

FASES DE LA OFICINA DE PROYECCIÓN EXTERIOR

- I. ANÁLISIS DE ANTECEDENTES**
 - II. DEFINICIÓN DE VECTORES DE DESARROLLO**
 - III. DEFINICIÓN DE VALORES DE CIUDAD**
 - IV. ESTUDIO DE POSICIONAMIENTO DAFO**
 - V. PLAN ESTRATÉGICO DE PROYECCIÓN EXTERIOR**
-



ESTUDIO DE ANTECEDENTES Y ANÁLISIS DE POSICIONAMIENTO DAFO

ANÁLISIS DE POSICIONAMIENTO DAFO

febrero 2021

IDOM

P/101521

PROCESO

El estudio de antecedentes se ha basado en la participación de entidades municipales y no municipales, habiéndose realizado en torno a 60 entrevistas estructuradas de trabajo, principalmente por medios virtuales, aunque también se ha mantenido reuniones presenciales, cumpliendo la normativa Covid-19. Se trata, por tanto, de un enfoque participativo muy intenso.

El proceso de participación municipal se realizó entre febrero y mayo 2020, mientras que el proceso participativo con el resto de entidades zaragozanas se puso en marcha entre octubre y diciembre 2020.

VECTORES

La participación se ha organizado agrupando los agentes en torno a cinco vectores, identificados en la primera parte del proceso participativo, con agentes municipales.

- a. Innovación Urbana Sostenible
- b. Cultura, Patrimonio y Deporte
- c. Turismo y Ocio
- d. Educación, Formación y Emprendimiento
- e. Desarrollo económico, Comercial y Logístico basado en la innovación y la digitalización

La definición de los vectores es la siguiente:

- a. **Innovación urbana sostenible.** Incluyendo aspectos relacionados con la movilidad (incluyendo tanto el transporte de los ciudadanos como la logística urbana sostenible de mercancías, es decir, la DUM), la gestión eficaz del ciclo del agua, la gestión óptima y saludable de la calidad del aire, la gestión eficiente e innovadora de los residuos, la gestión eficiente de la energía, la promoción, desarrollo y puesta en valor de la infraestructura verde de la ciudad y la resiliencia de la ciudad frente a situaciones de pandemia como la que estamos viviendo. En resumen, estamos hablando de todos los aspectos que, desde un punto de vista de la gestión de la ciudad, contribuyen a su sostenibilidad y la ponen en valor ante la sociedad.
- b. **Cultura, Patrimonio y Deporte.** Entendiendo como tal todo el patrimonio monumental de la ciudad, los edificios singulares y restos arqueológicos, los museos y salas de exposiciones, los teatros y auditorios, las instalaciones deportivas y culturales en general, pero también las actividades y eventos culturales, artísticos y deportivos, las fiestas de la ciudad y los aspectos relacionados con el patrimonio inmaterial y la cultura audiovisual, incluido el deporte y el posicionamiento de la ciudad gracias a los equipos deportivos. En resumen, de todos los recursos que son capaces de atraer visitantes y públicos diversos a nuestra ciudad, para conocerla y disfrutarla.
- c. **Turismo y ocio.** Entendiendo como tal todas las actividades turísticas que se programan e incluyen en la ciudad, los elementos conexos como la hostelería, la gastronomía y los equipamientos de ocio, y todos los recursos y capacidades relativas a la realización de congresos y eventos. En resumen, los recursos capaces de prestar servicios a los visitantes y públicos actuales y potenciales.
- d. **Formación, educación y emprendimiento.** Incluyendo a todas las estructuras y entidades relativas a la formación presentes en la ciudad, para hacer una política coordinada que permita la captación de estudiantes internacionales, relacionados con la educación de largo plazo (grados, masters, postgrados, programas Erasmus, etc.) y con el turismo lingüístico e incluyendo asimismo todas las estructuras (viveros de empresas, espacios y proyectos de *coworking*, etc.) que hagan de la ciudad de Zaragoza una referencia de emprendimiento.
- e. **Desarrollo económico comercial, industrial y logístico,** basado en la innovación y la digitalización. Desarrollo basado entre otros aspectos en el excelente posicionamiento geográfico de la ciudad, incluyendo todas las infraestructuras (polígonos, plataformas logísticas, centros de negocios, ferias de muestras, centros comerciales, red de comercio de proximidad, mercados, etc.) e iniciativas planteadas para su dinamización, especialmente en los aspectos relacionados con la innovación, la digitalización y la Industria 4.0. Es decir, todos los recursos capaces de atraer inversiones y proyectos a nuestra ciudad, especialmente ligados a la innovación y los nuevos modelos de negocio

