



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

# Diseño de un espacio de coworking para las zonas rurales de Aragón

Autor

Luis Casas Sanz

Directora

Raquel Ortega Lapiedra

Universidad de Zaragoza - Facultad de Economía y  
Empresa

2023 - 2024

## RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo el diseño y estudio de viabilidad de un espacio de *coworking* en la población de Andorra, Teruel. Esta ubicación geográfica permitirá el acceso a los habitantes de las comarcas cercanas.

El entorno rural aragonés sufre en los últimos años un incremento de la despoblación, afectando mayoritariamente a la población más joven. El auge exponencial de los proyectos de energías renovables en estas comarcas supone una oportunidad para el desarrollo de otras iniciativas empresariales. La idea de diseñar COARA, un centro de *coworking* que ofrece servicios dirigidos a estudiantes y emprendedores contribuirá a fijar población joven en estas áreas despobladas.

La empresa sigue una estrategia de diferenciación, tratando de situarse en el mercado como un centro más especializado que los existentes. Como valor fundamental de la empresa, destaca la posibilidad de realizar Trabajos Fin de Grado y Trabajos Fin de Máster en sus instalaciones. Esto supondrá una clara ventaja competitiva sobre los competidores de la zona. COARA se suma a la estrategia global sobre el cambio demográfico en base a las condiciones de empleo digno, equilibrio entre la vida profesional y privada, prestando especial atención a las nuevas formas de trabajo y su impacto social.

Después del análisis realizado a lo largo del trabajo, los resultados nos indican que la propuesta de negocio planteada sería potencialmente viable a falta de un análisis exhaustivo de costes.

**Palabras clave:** comarca, *coworking*, despoblación, energía, renovable, rural.

## ABSTRACT

The objective of this Undergraduate Dissertation is the design and feasibility study of a *coworking* space in the town of Andorra, Teruel. This geographical location will allow access to the inhabitants of the nearby regions.

The Aragonese rural environment has suffered an increase in depopulation in recent years, affecting mostly the younger population. The exponential boom in renewable energy projects in these regions is an opportunity for the development of other business initiatives. The idea of designing COARA, a *coworking* center that offers services aimed

at students and entrepreneurs, will contribute to fixing the young population in these depopulated areas.

The company follows a strategy of differentiation, trying to position itself in the market as a more specialized center than the existing ones. As a fundamental value of the company, the possibility of carrying out Final Degree Projects and Final Master's Projects in its facilities stands out. This will give you a clear competitive advantage over competitors in the area. COARA joins the global strategy on demographic change based on decent employment conditions, work-life balance, paying special attention to new forms of work and their social impact.

After the analysis carried out throughout the work, the results indicate that the proposed business proposal would be potentially viable in the absence of an exhaustive cost analysis.

**Key words:** region, coworking, depopulation, energy, renewable, rural.

## INDICE

|  | página |
|--|--------|
| 1. INTRODUCCION .....                      | 6      |
| 1.1 CONTEXTUALIZACIÓN .....                | 7      |
| 1.2 JUSTIFICACIÓN .....                    | 7      |
| 1.2.1 Despoblación .....                   | 7      |
| 1.2.2 Energías renovables .....            | 14     |
| 1.2.3 Coworking .....                      | 16     |
| 2. OBJETIVOS .....                         | 19     |
| 3. METODOLOGÍA .....                       | 19     |
| 3.1 VIABILIDAD ECONÓMICA DEL NEGOCIO ..... | 25     |
| 3.1.1 TAM/SAM/SOM .....                    | 27     |
| 3.1.2 Análisis DAFO .....                  | 33     |
| 3.1.3 Análisis de competidores .....       | 35     |
| 3.2 ESTRATEGIAS .....                      | 38     |
| 3.2.1 Estrategia de producto .....         | 38     |
| 3.2.2 Estrategia de precios .....          | 40     |
| 3.2.3 Estrategia de marketing .....        | 41     |
| 4. PLAN DE OPERACIONES .....               | 45     |
| 4.1 Localización y Habilitación .....      | 45     |
| 4.2 Contacto con empresas .....            | 46     |
| 4.3 Atracciones estudiantes .....          | 46     |
| 4.4 Expansión del ecosistema .....         | 46     |
| 5. MODELO DE TRABAJO .....                 | 48     |
| 6. CONCLUSIONES .....                      | 50     |
| 7. BIBLIOGRAFÍA .....                      | 51     |
| 8. ABREVIATURAS .....                      | 57     |
| 9. ANEXOS .....                            | 58     |

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Densidad de población de Aragón en hab/km2 por comarca. Fuente: IAEST

Figura 2. Flujos de población estandarizados: comarcas son senda decreciente. Fuente: La despoblación en el medio rural y medidas llevadas a cabo para frenarla: Aragón en el contexto de España. Paniello Vadías. TAZ-TFG-2018-4250.

Figura 3. Población de la comarca Andorra – Sierra de Arcos. Elaboración propia. Fuente: Censos de población y vivienda de 1900 a 2021. INAE – IAEST.

Figura 4. Índices de sobre envejecimiento. Elaboración propia. Fuente: Padrón Municipal de habitantes. [www.iaest.es](http://www.iaest.es)

Figura 5. Distribución de la producción eléctrica en Aragón. Elaboración propia. Fuente: Red Eléctrica de España

Figura 6. Energías renovables y empleo por tecnología 2012-2022. Fuente: Agencia Internacional de Energías Renovables (IRENA)

Figura 7. Empleos totales, directos e indirectos generado por las EERR en España de 2019 a 2022. Fuente: Estudio del Impacto macroeconómico de las Energías Renovables en España, 2022. Estudio realizado por Deloitte.

Figura 8. Superficie en metros cuadrados de coworking de 2012 a 2022. Elaboración propia. Fuente: Estado del coworking en España 2022-2023.

Figura 9. Evolución demográfica de Andorra entre 1.842 y 2.021. Elaboración propia. Fuente: Instituto Nacional de Estadística. España. “Alteraciones de los municipios en los censos de población desde 1.842

Figura 10. Evolución demográfica de Andorra entre 2011 y 2022. Elaboración propia. Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/paro/espana/municipios/aragon/teruel/andorra>

Figura 11. Horas solares al año. Elaboración propia. Fuente: <http://www.power.es/número-horas-solares-en-espana/>

Figura 12. Comparativa de la producción energética de Aragón frente a España. Elaboración propia. Fuente: <https://www.lacomarca.net/aragon-lidera-energias-renovables-produce-13-toda-se-genera-espana/>

Figura 13. TAM/SAM/SOM. Fuente. Henshall, A. What is TAM SAM SOM? <https://www.process.st/tam-sam-som/>

Figura 14. Inversión mundial en EERR

Figura 15. Estudio del Impacto macroeconómico de las Energías Renovables en España, 2022. Estudio realizado por Deloitte.

Figura 16. Potencia instalada por tecnologías renovables por comunidades autónomas a finales de 2022. Fuente: Red Eléctrica de España.

Figura 17. TAM/SAM/SOM EERR

Figura 18. Logotipo de COARA

Figura 19. Díptico de COARA

Figura 20. Canvas MVP

Figura 21. Díptico de COARA

Figura 22. Línea temporal

Figura 23. Canvas Business Model

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Población de la comarca Andorra – Sierra de Arcos. Elaboración propia. Fuente: Censos de población y vivienda de 1900 a 2021. INAE – IAEST.

# 1 INTRODUCCION

## 1.1 CONTEXTUALIZACIÓN

Aragón contaba en 2022 con una densidad de población de 27,8 habitantes (Hab)/km<sup>2</sup>. Las tres provincias presentaban densidades muy bajas, especialmente Huesca y Teruel, con 14,4 y 9,1 hab/km<sup>2</sup> respectivamente. Por su parte, Zaragoza cuenta con una densidad de 55,9 Hab/km<sup>2</sup>. Son las escalas locales, tanto comarcal como municipal, donde la escasez de población tiene un reflejo más evidente en las cifras de densidad. Así, 14 comarcas aragonesas presentan una densidad de población inferior a 10 Hab/km<sup>2</sup>, destacando el caso de Gúdar-Javalambre, Sobrarbe, Sierra de Albarracín y Maestrazgo, donde ni siquiera se alcanzan los 5 Hab/km<sup>2</sup>. Un 71.41% de los municipios aragoneses presentan densidades inferiores a los 10 Hab/km<sup>2</sup>, e incluso, un total de 139 no llegan a superar los 2 Hab/km<sup>2</sup>, tal y como se pone de manifiesto con el gráfico 1 correspondiente al número de municipios según intervalos de densidad de población.

La comarca Andorra-Sierra de Arcos presenta una densidad de población de 14,1 Hab/km<sup>2</sup>. A la comarca de Andorra-Sierra de Arcos, se unen por proximidad geográfica las comarcas del Bajo Aragón (13,63 Hab/km<sup>2</sup>), Bajo Martín (7,07 Hab/km<sup>2</sup>) y Cuencas Mineras (5,66 Hab/km<sup>2</sup>) (Figura 1).

La despoblación en estos territorios se ha visto acuciado por políticas económicas y medioambientales que han golpeado duramente su estructura productiva. Presentaban un elevado grado de especialización en las industrias extractivas derivadas del carbón y en el suministro de energía, dos sectores que han reducido de manera importante su actividad en los últimos años. Además, la población ha experimentado un proceso de envejecimiento y los flujos migratorios netos externos e internos son negativos. De hecho, estas comarcas son de las pocas que no presentan inmigración neta externa positiva. Esto puede considerarse como un claro indicativo del escaso atractivo de estos territorios tanto desde un punto de vista económico como demográfico<sup>1</sup>.

