

CET

FACULTAD de
CIENCIAS EMPRESARIALES
y del TRABAJO de SORIA



Universidad de Valladolid



Soria Ciudad Europea del Deporte y el Marketing de Ciudades

Autor: Alba de la Morena Moreno
Andrea Palacios Pérez
Directora: Blanca García Gómez
Tutor: Antonio de Miguel Hernando

Bachillerato de Investigación y Excelencia.
IES Antonio Machado 2018/2019

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN

BLOQUE I. Soria y el papel del deporte en la ciudad.8-33

1.1.	El deporte en Soria	8-22
1.1.1.	Aproximación al deporte. Concepto y cifras.....	8-9
1.1.2.	La ciudad de Soria. Análisis estratégico.....	10-13
1.1.3.	Soria ciudad deportiva.	13-22
1.2.	Los equipos más significativos de Soria.	22-26
1.2.1	Atletismo en Soria. Abel Antón y Fermín Cacho.....	23
1.2.2	Fútbol y el Club Deportivo Numancia	24-25
1.2.3	Soria y su pasión por el voleibol	25-26
1.2.4	La gran belleza de la gimnasia rítmica y su saber hacer en Soria..	26
1.3.	Centro de Alto Entrenamiento y Promoción Deportiva (CAEP).	27-33
1.3.1	El CAEP. Organización funcional.....	28-30
1.3.2	Programas de tecnificación deportiva del C.T.D. de Soria....	30-31
1.3.3	Instalaciones deportivas adscritas al CAEP de Soria.....	31
1.3.4	Resultados deportivos más destacados.....	32
1.3.5	Promoción y formación deportivas. Repercusión social y rentabilidad económica.....	33

BLOQUE II. El Marketing de Ciudades. 34-44

2.1	Aproximación al concepto de Marketing de Ciudades.....	35-38
2.1.1	Evolución histórica del Marketing de Ciudades.....	35-36
2.1.2	Concepto y objetivos del Marketing de Ciudades.....	36-37
2.1.3	Una analogía entre marketing de empresa y marketing de ciudades. La ciudad como producto.....	37-38
2.2	Posicionamiento de las ciudades.....	38-42

2.3	La planificación entratégica del Marketing de ciudades.....	42-44
2.3.1	El público objetivo del producto ciudad.....	42-43
2.3.2	El proceso de planificación entratégica.....	43-44

BLOQUE III -MARKETING DE CIUDADES:SORIA 45-64

3.1	Posicionamiento.....	46-47
3.2	Público objetivo o Target	47
3.3	Análisis de la competencia.....	47
3.4	Análisis de la imagen de Soria como ciudad.....	48-50
3.4.1	Imagen percibida por el Target de la ciudad de Soria. Análisis de los resultados.....	48-50
3.5	Objetivos del Marketing de Ciudades para Soria.....	50-52
3.6	Política de producto ciudad.....	52
3.7	Líneas de actuación.....	53-64
3.7.1	Ciudad universitaria del deporte.....	53-54
3.7.2	Ciudad pre-universitaria del deporte. Bachillerato y educación secundaria obligatoria.....	54- 56
3.7.3	Deporte, cultura y patrimonio	56-57
3.7.4	Ciudad del medio ambiente con el deporte. Aprovechar las oportunidades naturales.....	57-60
3.7.5	Deporte y gastronomía. Objetivo común.....	60-61
3.7.6	Deporte y medicina.....	62-63
3.7.7	El deporte como base de la política de la comunicación.....	63-64

BLOQUE IV- CONCLUSIONES FINALES65-67

4.1	Conclusiones finales.....	66-67
-----	---------------------------	-------

BIBLIOGRAFÍA68-69

ANEXOS70-76

	Entrevista al concejal de deporte Ángel Hernández.....	71-72
	Entrevista al atelta Abel Antón.....	73-74
	Entrevista al médico deportivo José Ignacio Arche.....	75-76

INTRODUCTION

Based on city marketing and the designation of the European City of Sport, we will analyze the possibilities offered by Soria, look for its strengths and specific objectives that can be met.

Although Soria is one of the smallest cities in sizes and population on the Iberian Peninsula, it has been chosen as European Sports City in 2019. This will make Soria better known both nationally and internationally. This fact can be a revulsive to establish a development strategy of Soria.

In Soria, approximately more than 50% of the population practices sport, in addition, that there are sports competitions every weekend. Sport is present as something innate in most of Soria's population. We have also seen that the level of expenditure per person is a point in favor for its small population.

The methodology that we have used has been, first making a DAFO to analyze the different advantages and disadvantages that the city of Soria has, and afterwards getting to make interviews to different significant people in the world of sport like Ángel Hernández, Abel Antón and José Ignacio Arche.

Then we have helped with various graphics taken from an end-of-grade project on Marketing of Cities.

That is why the purpose of this project is to get through the City Marketing, the title Soria European City of Sports. Once we have got this, we will try study the possibilities offered by these award in order to attract as many people and investors as possible.

INTRODUCCIÓN

Basándonos en el marketing de ciudades y en la designación del Ciudad Europea del Deporte vamos a analizar las posibilidades que ofrece Soria, buscar sus fortalezas y unos objetivos concretos que se puedan cumplir.

A pesar de que Soria sea una de las ciudades más pequeñas y con menor población de la Península Ibérica ha sido elegida Ciudad Europea del Deporte en 2019. Esto va a hacer que el nombre de Soria sea escuchado tanto nacional como internacionalmente. Este hecho puede ser un revulsivo para establecer una estrategia de desarrollo de Soria.

En Soria aproximadamente más del 50% de la población practica algún deporte, además del hecho de que hay competiciones deportivas todos los fines de semana. El deporte está presente como algo innato en la mayoría de la población soriana. Hemos visto también que el nivel de gasto por persona es un punto a favor para esta población tan pequeña.

La metodología que hemos usado ha sido desde un DAFO para analizar las distintas ventajas y desventajas que tiene la ciudad de Soria, hasta llegar a hacer entrevistas a distintas personas significativas en el mundo del deporte como el concejal de deporte Ángel Hernández, Abel Antón y José Ignacio Arche.

Después nos hemos ayudado de diversas tablas sobre el Marketing de Ciudades sacadas de un trabajo de fin de grado.

Por eso la finalidad de este proyecto es mediante el Marketing de Ciudades, el título Soria Ciudad Europea del Deporte estudiar las posibilidades que ofrecen estos acontecimientos de cara a la atracción de la mayor cantidad de personas e inversores posibles.

BLOQUE I : Soria y el papel del deporte en la ciudad.

En este bloque nos vamos a ocupar de analizar el concepto y utilidades del deporte para después estudiar el caso particular de Soria: sus equipos, infraestructuras, inversiones, etc.

1.1. EL DEPORTE EN SORIA

Antes de adentrarnos en el estudio que nos ocupa, consideramos necesario hacer una reflexión sobre el concepto de deporte, así como un repaso de algunos datos de interés sobre su repercusión en la economía y en la sociedad.

1.1.1. Aproximación al deporte. Concepto y cifras.

El deporte es una actividad física, básicamente de carácter competitivo y que mejora la condición física del individuo que lo practica. Ya en la Antigua Grecia se establecieron una gran variedad de deportes, por esta razón se crearon los Juegos Olímpicos. Pero hay que decir que desde la prehistoria el hombre comenzó a practicar ejercicios con el fin de perfeccionar sus movimientos.

El deporte es una actividad física que tiene unas reglas establecidas. Y entre otras el deporte tiene las siguientes características:

- Unión, responsabilidad, liderazgo, disciplina, trabajo.
- No se puede perder ni el control ni la concentración y pueden tener un cierto riesgo para quien lo practica.

La práctica del deporte es importante a cualquier edad, el deporte hace al individuo más sano y más feliz, da una calidad de vida óptima y previene muchas enfermedades. Ayuda a mantener el cuerpo en buen estado, permite la relajación, desligarse de la rutina y de los problemas y proporciona distracción y diversión.

Viendo que el deporte es salud y una de las prácticas más realizadas por la población, una de las variantes que hacen más atractivas a cualquier ciudad, son las actividades deportivas que se realizan en ella. Es decir, el deporte hace atractiva a cualquier ciudad.

Hoy en día, uno de los temas más comentados en cualquier canal periodístico, ya sea radio, televisión, prensa escrita, periódicos... es el DEPORTE.

Además, hoy en día, la mayoría de la población de cualquier edad practica deporte tal como queda demostrado en unos datos obtenidos del periódico del País del 21 de febrero de 2015.

Unos 3,5 millones de españoles tienen licencias federativas deportivas, y casi el 40% de los mayores de 15 años hacen deporte semanal.

- *Bicicletas: En 2013 se vendieron más de un millón de bicicletas, que dieron empleo directo a 15.000 personas.*
- *Clubes estrella: España es la tercera potencia mundial por ingresos de sus clubes estrella: Real Madrid, Barcelona y Atlético de Madrid ingresan unos 1.200 millones de euros al año.*
- *Las exportaciones de material deportivo fueron de 1.115 millones entre enero y noviembre de 2014. Cubren el 60% de las importaciones.*
- *Los gimnasios facturan 770 millones de euros. Hay 50 cadenas low-cost de las que 48 son recientes.*

En términos económicos y con carácter general podemos decir que, el deporte aporta un 2.4% a la economía mundial, En España, *aporta unos 24.000 millones de euros a la riqueza nacional*, es de los pocos sectores que no han caído durante la crisis que hemos tenido últimamente , el deporte es un gran negocio en nuestra sociedad, mueve grandes cantidades de dinero, ya que supone la compra y venta de materiales, jugadores.... El deporte español (que está en auge en los últimos años) hace que muchas personas del extranjero vengan a España a ver las grandes estrellas del deporte, a practicar el deporte español y comprar diversos utensilios relacionados con éste, camisetas, pantalones, sudaderas, gorras. Hay un gran marketing y un gran negocio detrás del mundo deportivo.

Los equipos o clubes deportivos obtienen mucho dinero por publicidad, dan trabajo a muchas personas y el mantenimiento de sus infraestructuras y el utillaje de su club (camisetas, tazas...) suponen también ingresos importantes.

Hoy en día España destaca por estrellas deportivas como Rafa Nadal, Pau Gasol, Andrés Iniesta, Carolina Marín, Ruth Beitia....

Pero hemos de admitir que la mayor actividad deportiva es el fútbol, es la que más repercusión tiene en todos los aspectos, ya que la liga BBVA Adelante son grandes referentes para otros países, como también lo son grandes estrellas como Andrés Iniesta, Sergio Ramos, Diego Costa...

1.1.2. La Ciudad de Soria. Análisis estratégico.

Soria es una ciudad, capital de la provincia, situada al este en la comunidad autónoma de Castilla y León. Tiene alrededor de 38.890 habitantes, y una superficie de 271,77 km² con una densidad de habitantes de 144,13 hab/km². La altitud media que presenta son 1.000 metros y es la segunda provincia más alta sobre el nivel del mar.

Está a las orillas del río Duero, en su curso alto, sobre las estribaciones del sistema ibérico. La ciudad se extiende sobre dos cerros, y la cañada que los separa, en la margen derecha del Duero.

Soria cuenta con un clima oceánico, el invierno es largo y frío, y el verano es cálido. Las precipitaciones son moderadas, siendo la primavera la estación más lluviosa. En

invierno suelen ser frecuentes las nevadas, aunque cada vez con menor intensidad.

En el monte Valonsadero se encuentran los vestigios más antiguos, las pinturas rupestres del año 2.000 antes del nacimiento de Cristo. A 7 km se encuentra uno de los lugares más importantes de la Historia de Soria: "Numancia".



Fuente: Wikipedia

Numancia fue una de las ciudades más importantes de los Arévacos, famosa por sus conflictos con Roma en el siglo II a. C, donde un grupo de celtíberos derrotaron al poderoso ejército Romano, dando inicio a 20 años de luchas, hasta que en el año 133 a.C. Escipión sitió la ciudad con un cerco, ocupando la ciudad tras el suicidio de gran parte de la población.

De esta época medieval han quedado muchos monumentos de arquitectura románica, que son una joya, iglesias, ermitas, conventos, murallas, monasterios, puentes...

De esta época es el escudo de Soria: campo de gules rojo, un castillo de plata, almenado con tres almenas, alineado de sable, aclarado de azul y saliendo de su homenaje un busto de rey coronado de oro. Con la siguiente leyenda: " Soria Pura Cabeza de Estremadura".

También tiene un gran patrimonio de la época barroca, destacando la ermita de San Saturio, patrón de la ciudad, un lugar con encanto y visita obligada cuando se está en Soria. Construida sobre una cueva a orillas del río Duero, en medio de naturaleza, agua y con el arte impreso en ellas.

Este paisaje ha sido cuna de grandes escritores, Gustavo Adolfo Bécquer, Antonio Machado, Gerardo Diego... han escrito preciosos versos sobre la ciudad a orillas del Duero.

Todos estos recursos hacen de Soria un lugar a potenciar y para ello usamos el trabajo de Díez (2018) en el que se hace un análisis DAFO (análisis externo con detalle de amenazas y oportunidades y análisis interno con el estudio de los puntos fuertes y débiles de la ciudad).

a) FORTALEZAS

Dentro del análisis interno comenzamos repasando los puntos fuertes de Soria como ciudad.

- **Calidad ambiental:** El índice de contaminación de Soria es uno de los más bajos de España, además los recursos forestales se usan de una manera muy eficaz.
- **Calidad de vida y esperanza de vida alta:** Soria destaca por presentar una de las esperanzas de vida más altas de toda España, además de su gran calidad de vida (una de las tres provincias con más calidad de vida en España) y un gran nivel de estudios.
- **Tasa de desempleo reducida:** la tasa de desempleo de Soria siempre se mantiene entre las 5 más bajas de España, siendo en el tercer trimestre del 2017 la más baja de todo el país.
- **Riqueza de patrimonio histórico:** Soria cuenta con yacimientos muy importantes de distintas épocas históricas, abarcando desde la ruta de los dinosaurios de Yanguas, hasta por el paso por la provincia de algunos de los grandes autores de la literatura española como Antonio Machado o Gustavo Adolfo Bécquer, pasando por los asentamientos de la época romana como Numancia y dejando como huella las impresionantes iglesias sorianas.
- **Posición geográfica:** Soria tiene un posicionamiento geoestratégico para la distribución de productos y turismo. Situado en medio de dos grandes capitales como son Valladolid y Zaragoza, y a 250 km de la capital del país, Madrid.

b) DEBILIDADES

Continuamos dentro del análisis con los puntos débiles de Soria como ciudad.

- **Escasez de población y envejecimiento demográfico:** Soria es la provincia con menor densidad de población de España y la segunda capital menos poblada solo por detrás de Teruel. Además presenta la mayor tasa de envejecimiento de la Unión Europea.
- **Brecha digital:** Los múltiples pueblos de la provincia que no tienen acceso a Internet. También los pueblos con menos de 2000 habitantes, es decir, la mayoría reconocen no estar integrados en las nuevas tecnologías.

