica que nos ofrece la muestra, hay bastante heterogeneidad en los resultados. El 41,7% de los encuestados son hombres mientras que el 58,3% son mujeres. En cuanto a la edad, los encuestados que predominan son aquellos que tienen entre 18 y 34 años con el 75,8%, seguidos

de aquellos que tienen entre 50 y 65 años (11,7%), entre 35 y 49 años (11,3%) y por último aquellos que tienen menos de 18 años y más de 65 años (0,6%).

La mayoría de los usuarios trabajan (36,2%), estudian (31,3%) o estudian y trabajan (27%). Los usuarios que no tienen ocupación profesional suponen tan sólo el 5,5% de la muestra total. Entre los que trabajan, el 86,9% lo hace por cuenta ajena mientras que el 13,1% lo hace por cuenta propia, regentando un negocio. Así mismo, la mayoría de los encuestados realizan su ocupación profesional en Palencia, Valladolid y Madrid, mientras que los demás se reparten por la geografía española e internacional.

Además, el 85% de los encuestados cuenta con niveles de estudio superiores, ya sea formación profesional, licenciatura, grado, diplomatura o doctorado.

El nivel de renta mensual del que disponen los encuestados es muy heterogéneo, siendo mayoritario el comprendido entre 1000€ y 1500€. Por último, predominan las familias con menos de 3, 3 o 4 miembros, siendo difícil encontrar núcleos familiares con 5 o más personas. (Todas las tablas y gráficos están disponibles en el anexo 10)

El perfil de usuario más repetido es una mujer, que tiene entre 18 y 34 años, trabaja por cuenta ajena, tiene estudios universitarios, su familia es de 4 miembros y al mes dispone de 1000€/1500€.

Para abordar el análisis con la mayor profundidad posible, se van a interpretar uno por uno los objetivos.

Objetivo 1: Conocer la percepción de los residentes en Palencia sobre el Plan Estratégico de Palencia 2012-2020.

El 94,2% de la muestra no conoce el nombrado plan estratégico. Del 5,8% restante (que suponen 20 encuestados) conocen muy poco del mismo. Aluden a que han oído hablar de él pero que realmente no lo conocen con detalle, y a que es un plan para el crecimiento de la ciudad de Palencia con diversas estrategias encaminadas al comercio, la movilidad sostenible, a la industria, al sector agroalimentario, a la automoción y al turismo.

Como se puede observar, la porcentaje de la muestra que conoce el plan es escaso, lo que demuestra una falta de publicidad y promoción del mismo.

En referencia a las características de los encuestados que sí conoce el plan, el 81% han nacido y aún siguen viviendo en Palencia mientras que el resto ha nacido pero ya no reside en Palencia. Además, el 88% son hombres que tienen

una edad comprendida entre 18 y 34 años, con ocupación profesional y con un nivel de estudios universitario. (Tablas y gráficos en Anexo 11).

Objetivo 2: Descubrir si la realización de este plan se está llevando a cabo con los objetivos marcados.

En líneas generales se puede afirmar que el Plan Estratégico se está llevando a cabo con los objetivos marcados pero, en muchos casos, sin la eficacia que prevén estos objetivos.

Así mismo, se detalla el objetivo “Mejorar las instalaciones deportivas y fomentar el deporte vinculándolo a la vida sana”. Se ha desarrollado al 100% el proyecto “Palencia ciudad deportiva” con acciones como la restauración de los equipamientos degradados o el desarrollo de un plan de actividades físico deportivas y de competiciones. El presupuesto total de este proyecto es aproximadamente de 5.200.000€. Así, la muestra considera, después de que las autoridades públicas hayan realizado estas acciones, que los equipamientos de la ciudad ni son obsoletos ni modernos, consiguiendo una media de 3,25 en la pregunta con escala Likert de 1 a 5 (Tablas y estadísticos en Anexo 12). Mediante la prueba Chi-cuadrado se puede determinar que todas las variables sociodemográficas son independientes con respecto a las valoraciones de los equipamientos deportivos.

Otro de los objetivos estratégicos del plan se detalla como: “Fomentar el espíritu emprendedor de los palentinos.” Se han desarrollado proyectos como Fomento del Espíritu Emprendedor en la Educación; Emprendedores, nuestro futuro o el Centro Polivalente de Empleo y Emprendedores. El coste de las acciones diseñadas para poder desarrollar dicho objetivo asciende aproximadamente a 2.500.000€. Según el balance de ejecución de 2013, estas acciones se habían realizado en un 48%. La realidad es que, en la actualidad, no han conseguido cumplir el objetivo, ya que no han fomentado el espíritu emprendedor de los palentinos. La media de respuesta en la pregunta con escala Likert de 1 a 5 es de 2.34, lo que muestra a una población reticente en el emprendimiento (Tablas y estadísticos en Anexo 12). Las razones por las que no emprenderían se puede agrupar en:

1.- Ciudad pequeña con poca población la cual esta envejecida. Sociedad conservadora, con una mentalidad muy poco receptiva y abierta a nuevas ideas.

2.- No existe demanda. Poca movilidad en el sector económico y comercial que provoca el hundimiento de los comercios locales.

3.- Sin facilidades ni ayudas de ningún tipo por parte de la administración local. Demasiada burocracia y trabas institucionales para nuevos emprendedores. (En el Plan Estratégico si desarrollan acciones para paliar este argumento, como la creación de una oficina de apoyo al emprendedor o el establecimiento de convenios con entidades financieras para la financiación de proyectos).

4.- Costosos alquileres de locales para negocio, lo que conlleva (con la escasa demanda) a que los negocios no sean rentables. Además, hay que añadir la cuota de autónomos. (En realidad, Palencia es una de las ciudades de España que más bajo tiene el precio por alquiler, aunque los residentes o usuarios que han residido en la capital de provincia no lo perciben).

5.- Competencia muy fuerte. Valladolid es una ciudad con muchos recursos y comercio muy próxima a Palencia, y las grandes marcas y superficies existentes en Valladolid se llevan la mayor parte de la demanda.

6.- Ciudad única y exclusiva a servicios básicos, sin que se llegue a explotar el sector industria, aún con todas las posibilidades que la ciudad ofrece.

Pero una parte de la muestra se muestra receptiva al emprendimiento en la ciudad, y lo argumentan con las siguientes razones:

1.- Por motivos emocionales.

2.- Porque sí que puede haber oportunidades de negocio si se realiza de forma correcta. Además, la ciudad está muy bien comunicada.

3.- Por falta en la variedad de los negocios, existiendo muy pocos novedosos y que se dirijan a nichos de mercado inusuales en la capital de provincia, como a la población joven.

4.- Por su calidad de vida, así como por la comodidad de vivir en Palencia.

Otro de los objetivos del Plan Estratégico se detalla como “Crear empleo estable y de calidad potenciando el tejido empresarial palentino mediante la innovación”. En el plan se detallan 11 acciones específicas para conseguir este objetivo, ya sea de forma directa o indirecta, que ya están siendo realizadas. Es interesante poder conocer la percepción de usuarios que viven o han vivido en Palencia en cuanto al empleo. Se preguntó a los encuestados sobre la tasa de empleo de Palencia para descubrir sus conocimientos en estos aspectos.

Tan sólo el 20,6% de la muestra (67 usuarios) contestó correctamente mientras que el 60% (202 usuarios) no sabían cual era la respuesta correcta. Aún así, toda la muestra sigue un patrón. La muestra considera que la situación de empleados en Palencia es igual que en el resto de Castilla y León. Sin embargo, consideran que la situación de empleados en Palencia es peor que en el resto de España. Esta percepción no se ajusta a la realidad, ya que Palencia es la cuarta ciudad con mejor tasa de empleo de todo Castilla y León y además, su tasa de empleo encaja con la media nacional. Esto significa que, aunque Palencia esté en una buena situación en cuanto a empleo y se desarrollen acciones para potenciarlo, no se percibe por parte de los usuarios que residen o han residido en la capital de provincia. (Tablas y estadísticos en Anexo 12).

Por último, se analiza uno de los objetivos más relevantes para el crecimiento de la ciudad, "Posicionar Palencia y alfoz a nivel nacional e internacional". El 76,7% de la muestra (250 usuarios) consideran que Palencia no está posicionada ni a nivel nacional ni a nivel internacional, considerando que su imagen no está siendo publicitada de forma correcta de cara al exterior, mientras que sólo el 16,6% de la muestra considera que sí esta bien publicitada y posicionada (54 usuarios) y el 6,7% (22 usuarios) no saben o no contestan. Es importante recalcar que se están llevando a cabo en este Plan Estratégico 8 acciones específicas para lograr este objetivo que cuestan alrededor de 610,000€. Es muy abultado el porcentaje de población que considera que no se está posicionando Palencia correctamente pese a las acciones realizadas y al dinero invertido, siendo las principales razones de esta consideración:

1.- La gran mayoría (194 usuarios) consideran que no se promociona la imagen de Palencia de cara al exterior por factores internos, ya que la gestión de la marca Palencia está descuidada y no se potencia. Además, argumentan que las propuestas no son atractivas ya que no se explota el gran potencial que tiene la ciudad y la juventud, considerando que existen intereses políticos en esto y que el dinero publico no se invierte correctamente.

2.- Un grupo menor de usuarios, en concreto 35, consideran que no se publicita la imagen de Palencia de cara al exterior únicamente por factores externos que afectan a la ciudad de forma directa o indirecta.

3.- Por último, existen usuarios que tienen la percepción de que la marca Palencia no se está publicitando de cara al exterior por factores internos y externos, considerando que la marca Palencia ni existe y que además, es la gran olvidada de Castilla y León y una de las ciudades más olvidadas de España.

Sin embargo, existen usuarios que piensan que sí se está publicitando la imagen de la capital de provincia de cara al exterior, y lo justifican:

1.- La mayoría de estos usuarios considera que la mayor publicidad a la imagen de Palencia es a través de planes estratégicos.

2.- Un grupo de usuarios piensa que quien realmente lo potencia son las marcas lanzadas por parte del gobierno local para favorecer la imagen de la ciudad.

3.- La minoría piensa que siempre se ha potenciado y que, se está potenciando ahora por campañas publicitarias y en redes sociales, haciendo especial hincapié en el turismo. (Tablas y estadísticos en Anexo 12).

Conclusión: Aunque todos los objetivos se están llevando a cabo y se están cumpliendo (en cierto modo) las acciones con las que poder cumplirlos, el consumidor final, que es el residente en Palencia en este caso, no se está enterando de las acciones que se están realizando para él y del dinero que se está invirtiendo.

Objetivo 3: Descubrir la opinión de los residentes sobre las acciones ya realizadas, las que se están realizando, y las que se van a realizar.

Todas las acciones estudiadas se han realizado o se están realizando, según indica el Ayuntamiento de Palencia en un balance de ejecución publicado en 2013. De los servicios más generales y medibles de vivir en una ciudad, las personas que viven o han vivido en Palencia valoran como el más positivo de la ciudad las zonas verdes, con una media de 3.80 (de escala Likert 1 a 5). Le siguen la seguridad ciudadana con una media de 3.51, la limpieza con 3.37 y los servicios sanitarios con 3.17 de media en la valoración de los encuestados. Los servicios menos valorados son los culturales con una media de 2.78, el tráfico y los aparcamientos con una media de 2.84 y los servicios sociales con 3,02, estando estos últimos por encima de la media. (Tabla en el Anexo 13).

En cuanto al servicio cultural que ofrece la ciudad (menos valorado por la muestra) existe un proyecto motor llamado “Palencia Cultural” que, en 2013,

nos indica el Ayuntamiento de Palencia que está desarrollado al 95% incidiendo además sobre un objetivo estratégico del plan definido como “poner en valor los recursos culturales del Gran Palencia”. Se desarrollan tres acciones en este plan motor: elaboración de un programa cultural, creación de una marca cultural para Palencia y creación de una web cultural (entendiendo por ésta una landing page) pero la opinión de la muestra es clara: Los servicios culturales de Palencia son los menos valorados, lo que pone en entredicho que estas acciones hayan sido eficaces entre la población Palentina (Tabla en el Anexo 13).

Si nos referimos al tráfico y aparcamientos en la ciudad, también existe un proyecto motor llamado “Plan de movilidad y accesibilidad sostenible” que fomenta el transporte público, la peatonalización y disminución del tráfico en el centro, los aparcamientos disuasorios en el extrarradio bien comunicados y la creación de carriles bici útiles y eficaces. En el propio plan razonan la puesta en marcha de este proyecto como imprescindible ya que en las mesas de trabajo y en la encuesta realizada con anterioridad al plan es uno de los aspectos clave a mejorar en la capital de provincia, pero, aunque ya hay acciones realizadas, la opinión de los residentes no cambia: es el segundo servicio peor valorado.

Se dividió a la muestra en 3 grupos: Conductores habituales (137 usuarios), conductores en ocasiones esporádicas (97 usuarios) y peatones (92 usuarios). Entre ellos no hay diferencias en la consideración de cómo se encuentra el tráfico en Palencia, aun que sí que destaca que los conductores habituales tienden a puntuar mejor que los conductores esporádicos o los peatones. Sin embargo, cuando hablamos del aparcamiento de la ciudad el resultado se invierte, siendo los peatones los que mejor valoran este servicio de aparcamiento en la calle, seguido de los conductores esporádicos y por último, los que menos valoran y más creen que existe un problema en la ciudad en este aspecto, los conductores habituales (Tablas en el Anexo 13 y 13.1).

Los servicios sociales son otros de los servicios peor valorados de Palencia. Centrándonos en las políticas de viviendas públicas, hay en marcha un proyecto motor (desarrollado al 71% según el balance de ejecución de 2013) que alberga acciones como la creación de una bolsa de suelo destinada a la construcción de viviendas de protección oficial, creación del alquiler protegido,

adhesión al programa de pisos compartidos entre jóvenes y mayores de la junta de CyL o la incorporación a un servicio integral de apoyo a familias en riesgo de desahucio, entre otros. A día de hoy, sólo el 10,7% de la muestra considera que no es necesario realizar políticas de viviendas públicas, obteniendo una media en las respuestas de 3,6 (en escala Likert de 1 a 5). Es decir, aunque exista un proyecto y esté desarrollado casi en tres cuartas partes (en 2013), en la actualidad no han surgido efecto estas acciones encaminadas a mejorar esta situación, y la población considera que se deberían desarrollar de forma más eficaz o implantar otras. (Tablas en el Anexo 13 y 13.2).

Es importante hablar de dos de los servicios más importantes para un territorio: Los servicios educativos y sanitarios. En cuanto a los servicios educativos, su valoración es media, obteniendo en ésta un 3,05 de media entre los encuestados. Existen dos proyectos motores para promover este servicio, “Administraciones por la educación” y “Palencia Ciudad Universitaria”. Este último es uno de los proyectos motores más importantes del Plan Estratégico, ya que se considera que la universidad no está arraigada con la ciudad, lo cual es un aspecto clave para conseguir que jóvenes vayan a estudiar a Palencia y más tarde desarrollen su actividad profesional. Así mismo, desarrollan una serie de acciones como la implantación de nuevos títulos de grado y post-grado (actualmente sólo cuentan con 9 y 7 respectivamente), la creación de una residencia universitaria o la creación de actividades entre la universidad y la ciudad, por valor aproximadamente de 10 millones de euros. Lo cierto es que no han conseguido ligar a Palencia como una universidad, o al menos así lo percibe la muestra. La mayoría de los encuestados (entorno al 87%) consideran que Palencia no es una ciudad universitaria, a pesar de los esfuerzos de Excl. Ayuntamiento porque sí lo sea. Los usuarios jóvenes son los que más demuestran su conformidad con las anteriores afirmaciones mientras que los usuarios más mayores piensan que Palencia sí es una ciudad universitaria. Lo mismo ocurre con el nivel de estudios, donde los usuarios con carrera o estudios superiores también confirman esta consideración. (Tablas en el Anexo 13 y 13.3)

Por último, en cuanto a los servicios sanitarios, es difícil conseguir una buena valoración entre la población ya que es uno de los servicios más sensibles para la opinión de los encuestados, pero están bien posicionados con un 3,17 de

media. En general, la sanidad en Castilla y León es de las mejores de España, y además el ayuntamiento desarrolla 3 proyectos motores concretos para este ámbito: Centro de Atención e Innovación Socio-Sanitaria, Hospital Universitaria para Palencia y Escuela de Servicios Sociales y Clúster Socio-Sanitario. Aún no están desarrollados al 100% ninguno de los proyectos motores (según la única información publicada por el Excl. Ayuntamiento de Palencia en materia de seguimiento de control en 2013) pero se prevé que cuando se acabe de desarrollarlos esta valoración aumentará considerablemente pudiendo llegar a ser uno de los servicios más valorados de la ciudad.