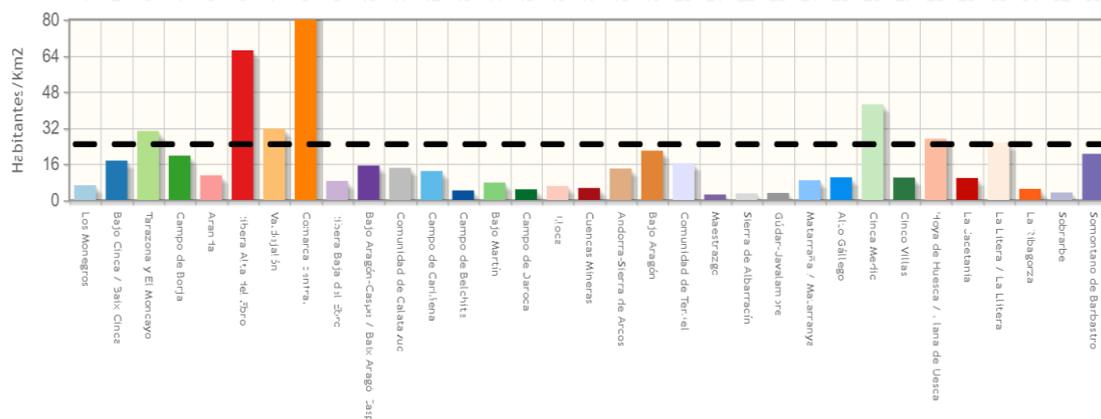


Figura 1. Densidad de población de Aragón en hab/km2 por comarca. Fuente: IAEST

En definitiva, Aragón presenta cifras de densidad de población especialmente bajas, tanto en su conjunto como a escala local. A este rasgo cuantitativo hay que sumar la presencia de una distribución espacial excesivamente polarizada entre el medio rural y el medio urbano, un rasgo cualitativo que, como en tantos otros órdenes sociales y económicos, constituye una de las principales debilidades territoriales de la región<sup>2,3</sup>.

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

### 1.2.1 DESPOBLACIÓN

Para definir el término despoblación se han llevado a cabo diferentes análisis del fenómeno<sup>4</sup>. En la literatura geodemográfica, dicho término hace referencia a “la reducción del número de habitantes de un territorio como consecuencia de un saldo natural negativo, es decir, por un exceso de las defunciones sobre los nacimientos”<sup>5</sup>. La caída en términos absolutos del número de habitantes puede ser resultado de un crecimiento vegetativo negativo (cuando las defunciones superan a los nacimientos), de un saldo migratorio negativo (la emigración supera a la inmigración) o de ambos simultáneamente<sup>6</sup>.

López Trigal (2009) define la despoblación rural como “un proceso amplio de migración (salidas, deserción, éxodo) y de falta de vitalidad demográfica (mortalidad muy alta por sobre envejecimiento y fecundidad muy reducida o inexistente) que aboca a un territorio concreto hacia su despoblado definitivo”<sup>7</sup>.

Según el reciente informe para la Unión Europea (UE) “New perspectives on territorial disparities: from lonely places to places of opportunities”<sup>8</sup>, las áreas geográficas remotas, definidas como aquellos lugares en los que la mayoría de la población vive a una distancia superior a 45 minutos en coche a la ciudad con una población mayor a los 50.000 habitantes más próxima (Comisión Europea, 2021) susceptibles de convertirse en lugares aislados con un nivel insuficiente de servicios locales, accesibilidad y/o conectividad están habitadas por alrededor de 37 millones de personas, un 8% del total de la población. Concretamente, las áreas remotas son aquellas con unas tasas de pérdida de población en edad de trabajar más elevadas, consecuencia de su más difícil acceso a los mercados y servicios.

Según los datos del Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, mientras que la población en nuestro país aumentó en algo más de seis millones de habitantes entre los años 2001 y 2019, cerca de dos de cada tres de sus municipios perdieron habitantes durante ese mismo periodo de tiempo<sup>9,10</sup>.

En lo que se refiere a la distribución de zonas rurales y urbanas en la UE, con los datos de Eurostat se puede afirmar que resulta evidente que el problema de la baja densidad de población, medido en Hab/km<sup>2</sup>, en España se concentra en cuatro Comunidades Autónomas (CCAA): Aragón (27,8), Castilla y León (25,7), Castilla-La Mancha (25,7) y Extremadura (26,1).

Este trabajo se centrará en Aragón, y más en concreto en la provincia de Teruel y las comarcas Andorra-Sierra de Arcos, Bajo Martín y Cuencas Mineras. Aragón, como muchas otras regiones rurales de España y de todo el mundo, se enfrenta a una problemática de despoblación en sus áreas rurales<sup>11</sup>. (Figura 2)

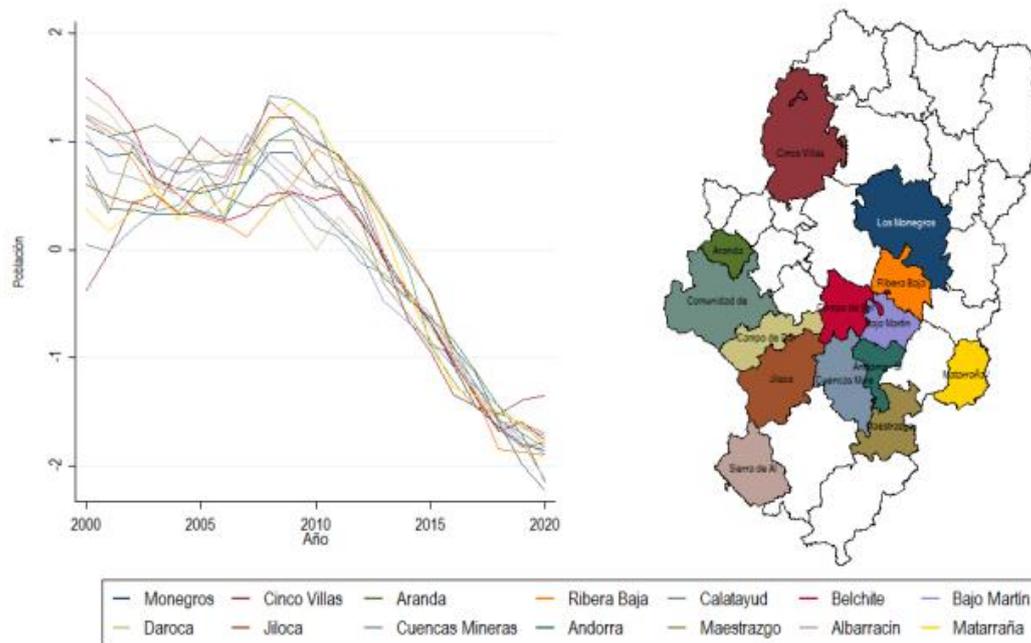


Figura 2. Flujos de población estandarizados: comarcas son senda decreciente. Fuente: La despoblación en el medio rural y medidas llevadas a cabo para frenarla: Aragón en el contexto de España. Paniello Vadías. TAZ-TFG-2018-4250.

La despoblación es un fenómeno complejo que resulta de múltiples factores interrelacionados. José Luis Rojo, catedrático de economía aplicada de la Universidad de Valladolid coincide en que son básicamente culturales y de desarrollo, e inciden fuertemente la disminución de la natalidad y el progresivo envejecimiento de la población residente (Tabla 1, Figura 3), “Si a eso se une la necesidad de la población española de residir en ciudades de mayor tamaño y urbanización en busca de oportunidades, el vaciamiento de los pequeños núcleos rurales estará servido”.

“Organizar la ruralidad en núcleos viables, y contar con población joven y formada, que hoy día está llamando a puertas, es la solución a la despoblación y al envejecimiento. Esto debe combinarse con una adecuación del tejido productivo a una población activa envejecida, que favorezca los trabajos menos penosos, en beneficio de la actividad intelectual e innovadora. Una mejor financiación de la educación resulta en este sentido imprescindible”, explica el catedrático. Rojo (2023)<sup>12</sup>.

Arturo Zarzuela, alcalde de Castillejo del Romeral (2015-2020), un pueblo de la Alcarria conquense añade otras medidas contra la despoblación como la de simplificar los trámites administrativos para favorecer la apertura de negocios y microempresas públicas o privadas, mejorar las infraestructuras de comunicación y transporte o fomentar el

teletrabajo, favoreciendo un modo de vida alternativo a la aglomeración urbana, entre otras<sup>12</sup>.

| Año        | 1920   | 1930   | 1940   | 1950   | 1960   | 1970   | 1981   | 1991   | 2001   | 2011   | 2021  |
|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| Habitantes | 13.881 | 12.963 | 12.736 | 14.096 | 16.918 | 12.242 | 12.428 | 12.606 | 11.034 | 11.206 | 9.741 |

Tabla 1. Población de la comarca Andorra – Sierra de Arcos. Elaboración propia. Fuente: Censos de población y vivienda de 1900 a 2021. INAE – IAEST.