- **Mercado con potencial bajo:** El mercado de la provincia es poco atractivo para las empresas debido a la dificultad para obtener una demanda suficiente.
- **Carencias en movilidad:** La comunicación entre las zonas rurales y la ciudad misma es muy complicada, provocando así que los habitantes de esta región tenga un difícil acceso a servicios básicos como la educación o la sanidad. Y también hay mala conexión con el exterior, debido a la falta de autopistas y autovías para permitir una movilidad cómoda para todos los ciudadanos.
- **Bajo nivel de innovación:** Las empresas e instituciones de la provincia presentan un deficiente nivel tecnológico.

c) AMENAZAS

Es ahora el turno de mirar hacia el entorno y estudiar los factores que suponen una amenaza para el desarrollo y promoción de Soria.

- **Insostenibilidad demográfica:** El denominado “Éxodo rural”, la baja natalidad y el escaso estímulo que supone la inmigración no es suficiente para mantener una provincia que en los últimos años ha perdido hasta un 40% de su población.
- **Pocas oportunidades de inversión y financiación:** Provocada por la pérdida de población entre otras causas.
- **Falta de mercado:** Esto provoca el rechazo en gran medida a la inversión y la atracción de empresas que pudieran afectar positivamente a la provincia.
- **Posibilidad de degradación urbanística por falta de población y medios.**

d) OPORTUNIDADES

Finalizamos con el repaso a los principales factores de entorno que suponen una oportunidad de desarrollo para Soria.

- **Desarrollo del turismo interior:** El aprovechamiento de su patrimonio, tanto natural como histórico o paisajístico. La naturaleza de la ciudad hace un centro importante de visitas a nivel nacional, seguridad y tranquilidad marcan una paraíso para el turismo.
- **Incorporación de TIC (Tecnologías de la información y la comunicación):** La implantación de esto mejoraría en gran medida los servicios, el transporte o la construcción. Existe un potencial importante de desarrollo en este ámbito.
- **Marca de territorio sostenible:** Esta marca implica una reputación de “natural” que puede servir de atractivo para fomentar el turismo, la “industria verde” o la investigación.

- **Nueva conexión con autovía a Madrid:** Está acabada, la proximidad se ve reforzada por unas mejores comunicaciones con la capital, lo que es una gran mejora.
- **Calidad de vida como fuente de atracción.**
- **Potencialidad en el ámbito del deporte y vida sana:** Los centros de alto rendimiento de la ciudad, las competiciones que ya se celebran en la ciudad (Mundial de ciclismo 2017, competiciones internacionales de Duetlón, Copa del Rey de Voleibol 2018 o la presencia del Club Deportivo Numancia en la Segunda División del fútbol español suponen un atractivo extra para la ciudad). Más adelante hablaremos del deporte y de su relación con Soria.



1.1.3.Soria Ciudad deportiva.

Si algo caracteriza a la Ciudad de Soria desde siempre, es que cuenta con mucha práctica deportiva por parte de la población, en cualquiera de sus variantes. La práctica deportiva es unánime y muy extendida por parte tanto de niños, como de adolescentes y adultos. Y es que Soria es una ciudad del deporte de modo que sus ciudadanos, desde pequeños lo practican en sus diferentes opciones: fútbol, atletismo, voleibol, pádel, bádminton, baloncesto, tenis, esgrima, billar, frontenis, natación, ciclismo, judo,...

En cualquier acontecimiento deportivo, la población soriana se vuelca, tanto en su preparación como en su desarrollo, implicando a un porcentaje muy alto de la población. Como se dice en la oficina de Turismo de la capital: *“Soria es una ciudad del deporte, vibra con el deporte, lo practica, lo disfruta, lo valora y ha conseguido convertirse en una espectacular destino, tanto para aquellos que eligen ser espectadores como para quienes prefieren una actividad más popular y acorde a su estado de forma y, por supuesto, para los que alcanzan el máximo nivel y buscan un lugar donde competir, entrenar y encontrar las mejores infraestructuras deportivas y el mejor entorno natural con una orografía privilegiada, rodeada de zonas verdes, rutas señalizadas y un río Duero que invita al turismo activo asomándose a la ciudad.”*

En consecuencia, Soria se ha convertido en la sexta ciudad española con más inversión económica por habitante en deporte, con 89,12 euros, 49,48 euros por encima de la media nacional. Estando en primera posición León con un gasto de 131.70 euros por habitante, seguida de San Sebastián con 130.32 euros por persona. Fuente: libro Soria Ciudad Europea del Deporte 2019

Tenemos muchas citas deportivas importantes que se suceden en Soria, debido a las siguientes características, propias y únicas, de esta ciudad:

- Una ciudad tranquila, pacífica, de tamaño adecuado, muy segura, con experiencia en eventos deportivos, que hace más fácil y fiable el buen desarrollo de los eventos deportivos.
- No hay necesidad de vehículos a motor en toda la ciudad, se puede ir a pie a todos los espacios importantes de la ciudad. Amplios parking en el centro para poder aparcar y olvidarse de los vehículos a motor durante toda la estancia en la ciudad.
- Espacios abiertos, amplios, modernos y seguros, que hacen fáciles los eventos deportivos *outdoor*.
- Espacios naturales en el centro de la ciudad, como el parque de la Dehesa, que hace de pulmón para una buena práctica deportiva.
- Espacios cerrados, también modernos y renovados, que hacen fáciles las prácticas deportivas *indoor*.
- El Duero, El Monte Valonsadero, los carriles Bicis uniendo prácticamente el centro con todos los alrededores, San Prudencio... entornos privilegiados para la práctica deportiva.
- Condiciones climatológicas ideales, altura de la ciudad ideal, que hace que muchos clubs deportivos nacionales e internacionales, vengan a desarrollar su práctica deportiva en este entorno. Temperatura adecuada, clima seco y frío, óptimo para un buen rendimiento deportivo.

- Hoteles, residencias, un centro de alto rendimiento, un complejo de restaurantes importantes y de mucha calidad, también son condicionantes perfectos para la práctica y desarrollos deportivos en Soria.
- Tanto en el centro como en los alrededores hay una oferta amplia y variada para albergar a muchos participantes en pruebas deportivas.
- Perfecta situación geográfica de Soria, que a pesar de que las vías de entrada y salida de Soria deben mejorar, puesto que no son óptimas, hace que Soria sea un centro perfecto para el desarrollo de Campeonatos importantes deportivos. Cerca de Madrid, Burgos, Logroño, Zaragoza, Pamplona... en el centro de la península, unión de Madrid y Barcelona, y unión de Madrid con el Norte, hacen de Soria un centro óptimo de unión.

Estas características hacen que la ciudad de Soria sea ideal para la práctica deportiva. De hecho existen varias pruebas deportivas nacionales e internacionales que se vienen desarrollando aquí como: Campeonato de Europa de Duetlón, Campeonato de España de Ciclismo 2017, Campeonato de Segunda División del Fútbol Español, Copa del Rey (Numancia-Real Madrid) 2017, Campeonato Sub 23 de Atletismo de España, Cross Internacional de Atletismo 2018, Copa del Rey de Voleibol 2018, Superliga Voleibol, Open Nacional de Billar 2017, Campeonato de España de Gimnasia Aeróbica 2018 y Campeonato Regional de Gimnasia Rítmica. De ellos hablaremos más adelante.

Fruto de este espíritu deportista el Ayuntamiento de la capital invierte importantes cantidades de dinero para mantener y mejorar las infraestructuras deportivas como por ejemplo el estadio de Los Pajaritos, los polideportivos de La Juventud, San Andrés, las pistas de pádel o atletismo, etc. En la ciudad todos los barrios tienen canchas multideportivas.

Otro dato interesante es que en la provincia aproximadamente 2000 niños practican deporte a través de los juegos escolares y actualmente en los colegios son muy comunes los torneos de fútbol y baloncesto.

A continuación nos ocupamos de analizar más en detalle tres elementos clave en el desarrollo del deporte en Soria: los clubes de la ciudad, sus infraestructuras y las inversiones realizadas. La tabla 1 muestra los principales clubes de todo tipo de deportes que hay en la ciudad, junto con el número de deportistas implicados en cada uno de ellos.

Tabla 1. Los principales clubes deportivos de Soria

Deporte	Nombre del club	Deportistas
Fútbol	CD Numancia	360

	CD San José	350
	CD Calasanz	435
Voleibol	CV Río Duero	260
	CV Santo Domingo	70
	Sporting CV Soria	20
	CAEP Soria, federación española de voleibol	20
Balonmano	BM Soria	160
Baloncesto	CD Fuente del Rey	200
	CD Soria Baloncesto	160
	Baloncesto Soria Femenino	20
Rugby	Ingenieros de Soria CR	70
Hockey	Laguna Negra HC	100
Atletismo	Club Atletismo Soria Caja Rural	70
	CD Atletismo Politécnico de Soria Caja Rural	100
	CD Atletismo Numantino	240
	CD Puente del Canto	180
	Cd Atletas Populares de Soria	120
Ciclismo	Club Ciclista Calaverón	25
Triatlón-Duatlón	Deporama Joven-In Triatlón Soriano	80
Natación	Club Natación Soriano	300/43 ¹

Deporte	Nombre del club	Deportistas
Salvamento y socorrismo	Club deportivo 27 grados	70
Piragüismo	CD de piragüismo Celykayak	50
Billar	CD Círculo Amistad Numancia	20/80 ²
Ajedrez	CD de Ajedrez Círculo Amistad Numancia	
Golf	Club de Golf Soria SA	550
Patinaje	CD Patín Soria	90
Gimnasia	CD Gimnasia Soria	250
	CD Gimnasia Duero	130
Cross Minton	Club Crossmintos Billy Brandes	
Bádminton	Club Badminton Soria	40
	Club Valonsadero Bádminton	35
Tenis	Club Sociedad Deportiva Tenis Bol	60
	Club de Tenis Picos de Urbión	40
Tenis de mesa	Club Tenis de Mesa Soriano	30
Padel	Club Padel Soria	200
Automovilismo	Escudería Automoto Soria	35/15 ³
Motocross 4*4	Motoclub Muriel Viejo	100
Tiro con arco	Club Deportivo de Tiro con Arco Alto Real	105
Esquí	Centro Excursionista Soriano	1250
Espeleología	Sociedad Espeleológica Alto Duero	25
Escalada	Asociación Juvenil Treparriscos	50
Montañismo	Banzai Antártica ASM	80
Vías ferratas	CD Vías Ferratas Soria	55
Deporte especial	CD Ande Soria	25

¹ 300 nadadores y 43 federados

² 20 deportistas federados y 80 en la escuela

³ 35 pilotos y 15 oficiales

Esgrima antigua	Asociación de Esgrima Antigua de Soria	20
Tipo olímpico	Club de Tiro Olímpico Soriano	60
Caza y pesca	Sociedad de Cazadores y Pescadores San Saturio	800/80 ⁴
	CD de Pesca Campano de Soria	100
Aeromodelismo	Club Aeromodelismo Soria	35
Autogiro	CD Millaerea	5
Judo	Judo Club San José	60
	Judo Club Kodokan	90
Boxeo	Club boxeo Soria	30
Kickboxing	Club Kickboxing Soria	60
Karate	Club Acrópolis	60
Taekwondo	Tae Kemp Soria	150
Capoeira	Asociación Brasileña de Soria	20
Cross fit	Club Crossfit Soria	70
Fútbol sala	CD Futsal	24/250 ⁵
	Organismos Oficiales	8/90 ⁶
	Asociación Ecuatorianos Residentes en Soria	20/175 ⁷

Por otro lado consideramos conveniente hablar sobre las diferentes infraestructuras, públicas y privadas, destinadas al deporte con las que cuenta Soria.

Dentro de las infraestructuras públicas podemos diferenciar entre las instalaciones cubiertas y las que están al aire libre. La tabla 2 recoge dichas instalaciones.

Tabla 2. Infraestructuras deportivas públicas sorianas.

Tipo de infraestructura	Denominación	Breve descripción
Cubiertas	Complejo deportivo municipal Los Pajaritos	Fue inaugurado en Enero de 1999 y solo puede ser usado por el CD Numancia. Cuenta con 2 vestuarios para deportistas y otros 2 para los árbitros. Tiene una capacidad de 9000 espectadores sin contar el palco presidencial y la zona VIP.
	Fuente del Rey	Fue inaugurado en 1997. Tiene 3 gimnasios, piscina, 5 pistas de tenis y pistas de pádel individuales y dobles
	Ángel Tejedor	Fue inaugurado en 2003. Cuenta con 3 gimnasios y piscinas
	La Juventud	Fue inaugurada en 1967 y remodelada en 2016. Tiene canchas polideportivas, 3

⁴ 800 cazadores y 80 pescadores

⁵ 24 equipos y 250 deportistas

⁶ 8 equipos y 90 deportistas

⁷ 20 equipos y 175 deportistas

		gimnasios, spa, piscinas, frontón y vaso chapoteo durante el periodo estival
	Pabellón polideportivo Los Pajaritos	Inaugurado en 1999. Cuenta con sala de prensa, canchas polideportivas, gimnasios, anillo de atletismo y pista de patinaje
	San Andrés	: Inaugurado en 1968 y remodelado en 2009. Tiene 2 canchas donde se practican una gran variedad de deportes, pista de hockey, 2 gimnasios, pistas de pádel cubiertas, piscinas de verano, 2 pistas de tenis, frontón, rocódromo y campo de fútbol
Al aire libre	Carril bici	Valonsadero, Mariano-Vicén Pajaritos, carril corredor CO2O
	Circuito natural de Valonsadero	Pistas finlandesas y gimnasio de calle para adultos
	Piscina el Castillo	Inaugurada en 1982 y es de uso exclusivo para menores de 12 años
	Campo de golf	Inaugurado en 2003. Tiene 18 hoyos de competición y campo de prácticas. También tiene un bar-restaurant
	Pistas de prados vellacos	Tiene 2 canchas polideportivas
	Circuito de running(Avda. Europa)	Hay un circuito de running y 2 circuitos de carrera.
	Márgenes del Duero	GR 14 senda del Duero, PR-SO 112, PR-SO 113, Senda del Pereginal, Senda a Garray, Senda de Pescadores, Senda del Castillo y Ruta de las Murallas.
	Pista de los Royales	Tiene una pista multideportiva con equipamiento para la práctica de fútbol sala y baloncesto, una pista de pádel dobles, una pista de pádel individual y una pista de tenis.
	Zona recreativa Playa Pita	
	Pistas de los barrios	Santa Bárbara (una cancha de fútbol sala, una cancha de baloncesto, una pista de patinaje, una pista con suelo de moqueta y vallada para fútbol y baloncesto), Las Casas (una pista para fabricar fútbol sala y baloncesto y un frontón), Pedrajas (un frontón) y Oteruelos (un frontón)
	Juego del parque de la Alameda de Cervantes	La tanguilla y la petanca.
Rutas BTT	Dos itinerarios	

	Valonsadero	
	Punto de nieve de Santa Inés	Dos pistas de esquí (tres cruces y peñas negras), remonte de trineos, zona de snowpark, remonte telebaby y remonte principal.
	Camino natural del ferrocarril Santander-Mediterráneo	Tramo 1 (Soria –Abejar), tramo 2 (Abejar-San Leonardo) y tramo 3 (San Leonardo-Hontoria)
	Club náutico	Pantalán de 50 barcos de eslora
	Parque de cuerdas el Amogable	Circuito Amarillo “Jóvenes aventureros”, circuito Verde “Descubrimiento” y el circuito Azul “Sensaciones”.
	Senderos de Valonsadero	Sendero A (la Junta de los Ríos), sendero B (Los Castillejos), sendero C (Casa de la ciudad), sendero D (Raso de la Vega Barrio) y sendero E (Valonsadero)
	Refugios de montaña	Refugio forestal “Castro Verde”, refugio forestal “El pregón”, refugio forestal “Mataliendre”, refugio forestal “Mata el Hornillo”, refugio forestal “Sotolengo”, refugio forestal “El Zurdo”, refugio forestal “Peña Gorda”, refugio forestal “Las Zapateras”, refugio forestal “Covachuela-El Cuento”, refugio forestal “Cueva Manzano”, refugio forestal “Mata Carnero”, refugio forestal “Agua Buena”, refugio forestal “Mojabragas”, refugio forestal “El Aguadero”, refugio forestal de abajo (Mup toranzo), refugio forestal de arriba (Mup el toranzo), refugio de “Los Poyales Reales” (Mup rivacho), refugio de “La Fuente de La Mora” (Mup rivacho), refugio de la Torre (Mup Roñañuela), refugio forestal “El Vivero”, refugio forestal de “Los Ciesmosgargantillas”, refugio forestal de “La Laguna Negra”, refugio forestal de “Los Lomos”, refugio forestal de “La Chabola”, refugio forestal de “Cebrián”, refugio forestal de “Peñas Albas”, refugio forestal de “Ventosinos” y refugio de la Junta de los Ríos.
	Pistas de patinaje	
	Skateboard	Cuenta con 1 Funbox más pirámide, 1 rampa, 1 planter, 1 barandilla, 1 mesa picnic patinable y 1 planter adicional.
	Workout	10 elementos para desarrollar músculos.
	Parkour	19 elementos para la práctica de parkour.