Una vez analizado el conocimiento del plan estratégico, los objetivos y su conveniencia y el seguimiento de las acciones ya desarrolladas o desarrollándose, se analizan aspectos generales de vivir en Palencia.

La muestra divide a los usuarios en 3 grupos: Personas que han nacido en Palencia y siguen viviendo allí (185 usuarios), personas que han residido en Palencia pero que ya no viven allí (90 usuarios) y personas que viven en Palencia desde hace unos años (51 usuarios). Todos los grupos coinciden en su percepción: la calidad de vida es mejor en Palencia que en el resto de España, aunque con pequeñas diferencias significativas. Los encuestados que han nacido y siguen viviendo en Palencia son los que, con más participación, consideran que se vive mejor que en el resto de España (72,6% del grupo) seguramente motivado por su arraigo a la tierra de nacimiento, aunque sorprendentemente, también son los que consideran que se vive peor que en el resto de las ciudades españolas (13,7% del grupo). El grupo que considera de forma minorita que en Palencia se vive peor que en el resto de España son los encuestados que han vivido y actualmente no viven en dicha ciudad, ocupando tan sólo un 2,2% del grupo. (Tablas en Anexo 14).

La muestra está satisfecha con el estilo de vida de Palencia (entorno al 95%) consiguiendo una media de 3,74 (en escala Likert de 1 a 5), lo que significa que, aunque hay muchos aspectos en los que mejorar y trabajar (no sólo en el Plan Estratégico, también a posteriori), el estilo de vida de Palencia es valorado y querido (Tablas en Anexo 15). Así lo corroboran los usuarios de la muestra, confirmando que les gusta vivir en Palencia (entorno al 90% y una media de 3,85 en escala Likert de a 5), datos muy gratificantes y esperanzadores para el futuro de la ciudad. (Tablas en Anexo 16).

Sin embargo, una gran parte de la muestra se iría fuera de Palencia a vivir (141 usuarios, el 43,3% de la muestra). Es chocante conocer que están satisfechos con el estilo de vida y que les gusta vivir en Palencia pero que se irían a vivir a otras ciudades, razonando la gran mayoría que se irían por trabajo, por ocio y por estudios. Está claro que no es permisible que un porcentaje tan alto se quiera mudar de la ciudad por una serie de necesidades que, a priori, no satisface Palencia, por lo que sería necesario realizar un estudio concreto de estos aspectos para poder determinar causas más específicas y soluciones acordes al problema. La oferta que hace Palencia de éstos factores no satisface las necesidades de los consumidores. El Plan Estratégico tiene mucho sentido si alrededor del 50% de la población se quiere marchar de la ciudad, pero es necesario reflexionar acerca de estas cuestiones. (Tablas en Anexo 17).

4.- CONCLUSIONES.

En el siglo XXI se considera de vital importancia que las ciudades construyan una marca ciudad en la que se combine su historia, cultura, territorio y personalidad con las necesidades de los consumidores.

Así mismo, en la actualidad es trascendente una gestión de las autoridades públicas atendiendo al marketing urbano. Es usual que la mayoría de gobiernos locales y nacionales desarrollen un plan estratégico para lograr todos los objetivos que se proponen a ellos mismos y a los habitantes del territorio al que pertenecen, destinando altas cantidades de dinero a la realización y consecución del mismo. Por esta razón, el marketing urbano es un concepto ligado tradicionalmente con las figuras políticas.

En 2011, nos encontramos a una ciudad como Palencia con dos caras. Por el lado bueno, oferta gran equipamiento deportivo y sanidad, además de contar con amplias zonas verdes, alta renta per cápita y proporcionar una imagen de buena calidad de vida. Por el otro lado, el no tan bueno, pierde mucha población joven, faltando oferta educativa, cultural y de ocio en la ciudad. Además, su tasa de paro es alta y su actividad comercial baja. En definitiva, Palencia es una ciudad que necesita urgentemente un Plan Estratégico.

Así mismo, el Excl. Ayuntamiento de Palencia realiza un Plan Estratégico (con horizonte temporal 2012 – 2020) en conjunto con otras empresas de carácter privado y, una vez evaluado el mismo y la percepción de los residentes o personas que han residido en dicha ciudad sobre las acciones realizadas o realizándose, se han llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones dirigidas a los gestores de la capital de provincia.

En primer lugar, una de las premisas que se han tenido en cuenta a la hora de elaborar el Plan Estratégico es que sea respaldado “mediante un proceso transparente **y basado en la participación urbana**, lo que aporta un carácter de “independencia” del equipo político que gobierne en cada momento.”

Realmente no es posible que los ciudadanos hayan actuado en la elaboración ni que intervengan de forma activa en su ejecución ya que, la mayoría de los usuarios no conocen el Plan Estratégico. Se debería realizar una campaña de publicidad y de comunicación 360 grados, utilizando todos los medios de comunicación tradicionales, como la televisión (autonómica), las radios locales y los periódicos locales, además de las nuevas formas de comunicación, como las redes sociales y la página web. Así mismo, sería adecuado transmitir la promoción de diversas formas, ya sea con entrevistas, declaraciones, elementos audiovisuales, spots publicitarios y demás herramientas. Esta campaña otorgaría al plan la importancia que tiene y permitiría conocer del mismo a los residentes (y no residentes) de la ciudad. Además, se intensificaría el arraigo a la tierra por parte de los residentes y las relaciones turísticas y comerciales con los no residentes o visitantes.

Se aconseja también reestructurar la campaña de marketing y la elaboración de un microsite específico para el Plan Estratégico Palencia y Alfoz 2012 – 2020, separando toda la información relativa a este tema de la página web del Excl. Ayuntamiento de Palencia, con el objetivo de que el Plan Estratégico sea más visible, más concreto y más accesible. Además, para la creación del microsite, se aconseja establecer un eslogan con el que se quiera promocionar el Plan Estratégico y que relacione al plan con las acciones que se realizan dentro de él. Este eslogan puede servir de URL para la landing page, consiguiendo ser más comerciales y directos. Por ejemplo, se podría utilizar: www.lapalenciaquequieres.com. Actualmente, en el sitio dedicado al Plan Estratégico en la página web oficial del Excl. Ayuntamiento de Palencia,

únicamente hay disponibles archivos PDF con toda la información referente al mismo. En el microsite, el objetivo es organizar y estructurar toda esta información, consiguiendo un menú interesante. Este menú podría constar de los siguientes apartados:

- Home. Un apartado inicial donde se introduzca qué es el Plan, su funcionamiento y su estructura, así como los objetivos generales que se persiguen con el mismo y una declaración institucional del Alcalde.
- Un apartado dedicado al funcionamiento, organigrama, valores y estructura, donde se expliquen todo los anteriores aspectos con detalle.
- Un apartado dedicado a explicar las 5 estrategias y sus objetivos concretos.
- Un apartado a explicar todos y cada uno de los proyectos motores dividido por las 5 estrategias, donde se detallen las acciones, el presupuesto y el porcentaje de realización de cada uno de ellos.
- Un apartado de contacto, donde cualquier persona pueda contactar de forma directa con la gestión del Plan Estratégico, a través de por ejemplo, un mensaje por correo electrónico.

En todos los apartados se busca la simpleza con una buena redacción de los contenidos y con elementos visuales que aclaren y faciliten el entendimiento del Plan Estratégico por parte de los lectores.

Además, es necesario llevar una gestión adecuada de las Redes Sociales. La página creada en Facebook debería tener más dinamicidad en cuanto al contenido y más opciones para la participación de los seguidores, así se atrae al público de Facebook, caracterizado en que la mayoría de sus usuarios tengan de 18 a 44 años. Se propone la creación de un perfil en Twitter, con el objetivo principal de que sirva como plataforma de atención al ciudadano, donde los usuarios puedan sugerir, reclamar u opinar acerca de todo lo referente al Plan Estratégico, además de informar de las novedades con textos cortos y directos. Además, también se propone la creación de un perfil en Instagram para dar a conocer a la población más joven de la existencia del Plan Estratégico a través de recursos gráficos.

En cuanto al contenido de las estrategias y los proyectos motores definidos, también se proponen ciertos cambios. Los servicios mejor valorados (Zonas verdes, seguridad ciudadana y limpieza) no tienen proyectos motores

asignados o son escasos y enmarcados en otros servicios, por lo que sería ideal crear diferentes proyectos motores para cuidar, mantener e incluso mejorar estos servicios. Además, se deberían rediseñar los proyectos motores encaminados a la cultura y a los servicios sociales ya que los presentes no han conseguido ser eficaces y solventar el problema del tráfico y los aparcamientos a corto plazo, realizando acciones como la creación de parkings gratuitos o low cost en el centro (al menos a residentes), la disminución de las zonas o.r.a o la ampliación de aparcamientos en las calles, entre otros. Por último, crear un plan de acción realista, con objetivos y plazos específicos para poder convertir a Palencia en Ciudad Universitaria, aspecto de vital importancia para el futuro de la ciudad.

En el trabajo de investigación realizado existen ciertas limitaciones motivadas por el alcance de los objetivos. No se ha estudiado la opinión que los turistas o extranjeros tienen de Palencia, así como de cada uno de los servicios que se han tratado en el estudio. Además, la población que ha residido en Palencia pero ya no reside, se desconoce cuando dejaron de residir y por tanto, se desconoce también si han vivido el Plan Estratégico (residiendo en Palencia) o no. En cualquier caso, cuando se han realizado comparaciones entre los 3 grupos definidos como: Personas que han nacido y siguen viviendo en Palencia, personas que han residido en Palencia pero que ya no viven allí y personas que viven en Palencia desde hace unos años, las diferencias no eran significativas.

En cuanto a las líneas de trabajo futuras, lo más interesante sería conocer la percepción del turistas y extranjeros que han visitado Palencia, con el objetivo de conocer su opinión sobre la situación actual de la ciudad y poder comparar esta percepción con la opinión que tienen las personas residentes o que han residido.

También sería interesante realizar un estudio de notoriedad a nivel autonómico, nacional e internacional para descubrir el grado en que se conoce a Palencia en los diferentes territorios. A partir de los resultados, se tomarían ciertas medidas en el Plan Estratégico, creando por ejemplo, nuevos proyectos motores. En la investigación realizada la muestra considera que Palencia no está promocionando su imagen de cara al exterior, lo cual se podría completar con lo que perciban las personas que no viven en la capital de provincia.

Por último, el trabajo me ha servido para descubrir lo difícil que es una gestión correcta de los territorios. Ha de ser un trabajo que aglutine a todos los participantes de la ciudad, ya sean las administraciones públicas, las empresas, los residentes, los que han residido, asociaciones, fundaciones, turistas y visitantes, etc. La gestión de las ciudades debe tener objetivos encaminados a la satisfacción de los stakeholders y no fines políticos.

5.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

EFE (2018): “Agencia EFE”. Disponible en <https://www.efe.com/efe/espana/economia/el-turismo-aporto-172-900-millones-al-pib-espanol-en-2017-un-5-7-mas/10003-3561004> [consulta: 07/05/2018]

Juan Martín Martín (2010): “Blog de Geografía”. Disponible en <http://blogdegeografiadejuan.blogspot.com/2010/03/evolucion-de-la-poblacion-rural-y.html> [consulta: 07/05/2018]

Lucía Sáez Vegas, Lucía Mediano Serrano, Victoria de Elizagarate Gutiérrez (2011): “Revista de Dirección y Administración de Empresas”. Disponible en: <http://www.ehu.eus/ojs/index.php/rdae/article/viewFile/11302/10424> [consulta: 12/05/2018]

Laura Victoria Mesa Arango (2011): “El Marketing Urbano y la construcción de la Imagen de la ciudad”. Disponible en http://www-cpsv.upc.es/tesines/resumgu_lmesa.pdf [consulta: 13/05/2018]

Diario Información (2011): “El marketing de ciudades, instrumento de gestión urbana”. Disponible en: <https://www.diarioinformacion.com/opinion/2011/02/27/marketing-ciudades-instrumento-gestion-urbana/1099490.html> [consulta: 13/05/2018]

Friedmann Management (2012): “Nuevas tendencias en el marketing urbano”. Disponible en [http://hm.unq.edu.ar/Cotelco-UNQ_02/Friedmann\(2JMKT\).pdf](http://hm.unq.edu.ar/Cotelco-UNQ_02/Friedmann(2JMKT).pdf) [consulta: 20/05/2018]

Kotler, P. (2007): “Marketing internacional de lugares y destinos”, Parson Educación, México, pp. 141.

Oswaldo Walter Gutiérrez Andrade (2009): “Bases para un plan de marketing urbano”, Universidad Católica Boliviana San Pablo, Bolivia. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159011.pdf> [consulta: 20/05/2018]

Gregorio Hernández Pulgarín (2017): “Revista espacios: Estrategias de marketing urbano y la planificación de la ciudad. El caso de Montpellier (Francia)”. Disponible en

<http://www.revistaespacios.com/a17v38n57/a17v38n57p24.pdf> [consulta: 24/05/2018]

Asociación de Directivos de Comunicación, Foro de Marcas Renombradas Españolas, Instituto Español de Comercio Exterior y Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos (2003): "Proyecto Marca España". Disponible en http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/b9f4f0804f0195c7887cec3170baead1/Informe_Proyecto_Marca_Espana.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=b9f4f0804f0195c7887cec3170baead1 [consulta: 26/05/2018]

Marketing XXI (2017): "Capítulo 5. Etapas del plan de marketing". Disponible en <https://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm> [consulta: 4/06/2018]

Antonio Martínez Gómez (2004): "Planificación estratégica y la imagen de la ciudad. I Congreso Citymarketing Elche'04." Disponible en http://www.ciudadreal.es/planestrategico/Planif_estr_e_imagen_ciudad_Elche.pdf [consulta: 4/06/2018]

José Sixto García (2010): "Marketing para ciudades: las ciudades también se venden, las ciudades también son productos." Universidad de Santiago de Compostela, España. Disponible en <https://revistas.ucm.es/index.php/PEPU/article/viewFile/PEPU1010120211A/15183> [consulta: 5/06/2018]

Manuel Escourido Calvo (2017): "El marketing de ciudades como una herramienta de gestión pública local: una aplicación al caso de As Pontes de García Rodríguez (A Coruña)." Universidad de A Coruña, España. Disponible en http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/19147/EscouridoCalvo_Manuel_TD_2017.pdf?sequence=3 [consulta: 5/06/2018]

Andrés Precado, Javier José Orosa y Alberto Míguez: "Marketing de ciudades y producto ciudad: una propuesta metodológica". Disponible en: <http://www.redalyc.org/html/504/50414006001/> [consulta: 6/06/2018]

Cristina Isabel Ibarra-Armenta y Alejandra Berenice Trejo-Nieto (2012): "Competencia territorial: un marco analítico para su estudio". Disponible en http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212014000100003 [consulta: 6/06/2018]

Precado, A. y Escourido, M. (2017): "Marketing de ciudades y territorios", Dextra Editorial, Madrid, pp 11-13, 45, 46, 240-256.