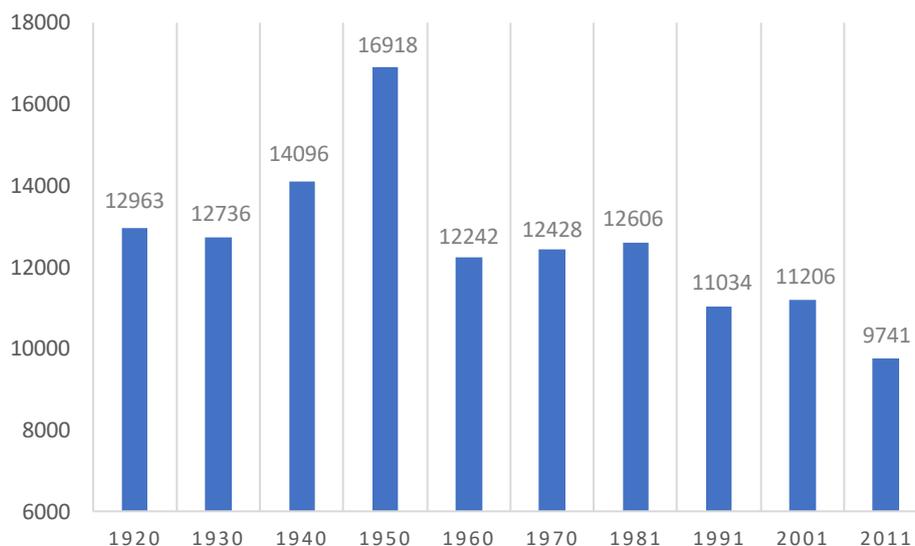


Figura 3. Población de la comarca Andorra – Sierra de Arcos. Elaboración propia. Fuente: Censos de población y vivienda de 1900 a 2021. INAE – IAEST.

A continuación, se exploran las causas de la despoblación en Aragón en detalle<sup>13</sup>:

- Envejecimiento de la Población

Uno de los principales desafíos demográficos en Aragón es el envejecimiento de su población. La baja tasa de natalidad y el aumento de la esperanza de vida han llevado a una disminución de la población joven en las zonas rurales. Las comunidades rurales tienen una proporción más alta de personas mayores, lo que indica que hay menos población joven para mantener la vitalidad y la fuerza laboral necesaria para el desarrollo sostenible.

El *índice de sobre envejecimiento*, también denominado *índice de longevidad o de senectud*, representa la proporción de la población más anciana (+85 años) por cada 100 adultos con +65 años. En el caso de Aragón en el año 2022 el índice es del 16,6%, superior a

la media nacional situada en el 14% posicionando a la región como uno de los territorios de Europa, con mayor grado de *sobre envejecimiento*. En su caso la provincia de Teruel presenta un valor de 18,7%. A escala local, de los 731 municipios que componen Aragón, 438 (60%), presentan *índices de sobre envejecimiento* superiores a la media regional y, en casos extremos, 42 municipios cuentan con ratios superiores al 30%, lo que supone que más de 30 de cada 100 personas mayores de 65 años superan los 85 años. En las comarcas Andorra-Sierra de Arcos, Bajo Martín y Cuencas Mineras, objeto de este estudio, dicho índice se sitúa en 27,8%, 25,8% y 24,6% respectivamente<sup>14</sup>. (Figura 4).

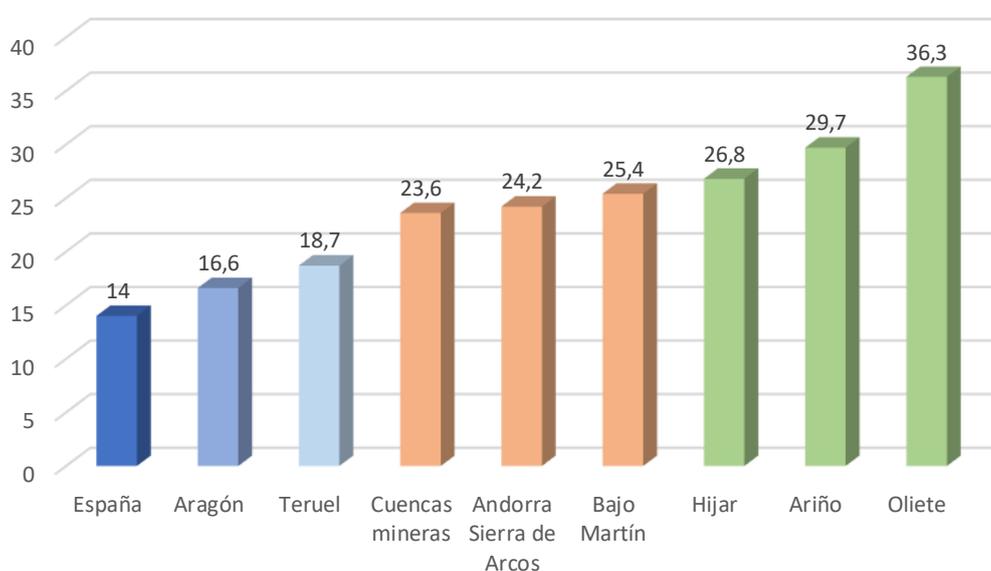


Figura 4. Índices de sobre envejecimiento. Elaboración propia. Fuente: Padrón Municipal de habitantes. [www.iaest.es](http://www.iaest.es)

- Éxodo rural a las ciudades

El éxodo rural es el desplazamiento de población desde zonas rurales hacia las ciudades. Procesos de este tipo han ocurrido durante toda la historia, pero con la Revolución Industrial fue cobrando mayor importancia. Un fenómeno que se generalizó e intensificó de un modo considerable a mediados del siglo XX<sup>15</sup>. En las últimas décadas, 22 provincias españolas han sufrido una fuerte pérdida de población rural y en los próximos quince años muchas de ellas todavía perderán casi el 20% de su población actual<sup>16</sup>.

La migración de las zonas rurales a las áreas urbanas es una tendencia global, y Aragón no es una excepción. Los jóvenes a menudo se ven obligados a trasladarse a las ciudades en busca de oportunidades educativas y laborales. Esto ha llevado a la despoblación de

las áreas rurales, donde las tasas de natalidad no pueden compensar la pérdida de población.

- Desindustrialización

La desindustrialización en áreas rurales de Aragón ha derivado en la pérdida de empleos y la falta de diversificación económica. Muchas de estas zonas dependían de la agricultura, la ganadería y la minería, pero la modernización, la globalización y las políticas medioambientales han tenido un impacto negativo en estos sectores.

- Falta de infraestructura y servicios

En algunas áreas rurales de Aragón, la falta de inversión en infraestructura, educación, atención médica y servicios públicos ha hecho que la vida en el campo sea menos atractiva para las nuevas generaciones. La falta de servicios y comodidades es una barrera importante para el asentamiento y la retención de población en las zonas rurales. Desde la formación política “*Teruel Existe*” consideran que los servicios básicos “son fundamentales para la igualdad entre ciudadanos y el desarrollo de las comunidades locales y que su proximidad es determinante para el mantenimiento de la población y para que el medio rural avance como el espacio de oportunidades que creemos que es”<sup>17</sup>.

- Problemas ambientales

Algunas zonas rurales de Aragón enfrentan desafíos ambientales, como la desertificación y la falta de recursos hídricos. Sirva de ejemplo, la Comarca del Bajo Martín donde la desertificación del suelo y la aridificación del clima pueden dificultar la viabilidad de la agricultura y la ganadería, lo que a su vez afecta la economía local y la sostenibilidad de las comunidades rurales. Dicha aridificación está favorecida por la salinización del suelo y del agua, debido a la sobreexplotación de los recursos hídricos, los incendios forestales y la explotación no sostenible de los recursos naturales<sup>18</sup>.

- Desempleo y oportunidades imitadas

La falta de empleo y oportunidades económicas en las zonas rurales puede llevar a la migración de jóvenes y adultos en busca de trabajo en las ciudades. Esta migración a menudo se convierte en un ciclo, ya que la falta de población activa dificulta la creación de nuevas oportunidades económicas en las áreas rurales. En la comarca de Cuencas Mineras se han perdido dos tercios de la población desde que las minas estaban operativas hasta ahora. Carlos Sánchez Boix, alcalde de Montalbán, especificó en febrero de 2020,

que los 4.000 empleos vinculados a la minería que había en los años 90 se han convertido en 400<sup>19</sup>.

- Aislamiento geográfico

Algunas zonas rurales de Aragón están geográficamente aisladas, lo que dificulta el acceso a servicios, educación y empleo. Este aislamiento puede hacer que sea menos atractivo para las personas vivir en estas áreas<sup>20</sup>.

En resumen, se insta a los Estados miembros y a las autoridades regionales a aplicar un enfoque integrado que permita abordar los retos demográficos a través de los instrumentos de la política de cohesión. En consecuencia, estas entidades deberán proceder a la planificación y ejecución de la política de cohesión para el periodo 2021-2027, en especial sobre aquellos territorios del nivel NUTS 3 o las agrupaciones de unidades administrativas locales con una densidad de población inferior a 12,5 Hab/km<sup>2</sup> o con un descenso medio de población anual superior al 1 % entre 2007 y 2017<sup>21,22</sup>.

Este trabajo se ha centrado en proponer soluciones válidas al problema de la despoblación en las Comarcas de Andorra-Sierra de Arcos, Cuencas Mineras y Bajo Martín acuciadas por las políticas medioambientales que conllevaron el cierre de las minas de carbón y posteriormente el desmantelamiento de la Central Térmica de Andorra. El proyecto propuesto titulado “¿Te atreves a cambiar las cosas?”, consiste en crear un espacio de trabajo *coworking* aprovechando el impulso del teletrabajo y de las energías renovables (EERR) en dicha área geográfica. Aragón produce el 7,4% de la energía del país y el 75% que se produce es solar o fotovoltaica.

### 1.2.2 ENERGIAS RENOVABLES

Las EERR aumentaron más de un 5,5% en Aragón en 2022. Una de las principales razones de este aumento está en la generación de energía eléctrica, con un incremento significativo en la producción de solar fotovoltaica. Por otra parte, el grado de autoabastecimiento, esto es, de EERR en la Comunidad fue del 40%, frente al 38% de 2021.