	Campo de Kayak Polo	Se encuentra hoy en día pendiente de ejecución.

Además de todo lo anterior, recogido en la tabla 2, debemos reseñar las infraestructuras para el deporte de las que disponen los diferentes colegios sorianos.

Los centro públicos: Colegio Público Educación Especial Santa Isabel, Colegio Público Fuente del Rey, Colegio Público Infantes Lara, Colegio Público la Arboleda, Colegio Público las Pedrizas, Colegio Público Numancia.

Los centros privados: Colegio Nuestra Señora del Pilar, Colegio Sagrado Corazón de Jesús Soria, Colegio San José Soria, CP E.Inf. El Trébol, CP E.Inf. Virgen del Mirón CP Inf-Pri Los Doce Linajes, IES Antonio Machado, Instituto de Bachillerato Castilla, Instituto F.P.Virgen del Espino, Instituto Politécnico de Formación Profesional y Santa Teresa de Jesús.

Por otro lado existen infraestructuras privadas como las que se recogen en la siguiente tabla.

Infraestructuras deportivas públicas sorianas

Ciudad del fútbol	Francisco Rubio Garcés Inaugurado en Enero de 2004, tiene 4 campos de fútbol y tiene una capacidad de 350 espectadores
Gimnasios:	Gimnasio Acrópolis Soria, gimnasio Multi Sport Galvez, Gallery Gym, gimnasio Escuela, Numantium Pilates, Natur Pilates, escuela Yoga Karma, escuela Yoga Soria, gimnasio Soria Spazio Fitness y Centro Axis
Rocódromos	La Nave y otro propiedad de la A.J.Treparriscos
Club de padel	5 pistas de pádel de cristal indoor cubiertas, 1 pista de squash de última generación cubierta, tenis mesa y 2 pistas de pádel exteriores mixtas (muro-cristal)
Club de billar Casino Amistad Numancia	Sala completamente equipada
Cuadras de caballos	Cerca de Soria hay 2 cuadras de caballos

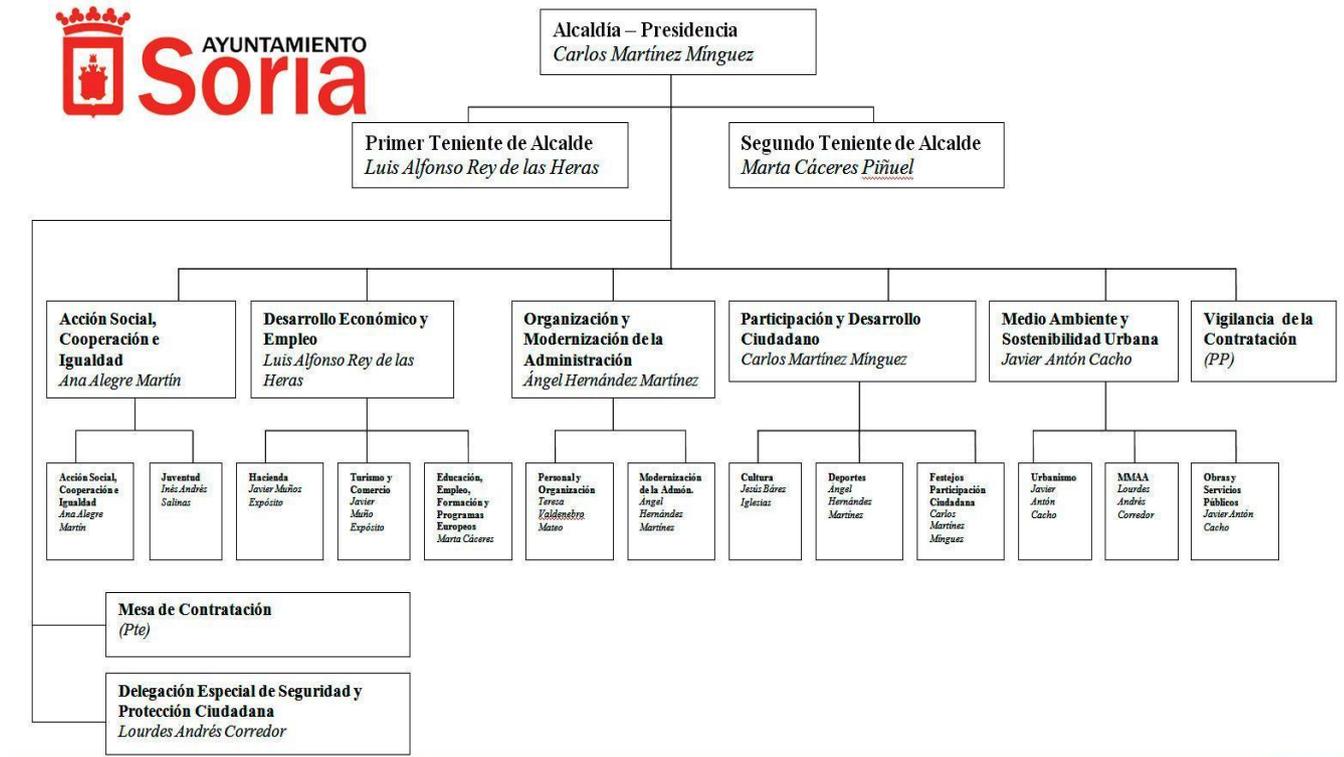
Fuente. Elaboración propia

Para finalizar este apartado nos ocuparemos de las inversiones públicas realizadas en Soria en deporte durante el periodo 2007/2017 a partir de los datos del libro "Soria como ciudad del deporte".

Los principales datos son los siguientes:

- En los últimos 10 años el Ayuntamiento de Soria ha invertido en deporte en Soria 46.237.370,10 € que se han destinado en arreglar o mejorar el complejo Polideportivo de San Andrés, el Complejo Polideportivo de La Juventud, el Complejo Municipal de Los Pajaritos, instalación de pistas de pádel y polideportivas en diversas zonas de la ciudad y en los barrios que dependen del Ayuntamiento de Soria.
- Soria es la 6º capital en España que más invierte en deporte por habitante, una media de 89,12€ por vecino mientras que en otras ciudades la media es de aproximadamente 39,64€ por ciudadano.
- En total hay 13.2 millones de euros destinados a inversiones y 4 millones de euros presupuestados que se divide en: 430.000€ en transferencia de capital (que son transferencias que se hacen a entidades con el fin de realizar inversiones en diferentes aspectos del deporte en la ciudad de Soria) , 900.000€ en inversiones reales (son las inversiones que se realizan en la remodelación, modernización o construcción de instalaciones deportivas), 805.000€ en transferencias corrientes (son las transferencias que se realizan a diversas entidades para realizar actividades, subvenciones...), 836.000€ en gastos en bienes (gasto que se ocasiona de la puesta en marcha de todas las instalaciones deportivas de la ciudad de Soria) y 1.053.153,05€ en el gasto personal (es el gasto ocasionado por todo el personal público del Departamento de Deportes del Ayuntamiento de Soria)

Organigrama del Ayuntamiento de Soria



Fuente: página web oficial del Ayuntamiento

Para la promoción y gestión deportiva municipal la realiza la Concejalía de Deportes que lleva a cabo todas las inversiones, repercusiones, actividades deportivas que se realizan en Soria. El concejal de deporte es Ángel Hernández Martínez.

El Consejo del Deportes lo integran: el concejal de deportes (presidente), el coordinador de deportes (secretario), un representante por grupo político, dos representantes de delegaciones y provinciales de Federaciones Deportivas, un representante de centros docentes, un representante de universidad, un representante de la Federación de Asociaciones de Padres de Alumnos, un representante de licenciados en Educación Física y Maestros de Educación Física, un representante de la Excma Diputación Provincial de Soria, un representante de los deportistas de élite, un representante de los Deportistas de Base, dos representantes de los Clubs, Asociaciones y Agrupaciones Deportivas de la Ciudad y un representante de las Asociaciones Vecinales.

1.2. LOS EQUIPOS MÁS SIGNIFICATIVOS DE SORIA

En este apartado profundizaremos en los principales deportes y equipos deportivos que tiene Soria, concretamente nos ocuparemos del atletismo que nos dio grandes éxitos de la mano de Fermín Cacho y Abel Antón, el fútbol con el CD Numancia, el

voleibol que tantos seguidores tiene en la capital y la gimnasia rítmica cuyos equipo también han sido valedores de importantes éxitos.

1.2.1.El atletismo en Soria. Abel Antón y Fermín Cacho.

Soria dio un salto al primer plano del deporte español y mundial a finales de los años 80 y en la década de los 90 gracias a los dos mejores atletas españoles de todos los tiempos, Fermín Cacho y Abel Antón. Esto supuso el despegue de este deporte, consiguiendo que fuera punto de referencia nacional, tanto para aficionados como para profesionales que quieren dedicarse a este gran deporte.

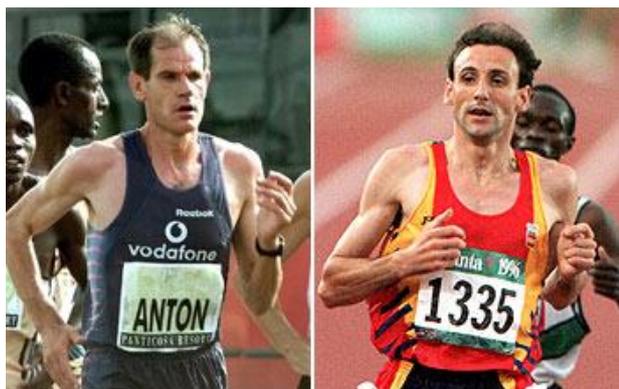
Abel Antón, 1962, Soriano de Ojuel, empezó a correr a la vez que trabajaba en una fábrica. Fue campeón de Europa de 10.000 metros lisos en Helsinki 1994 y doble campeón mundial de atletismo en Atenas 1997 y Sevilla 1999, en la prueba de Maratón. Se retiró tras los Juegos Olímpicos de Sidney 2000. Después ha sido concejal de deportes en Soria y desde diciembre de 2011 es senador por Soria.

Fermín Cacho, 1969, soriano de Ágreda, especialista en 1500 metros, es uno de los mejores atletas de todos los tiempos por su amplio palmarés: dos medallas olímpicas, una de oro en 1500 en Barcelona 1992 y otra de plata en los Juegos de Atlanta 1996; Campeón de Europa de 1.500 en el año 1994 y bronce en el Europeo de 1.998; Subcampeón del Mundo en 1.993 y 1.997. También después de su retirada entró en la política, como concejal de deportes de Andújar.

Otra figura clave para el desarrollo del atletismo en Soria es Enrique Pascual Oliva, entrenador tanto de Abel como de Fermín, quienes impulsaron e hicieron posible la creación del CAEP, del cual hablaremos más adelante y por el cual han pasado grandes deportistas de España e internacionales.

Estos precedentes han permitido una gran promoción de este deporte en la provincia de Soria, así lo aprueban los 5 clubes de atletismo vigentes. El atletismo es muy significativo en Soria por la cantidad de carreras que se realizan los fines de semana y sobre todo por la cantidad de gente que participa tanto sorianos como deportistas

Fermín Cacho y Abel Antón



Fuente: periódico El País, 13 de mayo 2003

de fuera.

Cada septiembre se celebra en Soria la Media Maratón Abel Antón, el 5K Fermín Cacho, en la que participan casi 2 millares de personas participan en esta maratón gracias al tirón del atletismo popular.

Actualmente Soria cuenta con figuras importantes en el palmarés internacional como **Marta Pérez y Daniel Mateo (habituales en las grandes competiciones internacionales).**

1.2.2. El fútbol y el Club Deportivo Numancia.

Ascenso del CD Numancia a primera



Fuente: Medios y soportes publicitarios

la

eliminaron a San Sebastián de los Reyes, Real Sociedad, Racing de Santander y Sporting de Gijón en la famosa eliminatoria posterior de cuartos de final, jugaron contra el Barcelona y el CDN fue eliminado. En 1997 el Numancia ascendió a Segunda división 46 años después de su última presencia. Dos años después, ascendió a Primera división permaneciendo durante una temporada.

Es el equipo de fútbol más importante de la ciudad de Soria. Fue creado el 9 de abril de 1945, y su éxito se debe a que se encuentra en la segunda división de la liga profesional de fútbol, un gran mérito para esta ciudad que es de las más pequeñas de España. A principios de los años 90, el Numancia se encontraba en Segunda B recién ascendido de Tercera. La fase de ascenso a Segunda (1994-1995) puso al equipo soriano en el foco mediático

nacional e internacional, fue lo sucedido en Copa del Rey de 1996. Los sorianos

Los ingresos anuales del CDN giran en torno a los 7 millones de euros de los cuales 5.5 millones proceden de las retransmisiones deportivas, la nómina de su plantilla significa alrededor de 3 millones de euros y el resto se dedica a gastos necesarios para el funcionamiento del club. Esta cifra nos da una idea de la trascendencia económica del club a la ciudad (fuente CDN, 2017). El CDN (Club Deportivo Numancia) aporta un gran beneficio a la economía soriana, no sólo por las entradas y abonos de cada año sino también por la ropa y complementos que ofrecen en sus tiendas, por los gastos de los equipos visitantes y sus aficiones.

CD Numancia, 1999



Fuente: equipos de fútbol / martes 12 de julio del 2016

Otro de los aspectos muy importantes del Club Deportivo Numancia es que además presenta una amplia cantera con alrededor de 350 jóvenes de diversas categorías (desde prebenjamines hasta llegar al Numancia B con 18 años). Esto afianza la inclusión social del deporte en Soria, lo que implica una actividad económica importante. Desplazamientos de equipos a Soria, comidas, hostelería, comercio.... Recientemente el Club ha sido adquirido por un grupo empresarial llamado *Football Newco*. Los

nuevos propietarios pretenden, además de conseguir retos deportivos importantes para la ciudad, se pretende promocionar a nivel internacional a Soria vinculada con su historia.