Kotler, P. (2004): "Marketing", Parson Educación, México, pp. 11-15.

Ana B. Casado Díaz (2009): "El citymarketing y la importancia de la imagen de ciudad" Universidad de Alicante, España. Disponible en

<https://iei.ua.es/materiales/plan-alicante-horizonte-2020/monografia18.pdf>
[consulta: 8/06/2018]

Ayuntamiento de Palencia (2018). Disponible en <https://www.aytopalencia.es/#>
[consulta: 15/06/2018]

Ayuntamiento de Palencia y Dynamyca Consulting (2013): “Plan Estratégico de Palencia y Alfoz 2012 – 2020”. Disponible en https://www.aytopalencia.es/sites/default/files/01_plan_estrategico_de_palencia-documento_final.pdf [consulta: 20/06/2018]

Ayuntamiento de Palencia y Deloitte (2011): “Diagnóstico socioeconómico de la ciudad de Palencia.” Disponible en https://www.aytopalencia.es/sites/default/files/planestrategico/Documento_Socioeconomico_ciudad_de_Palencia.pdf [consulta: 25/06/2018]

Ayuntamiento de Palencia y Dynamyca Consulting (2012): “Anexo VII: Informe Fase I Reflexión Estratégica”. Disponible en https://www.aytopalencia.es/sites/default/files/07_anexo_vii_informe_fase_1_reflexion_estrategica.pdf [consulta: 29/06/2018]

Mónica Lablanca (2004): “La ciudad como producto. Aproximación a las estrategias de marketing del sector empresarial aplicadas en la gestión de la ciudad. La marca ciudad. El modelo de construcción de la marca ciudad en Sant Cugat.” Universidad Autónoma de Barcelona, España. Disponible en https://ddd.uab.cat/pub/trerecpro/2014/hdl_2072_240251/TFM_Ideas_index_v4.pdf [consulta: 4/07/2018]

Carlos Salazar Vargas (2012): “Citymarketing, el concepto”. Disponible en <https://www.roastbrief.com.mx/2012/07/citymarketing-el-concepto/> [consulta: 6/07/2018]

Instituto Nacional de Estadística (2018): “Cifras oficiales de población resultantes de la revisión del Padrón municipal a 1 de enero”. Disponible en <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2888> [consulta: 10/09/2018]

Instituto Nacional de Estadística (2018): “Tasas de actividad, paro y empleo por provincia”. Disponible en <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=3996> [consulta: 10/09/2018]

En Alquiler (2018): “Evolución del alquiler en España”. Disponible en https://www.enalquiler.com/precios/precio-alquiler-vivienda-Espana_31-0-0-0.html [consulta: 22/11/2018]

6.- ANEXOS.

ANEXO 1.

Análisis de la situación inicial en la realización de un plan estratégico urbano.

1.1.- Análisis interno.

Se consideran ciertos sub-análisis dentro del análisis interno (Victoria de Elizagárate):

- *Análisis de las características socioeconómicas de la ciudad:*

En primer lugar, se realiza un estudio cuantitativo de las características demográficas de la ciudad, teniendo en cuenta ciertos indicadores relacionados con las características de los hogares. El objetivo es poder capacitar a los organismos públicos en la toma de decisiones de cara a posibles necesidades de servicios sociales, sanitarios, o viviendas. Resulta esencial realizar un estudio del mercado de trabajo para determinar el nivel de renta de la población, el porcentaje de paro, el porcentaje de jubilaciones y la composición de las diferentes clases sociales, así como de la oferta educativa de la ciudad.

- *Análisis de la actividad económica de la ciudad:*

La actividad económica de la ciudad se ve reflejada en la estructura de los sectores económicos, dentro de los cuáles resulta interesante analizar la terciarización de las actividades empresariales de la ciudad, ya que dicho sector va a favorecer a indicadores como la cuota de mercado, expresada en la capacidad de consumo comparada con los municipios y el índice de turismo, expresado en la comparación la importancia turística de cada municipio.

- *Análisis de los servicios públicos de la ciudad:*

La evaluación de los diferentes servicios públicos que ofrece la ciudad refleja el nivel de calidad de vida de este territorio. Uno de los aspectos fundamentales en los servicios públicos de la ciudad es la seguridad, siendo ésta un servicio muy valorado por los ciudadanos y la peatonalización de las calles, que incentiva la movilidad de los habitantes. Hay que tener cuidado ya que, un

exceso de peatonalización puede provocar una reducción importante de las plazas de aparcamiento para los vehículos, lo cual afecta a la accesibilidad del territorio. El transporte público posibilita la movilidad por todo el territorio y permite a usuarios que a priori no pueden desplazarse por diversos motivos a desplazarse con total libertad. Los servicios sociales necesitan de una proyección a largo plazo ya que su implantación y desarrollo son complejos, pero son necesarios para aportar de forma significativa valor a la ciudad.

Por último, la creación y la mejora de infraestructuras y redes terrestres posibilitan el acceso al territorio y las posibles relaciones internacionales con otros países. La Comisión Europea destaca también que, entre los indicadores de calidad de vida, tienen importancia los servicios sanitarios, destacando como variable relevante la esperanza de vida.

- *Análisis de la habitabilidad de la ciudad:*

Este análisis se realiza a través del mercado de viviendas, que se rige por su oferta y su demanda. Este mercado facilita conocer cual es el poder de atracción de nuevos residentes a la ciudad en cuestión y cual es el poder de retención de los ya residentes en dicha ciudad.

- *El grado de atractivo de las ciudades:*

Se mide por dos aspectos, la ciudad como centro comercial abierto y la ciudad como foco de atracción del turismo.

El atractivo de la ciudad como centro comercial abierto reside en los modelos de gravitación comercial. Uno de los más recomendados es el modelo de Reilly, que “relaciona las ventas que dos localidades traen de una localidad intermedia, estableciendo que éstas son directamente proporcionales a sus poblaciones e inversamente proporcionales al cuadrado de las distancias entre la localidad intermedia y las dos localidades consideradas” (A. Precedo y M. Escourido, 2017). Existe un modelo derivado, el de Converse, que determina la intensidad de los flujos interurbanos dentro del área comercial.

Si nos referimos a la ciudad como foco de atracción turístico, entendido éste como habitantes no residentes que hacen uso y disfrute de los servicios de la ciudad cualesquiera que sean éstos, la información nos la proporciona la

estadística. El atractivo de una ciudad sería por tanto la suma de estas dos variables las cuales se complementan de forma directa o positiva.

- *Las necesidades de empresas e inversores:*

Uno de los factores más importantes para la regeneración económica de la ciudad es la localización de nuevas empresas y la atracción de inversores.

La mayoría de los entes públicos de cada territorio realizan esfuerzos económicos, como la creación de parques empresariales, aunque no sólo depende de los esfuerzos realizados por la administración pública, sino que depende a su vez de numerosos factores que determinan esta necesidad, como la seguridad y tranquilidad del lugar a nivel empresarial, las infraestructuras o la disponibilidad de los terrenos, entre otros.

Actualmente, existe una tendencia en la imagen de las ciudades a convertirse en “ciudades negocio”, mediante el cuál estos territorios proporcionan recintos con mejores medios de transporte e incentivan a inversores y empresarios de diverso ámbito espacial a acudir a estos recintos denominados ferias empresariales o industriales.

- *La atracción del turismo de negocios:*

El turismo de negocios puede ser de muchos tipos: viajes de negocios individuales, reuniones o congresos, entre otros. Para atraer este tipo de turismo es necesario un buen equipamiento de la ciudad combinado con otros atributos como la accesibilidad, el personal cualificado y el ocio en general.

Este factor está muy relacionado con el anterior, y se pueden conseguir fuertes sinergias que beneficien el crecimiento económico de la ciudad en cuestión.

- *Diagnóstico de las instituciones:*

Resulta necesario analizar todas las instituciones que desarrollan actividades que pueden influir en la consecución de los objetivos del plan estratégico de marketing urbano.

1.2.- Análisis externo:

Influyen dos factores a tener en cuenta:

- *El diagnóstico de la competencia:*

El análisis de la competencia es un factor clave para determinar la situación de una ciudad ya que los territorios están compitiendo entre si para atraer todo aquello que genere riqueza y empleo.

Para Batey y Friedrich (2000) existen tres tipos de competencia:

- Competencia entre agentes económicos o instituciones en las regiones respectivas.
- Competencia entre actividades económicas en proceso de asignación de recursos y factores de la producción.
- Actividades en combinación con unidades económicas.

Es interesante analizar también el tipo de competidores. Por norma general, son empresas privadas, entidades públicas, hogares o la combinación de los mismos, pero... ¿por qué compiten cada uno de estos agentes? Johansson (2000) define estos “campos de la competencia”:

- Las empresas compiten por exportar, por la inversión directa en su empresa y por acuerdos de cooperación.
- Las entidades públicas compiten por la retención de inversiones y la propia inversión en servicios e infraestructura.
- Los hogares compiten por el mercado inmobiliario, por servicios y por infraestructuras.

Una técnica muy utilizada en empresas y que en la actualidad también es utilizada en el marketing urbano es el “benchmarking”, que supone conocer cuales son los productos, servicios y actividades estrellas que realizan los territorios con una buena gestión para implementarlas en la propia ciudad, además de descubrir sus debilidades para evitarlas. Esta técnica puede ofrecer gran valor añadido al capital de marca de la ciudad.

- *Entorno general de la ciudad:*

Análisis PEST. Análisis político, económico, sociocultural y tecnológico de la ciudad.

ANEXO 2.

Ejemplo de proyecto motor.

Proyecto Motor: Plan de Espacios Públicos									
Programa: Urbanismo Sostenible									
Líneas Estratégicas a las que contribuye:									
E1	<input checked="" type="checkbox"/>	E2	<input checked="" type="checkbox"/>	E3	<input type="checkbox"/>	E4	<input type="checkbox"/>	E5	<input type="checkbox"/>
<p><u>Justificación:</u></p> <p>Los espacios públicos son un indicador de calidad de vida y medio ambiente en las ciudades, las urbes con más cantidad de metros cuadrados de zona verde por habitante son espacios más sostenibles y con mejor calidad de vida.</p> <p>Por este motivo y ante la apuesta de Palencia por ser una ciudad basada en la salud, la vida, la persona y el medio ambiente, se hace indispensable la existencia de un plan de espacios públicos que permita ubicar Palencia a la cabeza de Europa en materia de sostenibilidad ambiental.</p>									
<p><u>Objetivos estratégicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• O2: Mejorar las instalaciones deportivas y fomentar el deporte vinculándolo a la vida sana.• O5: Construir un Gran Palencia permeable, accesible y sostenible.• O7: Integrar la biodiversidad en el entorno humano conservando los recursos hídricos y la calidad del aire.									
<p><u>Descripción y acciones:</u></p> <p>Los espacios públicos son áreas urbanas diseñadas para el disfrute y el tránsito de las personas que habitan una ciudad, por este motivo se hace necesario que los mismos estén pensados para garantizar la calidad de estos servicios a los ciudadanos y atiendan a las diferentes demandas sociales, por ello se contempla el proyecto motor de realizar un plan de espacios públicos que desarrolle las siguientes acciones:</p> <p>A1. Creación de un órgano consultivo de gestión de los espacios públicos, que esté formado por el ayuntamiento y las asociaciones de vecinos. Dicho órgano será el encargado de detectar el estado de conservación y mantenimiento de los espacios públicos, así como proponer nuevos espacios públicos según las determinaciones del Plan General de Ordenación Urbana.</p> <p>A2. Realización de un diagnóstico del estado de conservación y mantenimiento de los espacios públicos, zonas verdes y jardines existentes en Palencia.</p> <p>A3. Diseño de los nuevos jardines y áreas verdes teniendo en cuenta las diferentes necesidades, como pueden ser: áreas para mascotas, zonas infantiles, circuitos de salud, etc. Para el cual se deberá priorizar que las especies vegetales plantadas sean autóctonas y la demanda de agua sea baja.</p> <p>A4. Puesta en marcha del servicio de reparaciones urgentes para desperfectos del mobiliario urbano.</p> <p>A5. Creación de huertos urbanos en espacios públicos o solares abandonados y degradados.</p>									

Gráfico 2.1: Ejemplo de proyecto motor. Fuente: Ayto. de Palencia.

<u>Nivel de prioridad:</u> Media.	<u>Plazo de Ejecución:</u> Medio.
<u>Actor impulsor:</u> • Ayuntamiento de Palencia.	<u>Actores implicados:</u> • Asociaciones de vecinos.
<u>Coste Estimado por Acción:</u> A1. Muy Bajo. (aprox. 0€) A2. Muy Bajo. (aprox. 12.000€) A3. Muy Bajo. (aprox. 0€) A4. Bajo. (aprox. 150.000€) A5. Muy Bajo. (aprox. 18.000€)	<u>Fuentes de financiación:</u> • Ayuntamiento de Palencia.
<u>Sinergias con otros proyectos:</u> • Palencia ciudad deportiva. • Planificación de la margen derecha del río Carrión.	<u>Indicadores de seguimiento:</u> • I3: Superficie de área deportiva por habitante. • I30: Superficie de zona verde por habitante.

Gráfico 2.2: Ejemplo de proyecto motor. Fuente: Ayto. de Palencia

Cabe destacar la información que normalmente ofrece cada proyecto:

- Programa: Línea de trabajo en la que esté enmarcado el proyecto.
- Justificación: Por qué se lleva a cabo dicho proyecto.
- Objetivos estratégicos: Los objetivos estratégicos que influyen directamente en el proyecto. Son seleccionados de los objetivos estratégicos generales.
- Acciones: Enumeración de la serie de acciones que se pretenden llevar a cabo para conseguir el proyecto, y por lo tanto, la estrategia y los objetivos concretos.
- Nivel de prioridad: Clasificación de importancia a la hora de su ejecución.
- Plazo de ejecución: Tiempo estimado para la realización de las acciones. Normalmente, se divide en los siguientes periodos de tiempo:
 - Corto plazo: De 0 a 2 años.
 - Medio plazo: De 2 a 5 años.
 - Largo plazo: Mayor de 5 años.

Por lo general, abundan los proyectos que se enmarcan en el medio y largo plazo.

- Actor impulsor: Organismo que lidera el proyecto.
- Actores implicados: Organismos implicados en el proyecto.
- Coste estimado por acción: Estimación de los costes que van a suponer la realización del proyecto. Al igual que en el periodo, se suelen realizar

intervalos, pero estos varían en función de la profundidad y tipo del plan estratégico y de las características de la ciudad.

- Fuentes de financiación: Actores implicados en financiar el proyecto.
- Sinergias con otros proyectos: Posibles relaciones con proyectos ya definidos en el plan estratégico.
- Indicadores de seguimiento: Los indicadores concretos con los que se va a evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos.

ANEXO 3.

Información descriptiva sobre el plan estratégico de Palencia.

La justificación para llevar a cabo el plan se basa en poder sacar a Palencia de la crisis económica con una hoja de ruta constituyente en el plan estratégico, poniendo en marcha una herramienta de gestión urbana en continuo cambio y evolución.