Para el vicepresidente y responsable de la gestión energética en Aragón, Arturo Aliaga, “los datos que arroja el Boletín de Coyuntura Energética de 2022 vuelven a demostrar la capacidad de esta Comunidad Autónoma para ser un referente en producción y consumo de energías renovables, no solo a nivel español sino también europeo. El camino de la descarbonización y de la producción de energías sostenibles que tienen un impacto en las bajadas del CO<sub>2</sub> es un camino no tiene vuelta atrás. Este liderazgo de Aragón hay que mantenerlo haciendo un esfuerzo por seguir impulsando esta posición en España y en cumplimiento de los parámetros europeos que definen la descarbonización de nuestra economía”.

A 31 de diciembre de 2022, los datos publicados por Red Eléctrica de España recogen que en Aragón hay 5.036 MW de potencia eólica y 1.898 MW de solar fotovoltaica y el total de la potencia instalada en Aragón, con la suma de todas las fuentes de energía, es de 10.929 MW. Con esta potencia, se ha producido una generación eléctrica de casi 19,8 millones de MWh, lo que representa un 7,4% de la producción total en España y que se reparte en cogeneración, 9%, en ciclo combinado, 15%, en hidroeléctrica, 12%, en eólica, 50% y en solar fotovoltaica, casi 14% (Figura 5).

Distribución de la producción eléctrica en Aragón

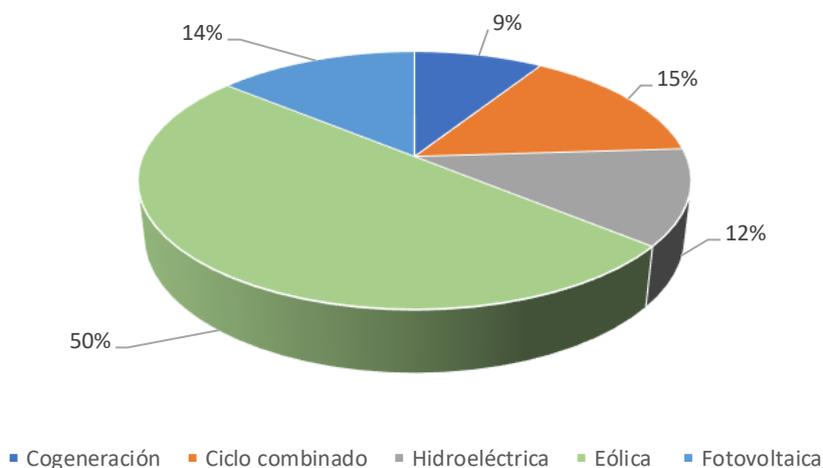


Figura 5. Distribución de la producción eléctrica en Aragón. Elaboración propia. Fuente: Red Eléctrica de España

La generación eléctrica durante el año 2022 ha sido un 4% superior a la correspondiente al año 2021. Si bien la procedente de energía eólica ha disminuido un 3,7% por las condiciones meteorológicas, la procedente de energía solar fotovoltaica ha aumentado cuatro puntos, alcanzando un 47%.

La incorporación de sucesivas tecnologías de generación eléctrica y el óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles hacen que en Aragón se genere, en función principalmente de la disponibilidad de las centrales y la pluviosidad, hasta el doble de energía eléctrica de la que se consume. En 2022 la energía eléctrica exportada a otras regiones representa una exportación del 44% de la producción total de energía eléctrica. La producción de energía eléctrica de origen renovable con respecto a la producción total de energía eléctrica supone un 77,4%.

En el informe “Energías renovables y empleo: revisión anual de 2022”<sup>23</sup>, aparecen los datos de empleo generado, siendo de 13,7 millones de puestos de trabajo (12,7 millones en 2021) en total correspondientes a 4,9 millones en energía solar fotovoltaica (la energía solar es el sector más rápido de crecimiento generando 4,3 millones de empleos en 2021, más de una tercera parte del resto de renovables), 2,5 millones la energía hidráulica y 1,5 millones la energía eólica, (Figura 6). Según Francesco La Camera, director general de la Agencia Internacional de Energías Renovables (IRENA), “pese a los retos existentes, el sector de las renovables ha demostrado ser un motor fiable para la creación de puestos de trabajo”<sup>24</sup>

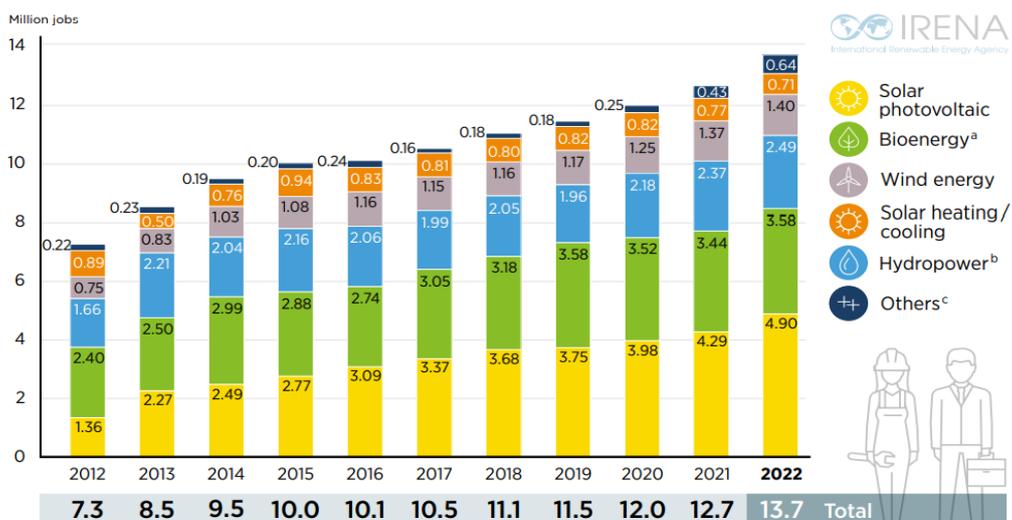


Figura 6. Energías renovables y empleo por tecnología 2012-2022. Fuente: Agencia Internacional de Energías Renovables (IRENA)

En la Figura 7 se muestran los empleos totales, directos e indirectos generado por las EERR en España de 2019 a 2022.

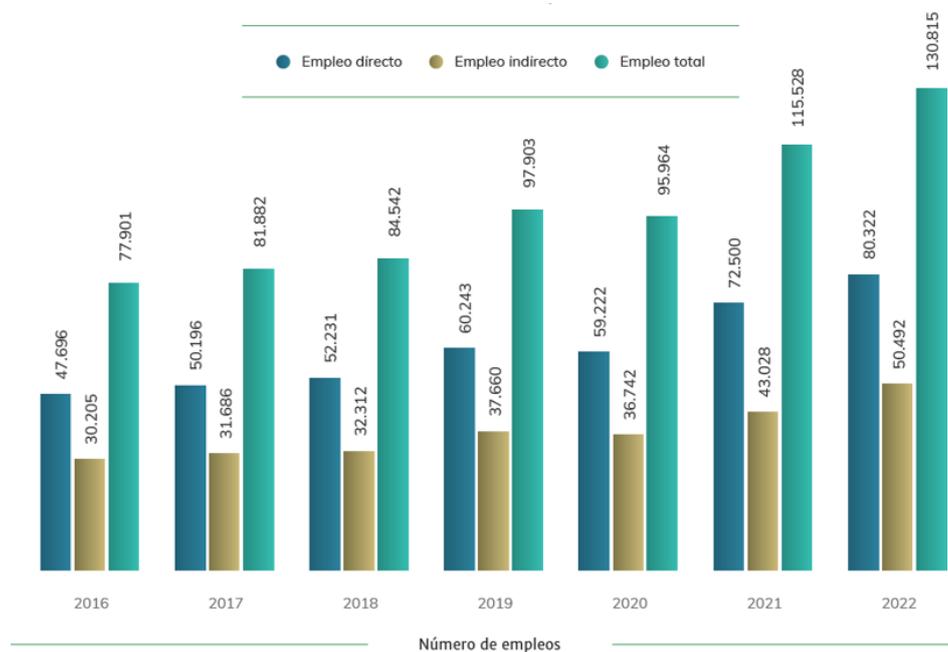


Figura 7. Empleos totales, directos e indirectos generado por las EERR en España de 2019 a 2022. Fuente: Estudio del Impacto macroeconómico de las Energías Renovables en España, 2022. Estudio realizado por Deloitte.

### 1.2.3 COWORKING

La creación de un espacio *coworking* al amparo de las EERR abre una enorme posibilidad de generar y fijar puestos de trabajo en las comarcas aragonesas objeto de estudio, a saber: Andorra-Sierra de Arcos, Cuencas Mineras y Bajo Martín.

De Koven<sup>25</sup> señala “Cuando acuñé el término *coworking*, estaba describiendo un fenómeno llamado: trabajar juntos como iguales. Se trataba de explorar cómo poner en práctica mis conocimientos anteriores y mis experiencias en pro de la facilitación del trabajo”. Para Foertsch Cartsten<sup>26</sup> el *coworking* es considerado como un estilo de trabajo en cuya atmósfera surge de manera compartida un trabajo y una oficina, así como también un conjunto de actividades independientes. Por otra parte, Cesar Llorente<sup>27</sup>, considera al *coworking* como una actitud ante los demás en las que se deja de ver a las demás personas como posibles competidores, sino que se analiza a los colegas y profesionales de otras áreas, teniendo en cuenta cuál es su valor agregado y que se puede hacer conjuntamente. Es decir, no solamente es analizar que ofrecen los demás, sino que puede ofrecer la persona que se vincula en el proceso de *coworking*.