1.2.3 Soria y su pasión por el voleibol.

El equipo de Voleibol más importante de Soria es el CDV Río Duero. Fue creado en septiembre del 2013 y se encuentra en la Superliga de voleibol de España.

Este club también presenta una amplia cantera. Cuenta con un equipo filial que juega en 2ª división regional, otro equipo juvenil masculino, otro cadete masculino, un equipo juvenil femenino y dos equipos cadetes femeninos. Todos ellos participan en los Campeonatos de Castilla y León.

También colabora en la organización del torneo de Voley-Plaza que se desarrolla en la plaza de toros de Soria en el mes de agosto.

*(foto tomada de www.rioduero volley.com)

Escudo del equipo de voley Rio Duero



Fuente: página web oficial C.D.V. Río

Al igual que el Club Deportivo Numancia aporta importante actividad económica a Soria, ya sea por todos los socios como por todos los clubs de fuera que vienen a jugar y todos los gastos que realizan estos mismos.

El voleibol es un deporte histórico en la ciudad de Soria, en la década de los 90 brilló a nivel internacional. Ascendió a la Superliga masculina de voleibol en 1988, en la cual permanece desde entonces, primero como San José y después como Numancia y Río Duero.

El primer gran éxito se produjo en 1994 en la Copa del Rey y se disputó en Soria. A esta copa le siguieron las Ligas de 1995, 1996 y 1999 y las dos nuevas Copas en 2001 y 2008, además de numerosos subcampeonatos en ambas competiciones. El gran éxito del voleibol soriano fue una medalla de plata conseguida en la Recopa de Europa en 1995 ante el Daytona Modena italiano en la final disputada en Ginebra. Medio millar de sorianos asistieron a este encuentro.

Los dos jugadores sorianos más destacados son Alberto Salas y Manuel Sevillano, que en su día jugaron en la selección española. Sevillano, formó parte de la plantilla

que por otro lado, se proclamó campeona de Europa en 2007 ganando a la final a Rusia.

La ciudad acoge desde 2004 la concentración permanente de la selección juvenil española femenina. El equipo no solo ha participado en todas las competiciones internacionales de su categoría, también ha ejercido de anfitrión de numerosos combinados internacionales que han venido a concentrarse a Soria.

Muchos de estas deportistas juegan en la Superliga femenina de voleibol e, incluso en la selección española absoluta. Entre ellas destaca la soriana Alejandra Olalla, ya que ha recibido la llamada de la selección absoluta antes de cumplir los 20 años

<https://www.heraldo.es/noticias/deportes-soria/voleibol-soria/2017/01/13/la-consagracion-madrid-alejandra-olalla-joya-cantera-1153241-1511026.html>

1.2.3 La belleza de la gimnasia rítmica y su saber hacer en Soria.

El club Gimnasia Soria es el club más importante de esta disciplina.

Fue creado en 2011, cuenta con más de 200 gimnastas y carece de equipos masculinos.

Uno de sus lemas principales son: “ganar no lo es todo”, el fracaso no es símbolo de derrota y el éxito no consiste en conseguir la victoria, sino esforzarse al máximo para alcanzarla.

También tiene presencia en Almazán y desde 2013 en el Burgo de Osma.

La gimnasia rítmica está muy demandada entre las niñas pequeñas hasta la adolescencia y tiene un gran tirón mediático. Compiten en los campeonatos de la comunidad.

Equipo de Gimnasia Rítmica de Soria



Fuente: Página web oficial del club de gimnasia rítmica de Soria.

1.3. CAEP CENTRO DE ALTO ENTRENAMIENTO Y PROMOCIÓN DEPORTIVA (CAEP)



www.caepsoria.com

Fuente: página web oficial del CAEP

En la promoción deportiva de la ciudad de Soria es fundamental el papel desempeñado en los últimos años por el CAEP, “Institución de Alto Rendimiento Deportivo”, por lo que nos parece necesario hablar en un apartado específico de esta institución. A continuación vamos a analizar su estructura organizativa y sus principales logros.

El Ayuntamiento, la Diputación de Soria y la Junta de Castilla y León constituyeron la Fundación Centro de Alto Entrenamiento y Promoción Deportiva de la Provincia de Soria (CAEP). Este Centro Deportivo destinado al Alto Rendimiento está inscrito en el registro de Fundaciones de la Comunidad de Castilla y León en virtud de resolución de la Secretaría General de la Consejería de Educación y Cultura el 11 de Junio de 2003.

La fundación CAEP obtuvo sus actividades esenciales en el ámbito de la Comunidad de Castilla y León, sin perjuicio de extenderlas ocasionalmente al nacional e incluso al extranjero cuando tiendan a la consecución de sus fines estatutarios, a saber, la conservación, difusión, promoción y realización de actividades deportivas dentro de su ámbito territorial de actuación. (Ayuntamiento de Soria, 2016)

En cumplimiento de estos fines, el Patronato aprobó el proyecto del Centro de Tecnificación Deportiva CAEP Soria, que tiene por sede física las instalaciones deportivas municipales ubicadas en el complejo de “Los Pajaritos”.

En el año 2004 el CAEP obtuvo del Consejo Superior de Deporte la calificación de Centro de Tecnificación Deportiva (CTD), que obtuvo por resolución del Director

General de Deportes del CSD, de 3 de noviembre del 2004. Esta clasificación fue renovada por resolución del mismo órgano estatal, de fecha 27 de mayo de 2014.

A lo largo de sus quince años de andadura, el CAEP se ha mostrado como un ejemplo de colaboración entre las distintas administraciones con competencias en materia deportiva. Esta cooperación estatal, autonómica y local ha dotado de estabilidad institucional y financiera al proyecto deportivo, al mismo tiempo que ha reportado a la entidad gestora consecuencias beneficiosas desde el punto de vista organizativo, deportivo, técnico, de imagen, etc.

1.3.1- El CAEP. Organización funcional.

El Centro de Tecnificación Deportiva de Soria atiende al perfeccionamiento y a la tecnificación de los deportistas que puedan tener un futuro en la alta competición. Complejos deportivos como el CAEP son indispensables tanto para nutrir de deportistas a los centros de alto rendimiento de titularidad estatal como para garantizar el relevo generacional en las selecciones nacionales absolutas, de manera que estas mantengan su excelente nivel competitivo

Para que esta instalación destinada al deporte de alto nivel y de competición fuera clasificada como CTD debió de acreditar el cumplimiento de una serie de requisitos, como el estar dotado de instalaciones deportivas afectas de interés deportivo autonómico y de carácter multidisciplinar; disponer de medios materiales técnicos, pedagógicos y humanos; contar con residencia y con un servicio médico-deportivo; disponer de un órgano de gestión administrativa; desarrollar programas deportivos a cargo de un equipo técnico y disponer de un centro académico.

Ahora bien, un centro de tecnificación deportiva es algo más que una instalación deportiva de alta calidad dotada de una serie de servicios complementarios, igualmente cualificados. Un centro de estas características tiene que procurar el proceso técnico-deportivo y académico de los deportistas para conseguir su formación integral. De ahí que el CAEP conceda gran importancia a las actuaciones de apoyo académico y pedagógico, sin olvidar la colaboración prestada por la comunidad educativa del centro de enseñanza donde estudian los deportistas. En cuanto a la organización funcional del Centro de Tecnificación Deportiva de Soria, esta responde, como no podía ser de otra manera, a la naturaleza fundacional de su entidad gestora.

Así, el Patronato es el órgano de gobierno y representación de la Fundación y está formado por los siguientes patronos: la Comunidad Autónoma de Castilla y León, la Diputación de Soria y el Ayuntamiento de Soria. La Presidencia del Patronato es

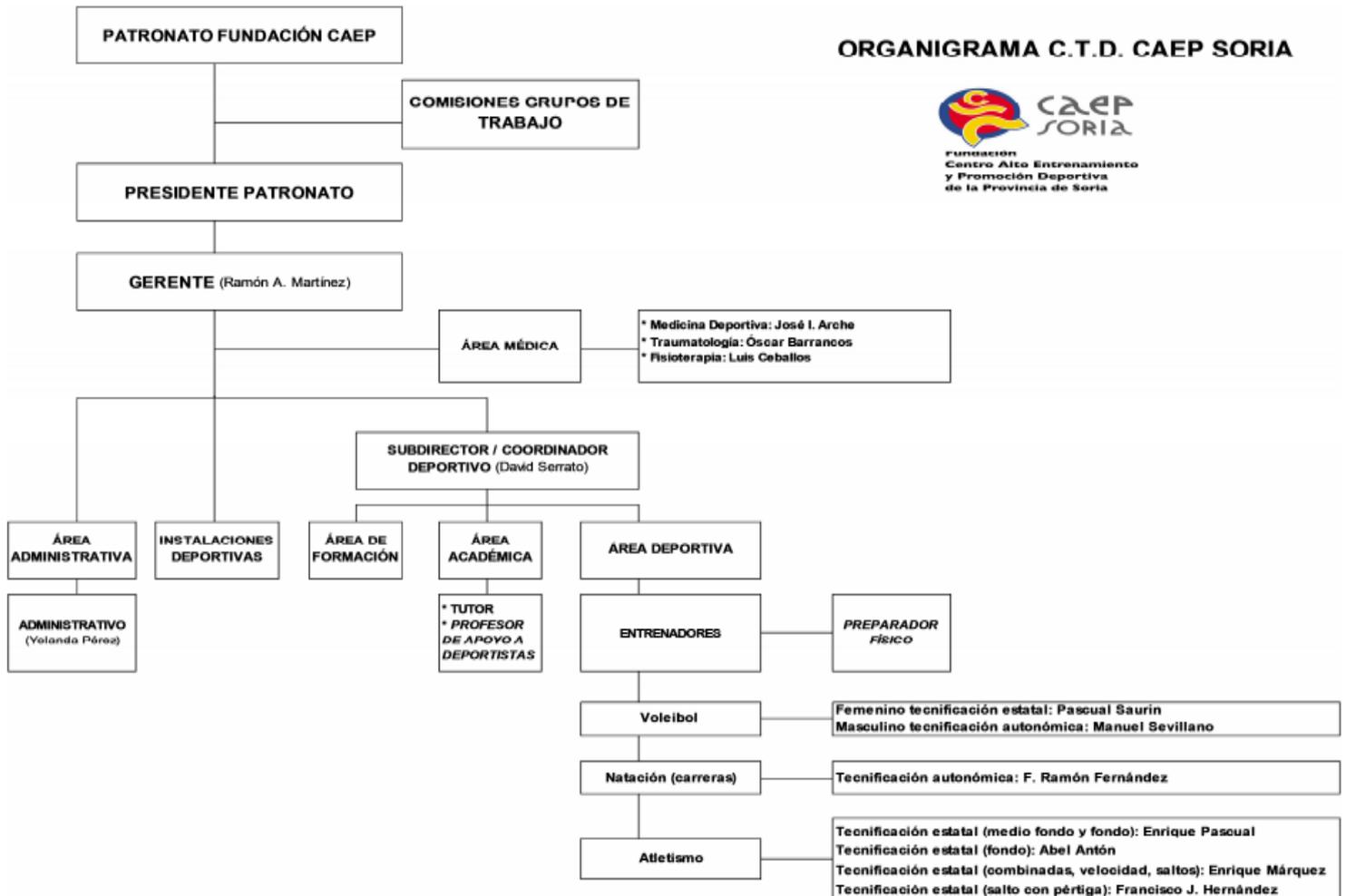
ejercida por cada uno de los tres patronos, de forma rotativa y por periodos de un año. En dependencia jerárquica de la Presidencia se encuentra el Gerente de la Fundación y, por ende, del CTD a quien competen funciones ejecutivas de carácter principalmente económico y administrativo, así como la gestión de las instalaciones.

El Subdirector-Coordinador Deportivo está a cargo de todos los asuntos de esta naturaleza, así como de las áreas funcionales de formación e investigación, del área académica y del área médica, encargada de la prestación de los servicios de medicina deportiva y de fisioterapia del Centro. Asimismo, el CAEP cuenta con técnicos colaboradores en las diferentes modalidades deportivas, pues la Entidad entendió desde un primer momento que la incorporación de entrenadores de primer nivel a su cuadro técnico, así como la profesionalización de los mismos, constituía uno de los aspectos clave para el éxito del proyecto, en cuanto facilita la ejecución de los programas de tecnificación diseñados en colaboración con las federaciones nacionales y autonómicas y contribuye decisivamente a que los atletas obtengan mejores resultados deportivos.

El CAEP se honra de contar en su cuadro técnico, por lo que a la modalidad de atletismo se refiere, con el entrenador soriano Enrique Pascual Oliva, responsable del grupo de mediofondo y fondo y preparador de mucho de los mejores atletas españoles de todos los tiempos (Reyes Estévez, Manuel Olmedo, Roberto Parra, Tomás de Teresa, Miguel Quesada... además de los ya citados Fermín Cacho y Abel Antón). El salto con pértiga y los saltos horizontales han estado a cargo de otro ilustre de nuestro atletismo es el exatleta, Javier García Chico, medalla de bronce en los Juegos Olímpicos de Barcelona. Dos sectores en alza (tanto a nivel nacional como en el propio CAEP) son los de velocidad y vallas y pruebas combinadas. Ambos tienen como responsable a Enrique Márquez Calle, atleta que fue de alto nivel y que es uno de los técnicos españoles más brillantes de la actualidad.

También cuenta con Pascual Saurín Cutillas, seleccionador de voleibol femenino que es al mismo tiempo el técnico de equipo absoluto.

Organigrama C.T..D. CAEP Soria



Fuente: página web oficial del CAEP

1.3.2- Programas de tecnificación deportiva del C.T.D. de Soria.

Si bien la actividad de estas instalaciones se desarrolla preferentemente en el ámbito autonómico, pueden albergar “Programas Deportivos Estatales” que son aquellos programas de tecnificación deportiva tutelados por sus respectivas federaciones españolas, dirigidos a deportistas de categorías inferiores y cuya actividad se desarrolla en el ámbito nacional e internacional. Concretamente, en el CTD de Soria se desarrollan dos programas de tecnificación deportiva estatal en las modalidades de voleibol femenino y de atletismo, clasificados como tales por la mencionada Resolución del Director General de Deportes del CSD, de 27 de mayo de 2014.

El CAEP también alberga programas de tecnificación de ámbito autonómico en modalidades deportivas con fuerte arraigo y gran tradición en la ciudad de Soria, como es el balonmano.

A estos programas deportivos, se han ido sumando los grupos de entrenamiento de ámbito local en las modalidades de pelota a mano, boxeo, triatlón y kickboxing.

La implantación del CAEP en la sociedad deportiva soriana tiene su reflejo en la larga lista de entidades deportivas de la Ciudad y Provincia con las que colabora: Club Deportivo Atletismo Numantino, Club Politécnico Soria y Club Atletismo Soria; Club Aranga Balonmano Soria; Laguna Negra Hockey Club; Club de Rugby Ingenieros de Soria; Club de pelota Urbión; Club Natación Soriano- CAEP; Club Triatlón Soriano y Club Voleibol Río Duero San José.