El proceso de planificación estratégica ha consistido en:

- Los pilares del plan. Se asienta sobre la implicación política, la prospectiva de cara al futuro, la innovación en las técnicas, la sostenibilidad en el modelo de ciudad como elemento de calidad de vida, la responsabilidad con la población en general, otorgando mayor importancia al segmento de población más desfavorecido, y la definición de valores basados en la cultura y tradición palentina.
- Metodología: Se parte de un diagnóstico del territorio contrastado con la sociedad con el fin de definir las estrategias clave de desarrollo.
- Organigrama del plan estratégico: Caracterizado por la amplitud y diversidad de la participación. La responsabilidad de ejecución del Plan Estratégico recae en el Ayuntamiento de Palencia, concretamente en el área de empleo, desarrollo económico, innovación, comercio y turismo. En un segundo nivel se encuentra la comisión de seguimiento encargada de transmitir las actuaciones más importantes al gobierno local y, en un tercer nivel, la oficina técnica del plan estratégico, encargada de reportar a la mesa general las demandas de la ciudadanía.



Gráfico 3.1: Organigrama del plan estratégico de Palencia y Alfoz. Fuente: Ayto. de Palencia.

El plan estratégico de Palencia y alfoz 2012 – 2020 se detalla en:

- Sentido. Constituir una herramienta de gestión municipal útil y efectiva en su aplicación, teniendo en cuenta las siguientes premisas: Realista, comprensible, respaldado y con valor añadido.
- Enfoque. No sólo se han tenido en cuenta las connotaciones puramente económicas y sociales, sino que el enfoque también se ha centrado en la consecución del desarrollo personal y la felicidad de los ciudadanos.
- Visión: “Provocar cambios en las personas, trabajando por hacer felices a los palentinos, usando como herramienta una gestión participativa y la colaboración público – privada, enfocada a establecer los pilares de un desarrollo económico que permite la creación de empleo y desarrollo profesional y humano. Trabajando, además, en la utilización eficiente de los recursos, la mejora continua de la calidad de vida de los palentinos, así como el diseño de una ciudad sostenible, amigable y cómoda para los ciudadanos, visitantes y turistas.”
- Valores:
 - Creatividad e innovación para alcanzar la mejora continua.
 - Capacidad de adaptación y flexibilidad ante los cambios.
 - Colaboración y cooperación territorial.
 - Equidad y responsabilidad en el cumplimiento de los compromisos.

- Solidaridad y transparencia en la gestión.

La estructura que se sigue en todo el plan es la siguiente:



Gráfico 3.2: Estructura del Plan Estratégico. Fuente: Ayto. de Palencia.

Siguiendo con esta estructura, se definieron 19 objetivos a alcanzar en este plan estratégico:

- **O1:** Fomentar la economía social y los emprendimientos sociales en el ámbito socio-sanitario, llegando a ser referente nacional.
- **O2:** Mejorar las instalaciones deportivas y fomentar el deporte vinculándolo a la vida sana.
- **O3:** Convertir Palencia en un referente nacional en la prestación de servicios sociales y sanitarios.
- **O4:** Hacer de Palencia una ciudad para la familia, con oportunidades de futuro y atractiva para la juventud e infancia.
- **O5:** Construir un Gran Palencia permeable, accesible y sostenible.
- **O6:** Fomentar la sostenibilidad energética.
- **O7:** Integrar la biodiversidad en el entorno humano conservando los recursos hídricos y la calidad del aire.
- **O8:** Mejorar la formación de los palentinos y su adaptación al mercado laboral.
- **O9:** Fomentar el espíritu emprendedor de los palentinos.
- **O10:** Crear empleo estable y de calidad potenciando el tejido empresarial palentino mediante la innovación.
- **O11:** Potenciar la colaboración público - privada.
- **O12:** Reforzar la imagen e identidad interna de los palentinos.

- **O13:** Poner en valor los recursos culturales del Gran Palencia.
- **O14:** Posicionar Palencia y alfoz a nivel nacional e internacional.
- **O15:** Mejorar y potenciar la colaboración entre Palencia y los municipios del alfoz.
- **O16:** Trabajar por la felicidad de los palentinos.
- **O17:** Establecimiento de una gestión municipal basada en la participación ciudadana.
- **O18:** Fomentar los valores solidarios y la responsabilidad social corporativa entre la ciudadanía, administraciones y organizaciones sociales y económicas.
- **O19:** Establecer una estructura y procedimientos administrativos, racionales y eficientes.

Al igual que los objetivos, se definieron una serie de indicadores, en concreto 65, con el objetivo de medir el grado de cumplimiento de los 19 objetivos y por ende, de las 5 estrategias ya definidas:

- **I1:** Numero de organizaciones dedicadas a los emprendimientos sociales en el ámbito socio sanitario.
- **I2:** Índice de utilización de las instalaciones deportivas.
- **I3:** Superficie de área deportiva por habitante.
- **I4:** Tiempo medio de espera en los servicios socio-sanitarios.
- **I5:** Numero de quejas y reclamaciones realizadas por los usuarios.
- **I6:** Presupuesto municipal destinado a los servicios sociales y socio-sanitarios.
- **I7:** Oferta de viviendas de protección oficial.
- **I8:** Oferta de alquileres de protección oficial.
- **I9:** Porcentaje de sueldo familiar dedicado al pago de la vivienda.
- **I10:** Tasa de desempleo juvenil.
- **I11:** Numero de actividades realizadas anualmente dirigidas a los jóvenes.
- **I12:** Numero de actividades realizadas anualmente dirigidas a la infancia.

- **I13:** Numero de personas que se desplazan normalmente a pie para ir al trabajo.
- **I14:** Numero de ciudadanos que se desplazan normalmente en bicicleta para ir al trabajo.
- **I15:** Numero de ciudadanos que utilizan el transporte publico.
- **I16:** Numero de personas que usan vehículo particular para ir al trabajo.
- **I17:** Numero de vehículos eléctricos o híbridos.
- **I18:** Numero de conexiones a los puntos de recarga de vehículos eléctricos.
- **I19:** Presencia de barreras arquitectónicas.
- **I20:** Frecuencia de transporte publico con el alfoz.
- **I21:** Numero de accesos construidos o mejorados.
- **I22:** Numero de metros cuadrados urbanos cultivados.
- **I23:** Grado de éxito de las actuaciones de integración del tren en la ciudad.
- **I24:** Numero de destinos a los que se puede llegar con alta velocidad.
- **I25:** Índice de utilización de los equipamientos públicos.
- **I26:** Evolución del consumo de energía eléctrica para uso publico.
- **I27:** Evolución de la producción de energías renovables en el Gran Palencia.
- **I28:** Minimización de toneladas de CO2 a la atmosfera, provocado por el ahorro energético y la movilidad sostenible.
- **I29:** Calificación energética de nuevos edificios.
- **I30:** Superficie de zona verde por habitante.
- **I31:** Índice de calidad ambiental.
- **I32:** Evolución del numero de estudiantes universitarios y de formación profesional.
- **I33:** Numero de alumnos universitarios y de formación profesional que realizan prácticas en empresas.
- **I34:** Consultas realizadas a la oficina del emprendedor.
- **I35:** Numero de empresas de nueva creación por sectores.

- **I36:** Numero de empresas de nueva creación que sobreviven al segundo año tras la creación.
- **I37:** Numero de créditos concedidos a emprendedores.
- **I38:** Numero de empresas de base tecnológica.
- **I39:** Evolución de la tasa de ocupación de suelo industrial.
- **I40:** Evolución del número de puestos de trabajo estable generados.
- **I41:** Evolución de la tasa de empleo por sectores y rangos poblacionales.
- **I42:** Numero de convenios de colaboración público - privados al año.
- **I43:** Numero de acciones de comunicación realizadas anualmente.
- **I44:** Numero de visitas a los elementos culturales del Gran Palencia.
- **I45:** Numero de actividades culturales realizadas al año.
- **I46:** Numero de asistentes a los eventos culturales.
- **I47:** Numero de proyectos de investigación desarrollados.
- **I48:** Numero de actuaciones de restauración, recuperación y conservación realizadas.
- **I49:** Numero de turistas.
- **I50:** Numero de pernoctaciones realizadas en el Gran Palencia.
- **I51:** Numero de establecimientos y plazas hoteleras.
- **I52:** Grado de ocupación hotelera.
- **I53:** Estancia media de los turistas.
- **I54:** Numero de visitas a las oficinas de turismo, tanto físicas como virtuales.
- **I55:** Numero de municipios que se adhieren a la mancomunidad del Gran Palencia.
- **I56:** Numero de acuerdos de colaboración adoptados entre los municipios del Gran Palencia.
- **I57:** Índice de felicidad palentino.
- **I58:** Numero de participantes en las reuniones de seguimiento del Plan

- **I59:** Grado de implantación de los proyectos del Plan Estratégico.
- **I60:** Grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- **I61:** Numero de organizaciones con memoria de RSC según pacto mundial.
- **I62:** Ciudadanos y organizaciones que trabajan o colaboran con entidades solidarias.
- **I63:** Evolución del presupuesto municipal destinado a acciones solidarias.
- **I64:** Grado de implantación de las TIC's en la administración pública.
- **I65:** Evolución del tiempo medio en la realización de tramites administrativos.

A su vez, de las estrategias se desprenden 11 programas que aglutinan todos los proyectos motores que afectan a un mismo ámbito:

- **PG1:** Servicios Sociales y Sanidad.
- **PG2:** Familia y Vida Social.
- **PG3:** Movilidad Sostenible.
- **PG4:** Equipamientos Municipales.
- **PG5:** Urbanismo Sostenible.
- **PG6:** Educación.
- **PG7:** Emprendedores.
- **PG8:** Empresa.
- **PG9:** Marca.
- **PG10:** Turismo.
- **PG11:** Buen Gobierno.

Por lo tanto, el plan estratégico de Palencia y su alfoz se compone de 45 proyectos motores, que se engloban en 11 programas y que a su vez se incluyen en 5 estrategias. Estos 45 proyectos motores son los siguientes:

ESTRATEGIA	PROGRAMA	Nº	PROYECTO MOTOR
E1: SALUD Y VIDA	PG1: Servicios Sociales y Sanidad	P1	Centro de atención e innovación socio-sanitaria.
		P2	Hospital universitario para Palencia.
		P3	Escuela de servicios sociales y clúster socio-sanitario.
	PG2: Familia y Vida Social	P4	Políticas de vivienda.
		P5	Palencia ciudad deportiva.
		P6	Palencia ciudad de la infancia.
		P7	Palencia ciudad joven.
E2: ENTORNO	PG3: Movilidad Sostenible Saludable	P8	Plan de movilidad y accesibilidad sostenible.
		P9	Plan de infraestructuras y accesos de Palencia.
		P10	Red de transporte público del Gran Palencia.
		P11	Alta velocidad para el Gran Palencia.
	PG4: Equipamientos Municipales	P12	Puesta en funcionamiento de la antigua cárcel.
		P13	Rehabilitación del mercado de abastos.
		P14	Palacio de ferias y congresos de Palencia.
	PG5: Urbanismo Sostenible	P15	Palencia sostenible energéticamente.
		P16	Palencia por la arquitectura bioconstructiva y bioclimática.
		P17	Plan de espacios públicos.
		P18	Planificación de la margen derecha del río Carrión.

Gráfico 3.3: Proyectos motores. Fuente: Ayto. de Palencia.

ESTRATEGIA	PROGRAMA	Nº	PROYECTO MOTOR
E3: DESARROLLO HUMANO	PG6: Educación	P19	Empresas - Universidad - Formación Profesional - Administraciones por la educación.
		P20	Palencia ciudad universitaria.
		P21	Fomento del espíritu emprendedor en la educación.
	PG7: Emprendedores	P22	Emprendedores, nuestro futuro.
		P23	Centro polivalente de empleo y emprendedores.
		P24	Fomento del coworking y networking.
	PG8: Empresa	P25	Plan municipal de empleo.
		P26	Parque científico - tecnológico agroalimentario.
		P27	Impulso del comercio de la ciudad de Palencia.
		P28	Plan de gestión y manejo del suelo industrial del Gran Palencia.
		P29	Catálogo de instalaciones y servicios municipales.

Gráfico 3.4: Proyectos motores. Fuente: Ayto. de Palencia.

	PG9: Marca	P30	Marca o Imagen para el Gran Palencia.
		P31	Plan de comunicación interno.
		P32	Palencia Cultural.
		P33	Centro nacional para la conservación del patrimonio.
E4: IMAGEN	PG10: Turismo	P34	Plan dinamizador del turismo.
		P35	Plan de señalización turística 2.0.
		P36	Turismo virtual.
		P37	Juntos por el turismo del Gran Palencia.
		P38	Castellano para extranjeros.
E5: GOBERNANZA	PG11: Buen Gobierno	P39	Gran Palencia unida.
		P40	Racionalización y simplificación de las estructuras administrativas.
		P41	Administración 2.0.
		P42	Seguimiento del Plan Estratégico.
		P43	Índice de felicidad palentino.
		P44	Impulso de la responsabilidad social corporativa.
		P45	Palencia solidaria.

Gráfico 3.5: Proyectos motores. Fuente: Ayto. de Palencia.

Se desarrollan a través de 185 acciones que puede ser modificadas, reducidas o ampliadas durante el desarrollo del plan estratégico.

ANEXO 4.

Mapa de localidades donde se ha realizado el análisis situacional de Palencia y su Alfoz, Noviembre de 2011.



Gráfico 4.1: Mapa de localidades donde se ha realizado el análisis situacional de Palencia. Fuente: Ayto. de Palencia.

ANEXO 5.

En el siguiente cuadro se presentan las 20 localidades con más población que Palencia. En negrita, se destacan las escogidas para realizar el análisis de la situación inicial de Palencia de forma comparativa, elegidas por tener rasgos similares a ésta.

Ciudad	Población
Palencia	82.169
Toledo	82.489
Guadalajara	83.789
Cáceres	94.179
Girona	96.236
Lugo	97.635
Ourense	108.673
Jaén	116.790
Cádiz	125.826
León	134.012
Lleida	137.387
Tarragona	140.184
Huelva	149.310
Badajoz	150.376
Logroño	152.650
Salamanca	154.462
Albacete	170.475
Burgos	178.574
Castellón de la Plana	180.690
Santander	181.589

Gráfico 5.1: Localidades con más población que Palencia. Fuente: Ayto. de Palencia.

ANEXO 6.

Análisis DAFO realizado por Deloitte con el objetivo de conocer la situación de Palencia y su alfoz en Noviembre de 2011.

Fortalezas:

- Existen profesionales cualificados en el ámbito asistencial y agrícola.
- La oferta en equipamiento deportivo y sanidad es abundante.
- Buena calidad ambiental y amplias zonas verdes.

- Alta renta per cápita y seguridad.
- Proporciona una imagen de buena calidad de vida y buena gastronomía.
- Enclave logístico de primer nivel.
- Sector agroalimentario de primer nivel y calidad en el comercio local.
- Buenas infraestructuras de comunicación en la provincia.

Debilidades:

- Envejecimiento de la población, pérdida de población joven y bajas tasas de natalidad que dificulta el relevo generacional.
- Falta de oferta educativa.
- Dificultad para retener el talento.
- Alta tasa de paro y temporalidad en los contratos.
- Falta de coordinación entre la oferta cultural y la oferta de ocio.
- Imagen de la ciudad débil.
- Escasez de oferta hotelera de calidad.
- Caída de la actividad comercial.
- Escasa contribución del turismo a la economía local.
- Dificultades económicas en las Administraciones Públicas.
- Falta de planificación estratégica de la ciudad.
- Alta densidad de tráfico y dificultades en el aparcamiento.
- Deficiente conectividad por medios de transporte público con el Alfoz.