Así pues, un *coworking* es un modelo de espacio de trabajo compartido que ofrece a personas y empresas un entorno de oficina flexible y colaborativo. En dicho entorno trabajadores y organizaciones comparten el mismo espacio físico, lo que les permite trabajar de manera independiente en sus propios proyectos y tareas, al tiempo que fomenta la interacción, colaboración y *networking* con otros profesionales que comparten el espacio. Según una investigación de la Escuela de Negocios Stephen M. Ross de la Universidad de Michigan, el *coworking* ayuda a ser más productivo, “la gente es más productiva y colaborativa cuando trabaja rodeada de personas. Los encuentros casuales y la conversación precipitan la creatividad y las ideas son compartidas”<sup>28</sup>.

En los últimos años, el fenómeno *coworking* ha experimentado un crecimiento exponencial. En la actualidad, nuestro país cuenta con 1092 espacios activos, según el portal español [Coworking Spain](#) (Figura 8). Una cifra elevada que sitúa a España como el tercer país con más espacios del mundo, tan solo por detrás de EEUU y Alemania. Según datos de la consultora Savills España, se calcula que en 2030 supondrá un 30% de la oferta de oficinas a nivel nacional. Según el informe del Estado del Coworking en España, elaborado por Coworking Spain, este sector experimentó un aumento del 39% en 2021. Además, el coworking facturó 131 millones de euros durante el año pasado, según los datos presentados en el XI Coworking Spain Conference (CWSC)<sup>29,30</sup>.

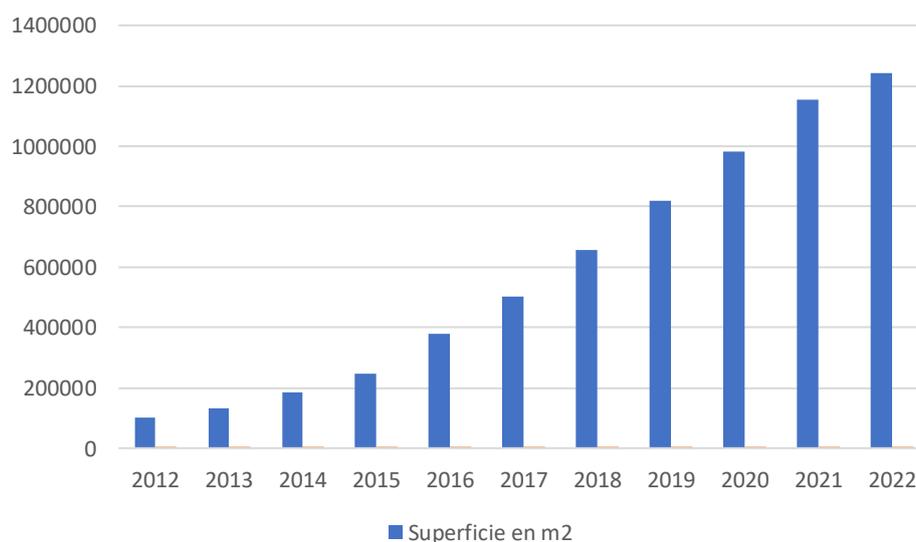


Figura 8. Superficie en metros cuadrados de coworking de 2012 a 2022. Elaboración propia. Fuente: Estado del coworking en España 2022-2023.

Después de una pandemia, los ciudadanos han percibido la necesidad de vivir en zonas naturales y bajos niveles de contaminación, esto ha conducido, a una reflexión social sobre el modelo de ciudad y su relación con el mundo rural<sup>31</sup>. Y si se puede unir esta calidad de vida con el trabajo, por medio del teletrabajo o el trabajo a distancia, el puesto de trabajo puede estar localizado en los pueblos<sup>32</sup>. De esta forma, los pueblos podrían atraer a una parte de los trabajadores de las ciudades e iniciar así un proceso de crecimiento rural endógeno a medida que los nuevos habitantes demanden la provisión de determinados servicios. De este modo, si se quiere revertir la despoblación de los pueblos aragoneses y recuperar la fuente de talento que los jóvenes se han llevado consigo a la ciudad hace falta una importante inversión en la digitalización y la transición energética. La inversión para dotar de cobertura de redes de banda ancha de nueva generación a municipios rurales podría aumentar su competitividad y atraer de nuevo a los habitantes que se vieron obligados a abandonar estos entornos.

Las principales características y utilidades de un *coworking* son las siguientes<sup>33</sup>:

- Flexibilidad

Ofrecen opciones de alquiler flexible, lo que significa que los miembros pueden elegir la duración y el tipo de membresía que mejor se adapte a sus necesidades, ya sea por días, semanas o meses. Esto es especialmente útil para emprendedores permitiendo ahorrar dinero en comparación con la inversión en una oficina privada. Los costes operativos, como el alquiler, los servicios públicos y el mobiliario, se comparten entre los miembros.

- Infraestructura y servicios compartidos

Dichos espacios suelen ofrecer una amplia gama de servicios y comodidades, como acceso a internet de alta velocidad, salas de reuniones, áreas de descanso, cafeterías, impresoras, fotocopiadoras y servicios de recepción. Esto permite a los miembros centrarse en su trabajo, sin preocuparse por la gestión de la oficina.

- Colaboración y *networking*

Al reunir a profesionales de diferentes campos y empresas en un mismo lugar se fomenta la interacción y la colaboración. Los miembros pueden compartir ideas, conocimientos y experiencias, lo que a menudo da lugar a oportunidades de negocio, proyectos conjuntos y desarrollo profesional. En algunos casos se ofrecen programas de apoyo empresarial, mentoría, talleres y eventos que pueden ayudar a los miembros a desarrollar sus habilidades y hacer crecer sus negocios.

- Ambiente motivador

Suelen tener un ambiente dinámico y motivador. La presencia de otros trabajadores comprometidos y creativos puede estimular la productividad y la inspiración.

- Acceso a ubicaciones estratégicas

Normalmente se localizan en ubicaciones céntricas, lo que posibilita a los miembros acceso a áreas de negocio importantes y facilita la interacción con clientes y socios potenciales.

En resumen, un “*coworking*” es un entorno de trabajo compartido que promueve la flexibilidad, la colaboración y la eficiencia, proporcionando una alternativa atractiva a las oficinas tradicionales y ofreciendo a los profesionales y empresas un lugar donde pueden prosperar y crecer en un ambiente empresarial dinámico.

## **2 OBJETIVOS**

- Analizar la situación actual de la despoblación en Aragón y en concreto en las comarcas de Andorra-Sierra de Arcos, Cuencas Mineras y Bajo Martín.
- Diseñar una propuesta de negocio que intente paliar la despoblación en dichas comarcas turolenses.
- Diseñar un espacio de coworking en área rural.
- Analizar el modelo de negocio.
- Estudiar la viabilidad de un espacio de coworking en sinergia con las energías renovables.

## **3 METODOLOGÍA**

La idea de esta propuesta de creación de un espacio *coworking* en conjunción con las EERR nació bajo el auspicio de Ibercaja y su programa “Premios al emprendimiento rural. 2ª Edición” dirigido a estudiantes de la Universidad de Zaragoza. El reto demográfico de Aragón es el tema propuesto para esta edición. (Anexo 1). El programa consta de 4 fases (Anexo 2), a saber:

## Fase 1. Inscripción

Ideathon: 29 de septiembre 2023. Fase de ideación y generación de propuestas de emprendimiento en el entorno rural.

Hackathon: 20 y 21 de octubre de 2023. Desarrollo de la idea hacia un modelo de negocio incipiente.

## Fase 2: Impulso del proyecto

- Sesión 1: 27 de octubre 2023. Definición real del problema e hipótesis a validar (entrevistas/encuestas).

- Sesión 2: 3 de noviembre 2023. Tamaño de mercado (TAM/SAM/SOM) + tabla de competencia + NABCH

- Sesión 3: 10 de noviembre 2023. MVP's y prototipos.

- Sesión 4: 17 de noviembre 2023. Tips para una buena presentación, mejora final del estado del proyecto + preparación de pitch.

- Sesión 5: 24 de noviembre 2023. Plan de Operaciones y ensayo de presentación

## Fase 3: Desarrollo del proyecto

Picth Day: 1 de diciembre de 2023.

## Fase 4: Acompañamiento del mentor

Diciembre 2023- diciembre 2024.

En este trabajo se ha analizado la creación de un *Hub* de EERR en las Comarcas de Andorra-Sierra de Arcos, Bajo Martín y Cuencas Mineras. Para la instalación del espacio de *coworking* se ha elegido Andorra (capital de la comarca de Andorra-Sierra de Arcos) con una población de 7201 habitantes (INE 2022) siendo el tercer municipio más poblado de la provincia de Teruel.

Desde los años 50, la principal actividad de la villa está ligada a la extracción de lignito en minas subterráneas. A partir de los años 80, las minas subterráneas de carbón van dando paso a grandes explotaciones a cielo abierto. En la actualidad ya no hay explotaciones de carbón en activo, aunque se mantiene la explotación de otros materiales

como arcillas y rocas industriales. La puesta en marcha de la central térmica de Andorra en 1981 supuso el comienzo de una nueva actividad, la producción eléctrica, ligada al sector energético. No obstante, su actividad ha propiciado una importante degradación ambiental en las zonas limítrofes debido a sus emisiones de gases contaminantes, siendo considerada una de las más contaminantes dentro de su categoría en Europa<sup>34</sup>. El cierre de la central se produjo el 30 de junio de 2020<sup>35</sup>. Esta pérdida de actividad llevó acarreada una pérdida de población del 13,25% tal y como se muestra en las Figuras 9 y 10.