Dan buena prueba del prestigio que la entidad ha alcanzado en el entorno provincial y local los distintos premios con los que ha sido galardonada, como el de “Mejor Entidad Deportiva Soriana” (otorgado en 2005), el “Premio Provincial del Deporte” en el año 2014 o el “Premio Desarrollo Saludable” en su edición de 2015. Su relevancia en el ámbito autonómico fue reconocida por la propia Consejería de Cultura y Turismo de la Junta de Castilla y León, al otorgar a la Fundación una Mención Especial en los “Premios Pódium del Deporte” del año 2013.

1.3.3- Instalaciones deportivas adscritas al CAEP de Soria.

Para poder realizar los programas de entrenamiento, los deportistas y técnicos necesitan de unas instalaciones adecuadas. Dispone de unas instalaciones de titularidad municipal, en virtud del convenio de colaboración entre el Ayuntamiento de Soria y la fundación CAEP. Este convenio regula dos tipos de uso, la utilización privativa mediante la concesión de “ Los Pajaritos” , del Centro de medicina deportiva y de las pistas de atletismo del estadio de “ Los Pajaritos”.

Los deportistas integrados en el CAEP tienen reservado el 15% de las plazas disponibles en las Residencias Juveniles “Antonio Machado” y “Juan Antonio Gaya Nuño” , así como un derecho preferencial de reservas de plazas en las residencias que funcionan como albergues juveniles.

Un factor que aporta valor añadido al CAEP son los espacios naturales que ofrece la Ciudad de Soria y que son extraordinarios para la práctica deportiva, destacando el Monte Valonsadero.

1.3.4- Resultados deportivos más destacados.

Desde su constitución, el CAEP ha tratado de favorecer y mantener la actividad deportiva del alto rendimiento en la provincia de Soria y en la Comunidad de Castilla y León. Fruto de estos esfuerzos son los espléndidos resultados obtenidos por los deportistas a lo largo de las catorce temporadas de funcionamiento como CTD.

Entre los méritos más destacados en plano internacional hay que destacar la medalla de oro de Manuel Olmedo en 1.500 metros lisos en el Campeonato de Europa en pista cubierta o la de plata lograda por Diego Ruiz en la misma distancia en 2009.

Las jugadoras de concentración permanente juvenil femenina de voleibol se adjudicaron en 2011 el Torneo 8 Naciones de selecciones nacionales juveniles. Y en el plano nacional los deportistas adscritos han cosechado 600 medallas en campeonatos nacionales.

El CAEP está orgulloso por haber iniciado en la práctica deportiva a deportistas sorianos de alto nivel, como Marta Pérez, Daniel Mateo y otros. Y lo más importante es que este trabajo de cantera sigue dando sus frutos, David Pineda y Mario Arancón son ejemplos de ellos

1.3.5- Promoción y formación deportivas. Repercusión social y rentabilidad económica.

La fundación CAEP no sólo se ha limitado a la gestión con Centro de Tecnificación Deportiva en Soria. La entidad ha desarrollado labores de promoción deportiva y ha tutelado la iniciación en la práctica deportiva de cientos de jóvenes, gracias a la detección y captación de talentos.

Un indicador de estos valores es el número de beneficiarios de las distintas acciones realizadas, en el año 2017 fueron casi 4.300 y en el año 2.018 está previsto que sean 6.000.

Entre las múltiples actuaciones podemos citar: exhibiciones de atletismo en la calle, torneos de atletismo, judo y duatlón, jornadas de promoción de voleibol, campus de verano. Ha colaborado con competiciones deportivas relevantes en Soria como Campo a Través Internacional, campeonato de Europa y de España de Duatlón, Campeonato del Mundo de pelota a mano Sub 23.

A lo largo de su trayectoria, la Fundación ha ido incorporando nuevas líneas de actividad a su plan de actuación; como son la ayuda a la preparación de deportistas con discapacidad, o así como las actividades orientadas al desarrollo del turismo. También ha realizado cursos de formación, bien para un público más generalista como para un público más técnico-deportivo, ha intervenido en el Programa Mujer-Deporte, aspectos psicológicos de jugadoras jóvenes. Ha celebrado convenios con

universidades y centros de enseñanza para la realización de prácticas por los alumnos, y contribuyó a la creación del Centro de Estudios Olímpicos de Soria.

Todo esto ha favorecido el arraigo de población joven en una provincia que tiene una gran despoblación. Muchos deportistas sorianos han seguido estudiando en Soria y numerosos jóvenes de otras comunidades autónomas se han establecido en Soria.

No podemos olvidar el impacto económico que ha generado, directa e indirectamente el CAEP en Soria, y que han contribuido a dinamizar diversos sectores. Ha creado 3 empleos directos y 8 empleos indirectos, permitiendo el acceso de profesionales sorianos al empleo cualificado y permitiendo desarrollar su carrera en la propia tierra y demostrando que el deporte de alto nivel es un verdadero yacimiento para el empleo.

A pesar de que el CAEP no tiene que obtener un beneficio por su utilidad pública, no cabe duda de que los fines tienen repercusión económica en Castilla y León. Genera riqueza a través de la inversión en infraestructuras y equipamientos deportivos, aporta las ayudas monetarias a los deportistas becados, organiza eventos, competiciones, programas de tecnificación y el propio mantenimiento de instalaciones, supone un retorno económico a diferentes sectores sorianos.

BLOQUE II. EL MARKETING DE CIUDADES.

Antes de adentrarnos en el concepto de marketing de ciudades consideramos necesario hacer alusión a la disciplina que lo engloba, esto es, el marketing en general.

Podemos definir el marketing como un conjunto de técnicas y estudios que tienen como objeto mejorar la comercialización de un producto o servicio. Esta disciplina se responsabiliza de estudiar el comportamiento de los mercados y de los consumidores. Analiza la gestión comercial de las compañías con la finalidad de atraer, captar, retener y fidelizar a los clientes finales a través de la satisfacción de sus deseos y necesidades.

Una vez expuesto qué es el “Marketing” vamos a utilizar el marketing de ciudades para estudiar las posibilidades que tiene Soria de utilizar el nombramiento de Ciudad Europea del Deporte para promocionarse a nivel nacional e internacional.

2.1. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE MARKETING DE CIUDADES

En este apartado nos adentraremos en el concepto de marketing de ciudades a partir de su evolución histórica. Trataremos de repasar sus objetivos y trazaremos una comparativa con el marketing general, disciplina en la que se enmarca.

2.1.1. Evolución histórica del Marketing de Ciudades.

El origen del marketing de ciudades tiene lugar a finales de los años '70 con el desarrollo de la promoción de Baltimore y con el nacimiento de la ciudad postindustrial. Así, en los setenta y ochenta, cuando la promoción urbana y la regeneración de la ciudad pasó a ser un tema importante, fue cuando esta disciplina empezó a cobrar importancia. No en vano, la crisis de las ciudades industriales obligó a muchas de ellas a transformarse de modo que, con más o menos éxito, terminaron por completar su terciarización.

El auge del marketing del territorio viene también provocado por la competencia entre ciudades y por la aparición de políticas neoliberales a escala global y su aplicación a nivel local, basando la gestión de las ciudades en términos de eficiencia y promoción externa como método para mejorar su posicionamiento. Esto provocará la adaptación de herramientas y experiencias del marketing propias del sector comercial y empresarial a la promoción de las ciudades.

Esta nueva disciplina se convirtió en algo habitual en la última década del siglo XX en el mundo occidental, y hoy es utilizada en todo el mundo mediante el tema conocido como “el paso de la Urbs a las Civitas”. (2004)

Diferentes autores de Estados Unidos, demostraron cómo las primeras zonas que aplicaron estas técnicas de marketing fueron aquellas en las que la desindustrialización se notó de manera más pronunciada (Reino Unido, Holanda y Alemania) y las ciudades que implementaron las políticas de venta de forma más visible fueron las más afectadas por la reestructuración económica como Glasgow o Bilbao.

Uno de los proyectos más importantes del marketing de ciudades a nivel europeo es el título de Ciudad Europea de la Cultura creado en 1985. También hay otras iniciativas impulsadas desde la administración central mediante el desarrollo de políticas de renovación urbana. Esto se notó sobre todo en las regiones que acababan de salir del bloque socialista.

En España el caso más destacado es Barcelona que desde los años ´80 ha realizado grandes transformaciones en sus espacios públicos. Lanzó su primera campaña llamada “Barcelona pasa’t guapa” en 1986, y este proceso fue alentado por los Juegos Olímpicos de 1992. Otro caso muy significativo es el de Bilbao: debido a las graves inundaciones de 1983, se rehabilitó el casco viejo de la ciudad, y tuvo un papel muy importante en la nueva y sobretodo exitosa campaña de marketing de la ciudad. Desde 1997 con la inauguración de marketing de ciudades y como reflejo de él podemos observar la transición de la ciudad de Bilbao ya que es un modelo a seguir.

2.1.2. Concepto y objetivos del Marketing de Ciudades.

El marketing de ciudades consiste en presentar la ciudad como si se tratase de un producto y, en consecuencia, aplicar las diferentes estrategias y herramientas de marketing para lograr que la elección de los clientes (turistas, visitantes, etc) descansa sobre ella.

La cultura no exime del uso de marketing de ciudades sino que servirá de guía para la estrategia utilizada, como es el caso de Jerusalén, Roma, Berlín o el citado Bilbao . Una característica significativa del marketing de ciudades es el desarrollo de un nuevo ambiente urbano, edificios o estructuras, los cuales se utilizan para alterar la percepción externa de la ciudad y así alentar el turismo, atraer inmigración de residentes o facilitar la localización de empresas.

El marketing de ciudades tiene cuatro objetivos principales:

- Mejorar los productos urbanos, considerando como tales, la ciudad y todo lo que contiene.
- Mejorar los incentivos para los consumidores que utilicen los productos de la ciudad.
- Mejorar las infraestructuras e instituciones que proveen o mejoran el acceso a los productos de la ciudad (algo muy necesario en Soria como diremos más adelante y como lo dejan patente las respuestas de muchas de las encuestas realizadas).
- La comunicación de la ciudad, haciendo a los consumidores potenciales conscientes de los productos que la ciudad ofrece.
- Mejorar la imagen de la ciudad

Es decir, la meta final de marketing de ciudades es la creación de una imagen de marca de la ciudad que consiga aumentar su atractivo con una visión positiva de la misma.

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

Como ya hemos advertido antes, el marketing de ciudades es una disciplina que toma como base los conceptos del marketing tradicional o de empresas, sólo que aplicados a la ciudad. Es decir podemos establecer una analogía entre la ciudad y la empresa, como recogemos en la siguiente tabla:

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

fuente: De Elizagárate (2003)

Pero es cierto que hay algunas diferencias importantes, como son:

- El producto “Ciudad” tiene un componente social y humano añadido que hay que preservar por encima incluso de objetivos económicos.

- El público es muy variado, por lo que hay que adaptarse a todos con enfoques diferentes.
- La ciudad tiene aspectos intangibles y que no se pueden medir, como la calidad de vida, las ilusiones de las personas, el hecho de que los consumidores sean también partícipes de la ciudad.

Esto hace que el marketing de ciudad se tenga que reajustar a los objetivos y las circunstancias, y que la meta final, como hemos mencionado ya, sea la creación de una imagen de marca de la ciudad que consiga aumentar su atractivo con una visión positiva de la misma. El punto de partida son los problemas, las necesidades y los deseos de los consumidores. Por ello, hay que investigar a fondo el mercado y realizar un enfoque estratégico, con la cooperación del sector público.

La variedad de públicos objetivos a los que la campaña de marketing será dirigida, como los vecinos, instituciones, empresas, comerciantes de la ciudad o nuevos y potenciales clientes son los que hacen que la estrategia diseñada tenga que ser mucho más compleja dado que para acercarse a cada público objetivo es necesario un enfoque diferente.

2.2. POSICIONAMIENTO DE LAS CIUDADES

La primera decisión estratégica a adoptar después del estudio de la ciudad es el posicionamiento.

Cada ciudad tiene sus propias características: su patrimonio, su cultura, sus recursos naturales, su tradición y por tanto su propia identidad. Esto debe ser la base para encontrar su propio posicionamiento, utilizar su estrategia de marketing de ciudades, y así diferenciarse de otras ciudades.

Son muchos los ejemplos de ciudades que han adoptado un posicionamiento vinculado a los aspectos mencionados. Estos son los que aparecen en el siguiente resumen (Díez, 2016):

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

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

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

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

El posicionamiento de cada ciudad podrá basarse en características relacionadas con los productos o servicios que puede ofrecer, la calidad, eficacia, innovación, salud..., o relacionados con la propia “marca ciudad”, con la intención de que se asocia a la ciudad ideas como el prestigio, la cultura, naturaleza, religiosidad, etc.

2.3. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL MARKETING DE CIUDADES

Antes de llevar a cabo las acciones de marketing que se conciben para mejorar la ciudad como producto es necesario hacer una adecuada planificación estratégica que ha de partir del estudio del público objetivo. Solo una vez analizado en profundidad este elemento, procede poner en marcha el análisis estratégico que nos permitirá implementar de forma adecuada las medidas más oportunas.

2.3.1. El público objetivo del producto ciudad

El Marketing de Ciudades se caracteriza por la gran cantidad y variedad de públicos objetivo a los que se dirige, siendo importante diferenciarlos bien. Podemos dividirlos en dos grandes grupos, público interno y externo.

El público interno lo constituyen ciudadanos, empresas y agrupaciones locales.

- Ciudadanos, son los más afectados por una buena o mala gestión de la ciudad.
- Empresas, son fundamentales para tejer una buena colaboración Empresa-Ciudad, y son parte fundamental de plan de marketing.
- Agrupaciones locales: cámara de comercio, asociaciones como la del torrezno en Soria.

Por su parte el público externo lo conforman visitantes, empresas foráneas, residentes y mercados de exportación.

- Visitantes: turistas que consumen los productos que oferte la ciudad.
- Empresas foráneas: importantes para que inviertan en la ciudad, creen negocios locales .
- Residentes : capital humano tan importante en la ciudad.
- Mercados de exportación: otros lugares que reciban lo que la ciudad exporte.

Según sea el público al que se pretende llegar, habrá que determinar cuál es la forma más adecuada para llegar a ellos y siempre en función de lo que ellos esperan de la

ciudad. Por su parte los ciudadanos buscan un empleo adecuado, seguridad, vivienda adecuada, limpieza, buenos colegios, oferta de ocio, buenos restaurantes y calidad de vida, entre otros aspectos. Las empresas pretenden competitividad, impuestos adecuados, posibilidad de crecimiento, buenas comunicaciones, servicios públicos, seguridad, etc. Los turistas o visitantes quieren precios razonables, buenas comunicaciones, buenas posibilidades de diversión, gastronomía, ambiente agradable, actividades diversas, etc. Por su parte los empresarios que acuden para la celebración de reuniones o eventos quieren hoteles adecuados, gastronomía adecuada, buenas infraestructuras, posibilidades de negocios, ambiente tranquilo, etc.

Como vemos, los responsables de la ciudad han de atender a muchas sensibilidades diferentes para conseguir llegar a satisfacer a los diferentes públicos que interactúan en la misma.