Oportunidades:

- La ampliación de la oferta educativa de la Universidad de Valladolid y la impartición de nuevos módulos educativos.
- La puesta en valor de principales activos de la ciudad (calidad de vida, entorno logístico) que permita captar a más población, incluyendo también los activos turísticos (cristo del otero, por ejemplo).
- Existencia de un alto sentimiento de pertenencia a la tierra.
- El uso del monte el viejo como lugar de ocio.
- La ordenación de iniciativas culturales dispersas.
- El alto patrimonio románico de la provincia.
- La inclusión de la marca en la definición estratégica de la ciudad.

- La creación de infraestructuras para el fomento de la innovación y de servicios mancomunados con el área metropolitana.
- El proyecto “Urban” del Barrio del Cristo y el Ave María.
- El proyecto Smart Cities y la búsqueda de sinergias con ciudades del entorno.
- La llegada de líneas de Alta Velocidad y el Plan Regional Sectorial de Carreteras 2008 – 2020.

Amenazas:

- La pérdida del capital humano más cualificado y la falta de una industria intensiva en el conocimiento.
- Las ciudades cercanas con una oferta cultural más competitiva y una oferta turística similar.
- La gestión del uso de las infraestructuras de la ciudad por parte de habitantes del Alfoz.
- Iniciativas de promoción dispersas y falta de unión de los agentes para la creación de la marca Palencia.
- Dificultad para encontrar elementos diferenciadores en la ciudad.
- La coyuntura económica global.
- La excesiva dependencia en determinadas empresas.
- La competencia de otras ciudades.
- La brecha tecnológica entre el medio rural y el urbano de la provincia.

ANEXO 7.

Balance de ejecución del Plan Estratégico Palencia y Alfoz realizado en 2013.

Se realizó un seguimiento de control sobre el plan estratégico de Palencia y su alfoz con el objetivo de determinar como era la situación general de los proyectos motores.

En 2013, 40 de los 45 proyectos motores ya se habían comenzado. Existen además abundantes proyectos con el 100% de realización o porcentajes superiores al 75%, pero esto no significa que ya estén finalizados sino que, en muchos casos, son proyectos que suponen desarrollo continuo. Además, el

siguiente gráfico nos muestra el porcentaje de ejecución de los eventos según su porcentaje de avance.

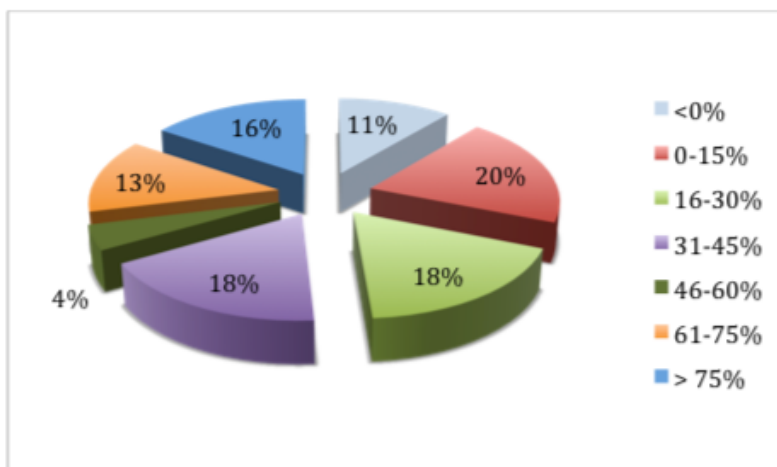


Gráfico 7.1: Seguimiento de control del plan estratégico. Fuente: Ayto. de Palencia.

Por último, podemos observar cómo es el grado de implementación en 2013 de cada uno de los proyectos motores integrados en sus líneas estratégicas.

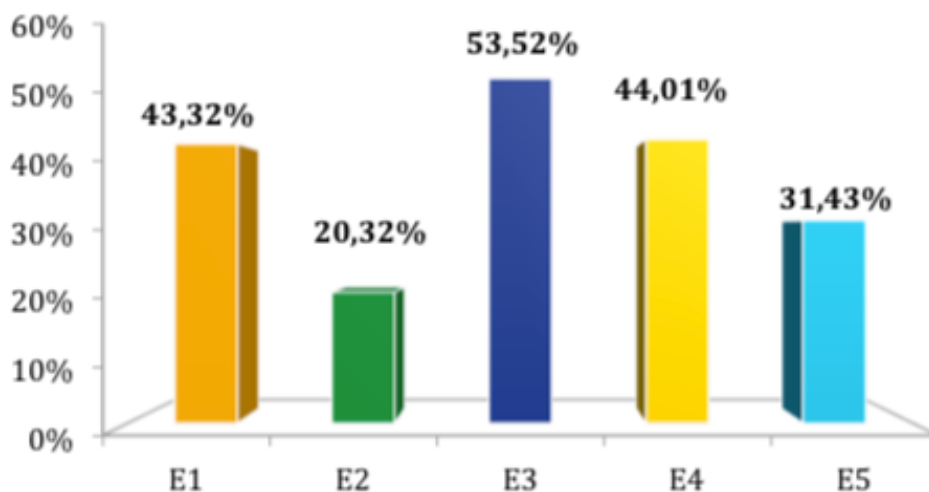


Gráfico 7.2: Seguimiento de control del plan estratégico. Fuente: Ayto. de Palencia.

El mayor grado de desarrollo lo tiene el E3 “Desarrollo económico”, seguido del E4 “Imagen” y del E1 “Salud y vida”, respectivamente. Las estrategias que menos se han desarrollado son E5 “Gobernanza” y E2 “Entorno”:

E1: SALUD Y VIDA.

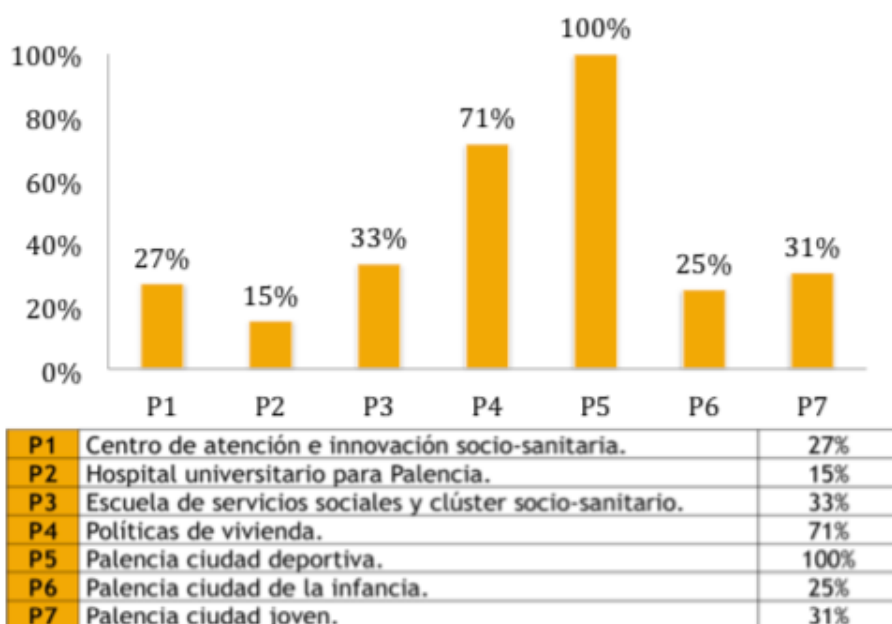


Gráfico 7.3: Proyectos motores de salud y vida. Fuente: Ayto. de Palencia.

E2: ENTORNO.

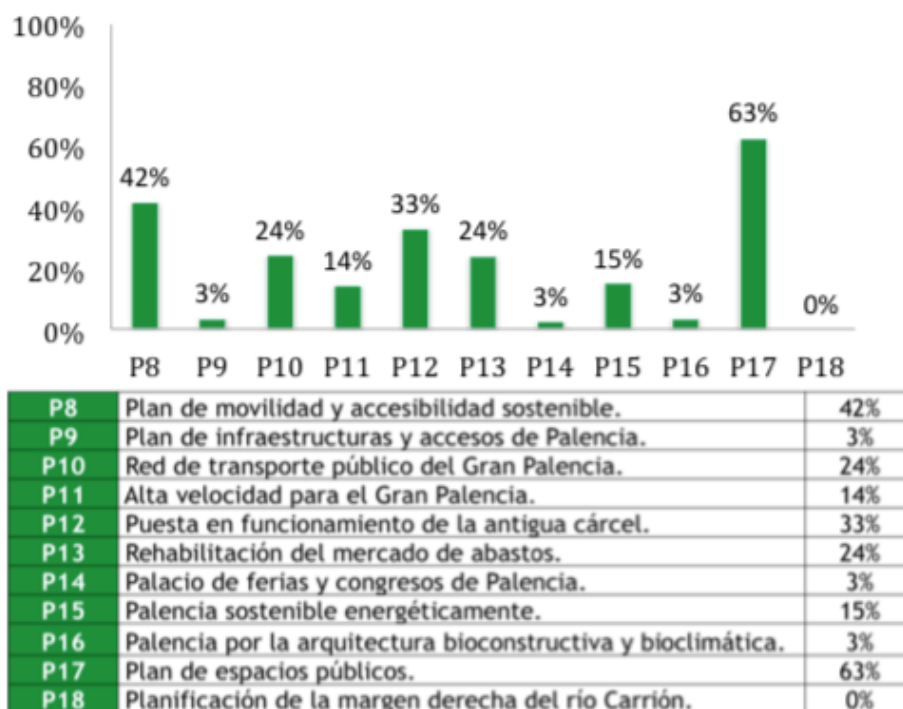


Gráfico 7.4: Proyectos motores de entorno. Fuente: Ayto. de Palencia.

E3: DESARROLLO HUMANO.



Gráfico 7.5: Proyectos motores de desarrollo humano. Fuente: Ayto. de Palencia.

E4: IMAGEN.

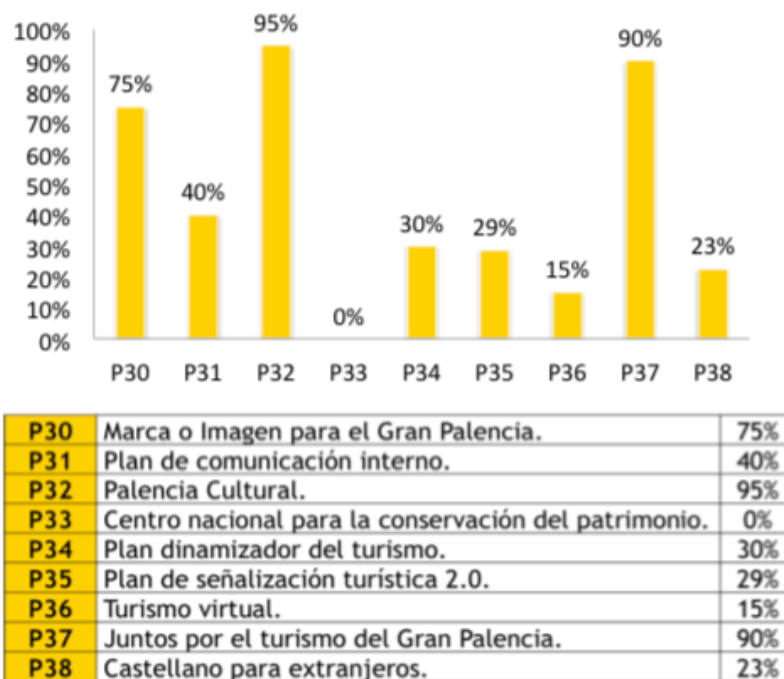


Gráfico 7.6: Proyectos motores de imagen. Fuente: Ayto. de Palencia.

E5: GOBERNANZA.

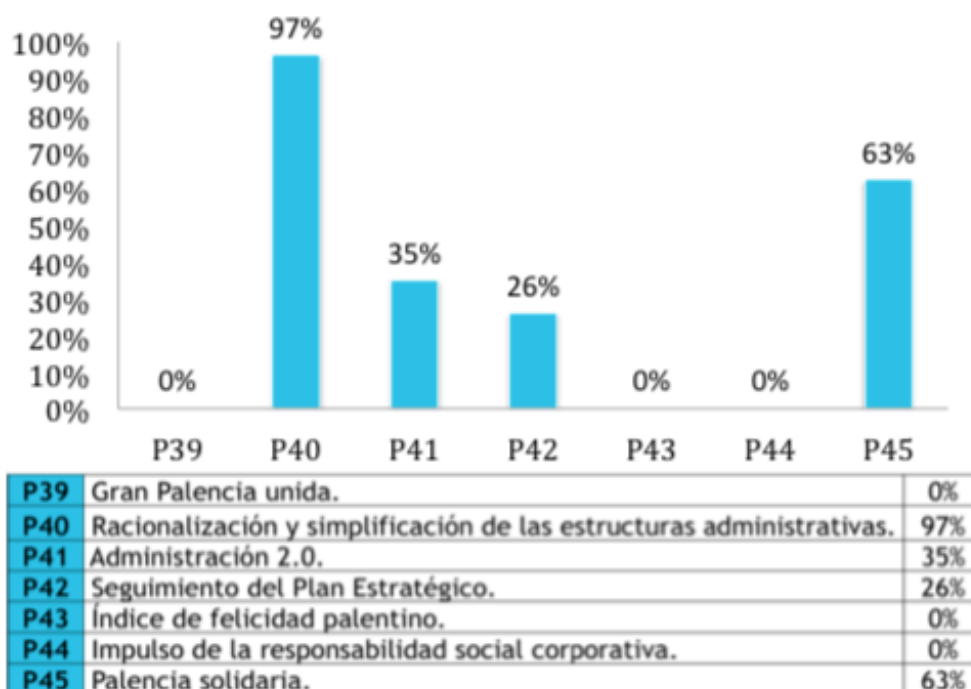


Gráfico 7.7: Proyectos motores de gobernanza. Fuente: Ayto. de Palencia.

ANEXO 8.

La encuesta.

¡Hola! Estoy realizando mi trabajo de fin de carrera sobre la marca Palencia y sus proyectos motores para el desarrollo de la ciudad. El cuestionario es muy breve y con el me podrás ayudar a investigar sobre estos aspectos. ¡Muchas gracias por su atención!

1.- ¿Ha residido o reside en la ciudad de Palencia?

- Si *(Realización del cuestionario)*
- No *(Agradecimiento por la colaboración y finalización de la participación)*

2.- ¿Desde cuando usted vive o ha vivido en Palencia?

- He nacido en Palencia y sigo viviendo allí.
- Vivo en Palencia desde hace años. ¿Cuántos?___ años.
- He vivido en Palencia pero actualmente no vivo allí. ¿Cuántos?___años.

Pregunta cruzada. Se realizará la misma pregunta a los usuarios que hayan contestado la opción 1, 2 y la 3 pero por caminos diferentes, para comparar si es sólo percepción o si ha vivido en otros sitios y es una “percepción constatada”.

3.- ¿Considera usted que la calidad de vida en Palencia es mejor o peor que en el resto de España?

- Mejor.
- Igual.
- Peor.
- Ns/Nc.

4.- Valore del 1 al 5 estos servicios y equipamientos de la ciudad de Palencia, siendo el 1 muy mal y el 5 muy bien.