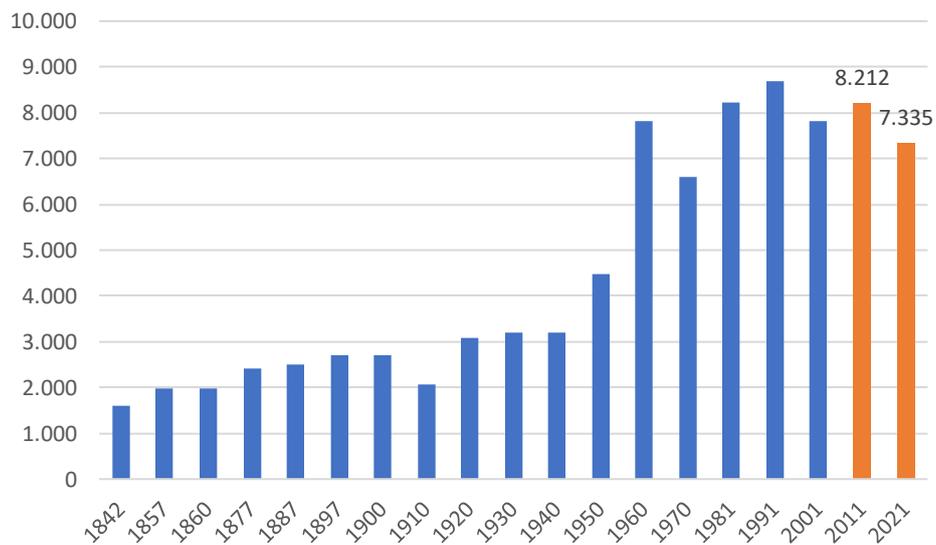


Figura 9. Evolución demográfica de Andorra entre 1.842 y 2.021. Elaboración propia. Fuente: Instituto Nacional de Estadística. España. "Alteraciones de los municipios en los censos de población desde 1.842"

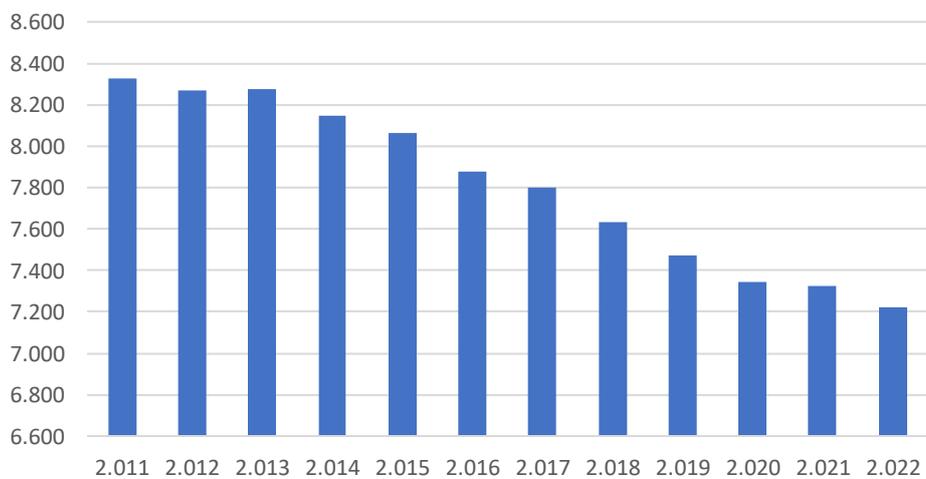


Figura 10. Evolución demográfica de Andorra entre 2011 y 2022. Elaboración propia. Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/paro/espana/municipios/aragon/teruel/andorra>

La provincia de Teruel ha experimentado un crecimiento significativo en el sector de las EERR en las últimas décadas. Varios factores han contribuido a que esta provincia se convierta en un centro de desarrollo de energías limpias y sostenibles. A continuación, se explora en detalle por qué dichas comarcas turolenses han experimentado un gran crecimiento en dicho sector:

- Recursos naturales favorables

Condiciones geográficas y climáticas ideales para la generación de energías renovables. En particular, la región es propicia para la energía eólica y solar. La topografía de la zona y la velocidad del viento la hacen adecuada para la instalación de parques eólicos. Además, el clima soleado de la región la convierte en un lugar óptimo para la generación de energía solar. España cuenta con 2.500 horas de sol al año, y en Aragón por provincias, Zaragoza 2.620 h/año, Huesca 3.099 h/año y Teruel 3.011 h/año<sup>36</sup> (Figura 11).

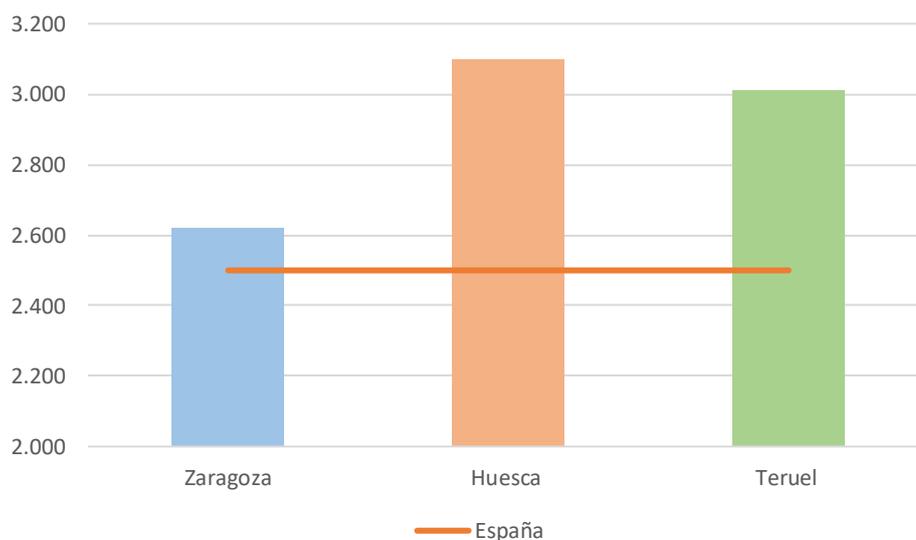


Figura 11. Horas solares al año. Elaboración propia. Fuente: <http://www.power.es/número-horas-solares-en-espana/>

- Infraestructura energética existente

La presencia de infraestructura energética, como subestaciones eléctricas y líneas de transmisión, ha facilitado la conexión de los proyectos de energías renovables a la red eléctrica. Esto ha reducido los costos y los plazos de desarrollo de proyectos. Aragón cuenta con 92 subestaciones eléctricas. Así, es destacable la concentración que se observa,

por ejemplo, en el entorno de centrales generadoras de electricidad como las de Andorra o Escatrón<sup>37</sup>.

- Política energética

España ha adoptado políticas de promoción de las EERR como parte de sus compromisos con la UE y sus objetivos de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero. Esto ha creado un entorno favorable para la inversión en energías limpias, y la región se ha beneficiado de estas políticas. El Gobierno de España ha establecido incentivos económicos para la inversión en EERR, como tarifas de alimentación y primas a la generación de energía renovable. Esto ha atraído a inversores y empresas interesados en desarrollar proyectos en la región.

La colaboración entre el gobierno local, regional y las empresas del sector ha sido un factor clave en el crecimiento de esta industria en Aragón. Los proyectos suelen contar con el apoyo de las autoridades locales y regionales, lo que facilita la tramitación de permisos y la realización de inversiones. Sirva de ejemplo, el punto primero del programa electoral de los últimos comicios municipales en Urrea de Gaén, Teruel, (440 habitantes 2022. Anexo 3)

- Compromiso con la sostenibilidad.

Las autoridades y la sociedad en general han mostrado un fuerte compromiso con la sostenibilidad y la lucha contra el cambio climático. Esto ha impulsado el interés por las EERR como una forma de reducir las emisiones de carbono y promover un futuro más limpio y sostenible<sup>38</sup>.

- Oportunidades de empleo

La inversión en EERR ha generado oportunidades de empleo en la zona del Bajo Aragón. La construcción y operación de parques eólicos y solares ha creado puestos de trabajo locales, lo que beneficia a la economía regional. Un plan de Endesa que invertirá más de 1.500 millones de euros pretende convertir la zona en un gran polo verde y eleva a 500 los puestos de trabajo fijos y de largo plazo que generarán junto con sus 30 socios en 2028, lo que supone superar ampliamente los empleos directos e indirectos que generaba la central térmica<sup>39</sup>.

- Inversión en investigación, desarrollo e innovación (I+D+I)

Aragón ha invertido en I+D+I, lo que ha fomentado la innovación y la capacidad de desarrollar proyectos más eficientes y rentables.

En resumen, el crecimiento de las EERR en Aragón se debe a una combinación de factores, incluyendo recursos naturales favorables, políticas gubernamentales, incentivos económicos, colaboración público-privada y un compromiso con la sostenibilidad. Esta región se ha convertido en un ejemplo de cómo el desarrollo de energías limpias puede impulsar la economía local y contribuir a la transición hacia un sistema energético más sostenible.

Sin embargo, muy pocos de los jóvenes que abandonan sus pueblos para estudiar en las universidades vuelven a casa. El no retorno de los jóvenes, al no existir oportunidades laborales, ha dejado una profunda falta de personal cualificado en las empresas que operan en estas zonas según la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). La demanda del mercado laboral de las zonas rurales ha crecido exponencialmente contrastando con las provincias que concentran la actividad económica<sup>40</sup>. El patrón de migraciones de la población más joven hacia áreas urbanas se explica por tres razones: la búsqueda de una mejor oportunidad laboral, mayor oferta de ocio y más comodidades. Desde la perspectiva de la producción, las ciudades tienen una importante ventaja sobre el entorno rural. Según el informe anual de 2020 realizado por el Banco de España, las ciudades cuentan con un mercado de mayor tamaño que facilita el acceso a una variedad más amplia de proveedores y trabajadores, además, la existencia del transporte público impulsa la eficiencia en términos medioambientales y económicos.