2.3.2. El proceso de planificación estratégica

La ciudad, para lograr todos los objetivos anteriormente marcados, debe apoyar un sistema de planificación estratégica que encauce todas las estrategias de marketing, el resto de estrategias, en un mismo marco.

Todos los aspectos que definen la ciudad (sociales, económicos, urbanísticos, etc.) deben estar adecuadamente coordinados, de modo que entre ellos hagan más fuertes a la ciudad.

Antes de iniciar un proceso de planificación se debe hacer un diagnóstico de cómo está la situación actual, para después organizar y sensibilizar a las partes integrantes y determinar la estrategia a seguir, definiéndola de forma clara y designando un órgano encargado. Aquí es fundamental el acuerdo entre organismos públicos y privados.

La idea es determinar de forma clara dónde está la ciudad, dónde se quiere que esté en el futuro y a partir de ese diagnóstico, determinar las acciones y herramientas a emplear para conseguirlo.

El análisis estratégico ha de extenderse a todo el entorno, general y específico, ello engloba aspectos del mercado, de la competencia, de los recursos y de la imagen urbana y demás de estudiar a fondo la situación política, económica, social, demográfica, cultural. En lo que respecta al mercado se ha de analizar claramente a qué público se quiere llegar y cómo llegar de la mejor manera posible, teniendo en

cuenta los agentes propios de la ciudad y su identidad. Por su parte, en relación a la competencia interesa conocer qué ciudades son competencia directa y ver dónde se puede hacer hincapié para poder buscar los puntos fuertes y así buscar ventajas competitivas.

Una vez realizado un análisis externo, ha de analizarse desde un punto de vista interno, esto es, determinar cuáles son sus puntos fuertes y débiles, así como los recursos con los que cuenta (capital humano, dinero, recursos naturales, infraestructuras, etc) para afrontar el desarrollo de sus estrategias.

Todo lo anterior se sintetiza en un análisis DAFO o síntesis de aquellos aspectos más relevantes, fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas. Este análisis debería acompañarse de un estudio del posicionamiento actual de la ciudad a fin de decidir si es el adecuado o hace falta redefinirlo para dar respuesta a las necesidades del público objetivo. Finalmente creemos conveniente que la ciudad estudie posibles intercambios y relaciones con el resto de ciudades, estamos haciendo alusión al denominado marketing de relaciones.

A partir de la fase de diagnóstico, la ciudad estará en condiciones de su posicionamiento, y los objetivos específicos. Objetivos que tienen que ser concisos y claros, que se puedan medir, que sean muy ambiciosos pero acordes a las posibilidades de cada ciudad.

BLOQUE III. SORIA Y EL DEPORTE. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.

Como ya hemos comentado en el comienzo de este proyecto, Soria cuenta con una tradición deportiva y con unas instalaciones que le han merecido ser elegida como Ciudad europea del Deporte.

A pesar de ser una ciudad pequeña (39.000 habitantes), Soria ocupa el tercer lugar en el ranking de ciudades según el gasto en deporte por habitante, así lo recoge la prensa.

A continuación vamos a intentar determinar las apuestas estratégicas que servirán de orientación para concretar un Marketing de Ciudades para Soria, analizando sus posicionamientos, su público objetivo y las principales líneas de actuación que permitirán a Soria aprovechar este nombramiento para dar un impulso turístico, inversor y de asentamiento de población.

3.1. POSICIONAMIENTO

En el Bloque I recogemos diferentes indicadores que muestran el peso específico que tiene el deporte y sus diferentes disciplinas, tanto en el campo profesional como popular.

hemos querido recoger a través de una encuesta realizada a 530 personas la percepción que se tiene de esta ciudad. Hablamos del tópicó frío, y las infraestructuras escasas, Soria tiene en el imaginario de la población las ideas claras: la historia, la naturaleza y el deporte.

El nombramiento de Ciudad Europea del Deporte, junto con las fortalezas de esta provincia, pueda ofrecer la posibilidad de profundizar en estos rasgos que permitan a Soria una identidad propia y diferente a otras ciudades cercanas.

Una estrategia de posicionamiento relacionada con el “ marca Soria”, podrá asociarse a la calidad de vida, al prestigio deportivo ya la vida saludable.

El deporte puede convertirse en la herramienta fundamental para conseguir en el público objetivo una imagen de ciudad innovadora (en los acontecimientos deportivos y de otros tipos) de calidad (junto con acontecimientos deportivos pueda ofrecer su gastronomía o historia), la movilidad (a través de la oportunidad que se ofrece para una transformación urbanística) y de encuentro con la naturaleza...

El ayuntamiento de Soria dedica 4.024.153,05 euros a la actividad deportiva, este presupuesto se divide en:

- 1.053.153,05 euros en gastos personal
- 836.000,00 euros en gastos en los bienes
- 805.000,00 euros en transferencias corrientes
- 900.000,00 euros en inversiones reales

- 430.000,00 euros en transferencias de capital

En total los 4 millones mencionados anteriormente.

3.2. PÚBLICO OBJETIVO O TARGET

Dentro del público objetivo al que se dirige el proyecto de Soria Ciudad Europea del Deporte podemos distinguir:

- Los propios ciudadanos y empresas locales: habrá que tener en cuenta a las empresas con sede en la ciudad, haciendo especial hincapié en aquellas relacionadas con el sector terciario, como ser más representativos de el proyecto y que más adelante tomarán un papel muy importante en el desarrollo del plan de marketing.
- Las instituciones locales, provinciales, autonómicas, nacionales e incluso internacionales: Además del Ayuntamiento de Soria, la Diputación Provincial o la Junta de Castilla y León han sido parte de este proyecto.
- Turistas y congresos de negocios.
- Empresas con posibilidades de instalarse en la ciudad.
- Residentes potenciales: El hecho de conseguir esta imagen buscada de ciudad rica en historia y con una calidad de vida especial pretende también alcanzar a posibles residentes.
- Mercados de exportación: En los que Soria vende los productos que fabrica o los servicios que ofrece.

3.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

La mayor competencia para Soria son las ciudades cercanas. Por un lado, Valladolid tiene mejores comunicaciones y más recursos para atraer tanto a residentes como a empresas. Por el este está Zaragoza, la sexta ciudad más grande del mundo y destino de miles de sorianos, que se trasladan allí a estudiar e incluso se quedan por oportunidades de trabajo. Y dentro de Castilla y León cabe destacar Segovia por su historia y cuya cercanía a Madrid.

A través de la herramienta de *benchmarking* urbano la ciudad puede recopilar información sobre la competencia y evaluarla para mejorar su propia situación competitiva, conociendo qué actividades realizadas por las ciudades competidoras son el fuerte de cada una de ellas y cuáles han tenido mejores y peores resultados en sus planes de marketing.

3.4 ANÁLISIS DE LA IMAGEN DE SORIA COMO CIUDAD

La imagen que se asocia a Soria es siempre la de una ciudad muy pequeña, con malas comunicaciones y con pocos recursos. Por otro lado, la ciudad de Soria, es considerada una ciudad con calidad de vida y buena para vivir.

Para conocer la opinión de la gente acerca de la ciudad de Soria nos hemos basado en los resultados de una encuesta realizada en el trabajo de fin de grado “*Marketing de ciudades y su aplicación en la ciudad de Soria: el proyecto Numancia 2017*”, hecho por Miguel Díez Perlado además nosotras hemos realizado una encuesta con una muestra de 527 personas.

3.4.1 Imagen percibida por el Target de la ciudad de Soria. Análisis de los resultados

Los componentes de la imagen de una ciudad, en este caso hemos tomado cinco variables que son : “Visión general”, “Inversiones e Infraestructuras”, “Turismo”, “Cultura y Patrimonio” y “Deporte”.

Los resultados se han dividido en dos grupos, uno de no residentes formado por el 50,3% de los encuestados y otro formado por 49,7% de residentes.

- **Visión general de la ciudad de Soria**

La mayoría de los encuestados coinciden al señalar que Soria es una ciudad agradable, con buena imagen, segura, un lugar bueno para vivir y que ofrece una gran calidad de vida. También se tiene una buena situación geográfica. También la encuesta muestra que en Soria hay pocas oportunidades para trabajar, lo cual choca con la realidad de la tasa de paro en la provincia que es de las más bajas de España; además de ser un lugar poco conocido.

La opinión que los residentes tienen sobre Soria es mejor que la de quienes no residen en la ciudad.

- **Visión de la economía e infraestructuras.**

La mayoría de los encuestados otorgan una muy mala puntuación a las variables que miden las comunicaciones, ya sea por carretera o transporte público, entre Soria y el exterior. La visión general de la oferta de servicios e infraestructuras dentro de la propia ciudad de Soria también tiene una visión negativa.

Además la economía de Soria tiene serios problemas que redundan en un goteo constante de despoblación. Únicamente observamos una opinión positiva en lo relativo a la facilidad desplazarse dentro de la propia ciudad.

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

- Visión del turismo en la ciudad de Soria .

La naturaleza es la vía más valorada, seguida por el patrimonio histórico que será el centro de este trabajo. Por otro lado los eventos culturales y la gastronomía son valorados como importantes para el turismo de Soria pero menos que las otras dos, lo que parece da la razón a las autoridades que han lanzado los proyectos de marketing de ciudad en Soria y que han utilizado como vía central de sus estrategias especialmente el patrimonio, tanto natural como histórico.

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

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

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

Apenas existen diferencias significativas respecto a la opinión de residentes y no residentes, salvo en lo relativo al patrimonio histórico que los segundo valoran significativamente mejor.

- Visión de la educación en la ciudad de Soria

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

Este mismo estudio señala la Universidad como un sector estratégico en Soria, y lo que se considera un sector Campeón dentro de la economía de la provincia. Los resultados muestran una visión peor en este aspecto por parte de los no residentes.

- Visión del deporte en la ciudad de Soria.

Los resultados nos indican que la mayoría de personas no residentes conocen algún deportista y club deportivo soriano pero no sabían que Soria había sido nombrada Ciudad Europea del Deporte, a diferencia de los residentes que sí conocían estas tres ideas.

- Visión prospectiva de la ciudad de Soria.

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

3.5 OBJETIVOS DEL MARKETING DE CIUDADES PARA SORIA

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

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

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

Aquí es donde entra el título Soria Ciudad Europea del Deporte.

Objetivos específicos:

1. Atraer inversión en la provincia, aumentando el número de empresas de la provincia en los próximos cinco años.
2. Aumentar la cifra de visitantes y pernoctaciones en los establecimientos hoteleros de la ciudad.
3. Frenar en la medida de lo posible la despoblación que sufren la provincia y la ciudad de Soria.

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

1. Atraer inversión a la provincia.
LA1: Mejorar la visibilidad de Soria. Por una parte generar visibilidad de la provincia lo que puede hacer llegar a las empresas las ventajosas condiciones que Soria ofrece para invertir. Aquí las acciones de publicidad serán las más importantes.
LA2: los eventos deportivos como publicidad de Soria. La celebración de eventos de calado nacional y el branding de los mismos es una forma de aparecer en los medios tradicionales sin necesidad de inversión en publicidad. En este sentido la II Copa de España De Duatlón Numancia o el CXVI Campeonato de España de Ciclismo en Ruta ponen a Soria en primera plana de medios nacionales.
2. Aumentar la cifra de visitantes y pernoctaciones en los establecimientos hoteleros de la ciudad.
LA3: Promoción de Soria como destino de turismo cultural. En cuanto al turismo la promoción del patrimonio tanto histórico como natural de la ciudad se plantea como muestra del atractivo de la misma.
LA4: Promoción de las exposiciones y acciones culturales. El festival de teatro clásico o las exposiciones que han traído nuevas visiones de la historia del Numancia que pueden atraer a los potenciales turistas que buscan la cultura.

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

LA5: Inclusión de los ciudadanos en las actividades culturales. Por último una serie de actividades culturales y de puesta en valor del patrimonio puede conseguir que los ciudadanos se sientan identificados con Soria lo que se espera suponga un freno a la sangría de emigrantes que cada año abandona la provincia. Una mejor oferta de servicios también generará más interés y más posibilidades para que estos habitantes decidan quedarse y mejorar Soria en lugar de buscar otros lugares de residencia.

3.6 POLÍTICA DE PRODUCTO CIUDAD

En primer lugar mencionamos la política como producto ciudad. Dentro de la gran variedad de acciones de mejora de la oferta local que se han llevado a cabo a lo largo del año 2018 se distinguen varios grandes grupos: acciones culturales, acciones deportivas, acciones participativas y ofertas especiales.

Las acciones culturales van dedicadas principalmente a aumentar la oferta de actividades ya existente en la ciudad. Es cierto que la cultura ya había sido importante dentro de la oferta de la ciudad, con varios festivales musicales importantes (como el Enclave del Agua o el Otoño Musical) y exposiciones importantes como Las Edades del Hombre, que pasó por Soria en 2009. En 2018 se aumentó en número de representaciones culturales y artísticas. Se realizaron también más de una decena de exposiciones con temática numantina, tanto en Soria como en Garray, en Morón de Almazán el Museo del Traje, con ropajes romanos y celtíberos. Exposiciones como “El cerco de Numancia de los playmobil” todo realizado por clicks en Garray. Numerosos conciertos de la Banda Municipal de Soria. Actuaciones en el Auditorio de la Hoya, un escenario al aire libre de aspecto romano situado junto al yacimiento, finalizando el año musical con un concierto de la Orquesta Sinfónica de Castilla y León. Destacar el trabajo de la Asociación Cultural Celtibérica Torrequemada que durante el año realizó escenificaciones históricas y representaciones amateur tanto en el propio yacimiento como por las calles de Soria y de Garray.

3.7. LÍNEAS DE ACTUACIÓN

Vamos a presentar las principales líneas de actuación que nos parecen adecuadas para atraer inversores y residentes. Relacionando el deporte con distintas fortalezas que tiene Soria, como puede ser la gastronomía o la naturaleza.

3.7.1 Ciudad universitaria del deporte.

La Universidad de Valladolid, en el Campus de Soria, posee pocas carreras universitarias, pero con gran calidad (relacionada con el deporte). La carrera de Fisioterapia y en materia de salud con Enfermería, en materia de salud, son consideradas unas de mejores universidades de España. Con una alta nota de corte y con una demanda nacional de estudiantes elevada. Esta fortaleza soriana puede atraer ingresos e investigaciones, en torno al deporte y la salud.



Fuente: Cadena Ser Castilla y León /
Recuperado del día 21 de diciembre de
2016
másteres de fin de carrera y convertir a Soria la Gran Ciudad Universitaria del Deporte.

También puede aprovecharse esta realidad para potenciar lo que aquí llamamos la futura Universidad del Deporte.

Junto con las carreras de Fisioterapia y Enfermería, podrían ofrecerse otras como la carrera de Medicina, de Ciencias del Deporte y algunos

La UVA, Universidad de Valladolid, de la cual depende en Campus de Soria, en el año 2016 aprobó dos titulaciones nuevas en Soria, pero que por diferentes motivos no se han llevado a cabo:

“El Consejo de Gobierno de la Universidad de Valladolid (UVA) ha aprobado las dos primeras titulaciones para la Universidad del Deporte. Son el grado de Ciencias de la Actividad Física Deportiva y el máster en Psicología de la Actividad Física”.

Fuente: cadena ser página web.