VALORES

En el proceso de concertación se solicitaba a los participantes que asignasen **valores** a la ciudad de Zaragoza. Las 200 asignaciones de valores recibidas se han agrupado en 11 grandes conceptos, para los que se han obtenido los siguientes resultados:

Siendo la definición, para cada grupo, la siguiente:

1. BIEN UBICADA, BIEN CONECTADA

Conjunto de características relacionadas con las capacidades de la ciudad ligadas a su ubicación geográfica en el centro del nordeste peninsular, prácticamente equidistante con Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia, y como enclave estratégico en el sur de la Europa suroccidental..

2. CIUDAD ACOGEDORA

Serie de valores que tienen relación con la capacidad de acogida de la ciudad a los visitantes y a los propios residentes, y se relacionan con el carácter de los ciudadanos y con los servicios de que dispone la ciudad: sanitarios, educativos, de ocio y restauración, espacios y zonas verdes para uso y disfrute, características urbanas de la ciudad, etc.

3. CALIDAD DE VIDA

Este grupo se encuentra muy relacionado con el anterior e incide en la propia estructura de la ciudad para favorecer la calidad de vida de sus habitantes y visitantes. En este sentido, destaca el tamaño de la ciudad y la capacidad de desplazarse a pie, así como las posibilidades de movilidad sostenible en el transporte urbano. Se trata de un conjunto de valores referenciales en la comparativa con las ciudades grandes del nordeste europeo

4. COMPETITIVA EN PRECIOS

Este conjunto de valores incide en una estructura de precios (hostelería, formación, vivienda, manutención) que ofrece una buena relación calidad-precio en relación a ciudades comparables en España y, particularmente, frente a Madrid y Barcelona.

5. INTEGRADORA

El concepto integrador deriva tanto de la historia de la ciudad como de sus condiciones actuales. Por una parte, se trata de una ciudad con una historia claramente multicultural: antecedentes iberos, ciudad romana, visigótica, cristiana, judía y musulmana, con amplia presencia y huellas históricas y patrimoniales relevantes. Por otra parte, en la actualidad, la ciudad es percibida como una ciudad no conflictiva, sin referencias contra-culturales, y con capacidad para aunar visiones políticas y generar estabilidad a nivel nacional, y también con una ciudad con un elevado grado de cohesión social en su estructura urbana.

6. SEGURA

Se percibe a Zaragoza como una ciudad segura para el residente y para el visitante.

7. SOSTENIBLE

El concepto de sostenibilidad incluye los espacios verdes y naturales de la ciudad y su entorno, su estado de conservación, las condiciones climáticas que permiten una buena calidad del aire y la apuesta por la movilidad sostenible en los desplazamientos urbanos.

8. PATRIMONIAL

Se trata de un conjunto de valores que responde al rico y extenso patrimonio cultural y natural de la ciudad y de su entorno.

9. DE DEPORTE

La ciudad se ha vinculado, en el siglo XX, a los principales equipos de fútbol y baloncesto presentes en el deporte de elite. En la actualidad, a pesar de la situación de estos equipos, estos siguen siendo una referencia directa y clara de la ciudad. Asimismo, se ha destacado la facilidad de Zaragoza para la práctica deportiva de los habitantes, tanto en la práctica individual como en deportes colectivos.

10. TALENTO

La ciudad ha tenido, históricamente, un alto nivel de formación media y superior que, en la actualidad, se evidencia por la presencia de dos universidades, varios centros de negocios, y una variada oferta de masters y estudios de postgrado de calidad, tanto públicos como privados, así como centros de investigación de relevancia. La ciudad, es, asimismo, y en relación con su carácter competitivo en precios, un destino de estudiantes internacionales que eligen la ciudad para el desarrollo de sus estudios.

11. HONESTIDAD

Se trata de un grupo de valores que hacen referencia al carácter de los habitantes y que influye significativamente en el desarrollo de la ciudad, en la relación con los visitantes, en las actividades económicas, y en la forma de hacer negocios y de llegar a acuerdos.

DAFO

El proceso de consultas con las entidades zaragozanas finalizó con la elaboración conjunta de un análisis de **Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades**. Cada entidad participante formuló su propio DAFO. Posteriormente, se agregó todos los resultados, se los parametrizó y agrupó de manera que los elementos principales quedasen recogidos y estuvieran relacionados, directamente, con la proyección exterior de Zaragoza.