El espacio *coworking* tiene dos grandes objetivos que son la base de la idea de este proyecto. En primer lugar, combatir la soledad laboral: favorecer la interacción y creación de redes comunicativas entre diferentes empresas y proyectos. Y, en segundo lugar, el hecho de compartir espacio y servicios es un modo de reducir gastos. Estos dos objetivos deben funcionar entrelazados para mejorar la calidad, teniendo en cuenta la esencia de este espacio de cotrabajo. Este proyecto se creará para ayudar a todos los empresarios que quieren crear o innovar, tanto a emprendedores de la comarca para evitar la fuga del talento como también a emprendedores de otros puntos de la geografía que quieran desarrollar su proyecto, donde además podrán disfrutar de un entorno natural y relajado para su plan empresarial y su vida personal.

### 3.1 VIABILIDAD ECONÓMICA DEL NEGOCIO

La viabilidad económica determina el potencial que tiene un proyecto empresarial y es la base sobre que edificar cualquier negocio. Se desarrolla para determinar el éxito que puede tener un proyecto a partir de la evaluación de aspectos técnicos y económicos.

Para estudiar la viabilidad del *Hub* de EERR en Andorra (Teruel) se ha realizado un estudio de mercado que permita valorar la necesidad del negocio. Los proyectos relacionados con el desarrollo de energías alternativas representan una oportunidad para el mundo rural y para las ciudades más pequeñas. Estas iniciativas podrían aparecer en localizaciones con baja densidad poblacional y ofrecer un nuevo futuro laboral para sus habitantes. Según información del Ministerio de Transición Ambiental y Retos Demográficos, el 77% del total de la electricidad nacional proveniente de energía renovable corresponde a fábricas ubicadas en áreas urbano-rurales. El Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia del 2018 estableció un programa de inversiones y reformas para el trienio 2021-2023 para luchar contra la despoblación que cuenta con un presupuesto de 70.000 millones de euros, la mitad del volumen total de recursos que le corresponden a España del Fondo de reconstrucción económica, Next Generation EU<sup>40</sup>.

El mercado de las EERR en Aragón está en profundo crecimiento. Comparando los datos energéticos de Aragón y España en el mismo periodo, cabe destacar que, en 2022, el porcentaje de generación de energía eléctrica renovable en Aragón es del 77% frente al 43% de España. La energía generada en Aragón es el 7,2% del total nacional, si bien el 13% de la energía renovable producida en España procede de Aragón. El porcentaje de generación eólica frente al total es del 50 % en Aragón frente al 22% de España. La potencia renovable sobre el total es del 77,8% en Aragón frente al 62 % de España en el mismo periodo. Por último, el porcentaje de producción de energía libre de emisiones de CO2 fue del 79% frente al 68% de España<sup>41</sup>. (Figura 12).

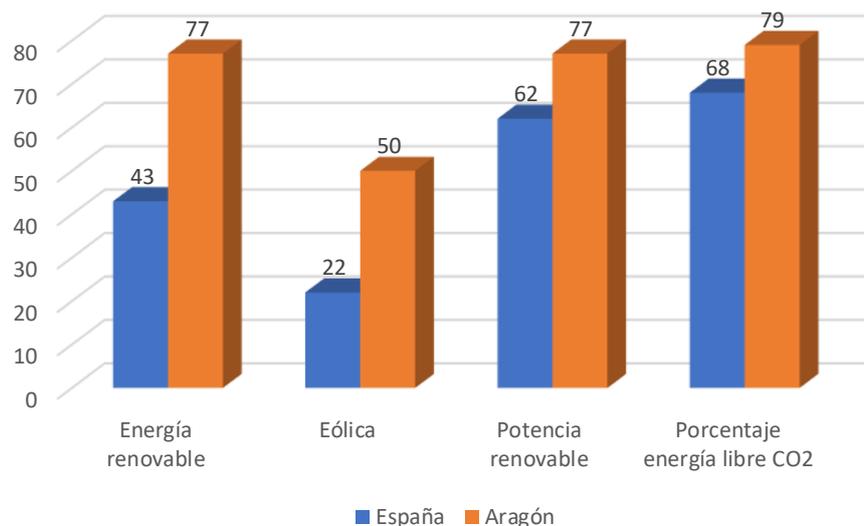


Figura 12. Comparativa de la producción energética de Aragón frente a España. Elaboración propia. Fuente: <https://www.lacomarca.net/aragon-lidera-energias-renovables-produce-13-toda-se-genera-espana/>

El 24 de noviembre de 2023 se celebró la primera conferencia internacional sobre innovación energética de Aragón y el liderazgo en EERR. Entre los ponentes destacó el profesor británico Mike Berners-Lee que añadió “Aragón es una región clave para la transición energética y la convierte en un excelente lugar para la implantación de empresas emergentes de uso intensivo de energía”<sup>42</sup>.

Julio Tejedor, Catedrático de Derecho Administrativo de la Universidad de Zaragoza y representante del Clúster Energético de Aragón, concluyó en el Foro Sella de Industria y Energía celebrado en Villanueva de Gállego en diciembre de 2023 que “las energías renovables producen retornos que están medidos a los territorios y que se canalizan a través de los sistemas tributarios de los que se benefician los ayuntamientos (...).los ayuntamientos pueden aplicarlos a sus competencias y ayudar a los vecinos (...), se pueden generar más beneficios en la atracción de empresas al territorio que pueden actuar como dinamizador económico generando actividad y sumando población en los municipios”<sup>43</sup>.

A continuación, se describen algunos ejemplos de empresas de energías renovables en Aragón.

1. Endesa Renovables: Endesa es una de las principales compañías energéticas en España y ha seguido invirtiendo en energías renovables, incluyendo energía eólica y solar, en diversas regiones de España, incluido Aragón.
2. EDP Renováveis: Parques eólicos.

3. Forestalia: Plantas de biomasa y energía eólica.
4. Acciona Energía: Proyectos eólicos y solares.
5. Iberdrola Renovables: Han invertido en parques eólicos y solares en Aragón.
6. Enel Green Power: Proyectos eólicos y solares
7. Energía Hidroeléctrica de Navarra (EHN): especializada en energía hidroeléctrica y opera centrales hidroeléctricas en el río Ebro y otras áreas de Aragón.
8. Rioglass Solar: se dedica a la fabricación de espejos solares para centrales termosolares.
9. Renomar Energy: promoción y desarrollo de proyectos de energía eólica en la región de Aragón.

### 3.1.1 TAM/SAM/SOM

Estas tres hipótesis TAM (Mercado Total), SAM (Mercado Objetivo) y SOM (Mercado Obtenible) se utilizan para estimar el tamaño de mercado.

TAM son las siglas de «*Total Addressable Market*». El TAM es la cantidad total de personas o empresas que podrían estar interesadas en comprar tu producto o servicio. Es una estimación del tamaño máximo del mercado sin tener en cuenta otros factores.

El Mercado Total Direccional (TAM) es importante para las nuevas empresas y las empresas existentes porque las estimaciones de esfuerzo y financiación necesarias les permiten priorizar productos específicos, segmentos de clientes y oportunidades de negocio. TAM proporciona una propuesta de valor viable y ayuda a responder a la pregunta sobre quién podría (teóricamente) comprar el producto. En otras palabras, describe los ingresos totales que una empresa podría obtener teóricamente, si tuviera un monopolio total con su producto o servicio.

Al calcular el TAM, se descarta cualquier factor que pueda impedir que la empresa alcance este estado. En concreto, ignora las limitaciones, como la competencia, los límites de la capacidad productiva y logística, las barreras lingüísticas, las distancias geográficas, etc., a la hora de calcular el mercado total al que va dirigido. El TAM muestra a un posible inversor lo que es potencialmente posible, si la empresa pudiera crecer en todos los segmentos del mercado a través de adiciones apropiadas a la cartera de productos y al modelo de negocio<sup>44,45</sup>.

SAM es la abreviatura de “*Service Adressable Market*”. El SAM o Mercado Disponible es un subconjunto del TAM, mercado total, que representa el mercado al que tu proyecto puede acceder y servir de manera efectiva, teniendo en cuenta el tamaño, recursos y capacidades de tu proyecto.

El SAM responde a la pregunta ¿Para qué parte del mercado es apropiado nuestro producto?. El SAM describe el mercado al que puede dirigirse con el modelo de negocio actual. En otras palabras ¿qué parte del TAM compraría de manera realista nuestros productos/servicios?<sup>44,45</sup>. Se basa en los factores prácticos del proyecto, como la capacidad para satisfacer la demanda del mercado y los recursos disponibles para promocionar los productos o servicios. También pueden influenciar los factores como la competencia en el mercado, la ubicación geográfica del proyecto y los cambios en las tendencias del mercado. Estos factores dependen del entorno y la situación del mercado en ese momento.

El SOM, “*Service Obtainable Market*”, representa la porción del mercado que la empresa puede realmente adquirir y retener como clientes, basándose en factores como la capacidad de producción, capacidad de entrega, canales de distribución, estrategias de precios y marketing, entre otros. El SOM o cuota de mercado es la parte del SAM que la empresa puede servir de manera realista. El SOM responde a la pregunta: "¿Qué parte del SAM es realista para nuestro modelo de negocio?" También ayuda a responder a la pregunta: "¿Quién nos comprará el servicio?" En otras palabras, SOM ayuda a identificar la parte del SAM que es más apropiada para nuestro modelo de negocio. El SOM es un subconjunto del SAM que está restringido por barreras naturales como la distancia, el idioma, o el aforo limitado, por ejemplo<sup>44</sup> (Figura 13).