Los servicios sanitarios.	(Muy mal 1	-	5 Muy bien)
La oferta educativa.	(Muy mal 1	-	5 Muy bien)
Los servicios sociales.	(Muy mal 1	-	5 Muy bien)
La oferta cultural.	(Muy mal 1	-	5 Muy bien)
El equipamiento deportivo.	(Muy mal 1	-	5 Muy bien)
Las zonas verdes.	(Muy mal 1	-	5 Muy bien)
La limpieza en las calles.	(Muy mal 1	-	5 Muy bien)
El transporte público.	(Muy mal 1	-	5 Muy bien)
El tráfico y los aparcamientos.	(Muy mal 1	-	5 Muy bien)
La seguridad ciudadana.	(Muy mal 1	-	5 Muy bien)

5.- ¿En que medida está usted satisfecho/a con el estilo de vida (entendiendo éste como el conjunto de características que ofrece la ciudad para satisfacer sus necesidades) que ofrece la ciudad de

Palencia? (Conteste del 1 al 5, siendo el 1 totalmente insatisfecho y el 5 totalmente satisfecho)

Totalmente insatisfecho 1 2 3 4 5 *Totalmente satisfecho*

6.- ¿Cree usted que la situación económica de Palencia es mejor, igual o peor que la del resto de Castilla y León?

- Mejor.
- Igual.
- Peor.
- Ns/Nc.

7.- ¿Y la situación económica de Palencia en comparación con el resto de España, considera que es mejor, igual o peor?

- Mejor.
- Igual.
- Peor.
- Ns/Nc.

8.- ¿En qué medida considera necesario que se desarrollen en Palencia políticas de vivienda públicas atendiendo a las necesidades de la población? (Conteste del 1 al 5, siendo el 1 totalmente innecesario y el 5 totalmente necesario)

Totalmente innecesario 1 2 3 4 5 *Totalmente necesario*

9.- ¿Conoce y/o has utilizado las instalaciones y equipamientos deportivos de la ciudad de Palencia en alguna ocasión?

- Sí.
- No.

En caso afirmativo, se pregunta al usuario la cuestión número 10. En caso negativo, se salta directamente a la cuestión 11.

10.- ¿Considera que estas instalaciones y equipamientos deportivos de la ciudad están obsoletos o por el contrario son modernos, atendiendo a las necesidades de la población? (Conteste del 1 al 5, siendo el 1 muy obsoleto y el 5 muy moderno)

Muy obsoleto 1 2 3 4 5 Muy moderno

11.-¿Conoce la existencia del tercer plan de juventud impulsado por el Ayuntamiento de Palencia?

- Sí.
- No.

En caso afirmativo, se pregunta al usuario la cuestión número 12. En caso negativo, se salta directamente a la cuestión 13.

12.- Teniendo en cuenta que en la actualidad se rige el tercer plan de juventud para la ciudad de Palencia, ¿Considera que estos planes están teniendo éxito entre la población joven palentina? (Conteste del 1 al 5, siendo el 1 un fracaso absoluto y el 5 un éxito absoluto)

Fracaso absoluto 1 2 3 4 5 Éxito absoluto

13.- ¿Qué uso haces del coche en la ciudad?

- Soy conductor habitual.
- Soy conductor en ocasiones esporádicas.
- Soy peatón.

Atendiendo a cada respuesta, la pregunta 14 y 15 se realiza en diferentes caminos para conocer la percepción y las principales diferencias entre los usuarios, en materia de si es conductor habitual, esporádico o peatón.

14.- ¿Actualmente, cómo considera que se encuentra el tráfico de la ciudad de Palencia? (Conteste escogiendo del 1 al 5, siendo el 1 muy poco tráfico y el 5 excesivo tráfico)

Muy poco tráfico 1 2 3 4 5 Excesivo tráfico

15.- ¿Y cómo considera que es la situación actual de los aparcamientos en la capital de provincia? (Conteste escogiendo del 1 al 5, siendo el 1 existen muy pocos aparcamientos y el 5 existen muchos aparcamientos)

Existen muy pocos aparcamientos 1 2 3 4 5 Existen muchos aparcamientos

16.- Desde tu opinión personal, ¿Consideras que Palencia es una ciudad universitaria? (Conteste escogiendo del 1 al 5, siendo el 1 Palencia no es una ciudad universitaria en absoluto y el 5 Palencia sí es una ciudad universitaria)

Palencia no es una ciudad universitaria 1 2 3 4 5 Palencia si es una ciudad universitaria.

17.- En la situación actual de Palencia y en un hipotético caso... ¿Usted emprendería su propio negocio en dicha ciudad? (Conteste escogiendo del 1 al 5, siendo el 1 “de ningún modo emprendería en Palencia” y el 5 “Por supuesto emprendería en Palencia”)

De ningún modo 1 2 3 4 5 Por supuesto

18.- ¿Por qué?

19.- ¿Conoce la tasa de empleo (entendida ésta como la proporción de personas empleadas respecto a la población en edad de trabajar, es decir, población con edad entre 16 y 64 años) que hay actualmente en Palencia?

- Menos de 25.
- Entre 25 y 50.
- Entre 50 y 75.
- Más de 75.
- Ns/Nc.

20.- ¿Considera que la situación de número de empleados en Palencia (personas que realizan un trabajo en dicha ciudad) es mejor, igual o peor que en Castilla y León?

- Mejor.
- Igual.
- Peor.
- Ns/Nc.

21.- ¿Considera que la situación de número de empleados en Palencia (personas que realizan un trabajo en dicha ciudad) es mejor, igual o peor que en el resto de España?

- Mejor.
- Igual.
- Peor.
- Ns/Nc.

22.- ¿Considera que la imagen de Palencia se está publicitando de forma adecuada de cara al exterior?

- Sí.
- No.
- Ns/Nc.

Para los que han contestado sí: ¿Por qué cree que la imagen de Palencia sí se explota de cara al exterior?

- La imagen de Palencia siempre se ha potenciado.
- La imagen de Palencia se está potenciando actualmente a través de planes estratégicos.
- La imagen de Palencia se está potenciando a través de potenciales marcas que permiten que se conozca al territorio en el exterior.
- Otras razones: ¿Cuáles? _____

Para los que han contestado no: ¿Por qué cree que la imagen de Palencia no se explota de cara al exterior?

- Por factores externos que afectan a la ciudad de forma directa o indirecta.
- Por factores internos, ya que la gestión de la marca Palencia está descuidada y no se potencia.
- Otras razones: ¿Cuáles? _____

23.- ¿Cuál de las siguientes estrategias tiene constancia de que se están desarrollando para potenciar la imagen de Palencia? (Puede marcar varias, una o ninguna)

- Marca para el Gran Palencia.
- Marca “Palencia con P.
- Marca “Palencia desconocida”. (Variable inventada que actúa como variable de control)
- Palencia Cultural.
- Palencia Turismo.
- Centro nacional de conservación del patrimonio.
- Turismo virtual.
- Plan de deporte turístico “Palencia élite”. (Variable inventada que actúa como variable de control)
- Plan de señalización de lugares emblemáticos para los turistas.

24.- ¿En general, te gusta vivir en Palencia? (Conteste escogiendo del 1 al 5, siendo el 1 no me gusta nada Palencia y el 5 me encanta Palencia)

No me gusta nada 1 2 3 4 5 Me encanta

25.- ¿Si tuviera oportunidad, se iría a vivir a otro lugar?

- Sí.
- No.
- Ns/Nc.

Para los que contestan con un Sí en la pregunta 25.

26.- ¿Por qué se iría a vivir a otro lugar?

- Por motivos laborales.
- Por motivos familiares.
- Por motivos de ocio.
- Por motivos culturales.
- Por estudios.
- Por otros motivos. ¿Cuáles? _____

27.- ¿Conoce la existencia del Plan Estratégico Palencia con horizonte temporal 2012 – 2020?

- Sí.
- No.

28.- ¿Qué conoce de este Plan Estratégico Palencia?

29.- Sexo:

- Mujer.
- Hombre.

30.- Edad:

- De 16 a 34 años.
- De 35 a 49 años.
- De 50 a 65 años.
- Más de 65 años.

31.- ¿Cual es su ocupación profesional?

- Estudio. *Se le dirige directamente a la pregunta 33.*
- Trabajo. *Se le dirige a la pregunta 32.*
- Estudio y trabajo. *Se le dirige a la pregunta 32.*
- Actualmente no tengo ocupación profesional. *Se le dirige directamente a la pregunta 34.*

32.- ¿Trabaja por cuenta ajena o propia?

- Trabajo por cuenta ajena.
- Trabajo por cuenta propia.

33.- ¿Dónde estudia/trabaja?

34.- Nivel de estudios:

- Menos que primarios / primarios.
- Secundarios, bachillerato, BUP.
- Formación profesional.

- Universitarios.

35.- ¿Cuántos miembros son en su familia?

- Menos de 3.
- 3.
- 4.
- 5.
- Más de 5.

36.- ¿Cuál es el nivel de renta mensual del que dispone en la actualidad?

- Menos de 500€.
- Entre 500€ y 1000€.
- Entre 1000€ y 1500€.
- Entre 1500€ y 2000€.
- Más de 2000€.

ANEXO 9.

Recuento de resultados. Pregunta número 23: ¿Cuál de las siguientes estrategias tiene constancia de que se están desarrollando para potenciar la imagen de Palencia? *(Puede marcar varias, una o ninguna)*

- Marca para el Gran Palencia.
- Marca “Palencia con P.
- Marca “Palencia desconocida”. (Variable inventada que actúa como variable de control)
- Palencia Cultural.
- Palencia Turismo.
- Centro nacional de conservación del patrimonio.
- Turismo virtual.
- Plan de deporte turístico “Palencia élite”. (Variable inventada que actúa como variable de control)
- Plan de señalización de lugares emblemáticos para los turistas.

Las respuestas figuran en el mismo orden que el enumerado anteriormente en la pregunta.

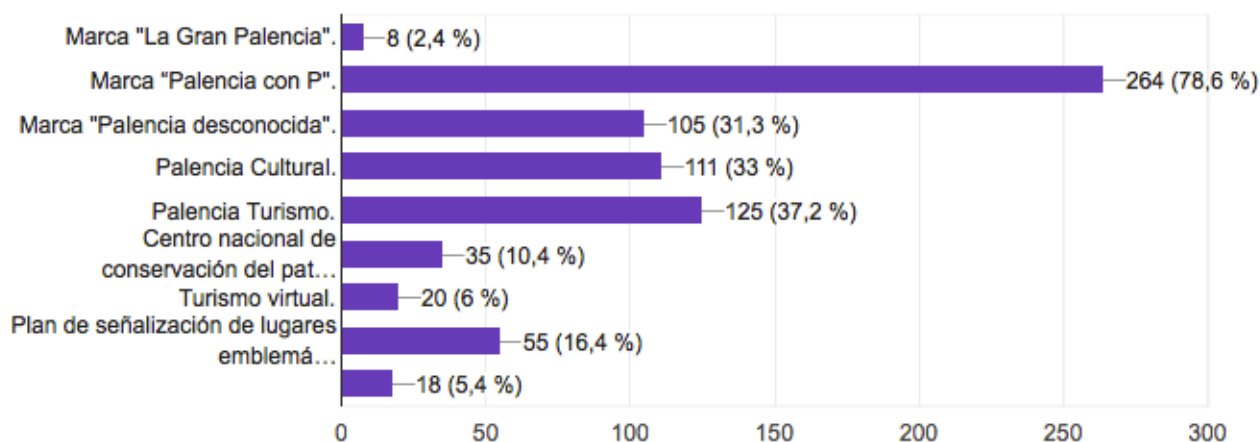


Gráfico 9.1: Respuestas a la pregunta 23 de la encuesta. Fuente: Formularios de Google. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

ANEXO 10.

Datos demográficos proporcionados en la encuesta.

Sexo.

1: Mujer.

2: Hombre.

Sexo:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 2	136	41,7	41,7	41,7
1	190	58,3	58,3	100,0
Total	326	100,0	100,0	

Gráfico 10.1: Sexo de la muestra. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

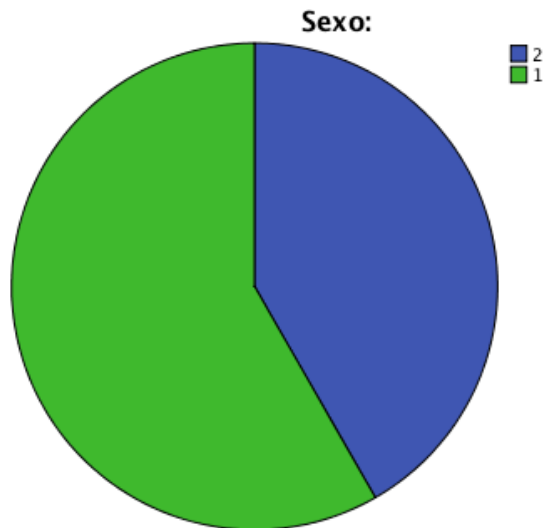


Gráfico 10.2: Sexo de la muestra. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

Edad.

- 1: Menos de 18 años.
- 2: De 18 a 34 años.
- 3: De 35 a 49 años.
- 4: De 50 a 65 años.
- 5: Más de 65 años.

Edad:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 2	247	75,8	75,8	75,8
3	37	11,3	11,3	87,1
4	38	11,7	11,7	98,8
5	2	,6	,6	99,4
1	2	,6	,6	100,0
Total	326	100,0	100,0	

Gráfico 10.3: Edad de la muestra. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

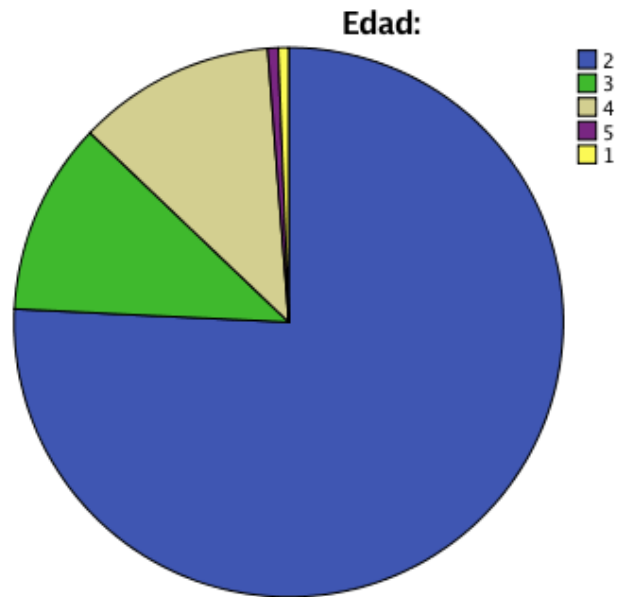


Gráfico 10.4: Edad de la muestra. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

Ocupación profesional.

- 1: Estudio.
- 2: Trabajo.
- 3: Estudio y trabajo.
- 4: Actualmente no tengo ocupación profesional.

Ocupación profesional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 4	18	5,5	5,5	5,5
3	88	27,0	27,0	32,5
1	102	31,3	31,3	63,8
2	118	36,2	36,2	100,0
Total	326	100,0	100,0	

Gráfico 10.5: Ocupación profesional de la muestra. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.



Gráfico 10.6: Ocupación profesional de la muestra. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

Tipo de trabajo.

- 1: Trabajo por cuenta ajena.
- 2: Trabajo por cuenta propia.

Tipo de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1	179	86,9	86,9	86,9
2	27	13,1	13,1	100,0
Total	206	100,0	100,0	

Gráfico 10.7: Tipo de trabajo de la muestra. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.



Gráfico 10.8: Tipo de trabajo de la muestra. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

Localidad en la que estudia o trabaja.

- 1: Palencia.
- 2: Valladolid.
- 3: Valladolid y Palencia.
- 4: Madrid.
- 5: Granada.
- 6: Fuera de España.
- 7: A Coruña.
- 8: Salamanca.
- 9: León.
- 10: Badajoz.
- 11: Valencia.
- 12: Zaragoza.
- 13: Murcia.
- 14: Burgos.
- 15: Barcelona.
- 16: Santander.
- 17: Ávila.