DEBILIDADES

- **Imagen difusa** de la ciudad:
 - > Comunicación históricamente deficiente de la ciudad
 - > Ciudad no asociada con un elemento referencial o icónico
 - > Asociación con una ciudad de paso
- Capacidad de atracción concentrada (limitada) en el **turismo religioso**/sentimental (El Pilar)
- Referencia perdida en organización de grandes **eventos culturales y de ocio** (conciertos)
- Ciudad sin grandes **retos**
- **Clima** extremo en invierno y verano
- El **deporte** (fútbol y baloncesto) **de elite** mantiene, desde hace tiempo, un bajo perfil
- **Descoordinación** institucional en la proyección de la ciudad, en particular entre Ayuntamiento y DGA
- **Área metropolitana** de Zaragoza sin articulación ni continuidad
- Planificación de **corto plazo** del desarrollo de la ciudad
- Débil **cooperación público-privada** (asociada sólo a grandes hitos, como Plaza y EXPO)
- Debilidad **geopolítica** (común Zaragoza-Aragón)
- Conectividad limitada del **aeropuerto** de pasajeros de Zaragoza
- Capacidad limitada para un **desarrollo profesional** completo: fuga de talento
- **Competencia** de ciudades del Nordeste por su dinamismo
- Infraestructuras y equipamientos **infrautilizados**

AMENAZAS

- Pérdida creciente de capacidad de intervención en decisiones políticas nacionales
- Estructura económica **muy centrada en lo industrial** y poco diversificada frente a retos futuros
- **Declive de polígonos** industriales sin un pleno acceso a servicios digitales de base
- **Comercio** minorista en riesgo sin **digitalización** y adaptación a cambios en el comportamiento de consumidores
- Inseguridad/**Incertidumbre....Post-Covid** sin protocolos claros, en particular en hostelería y servicios de atención personal al visitante
- **Visión de la ciudad exclusivamente patrimonial** en su difusión, sin integrar un concepto de modernidad
- **Percepción negativa de la ciudad por sus propios habitantes** (embajadores negativos de la ciudad)

FORTALEZAS

- **Situación geoestratégica:**
 - > Nodo logístico (APP)
 - > Capacidad logística
 - > Recursos logísticos especializados
 - > Infraestructuras: Plaza, Terminal Ferroviaria, Puerto Seco
 - > Disponibilidad de suelo industrial asequible
 - > Conectividad
 - > Nodo energético (renovables)
- Ciudad **segura** para residente y visitante
- Ciudad **habitabile y cómoda** en desplazamientos internos (movilidad sostenible)
- **Proyectos sostenibles** exitosos manteniendo el carácter industrial de la ciudad
- **Ciudad competitiva** en precios respecto a ciudades de noreste: hostelería, servicios y conocimiento
- Ciudad **generadora de conocimiento**: FP, Universidades, Escuelas de negocio, postgrados, formación diferencial (logística)
- Experiencia exitosa en **turismo de congresos** (ZCB) y capacidad de acogida
- **Feria de Zaragoza** con amplia experiencia y éxito
- **Paz social** en las cuestiones laborales y empresariales
- **Empresas industriales tractoras** en Zaragoza y su área metropolitana: empleo y conocimiento
- **Entorno paisajístico singular y diferencial**

OPORTUNIDADES

- **Asociación de Goya con Zaragoza y explotación del concepto Goya**
- **Nuevas modalidades de enfoques turísticos:**
 - › Turismo **idiomático** (por capacidad de acogida al visitante, capacidades formativas y calidad de idioma)
 - › Turismo **gastronómico**: inclusión en rutas actuales Madrid-San Sebastián-Barcelona
 - › Turismo **deportivo** (con una Real Zaragoza en Primera División y Campo de Fútbol)

 - › **Nuevos operadores** de Alta Velocidad
- Experiencias previas en coordinación y digitalización de la ciudad y sus sectores económicos
- Red de **embajadores de ciudad** y **lobby de zaragozanos** en el exterior
- Promoción de Zaragoza como **living lab** de proyectos innovadores
- Promoción de la imagen de **Zaragoza Medical City**
- Zaragoza, **capital natural del Valle del Ebro**
- Zaragoza, ciudad de **cine**
- Fomento de **industrias creativas y culturales** para dotar de contenidos