Esto podría atraer a estudiantes universitarios, nacionales e internacionales, tanto deportistas que desean compaginar su deporte profesional y semiprofesional con los

estudios, como estudiantes no deportistas, que lo que quieren es tener la mejor preparación académica para entrar en el mundo laboral.

Además de los recursos económicos que supone para la ciudad la residencia de todos esos estudiantes, en pisos o residencias de la ciudad, el turismo en Soria se vería incrementado, por familiares, amigos y conocidos, que visitan a los estudiantes y que aprovechan para conocer Soria en todos los aspectos.

Incluso, a más a largo plazo, se podría plantear una Universidad del Deporte Internacional, para deportistas con becas que puedan alternar sus estudios con la alta competición (CAEP).

Una buena política de becas deportivas sería imprescindible para dar un salto cualitativo en la vinculación entre el deporte y la UVA

***PROGRAMA DE BECAS DEPORTIVAS Y APOYO A DEPORTISTAS DE ALTO NIVEL (DAN)”**

El programa de becas deportivas, tienen como finalidad fomentar y apoyar el esfuerzo y la dedicación de los estudiantes en competiciones deportivas en representación de la Universidad de Valladolid.

El programa de apoyo a los DAN, permite compatibilizar la vida deportiva universitaria, el entrenamiento y la competición de aquellos estudiantes declarados como Deportistas de Alto Nivel durante la etapa universitaria. Para poder beneficiarte del programa de deportistas de Alto Nivel, los estudiantes deberán presentar en el Servicio de Deportes la Resolución pertinente que acredite su condición para el correspondiente curso académico.

3.7.2 Ciudad pre-universitaria del deport. Bachillerato y educación secundaria obligatoria.

Otra línea importante puede consistir en incrementar el vínculo entre las instituciones deportivas y los centros de enseñanza secundaria.

Se ha establecido a nivel regional un acuerdo de colaboración entre estas dos instituciones (CAEP e IES Antonio Machado) sorianas para ayudar a estudiantes pre-universitarios que quieren compaginar de una manera segura y tranquila los estudios con los entrenamientos deportivos.

La CED puede visibilizar a estos estudiantes, y atraer a otros jóvenes deportistas nacionales.

Así lo recoge el periódico local Soria Noticias:

El IES Machado será centro de referencia del CAEP

“El centro de Enseñanza Secundaria facilitará la escolarización en este centro de los deportistas adscritos al centro de tecnificación deportiva, cumpliendo así uno de los requisitos para la clasificación de este como tal, mientras que la Fundación CAEP colaborará con la comunidad educativa del Machado”

<http://sorianoticias.com/noticia/2018-05-11-el-ies-machado-sera-centro-referencia-caep-48506>

Cada vez más, los deportistas acceden a niveles profesionales y semiprofesionales a edades muy tempranas. Las exigencias de entrenamientos y de implicación para poder desarrollar un deporte a niveles ya profesionales, son cada vez mayores y , por ello una idea muy interesante puede ser la oferta de estudios pre-universitarios, con edades de 15 a 18 años aproximadamente.

Una enseñanza donde se ayude a compaginar la educación y el entrenamiento deportivo de forma integrada, con horarios y la flexibilidad necesaria para ello; manteniendo un nivel de calidad de educación importante y riguroso.



Fuente: sorianoticias.com / Recuperado del día 11 de mayo de 2018

Al ser Soria una ciudad tranquila, segura y con acceso a todos los lugares sin necesidad de utilizar transporte e incluyendo una variedad de transporte público, hace de ella un lugar ideal para el estudio y la práctica deportiva a estas edades, en las que se necesita seguridad y disciplina.

Soria cuenta con todos los recursos internos necesarios para el desarrollo del binomio educación-deporte a edades tempranas sin ningún tipo de problema.

3.7.3 Deporte, cultura y patrimonio.

Cuando hemos desarrollado el Marketing de Ciudades, y hemos hablado de las identidades de las ciudades, queda claro que hay ciudades con una identidad única y conocida por todo el mundo.

Creemos que Soria lo tiene.

Según el sondeo que hemos realizado, 520 encuestas a personas de todas las edades y de todos los rangos sociales , el 75,6 por ciento de los encuestados, manifiestan conocer que Soria es conocida por su cultura, gastronomía... Parece que Numancia- Románico- Defensa numantina, son rasgos que definen su identidad.

Por ello, una actuación estratégica importante consistirá en la unión de estas dos grandes señas de identidad: Deporte e historia.

- Numancia, como asentamiento celtíbero, visitado por más de 50.000 personas al año, y continuando con labores arqueológicas, la Ermita de San Saturio , en las orillas del río Duero, un románico y un gótico impresionante, con grandes iglesias y con la con-catedral de San Pedro.
- Y por otro lado, el gran atractivo que supone el deporte. Todos los fines de semana hay eventos deportivos en Soria, aproximadamente y con datos del Concejal de Deportes del Ayuntamiento de Soria, unos 157 eventos al año y con más de 29.000 participantes, en los que cada participante gasta una media de 80 euros al día, un evento deportivo muy importante para Soria es el campeonato de España de Duatlón, imagen inferior.



Fuente: Federación oficial triatlón España / Recuperado del día 2 de enero de 2019

Este vínculo puede aprovecharse para organizar **Visitas turísticas guiadas** por los distintos espacios turísticos sorianos, incluyendo la competición deportiva en cada caso.

No hace falta decir el impacto que esta tendría en la ocupación hotelera y en la gastronomía.

En Soria existen unas quince agencias de viajes , más la oficina de turismo, que podrían estar interesados en realizar ofertas conjuntas de estancias de las que hemos hablado en el punto anterior.

3.7.4 Ciudad del medio ambiente con el deporte. Aprovechar las oportunidades naturales.

El turismo provocado por ser Ciudad Europea del Deporte tendrá la oportunidad de conocer la importante riqueza natural con la ciudad y provincia, de forma que al igual que con la historia, se puedan plantear actuaciones conjuntas.

El turismo activo en Soria cuenta con una geografía en la que se aúna desde los más abruptos paisajes montañosos hasta los valles más profundos y los bosques más frondosos.

Este envidiable entorno físico de gran valor natural es el frecuente escenario de multitud de actividades de ocio y deportivas. Éstas pueden desarrollarse en algunos

espacios como los parques naturales del Cañón de Río Lobos o de la Laguna Negra y Glaciares de Urbión, uno de los paisajes montañosos más **espectaculares** del norte de España. Aquí tenemos algunos ejemplos de naturaleza y patrimonio soriano.



Fuente: Soria ni te lo imaginas

Todas estas características propias de Soria, junto a la localización física de la ciudad, altitud 1.025 metros de media y bien situada a una distancia de 227 km de Madrid, a 468 km de Barcelona , a 183 km de Pamplona, a 159 km de Zaragoza y a 274 km de Francia, hacen de esta provincia el lugar adecuado para la práctica deportiva.

Diversos equipos profesionales ya utilizan estos recursos, como los que a continuación recogemos:

1- El Recreativo de Huelva se concentrará en Soria y jugará siete amistosos. pretemporada

2- Un Primera en Navaleno. El Zaragoza se concentra en Soria



Fuente: Heraldo de Soria / Recuperado del día 19 de julio de 2011

3- Soria, el último santuario de Jesús España.



Fuente: Heraldo de Soria / Recuperado del día 10 de diciembre de 2018

Estos y muchos más son ejemplos de profesionales deportivos de gran nivel que eligen Soria como lugar para realizar las pretemporadas deportivas. Las pretemporadas de los equipos deportivos y de los deportistas individuales ha sido y es un recurso económico importante para Soria. Suponen un desembolso económico importante del club que la prepara y supone una recaudación importante para el lugar en donde se realiza.

Hoteles, comidas, desplazamientos, alquileres, televisiones, prensa ...

También hay que mencionar las grandes pruebas que se disputan al aire libre como:

1- La Laguna Negra:



Fuente: Heraldo de Soria / Recuperado del día 3 de agosto de 2018. *Como es habitual por estas fechas y hace ya 63 años, las frías aguas de este paraje acogen nuevamente esta prueba abierta a todas las edades a partir de 2007.*

Todos los años se hace una prueba deportiva aprovechando este espacio natural impresionante.

2- Triatlón de invierno en Santa Inés de Soria. Vela en el pantano. Prueba de trineos.



Fuente: elmirondesoria.es / Recuperado del día 12 de diciembre de 2018

3.7.5- Deporte y gastronomía. Objetivo común.

Soria a pesar de ser una provincia pequeña cuenta con una gran diversidad y riqueza gastronómica. Tenemos aquí varios ejemplos de lo que estamos diciendo.

1- Soria mantiene sus dos “Estrellas Michelin”



Fuente: Heraldo de Soria/ Recuperado del día 19 de noviembre de 2104

En Soria tenemos dos restaurantes con la categoría de estrellas Michelin: en Soria capital “El Baluarte” de Oscar García, y en Navaleno, “La Lobita”.

2- Las jornadas del Cardo Rojo de Ágreda.

“Soria capital acogerá durante los días 22 y 23 de este mes de octubre el VI Congreso Internacional de Micología 'Soria Gastronómica', certamen de celebración bianual. Un gran evento gastronómico y especializado en micología de Castilla y León, con múltiples demostraciones gastronómicas a cargo de destacados cocineros nacionales e internacionales”

(Fuente: el economista)

3- El torrezno de Soria.

4- La mantequilla de Soria.

5- Las Jornadas de la Matanza del Burgo de Osma. Declaradas de interés turístico nacional. Desde hace más de un cuarto de siglo y en una fiesta que combina ritual antiguo con la mejor de las cartas, los fines de semana invernales se celebran en El Burgo de Osma en torno a la mesa.

6- La Trufa. Además del amplio abanico de sabores que estos miembros del reino fungi aportan a nuestros platos, no hay que olvidar señalar el hongo por excelencia del que Soria es una de las mejores productoras, la trufa soriana. En los últimos años ya nadie duda de que el "Diamante Negro de Soria" es una auténtica delicia culinaria muy de moda en nuestro panorama gastronómico, hoy en día al alcance de cualquiera.

Otra línea de actuación consiste en unir la CED con la gastronomía, se puede hacer de dos formas:

Bien, a través de paquetes turísticos, en este caso , deporte - jornadas gastronómica, aprovechando los eventos deportivos.

O bien, de una manera inversa, aprovechando que el turismo gastronómico es importante y variado, y que mucho turismo viene para realizar jornadas gastronómicas, hacer coincidir estas junto con eventos deportivos, partidos de fútbol, voleibol, atletismo, competiciones diversas y así poder realizar viajes organizados de fines de semana.

3.7.6 Deporte y medicina.

En Soria no existen centros hospitalarios privados, hay dos Hospitales Públicos y diversas mutuas y centros privados pero de consultas externas. El Grupo Latorre construye un hospital privado con lo que conlleva, en nuestra opinión, de posibilidad para un avance importante de Soria como ciudad.

Grupo Latorre construirá un hospital privado que creará 60 puestos de trabajo.

La empresa soriana apuesta por este servicio que según las previsiones podría entrar en funcionamiento en un año y medio. Contará con 80 camas y además de la plantilla también prevé otros 60 empleos indirectos. Tendrá resonancia Magnética Nuclear (RMN), además de TAC y rayos. (Fuente: Soria noticias)



Fuente: Heraldo de Soria / recuperado del día 31 de mayo de 2017

Ya hemos hablado de la posibilidad de crear la Universidad del Deporte en Soria, incluso la posibilidad de añadir la carrera de Medicina y másteres relacionados con la Sanidad y el Deporte, además de las carreras de Fisioterapia y Enfermería ya existentes.

Si unimos ambos objetivos, potenciar la Universidad del Deporte, y junto con las nuevas posibilidades de sanidad privada y pública, se puede hacer de Soria una ciudad especializada en Estudios y Medicina deportiva.

En la actualidad las lesiones importantes de los deportistas sorianos, (por ejemplo en el Club Deportivo Numancia) se tratan a través de las mutuas en hospitales fuera de la provincia por la poca oferta médica existente, para su diagnóstico, su tratamiento y su recuperación.

Con apoyo de los clubes deportivos sorianos, con el CAEP, a través de acuerdos profesionales con las mutuas y con apoyo institucional, se podría conseguir este objetivo. Suponiendo así además de la comodidad, gasto en la propia ciudad, el reconocimiento laboral, la posible llegada a incorporación a Soria de médicos especialistas, de ayudantes, de técnicos, etc. En definitiva una inversión tanto material como de conocimiento en Soria.

3.7.7 El deporte como base de la política de la comunicación.

El asunto que nos parece relevante es el patrocinio deportivo.

El patrocinio deportivo forma parte del Marketing-Mix y básicamente se focaliza en la relación entre una marca y una propiedad (entendiendo por “propiedad” el sujeto patrocinado: un equipo, una entidad, una empresa, un atleta, un evento, una estación de metro, un museo, un teatro, una sala, etc.).

Esta propiedad, de hecho, se alquila por un determinado tiempo (la duración del contrato de patrocinio), y depende de la marca su adecuado aprovechamiento (lo que se llama técnicamente, activación del patrocinio), en base a los objetivos que se determinan en un inicio.

Según el Instituto de Marketing y Opinión Pública, el 85% de los patrocinios que recuerdan los consumidores provienen de espectáculos deportivos. Lo que supone un desembolso económico importante, a la vez que un gran impacto promocional.

De ahí la importancia de asociar este título de CED para incrementar la inversión por parte de nuevos o antiguos patrocinadores.

A continuación vamos a mencionar algunas campañas publicitarias que están en marcha, y que parecen interesantes:

1- El ‘Caballo de Soria’ lucirá en la equipación numantina esta temporada 18-19. Esta fíbula, que sintetiza el recuerdo del mito de Numancia, rinde homenaje al gran legado histórico de la ciudad.

SORIA ES LA ÚNICA CIUDAD
QUE ESTÁ DENTRO DE LA
*hi*STORIA

Fuente: propia

Es la unión entre la identidad del pueblo soriano (H I S T O R I A) y su caballo, representante de la lucha celtíbera contra los romanos y de la resistencia y del deporte soriano como lucha y tesón también.

2-Los líberos del equipo de voleibol, uno de los principales de España, lucirán y promocionarán el producto gastronómico estrella de Soria. Una acción de marketing sin precedentes.



3-Caja rural y los jóvenes deportistas promesas

No cabe duda de la importancia de la colaboración entre instituciones públicas y privadas, pero el desarrollo de estas líneas y la buena gestión que da la oportunidad a Soria ser CE

Fuente: periodico el as / Recuperado del día 29 de octubre de 2018

BLOQUE IV :CONCLUSIONES FINALES

4.1 CONCLUSIÓN FINAL

Hemos analizado el marketing de ciudades, desde su análisis teórico hasta su aplicación para el Producto :Soria. Una perspectiva actual y de futuro.

La actual competitividad entre ciudades hace que las ciudades se tengan que reinventar y hacerse más atractivas a la vez que elevar el nivel de servicios y la calidad de vida de sus habitantes.

El marketing de ciudades son todas las acciones y herramientas , que utilizados correctamente logran influir en las decisiones de las personas para decidir donde residir y a las empresas donde invertir.

Una de las claves es que los residentes actuales y futuros se sientan identificados en la ciudad. La sientan como cultura y patrimonio suyos.