- 18: Pontevedra.
- 19: Vizcaya.
- 20: La Rioja.
- 21: Segovia.
- 22: Mallorca.
- 23: Navarra.
- 24: Álava.

¿Dónde estudia/trabaja?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18	5,5	5,5	5,5
7	2	,6	,6	6,1
24	1	,3	,3	6,4
17	1	,3	,3	6,7
10	2	,6	,6	7,4
15	2	,6	,6	8,0
14	6	1,8	1,8	9,8
6	6	1,8	1,8	11,7
5	1	,3	,3	12,0
20	1	,3	,3	12,3
9	2	,6	,6	12,9
4	34	10,4	10,4	23,3
22	1	,3	,3	23,6
13	1	,3	,3	23,9
23	2	,6	,6	24,5
1	172	52,8	52,8	77,3
18	1	,3	,3	77,6
8	3	,9	,9	78,5
16	1	,3	,3	78,8
21	1	,3	,3	79,1
11	2	,6	,6	79,8
2	60	18,4	18,4	98,2
3	4	1,2	1,2	99,4
19	1	,3	,3	99,7
12	1	,3	,3	100,0
Total	326	100,0	100,0	

Gráfico 10.9: Localidad en la que estudian o trabajan los usuarios de la muestra. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

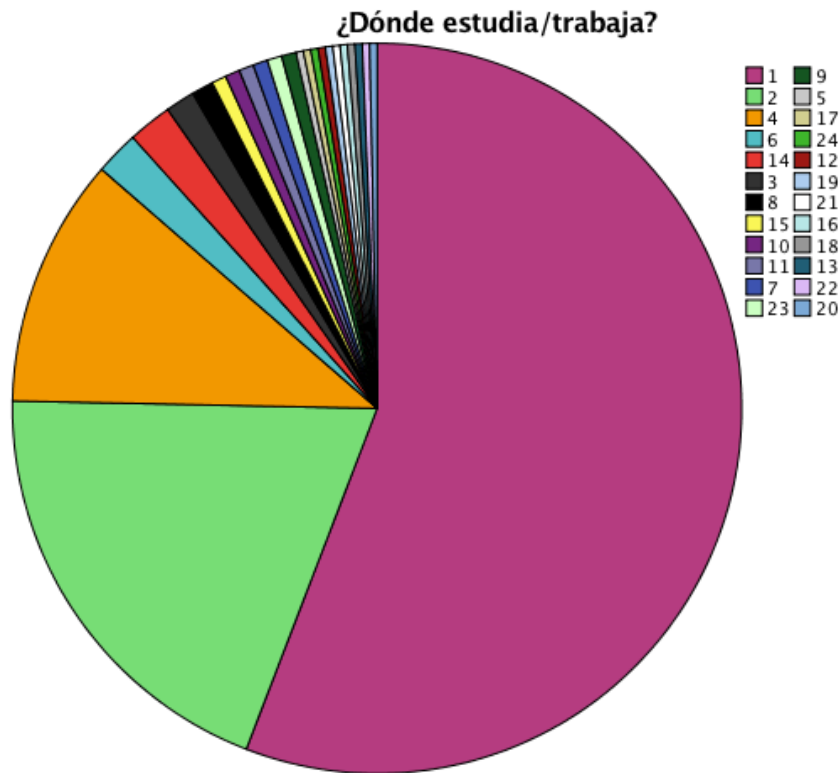


Gráfico 10.10: Localidad en la que estudian o trabajan los usuarios de la muestra. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

Nivel de estudios.

- 1: Menos que primarios.
- 2: Primarios.
- 3: Secundarios, bachillerato o BUP.
- 4: Formación profesional.
- 5: Universitarios.
- 6: Superiores (máster, doctorado...)

Nivel de estudios:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 4	54	16,6	16,6	16,6
1	1	,3	,3	16,9
2	12	3,7	3,7	20,6
3	36	11,0	11,0	31,6
6	41	12,6	12,6	44,2
5	182	55,8	55,8	100,0
Total	326	100,0	100,0	

Gráfico 10.11: Nivel de estudios de la muestra. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.



Gráfico 10.12: Nivel de estudios de la muestra. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

Miembros de la familia.

- 1: Menos de 3.
- 2: Más de 5.
- 3: 3.
- 4: 4.
- 5: 5.

¿Cuántos miembros son en su familia?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 3	80	24,5	24,5	24,5
4	160	49,1	49,1	73,6
5	35	10,7	10,7	84,4
2	10	3,1	3,1	87,4
1	41	12,6	12,6	100,0
Total	326	100,0	100,0	

Gráfico 10.13: Miembros de la familia de los usuarios de la muestra. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.



Gráfico 10.14: Miembros de la familia de los usuarios de la muestra. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

Nivel de renta mensual.

- 1: Menos de 500€.
- 2: Entre 500€ y 1000€.
- 3: Entre 1000€ y 1500€.
- 4: Entre 1500€ y 2000€.
- 5: Más de 2000€.

¿Cuál es el nivel de renta mensual del que dispone en la actualidad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 3	88	27,0	27,0	27,0
4	54	16,6	16,6	43,6
2	69	21,2	21,2	64,7
5	51	15,6	15,6	80,4
1	64	19,6	19,6	100,0
Total	326	100,0	100,0	

Gráfico 10.15: Nivel de renta de los usuarios de la muestra. Fuente: SPSS.

Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

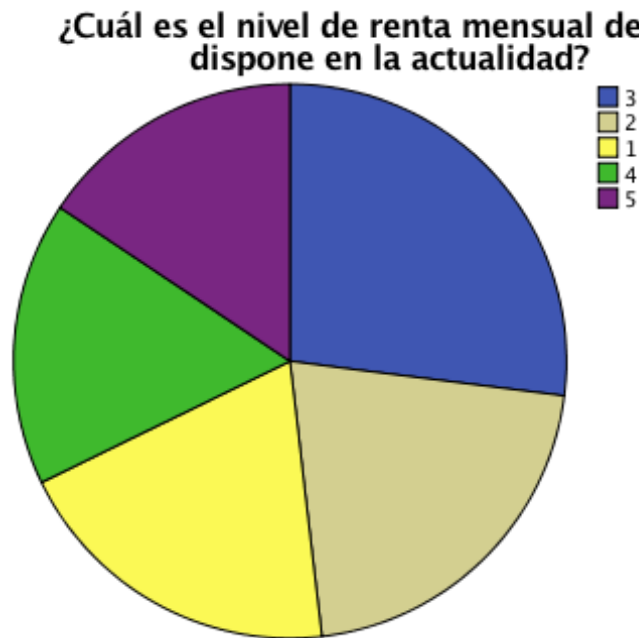


Gráfico 10.16: Nivel de renta de los usuarios de la muestra. Fuente: SPSS.

Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

ANEXO 11.

Conocimiento Plan Estratégico Palencia con horizonte temporal 2012-2020.

¿Conoce la existencia del Plan Estratégico Palencia con horizonte temporal 2012 - 2020?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No	310	95,1	95,1	95,1
Sí	16	4,9	4,9	100,0
Total	326	100,0	100,0	

Gráfico 11.1: Conocimiento del Plan Estratégico. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

**¿Conoce la existencia del Plan Estratégico
Palencia con horizonte temporal 2012 – 2020?**

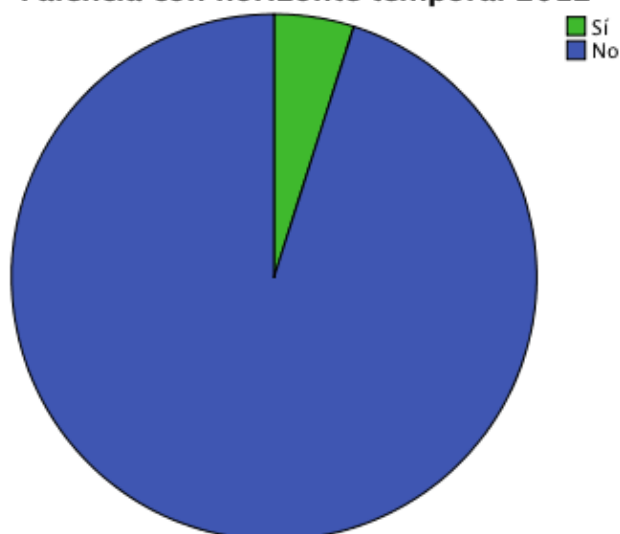


Gráfico 11.2: Conocimiento del Plan Estratégico. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

Tablas cruzadas. Comparación de la variable “Conocimiento Plan Estratégico Palencia con horizonte temporal 2012-2020.” con la variable “Tiempo de residencia en Palencia” y con las diferentes variables sociodemográficas Sexo, Edad, Ocupación profesional y Nivel de estudios.

Las variables Tipo de trabajo, Localidad donde estudia/trabaja, Miembros de la familia y nivel de renta mensual son muy heterogéneas y no se han incluido en la interpretación por esta razón.

Tabla cruzada ¿Desde cuando usted vive o ha vivido en Palencia?*¿Conoce la existencia del Plan Estratégico Palencia con horizonte temporal 2012 – 2020?

Recuento

		¿Conoce la existencia del Plan Estratégico Palencia con horizonte temporal 2012 – 2020?		Total
		No	Sí	
¿Desde cuando usted vive o ha vivido en Palencia?	He nacido y sigo viviendo en Palencia.	172	13	185
	He vivido pero actualmente no vivo en Palencia.	87	3	90
	Vivo en Palencia desde hace unos años.	51	0	51
Total		310	16	326

Gráfico 11.3: Tabla cruzada. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

Tabla cruzada Sexo: *¿Conoce la existencia del Plan Estratégico Palencia con horizonte temporal 2012 - 2020?

Recuento

		¿Conoce la existencia del Plan Estratégico Palencia con horizonte temporal 2012 - 2020?		Total
		No	Sí	
Sexo:	Hombre	124	12	136
	Mujer	186	4	190
Total		310	16	326

Gráfico 11.4: Tabla cruzada. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

Tabla cruzada Edad: *¿Conoce la existencia del Plan Estratégico Palencia con horizonte temporal 2012 - 2020?

Recuento

		¿Conoce la existencia del Plan Estratégico Palencia con horizonte temporal 2012 - 2020?		Total
		No	Sí	
Edad:	De 18 a 34 años.	236	11	247
	De 35 a 49 años.	32	5	37
	De 50 a 65 años.	38	0	38
	Más de 65 años.	2	0	2
	Menos de 18 años.	2	0	2
Total		310	16	326

Gráfico 11.5: Tabla cruzada. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

Tabla cruzada Ocupación profesional*¿Conoce la existencia del Plan Estratégico Palencia con horizonte temporal 2012 - 2020?

Recuento

		¿Conoce la existencia del Plan Estratégico Palencia con horizonte temporal 2012 - 2020?		Total
		No	Sí	
Ocupación profesional	Actualmente no tengo ocupación profesional.	18	0	18
	Estudio y trabajo.	78	10	88
	Estudio.	101	1	102
	Trabajo.	113	5	118
Total		310	16	326

Gráfico 11.6: Tabla cruzada. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

Tabla cruzada Nivel de estudios:*¿Conoce la existencia del Plan Estratégico Palencia con horizonte temporal 2012 - 2020?

Recuento

		¿Conoce la existencia del Plan Estratégico Palencia con horizonte temporal 2012 - 2020?		Total
		No	Sí	
Nivel de estudios:	Formación profesional.	54	0	54
	Menos que primarios.	1	0	1
	Primarios.	12	0	12
	Secundarios, bachillerato o BUP.	34	2	36
	Superiores (Máster, doctorado...)	37	4	41
	Universitarios.	172	10	182
Total		310	16	326

Gráfico 13.7: Tabla cruzada. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

ANEXO 12.

12.1: “Mejorar las instalaciones deportivas y fomentar el deporte vinculándolo a la vida sana”.

¿Conoce y/o has utilizado las instalaciones y equipamientos deportivos de la ciudad de Palencia en alguna ocasión?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	19	5,8	5,8	5,8
	Sí	307	94,2	94,2	100,0
	Total	326	100,0	100,0	

Gráfico 12.1: Conocimiento y/o utilización de las instalaciones deportivas de Palencia. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

¿Considera que las instalaciones y equipamientos deportivos de la ciudad están obsoletos o por el contrario son modernos, atendiendo a las necesidades de la población?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	5	1,5	1,6	1,6
	2,0	43	13,2	14,0	15,6
	3,0	142	43,6	46,3	61,9
	4,0	103	31,6	33,6	95,4
	5,0	14	4,3	4,6	100,0
	Total	307	94,2	100,0	
Perdidos	Sistema	19	5,8		
Total		326	100,0		

Gráfico 12.2: Valoración de las instalaciones deportivas de Palencia. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error estándar	Estadístico	Error estándar
¿Considera que las instalaciones y equipamientos deportivos de la ciudad están obsoletos o por el contrario son modernos, atendiendo a las necesidades de la población?	307	1,0	5,0	3,254	,8129	-,166	,139	,009	,277
N válido (por lista)	307								

Gráfico 12.3: Estadísticos descriptivos. Instalaciones deportivas de Palencia. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

12.2: “Fomentar el espíritu emprendedor de los palentinos.”

En la situación actual de Palencia y en un hipotético caso... ¿Usted emprendería su propio negocio en dicha ciudad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	86	26,4	26,4	26,4
	2,0	117	35,9	35,9	62,3
	3,0	72	22,1	22,1	84,4
	4,0	28	8,6	8,6	92,9
	5,0	23	7,1	7,1	100,0
Total		326	100,0	100,0	

Gráfico 12.4: Espíritu emprendedor de la muestra. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error estándar	Estadístico	Error estándar
En la situación actual de Palencia y en un hipotético caso... ¿Usted emprendería su propio negocio en dicha ciudad?	326	1,0	5,0	2,340	1,1625	,728	,135	-,186	,269
N válido (por lista)	326								

Gráfico 12.5: Estadísticos descriptivos. Espíritu emprendedor de la muestra. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

12.3: “Crear empleo estable y de calidad potenciando el tejido empresarial palentino mediante la innovación”.

¿Conoce la tasa de empleo (entendida ésta como la relación entre personas empleadas y personas en edad de trabajar, es decir, población con edad entre 16 y 64 años) que hay actualmente en Palencia?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Entre 25 y 50.	67	20,6	20,6	20,6
	Entre 50 y 75.	30	9,2	9,2	29,8
	Más de 75.	12	3,7	3,7	33,4
	Menos de 25.	15	4,6	4,6	38,0
	Ns/Nc.	202	62,0	62,0	100,0
Total		326	100,0	100,0	

Gráfico 12.6: Conocimiento de la tasa de empleo de Palencia por la muestra. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

Tabla cruzada ¿Conoce la tasa de empleo (entendida ésta como la relación entre personas empleadas y personas en edad de trabajar, es decir, población con edad entre 16 y 64 años) que hay actualmente en Palencia? ¿Considera que la situación de número de empleados en Palencia es mejor, igual o peor que en Castilla y León?

Recuento

		¿Considera que la situación de número de empleados en Palencia es mejor, igual o peor que en Castilla y León?				Total
		Igual.	Mejor.	Ns/Nc.	Peor.	
¿Conoce la tasa de empleo (entendida ésta como la relación entre personas empleadas y personas en edad de trabajar, es decir, población con edad entre 16 y 64 años) que hay actualmente en Palencia?	Entre 25 y 50.	33	3	5	26	67
	Entre 50 y 75.	16	3	2	9	30
	Más de 75.	4	5	0	3	12
	Menos de 25.	11	3	0	1	15
	Ns/Nc.	76	19	55	52	202
Total		140	33	62	91	326

Gráfico 12.7: Tabla cruzada. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

Tabla cruzada ¿Conoce la tasa de empleo (entendida ésta como la relación entre personas empleadas y personas en edad de trabajar, es decir, población con edad entre 16 y 64 años) que hay actualmente en Palencia? ¿Considera que la situación de número de empleados en Palencia es mejor, igual o peor que en el resto de España?

Recuento

		¿Considera que la situación de número de empleados en Palencia es mejor, igual o peor que en el resto de España?				Total
		Igual.	Mejor.	Ns/Nc.	Peor.	
¿Conoce la tasa de empleo (entendida ésta como la relación entre personas empleadas y personas en edad de trabajar, es decir, población con edad entre 16 y 64 años) que hay actualmente en Palencia?	Entre 25 y 50.	24	7	5	31	67
	Entre 50 y 75.	9	7	3	11	30
	Más de 75.	4	6	0	2	12
	Menos de 25.	8	3	0	4	15
	Ns/Nc.	39	31	58	74	202
Total		84	54	66	122	326

Gráfico 12.8: Tabla cruzada. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

12.4: “Posicionar Palencia y alfoz a nivel nacional e internacional”.

¿Considera que la imagen de Palencia se está publicitando de forma adecuada de cara al exterior?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No	250	76,7	76,7	76,7
Ns/Nc	22	6,7	6,7	83,4
Sí	54	16,6	16,6	100,0
Total	326	100,0	100,0	

Gráfico 12.9: Valoración de la publicidad que se hace de Palencia por la muestra. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

ANEXO 13.

Valoración de los servicios generales de Palencia.

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Valore del 1 al 5 estos servicios y equipamientos de la ciudad. [Los servicios sanitarios]	326	1,0	5,0	3,178	1,0665
Valore del 1 al 5 estos servicios y equipamientos de la ciudad. [La oferta educativa]	326	1,0	5,0	3,052	1,0614
Valore del 1 al 5 estos servicios y equipamientos de la ciudad. [Los servicios sociales]	326	1,0	5,0	3,021	,9685
Valore del 1 al 5 estos servicios y equipamientos de la ciudad. [La oferta cultural]	326	1,0	5,0	2,782	1,2096
Valore del 1 al 5 estos servicios y equipamientos de la ciudad. [El equipamiento deportivo]	326	1,0	5,0	3,104	1,0933
Valore del 1 al 5 estos servicios y equipamientos de la ciudad. [Las zonas verdes]	326	1,0	5,0	3,804	1,1279

Gráfico 13.1: Valoración de los servicios generales de Palencia por la muestra.

Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

Valore del 1 al 5 estos servicios y equipamientos de la ciudad. [La limpieza en las calles]	326	1,0	5,0	3,371	1,1040
Valore del 1 al 5 estos servicios y equipamientos de la ciudad. [El transporte público]	326	1,0	5,0	3,089	1,0733
Valore del 1 al 5 estos servicios y equipamientos de la ciudad. [El tráfico y los aparcamientos]	326	1,0	5,0	2,844	1,1754
Valore del 1 al 5 estos servicios y equipamientos de la ciudad. [La seguridad ciudadana]	326	1,0	5,0	3,586	1,0714
N válido (por lista)	326				

Gráfico 13.2: Valoración de los servicios generales de Palencia por la muestra.

Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

13.1. Uso del coche y valoración del tráfico y de los aparcamientos en Palencia de cada usuario.

Uso del coche.

¿Qué uso haces del coche en la ciudad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Soy conductor en ocasiones esporádicas.	97	29,8	29,8	29,8
Soy conductor habitual.	137	42,0	42,0	71,8
Soy peatón.	92	28,2	28,2	100,0
Total	326	100,0	100,0	

Gráfico 13.3: Uso del coche por los usuarios de la muestra. Fuente: SPSS.

Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

Valoración del tráfico y de los aparcamiento de los conductores habituales.

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
¿Actualmente, cómo considera que se encuentra el tráfico de Palencia?	137	1,0	5,0	3,328	,9244
¿Y cómo considera que es la situación actual de los aparcamientos en la capital de provincia?	137	1,0	5,0	2,635	1,0493
N válido (por lista)	137				

Gráfico 13.4: Estadísticos descriptivos. Valoración del tráfico y aparcamientos de los conductores habituales de la muestra. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

Valoración del tráfico y de los aparcamiento de los conductores en ocasiones esporádicas.

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
¿Actualmente, cómo considera que se encuentra el tráfico de Palencia?	97	1,0	5,0	3,031	,8348
¿Y cómo considera que es la situación actual de los aparcamientos en la capital de provincia?	97	1,0	4,0	2,680	,9303
N válido (por lista)	97				

Gráfico 13.5: Estadísticos descriptivos. Valoración del tráfico y aparcamientos de los conductores esporádicos de la muestra. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

Valoración del tráfico y de los aparcamiento de los peatones.

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
¿Actualmente, cómo considera que se encuentra el tráfico de Palencia?	92	1,0	5,0	3,000	1,0055
¿Y cómo considera que es la situación actual de los aparcamientos en la capital de provincia?	92	1,0	5,0	2,728	,8657
N válido (por lista)	92				

Gráfico 13.6: Estadísticos descriptivos. Valoración del tráfico y aparcamientos de los peatones de la muestra. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

13.2. Necesidad de políticas de viviendas públicas.

¿En qué medida considera necesario que se desarrollen en Palencia políticas de vivienda públicas atendiendo a las necesidades de la población?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	11	3,4	3,4	3,4
2,0	24	7,4	7,4	10,7
3,0	117	35,9	35,9	46,6
4,0	104	31,9	31,9	78,5
5,0	70	21,5	21,5	100,0
Total	326	100,0	100,0	

Gráfico 13.7: Valoración de la necesidad de viviendas públicas en Palencia por la muestra. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
¿En qué medida considera necesario que se desarrollen en Palencia políticas de vivienda públicas atendiendo a las necesidades de la población?	326	1,0	5,0	3,607	1,0103
N válido (por lista)	326				

Gráfico 13.8: Estadísticos descriptivos. Valoración de la necesidad de viviendas públicas en Palencia por la muestra. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

13.3.- Los servicios educativos. Palencia Ciudad Universitaria.

Desde tu opinión personal, ¿Consideras que Palencia es una ciudad universitaria?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	98	30,1	30,1	30,1
2,0	121	37,1	37,1	67,2
3,0	65	19,9	19,9	87,1
4,0	32	9,8	9,8	96,9
5,0	10	3,1	3,1	100,0
Total	326	100,0	100,0	

Gráfico 13.9: Consideración “Palencia ciudad universitaria” por la muestra. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Desde tu opinión personal, ¿Consideras que Palencia es una ciudad universitaria?	326	1,0	5,0	2,187	1,0664
N válido (por lista)	326				

Gráfico 13.10: Estadísticos descriptivos. Consideración “Palencia ciudad universitaria” por la muestra. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

Tabla cruzada: Consideración de Palencia Ciudad Universitaria * Edad.

Tabla cruzada

			Edad:					Total
			De 18 a 34 años.	De 35 a 49 años.	De 50 a 65 años.	Más de 65 años.	Menos de 18 años.	
Desde tu opinión personal, ¿Consideras que Palencia es una ciudad universitaria?	1,0	Recuento	86	3	7	0	2	98
		Recuento esperado	74,3	11,1	11,4	,6	,6	98,0
	2,0	Recuento	94	12	15	0	0	121
		Recuento esperado	91,7	13,7	14,1	,7	,7	121,0
	3,0	Recuento	44	12	7	2	0	65
		Recuento esperado	49,2	7,4	7,6	,4	,4	65,0
	4,0	Recuento	19	8	5	0	0	32
		Recuento esperado	24,2	3,6	3,7	,2	,2	32,0
	5,0	Recuento	4	2	4	0	0	10
		Recuento esperado	7,6	1,1	1,2	,1	,1	10,0
Total	Recuento	247	37	38	2	2	326	
	Recuento esperado	247,0	37,0	38,0	2,0	2,0	326,0	

Gráfico 13.11: Tabla cruzada. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	42,082 ^a	16	,000
Razón de verosimilitud	39,088	16	,001
N de casos válidos	326		

Gráfico 13.12: Prueba chi-cuadrado para tabla cruzada. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

Tabla cruzada: Consideración de Palencia Ciudad Universitaria * Nivel de estudios.

Tabla cruzada

			Nivel de estudios:					Total	
			Formación profesional.	Menos que primarios.	Primarios.	Secundarios, bachillerato o BUP.	Superiores (Máster, doctorado...)		Universitarios
Desde tu opinión personal, ¿Consideras que Palencia es una ciudad universitaria?	1,0	Recuento	12	0	1	7	20	58	98
		Recuento esperado	16,2	,3	3,6	10,8	12,3	54,7	98,0
	2,0	Recuento	15	1	5	15	13	72	121
		Recuento esperado	20,0	,4	4,5	13,4	15,2	67,6	121,0
	3,0	Recuento	19	0	4	5	7	30	65
		Recuento esperado	10,8	,2	2,4	7,2	8,2	36,3	65,0
	4,0	Recuento	8	0	2	2	1	19	32
		Recuento esperado	5,3	,1	1,2	3,5	4,0	17,9	32,0
	5,0	Recuento	0	0	0	7	0	3	10
		Recuento esperado	1,7	,0	,4	1,1	1,3	5,6	10,0
Total	Recuento	54	1	12	36	41	182	326	
	Recuento esperado	54,0	1,0	12,0	36,0	41,0	182,0	326,0	

Gráfico 13.13: Tabla cruzada. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	63,370 ^a	20	,000
Razón de verosimilitud	49,815	20	,000
N de casos válidos	326		

Gráfico 13.14: Prueba chi-cuadrado para tabla cruzada. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

ANEXO 14.

14.1.- Duración de los encuestados en su residencia en Palencia.

¿Desde cuando usted vive o ha vivido en Palencia?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido He nacido y sigo viviendo en Palencia.	185	56,7	56,7	56,7
He vivido pero actualmente no vivo en Palencia.	90	27,6	27,6	84,4
Vivo en Palencia desde hace unos años.	51	15,6	15,6	100,0
Total	326	100,0	100,0	

Gráfico 14.1: Duración de residencia en Palencia por la muestra. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

14.2.- Percepción de la calidad de vida en Palencia en comparación con el resto de España.

- Grupo de encuestados: He nacido y sigo viviendo en Palencia.

¿Considera usted que la calidad de vida en Palencia es mejor o peor que en el resto de España?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Igual	4	7,8	7,8	7,8
	Mejor	37	72,6	72,6	80,4
	Ns/Nc	3	5,9	5,9	86,3
	Peor	7	13,7	13,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Gráfico 14.2: Percepción de la calidad de vida de Palencia en comparación con el resto de España por el grupo “He nacido y sigo viviendo en Palencia”.

Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

- Grupo de encuestados: He vivido pero actualmente no vivo en Palencia.

¿Considera usted que la calidad de vida en Palencia es mejor o peor que en el resto de España?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Igual	20	22,2	22,2	22,2
	Mejor	63	70,0	70,0	92,2
	Ns/Nc	5	5,6	5,6	97,8
	Peor	2	2,2	2,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Gráfico 14.3: Percepción de la calidad de vida de Palencia en comparación con el resto de España por el grupo “He vivido pero actualmente no vivo en Palencia”. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

- Grupo de encuestados: Vivo en Palencia desde hace unos años.

¿Considera usted que la calidad de vida en Palencia es mejor o peor que en el resto de España?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Igual	34	18,4	18,4	18,4
Mejor	125	67,6	67,6	85,9
Ns/Nc	3	1,6	1,6	87,6
Peor	23	12,4	12,4	100,0
Total	185	100,0	100,0	

Gráfico 14.4: Percepción de la calidad de vida de Palencia en comparación con el resto de España por el grupo “Vivo en Palencia desde hace unos años”.

Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

Diferencias significativas entre los que viven en Palencia desde hace unos años y los que han nacido y siguen viviendo allí, en la consideración de la calidad de vida en comparación con el resto de España.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	79,325 ^a	16	,000
Razón de verosimilitud	98,248	16	,000
N de casos válidos	326		

Gráfico 14.5: Pruebas de Chi – Cuadrado. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

Diferencias significativas entre los que han vivido en Palencia pero actualmente no residen en esta localidad y los que han nacido y siguen viviendo allí, en la consideración de la calidad de vida en comparación con el resto de España.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	163,118 ^a	16	,000
Razón de verosimilitud	199,624	16	,000
N de casos válidos	326		

Gráfico 14.6: Pruebas de Chi – Cuadrado. Fuente: SPSS. Base de datos:
Encuesta de elaboración propia.

ANEXO 15.

Satisfacción de la muestra con el estilo de vida de Palencia.

¿En que medida está usted satisfecho/a con el estilo de vida (entendiendo éste como el conjunto de características que ofrece la ciudad para satisfacer sus necesidades) que ofrece Palencia?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	3	,9	,9	,9
2,0	16	4,9	4,9	5,8
3,0	94	28,8	28,8	34,7
4,0	162	49,7	49,7	84,4
5,0	51	15,6	15,6	100,0
Total	326	100,0	100,0	

Gráfico 15.1: Satisfacción con el estilo de vida de Palencia por la muestra.

Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
¿En que medida está usted satisfecho/a con el estilo de vida (entendiendo éste como el conjunto de características que ofrece la ciudad para satisfacer sus necesidades) que ofrece Palencia?	326	1,0	5,0	3,742	,8121
N válido (por lista)	326				

Gráfico 15.2: Estadísticos descriptivos. Satisfacción con el estilo de vida de Palencia por la muestra. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

ANEXO 16.

Gusto por vivir en Palencia.

¿En general, te gusta vivir en Palencia?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	9	2,8	2,8	2,8
2,0	24	7,4	7,4	10,1
3,0	68	20,9	20,9	31,0
4,0	131	40,2	40,2	71,2
5,0	94	28,8	28,8	100,0
Total	326	100,0	100,0	

Gráfico 16.1: Gusto por vivir en Palencia por la muestra. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
¿En general, te gusta vivir en Palencia?	326	1,0	5,0	3,850	1,0102
N válido (por lista)	326				

Gráfico 16.2: Estadísticos descriptivos. Gusto por vivir en Palencia por la muestra. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

ANEXO 17.

17.1.- Posible cambio de ciudad.

¿Si tuviera oportunidad, se iría a vivir a otro lugar?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No	108	33,1	33,1	33,1
Ns/Nc	77	23,6	23,6	56,7
Sí	141	43,3	43,3	100,0
Total	326	100,0	100,0	

Gráfico 17.1: Posible cambio de ciudad por la muestra. Fuente: SPSS. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.

17.2.- Razones por las que se mudaría a otra ciudad que no fuese Palencia a vivir.

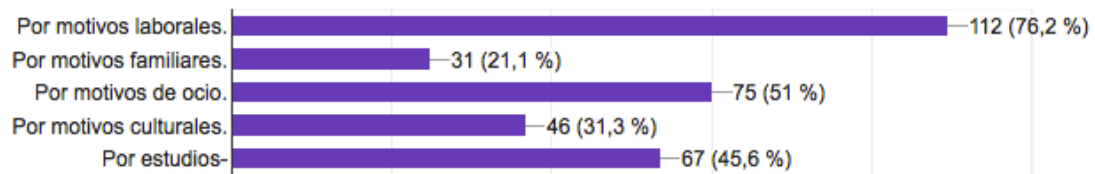


Gráfico 17.2: Razones para el posible cambio de ciudad por la muestra.

Fuente: Formularios Google. Base de datos: Encuesta de elaboración propia.