Soria es una ciudad pequeña pero con gran potencial, donde el patrimonio, la cultura y el deporte pueden crear una identidad propia que le permita encontrar un reconocimiento nacional y convertirla en modelo de ciudad.

Las instituciones públicas y privadas deben realizar acciones y llevar a cabo objetivos concretos para mejorar la imagen interna y externa, a nivel nacional e internacional. Como pilar fundamental proponemos la promoción de Soria como ciudad del deporte. Y a partir de aquí, atraer inversiones, turismo, publicidad, creación de empresas, para luchar frente al principal problema que es la despoblación.

Hemos hablado también de varios objetivos con acciones concretas que creemos son viables y que supondría un empuje importante para la ciudad de Soria. Medidas medibles y cuantificables a corto y medio plazo.

Valorando el estudio estadístico realizado en internet, con la obtención de 520 encuestas realizadas por personas de diferentes lugares, llegamos a varias conclusiones importantes y que ayudan a nuestro trabajo de investigación:

El 90 por ciento de las personas encuestadas localizan Soria en el mapa, y el 75,6 por ciento conocen Soria por su cultura y gastronomía , pero junto con el deporte hacen el 89 por ciento. Es decir, se conoce Soria por su patrimonio o por el deporte y si los unimos, que ha sido gran parte de la motivación de nuestro proyecto de investigación, ronda el 90 por ciento, un dato muy importante para saber cuál puede ser el camino de actuación en Soria.

También añadir que para ser Soria una ciudad pequeña, la mayoría de los encuestados conocen algún club deportivo soriano, aunque no conozcan algún deportista en concreto, lo que significa que el deporte en general se conoce en esta pequeña provincia, a nivel nacional... importante para el desarrollo a través del deporte.

Por otro lado el 60 por ciento de los encuestados cree que Soria tiene buena imagen. En el trabajo hemos intentado hacer ver la idoneidad de Soria como ciudad. Muchas respuestas a cómo mejorar Soria hacen referencia a potenciar estos aspectos tan positivos que hay en la ciudad de Soria.

Una de las carencias que manifiesta la mayor parte de los encuestados es la ausencia de infraestructuras. Soria está muy mal comunicada, a pesar de estar muy bien situada geográficamente. Para poder mejorar estas infraestructuras y aumentar las redes de comunicación, hay que hacer de Soria un mayor referente turístico, en cuanto esto ocurra las inversiones vendrán porque serán necesarias y viables. Mientras Soria siga siendo pequeña, las administraciones dedicarán sus recursos a otras ciudades. De ahí la importancia de un buen marketing de ciudad, que en este proyecto, basamos en el deporte.

Como punto final al análisis de nuestras encuestas, decir, que la mayoría de los encuestados creen que Soria debe mejorar su potencial turístico, basándose en su buena imagen y en sus posibilidades.

De ahí que esperamos que este trabajo que estamos realizando sirva para que podamos poner alguna base y alguna idea para que esta idea que demandan casi todos los encuestados pueda llevarse a cabo poco a poco en la ciudad de Soria. Y que la ciudad de Soria tenga un futuro y sea un lugar atractivo para todos.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

AYUNTAMIENTO DE SORIA. (2017). Soria European City of Sport 2019

DÍEZ PERLADO.M. (2018). Marketing de ciudades y su aplicación en la ciudad de Soria: el proyecto Numancia 2017. TFG de Universidad de Valladolid.

WEBGRAFÍA

AYUNTAMIENTO DE SORIA. (2018). Organigrama del ayuntamiento. En la pagina 22.

BLÁZQUEZ.S. (2015). El deporte inyecta salud a la economía.
https://elpais.com/economia/2015/02/20/actualidad/1424449425_958692.html
Recuperado el día 21 de febrero del 2015.

BELLED.I.S. (2018). Soria, el último santuario de Jesús España.
http://www.heraldodiariodesoria.es/noticias/deportes/soria-ultimo-santuario-jesus-espana_122772.html. Recuperado del día 10 de diciembre de 2018.

DIARIO DE SORIA. (2014). Laguna negra, una travesía para valientes.
http://www.heraldodiariodesoria.es/noticias/deportes/laguna-negra-travesia-valientes_24916.html. Recuperado del día 3 de agosto de 2014.

EL MIRÓN DE SORIA. (2018). Vinuesa acoge el Campeonato de España de Triatlón de Invierno 2018.
<https://elmirondesoria.es/deportes/polideportivo/vinuesa-acoge-el-campeonato-de-espana-de-triatlon-de-invierno-2019> . Recuperado del día 12 de diciembre de 2018.

ESCRIBANO.L. (2016). La universidad del deporte ya tiene las dos primeras titulaciones.https://cadenaser.com/emisora/2016/10/28/ser_soria/1477660720_995044.html. Recuperado el día 28 de octubre de 2016.

LA INFORMACIÓN. (2017). Recreativo se concentrará en Soria y jugará siete amistosos en pretemporada.

https://www.lainformacion.com/deporte/futbol/recreativo-se-concentrara-en-soria-y-jugara-siete-amistosos-en-pretemporada_Uv9eLN7B9Uh2IXMFxKlr85/

http://www.heraldodiariodesoria.es/noticias/deportes/primera-navaleno_6965.html

Recuperado el día 30 de diciembre de 2017.

RIÑÓN.M. (2018). Jornadas micológicas en “Soria Gastronómica”.

<https://www.eleconomista.es/gastronomia/noticias/9451942/10/18/Jornadas-micologicas-en-Soria-Gastronomica.html>. Recuperado del día 15 de octubre de 2018.

SORIA NOTICIAS. (2016). Grupo Latorre construirá un hospital privado creará 60 puestos de trabajo.

<http://sorianoticias.com/noticia/2016-07-22-grupo-latorre-construira-un-hospital-privado-que-creara-60-puestos-trabajo-33579>. Recuperado del 22 de julio de 2016.

SORIANOTICIAS. (2018). El IES Machado será centro de referencia del CAEP.

<http://sorianoticias.com/noticia/2018-05-11-el-ies-machado-sera-centro-referencia-caep-48506>. Recuperado el día 11 de mayo de 2018.

TELLO.F. (2011). Un primera en Navaleno. Recuperado el día 19 de julio de 2011.

WIKIPEDIA. (2017). Soria. Abel Antón. Fermín Cacho. Club Deportivo Numancia. Club Voleibol Río Duero. Club Gimnasia Rítmica.

ANEXOS

ENTREVISTAS

1- Concejal De Deporte Del Ayuntamiento De Soria, Ángel Hernández:



Fuente: La Ser Soria del día 31 de Agosto de 2017.

Para Soria el haberse convertido una Ciudad Europea del deporte supone un gran reconocimiento para los clubes, deportistas e instituciones (públicas y privadas), además también supone una gran ayuda económica porque por ejemplo Guadalajara fue elegida Ciudad Europea del deporte en 2018 y su repercusión económica fue de 12 millones de euros. Además en este aspecto Soria se ha igualado a grandes ciudades como por ejemplo Granada que tiene muchos más habitantes que Soria y más recursos económicos.

A pesar de que Soria sea una ciudad pequeña con tan solo 38.900 habitantes tiene grandes infraestructuras para realizar cualquier deporte en las que se invierten cada año para mejorarlas como por ejemplo en el San Andrés o en el Polideportivo Municipal de la Juventud. Más del 50% de la población soriana realiza algún deporte, hay aproximadamente 10.000 usuarios suscritos en las campañas deportivas del Ayuntamiento y en total a lo largo del año pasan alrededor de 1 millón de personas por las infraestructuras deportivas de Soria.

Al año se realizan unos 157 eventos deportivos (uno cada fin de semana), cada deportista viene acompañado de unas dos personas y gasta aproximadamente unos 80 euros de media. En Soria vienen unos 29.000-30.000 deportistas al año (sin

contar a sus acompañantes) por lo que la actividad deportiva influye bastante a la economía soriana.

Soria es una ciudad ideal para practicar cualquier tipo de deporte ya que contamos con un clima perfecto para llevar a cabo la actividad deportiva y con un entorno natural ideal como por ejemplo los márgenes del Río Duero para practicar atletismo, el Pantano de la Cuerda del Pozo para realizar vela, el monte Valonsadero para hacer atletismo, Santa Inés para practicar esquí y además las instalaciones deportivas. A pesar de las malas carreteras que comunica a Soria, de los malos horarios en los autobuses o el tren, el turismo de Soria apenas se ve afectado por esto ya que su localización estratégica se encuentra en un lugar más o menos cercano para la mayor parte de provincias españolas; por ejemplo, en 2017 se realizó el Campeonato de España de Gimnasia en Valladolid y el 2018 se realizó en Soria donde se vendieron el doble de entradas que en Valladolid a pesar de sus buenas carreteras u horarios de transportes públicos.

En 2019 el Ayuntamiento de Soria ha de realizar un nuevo plan deportivo por haber sido elegida Ciudad Europea del Deporte, donde las actuaciones que se van a tomar son: tener un evento deportivo importante como mínimo cada mes, generar eventos deportivos en la ciudad y que se queden por un tiempo para que sean referentes a nivel nacional e internacional (Media Maratón, Cross Internacional de Soria, Campeonato Nacional de Patinaje, Campeonato de Duatlón...), modernizar instalaciones deportivas como las pistas de tenis del San Andrés, proporcionar mejores servicios y por último, realizar un programa de voluntariado deportivo para estar formados para cualquier evento deportivo (para cortar calles, primeros auxilios...)

La mejor manera de atraer a deportistas a Soria es realizando importantes eventos deportivos para que tengan repercusión en el resto del mundo como por ejemplo el Duatlón Europeo realizado en Soria en 2017 que trajo alrededor de 500 ingleses (y de otros países) y esto hace se el nombre de Soria sea distribuido, pero es muy complicado medir esta repercusión.

2. Abel Antón: Atleta profesional



Fuente : Libertad Digital recuperado del día 5 de septiembre de 2016.

Para Abel que a pesar de que Soria es una ciudad pequeña y con un bajo número de habitantes, tiene gran mérito que destaque como lo hace a nivel deportivo. Esto ocurre porque en Soria más del 50 % de la población practica deporte, entre los que destacan el fútbol, el voley y el atletismo.

Soria es conocida por España debido a las distintas figuras deportivas que tiene como él mismo (Abel Antón), Marta Pérez, Daniel Mateo etc entre otros. Y también por los clubes deportivos que se encuentran en esta ciudad como El club deportivo Numancia , Club Río Duero de voley, el atletismo soriano....

Todas las actividades deportivas realizadas son patrocinadas por instituciones públicas como el ayuntamiento y por instituciones privadas, en las que destaca por su participación al "LECLERC" y "CAJA RURAL" .

La ciudad de Soria ofrece muchas concentraciones como el conocido CAEP donde van a entrenar y a prepararse much@s deportistas jóvenes. Además a esto se le suma las buenas condiciones climáticas que presenta, ya que gracias a esto muchos atletas profesionales como Jesús España han venido en verano a hacer la pretemporada aquí debido a las bajas temperaturas en comparación con otras ciudades como Madrid.

Estas pretemporadas se realizan en lugares emblemáticos como Valonsadero, Junta de los Ríos, los Royales, ya que Soria es conocida sobre todo por sus espacios naturales.

A pesar de todo esto Soria presenta una desventaja, a la hora de hacer eventos de gran amplitud en la ciudad donde participa mucha gente , no se dispone de suficientes plazas en los hoteles u hostales para recibir a un gran número de

personas. Tenemos buenas instalaciones e infraestructuras y las actividades realizadas son buenas ideas pero no pueden ser de gran amplitud ya que en Soria no hay hueco para muchas personas.

También afirma Abel Antón que **“Soria es pequeña pero lo que hace lo hace muy bien”**.

Otra gran desventaja o eso creíamos era la mala comunicación que tenía Soria con el exterior a nivel de carreteras, autobuses, trenespero Abel quiso destacar la buena situación geográfica en la que se encontraba Soria en la Península, poniendo el mismo ejemplo que el concejal de la competición de gimnasia.

El deporte aporta a Soria gran beneficio a nivel comercio y sobre todo a ayudar a dar a conocer el nombre de la ciudad de ahí que haya sido elegida “Ciudad del Deporte Europea”

Soria no destaca en nada salvo en el deporte y en la naturaleza, por eso mismo una idea para vender Soria al mundo es fomentando el turismo por los espacios naturales, la historia, gastronomía... ya que si intentamos mejorar en aspectos como la industria siempre habrá ciudades más grandes que nos superen. Por eso es mejor fomentar lo que tenemos que intentar crear lo que no tenemos.

También ayuda a conocer Soria todas las actividades deportivas realizadas aquí, como por ejemplo el duatlón que se realiza a nivel nacional.

Al finalizar estas actividades, toda la gente participante opina que están muy bien organizadas y que repetirán al año siguiente. Que lo poco que se hace en Soria se hace muy bien y de una manera organizada.

En resumen **“TODO LO QUE HACEMOS LO HACEMOS BIEN”**.

Y para finalizar la entrevista como conclusión Abel Antón nos dijo que creía que haber sido elegida “Ciudad del Deporte Europea” beneficiaría a dar a conocer Soria por España y Europa, y que este título nos ayudará a realizar competiciones nacionales e internacionales, que según él cree que darán vida a la ciudad.

3- José Ignacio Arche: Médico Del C.D.Numancia y del CAEP.



Fuente: Página web del C.D.Numancia

Para Nacho Arche, todo lo que sea dar a conocer Soria a través del deporte es importante para la ciudad. Tanto las actividades deportivas como la universidad del deporte le parecen las dos mejores opciones para atraer gente a la ciudad.

Piensa que dadas las circunstancias de la ciudad de Soria como una ciudad pequeña hacen que no sea fácil atraer gente a estudiar y a hacer deporte, pero que si lo anterior progresara nos daría a conocer en el resto de España.

Cree que las ideas para atraer gente no son el problema , porque las ideas son muy buenas, el problema son los recursos económicos debido otra vez a que Soria es pequeña.

Es difícil buscar patrocinadores, y se necesita mucho la implicación de las instituciones y mucho dinero para realizar competiciones importantes y mejoras en la ciudad.

“ El deporte soriano , según palabras del doctor Arche, es el mejor embajador que tiene la ciudad”, si a Soria se le conoce en el resto de España y fuera de ella es por el deporte , por los clubes ya atletas que son muy importantes).

Necesitamos actividades o competiciones que atraigan gente a Soria y así fomentar la economía soriana. Y cuánto más importante sea la competición realizada, más repercusión tendrá a nivel nacional e internacional.

El Campeonato Europeo de Triatlón, El campeonato de ciclismo, cuánto más importante es la competición, mayor repercusión nacional e internacional, más dinero cuesta pero da mucha más publicidad.

Hay factores indispensables que tenemos que mejorar, la comunicación con el resto de ciudades, hay muy mal acceso a la ciudad de Soria, que es una gran desventaja para atraer personas.

Y otra desventaja que no hay capacidad suficiente para hospedar a muchas personas por lo que las competiciones no pueden ser muy grandes.

Y como gran ventaja, unir naturaleza, historia y patrimonio junto al deporte para ayudar a Soria a darse a conocer fuera, es una magnífica idea para fomentar Soria.

El título de Soria Ciudad Europea del Deporte, ayuda mucho a difundir el nombre por todos los lados, es algo muy positivo y que tenemos que aprovechar.