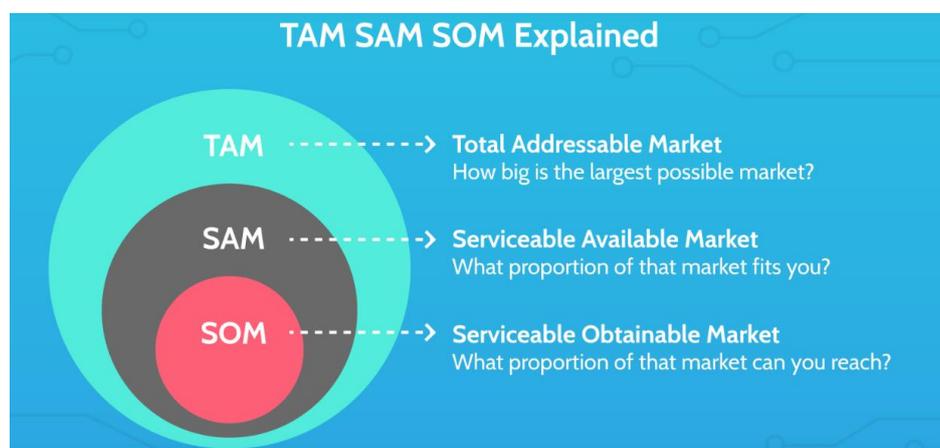


Figura 13. TAM/SAM/SOM. Fuente. Henshall, A. What is TAM SAM SOM? <https://www.process.st/tam-sam-som/>

Antes de lanzar un proyecto es clave estimar y planificar para entender cuáles son las mejores oportunidades, por ello hay razones muy claras para hacer un análisis del modelo TAM, SAM, SOM.

- **Identificación del mercado potencial:** Al definir el TAM, SAM y SOM, una empresa puede tener una mejor comprensión del mercado total y del tamaño del mercado al que puede acceder. Esto es útil para determinar la oportunidad de negocio y si es viable económicamente.
- **Identificación de los segmentos de mercado:** Analizar y encontrar los segmentos de mercado que son más relevantes y que tienen el mayor potencial para su producto o servicio. Permitirá una mejor segmentación del mercado y una mayor eficacia en la estrategia de marketing.
- **Enfoque en el mercado objetivo:** Al definir el SAM y SOM, una empresa puede enfocarse en el mercado objetivo y en los clientes que tienen mayor probabilidad de comprar su producto o servicio. Esto permite una mejor asignación de recursos y un enfoque en las necesidades y preferencias específicas de los clientes.
- **Evaluación de la competencia:** Estudiar el mercado al que se dirige la competencia nos puede dar ideas de cuál es el mejor segmento para nuestra empresa.

El análisis realizado durante la ejecución de este proyecto se define a continuación:

#### 1. TAM a nivel Global de EERR

El mercado global de energías renovables abarca todas las formas de producción de energía sostenible a nivel mundial, incluyendo solar-fotovoltaica, eólica, hidroeléctrica, geotérmica y biomasa. Este mercado se estima en términos de la capacidad teórica máxima de generación de energía renovable a nivel global, considerando el potencial de cada tecnología y su aplicabilidad en diferentes geografías.

La nueva inversión mundial en energías renovables se disparó hasta los 322.000 millones de euros en los seis primeros meses de 2023, lo que supone un aumento del 22% en comparación con el comienzo del año pasado y un máximo histórico para cualquier periodo semestral. Esto se basa en los últimos datos de inversión del informe 2H 2023 Renewable Energy Investment Tracker de BloombergNEF. (Figura 14).

## Renewable Energy Investment Hit Record \$358 Billion in 1H 2023

Global quarterly investment in renewable energy

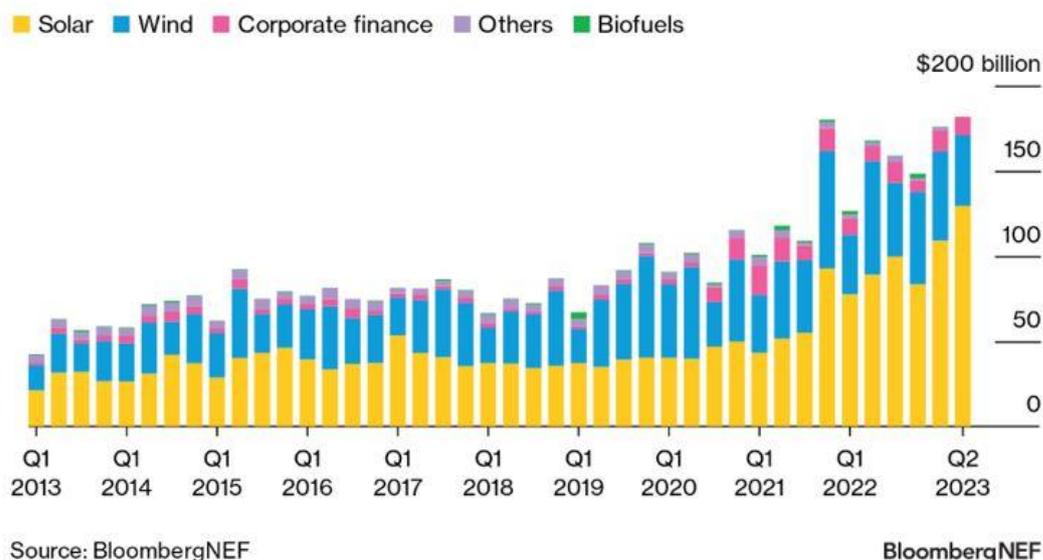


Figura 14. Inversión mundial en EERR

### 2. SAM a nivel Nacional en España:

A nivel nacional, el SAM de EERR se refiere a la porción del mercado español donde estas tecnologías son económicamente viables y técnicamente factibles. Incluye proyectos y aplicaciones en el sector eléctrico, calefacción, transporte y uso industrial. También abarca políticas de incentivos, regulaciones y proyectos gubernamentales que promueven la adopción de energías limpias.

En lo referente a la aportación del sector renovable al Producto Interior Bruto (PIB) nacional, se alcanzaron los 21.911 millones de euros (la Figura 15 muestra datos reales para corregir el efecto de la inflación). Este dato supone un crecimiento de la actividad económica sectorial del 21,6% en aportación directa<sup>46</sup>.

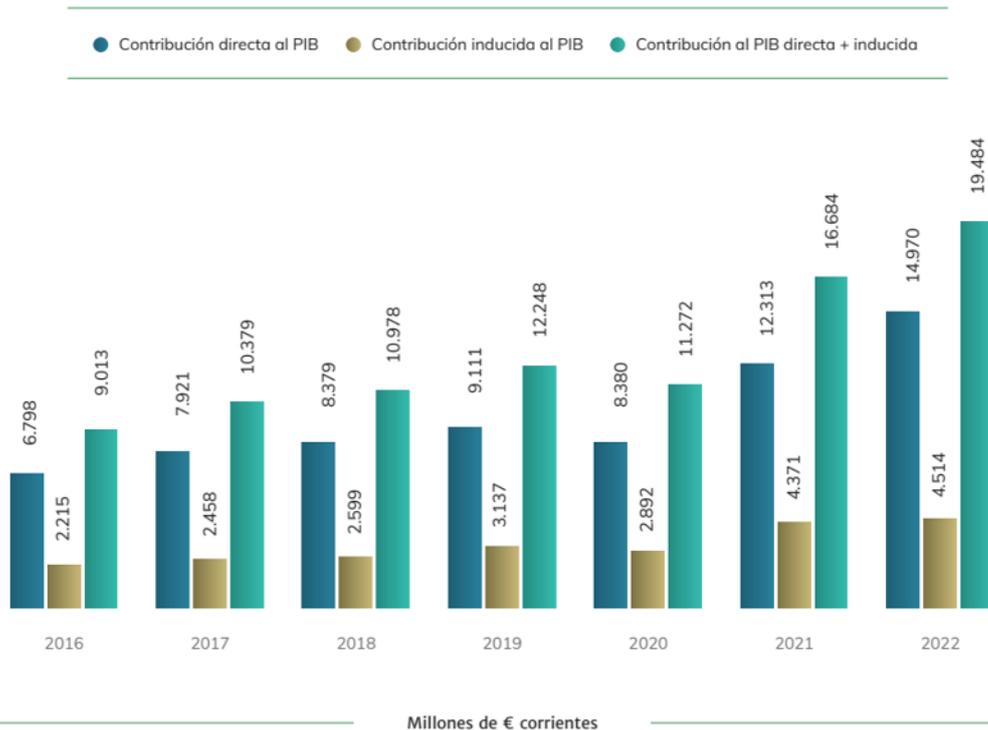


Figura 15. Estudio del Impacto macroeconómico de las Energías Renovables en España, 2022. Estudio realizado por Deloitte.

### SOM en Aragón:

En Aragón, el SOM se concentra en la participación específica de la CCAA en el mercado de energías renovables a nivel nacional español. Incluye la capacidad instalada de energía renovable en Aragón, la producción de energía limpia, proyectos locales de sostenibilidad energética y la contribución de la región al objetivo nacional de incrementar el uso de EERR.

Aragón sigue avanzando en energías renovables. La comunidad aragonesa está atrayendo nuevos proyectos en este campo con importantes inversiones, que superan la cifra global de 900 millones de euros<sup>47</sup> (Figura 16).

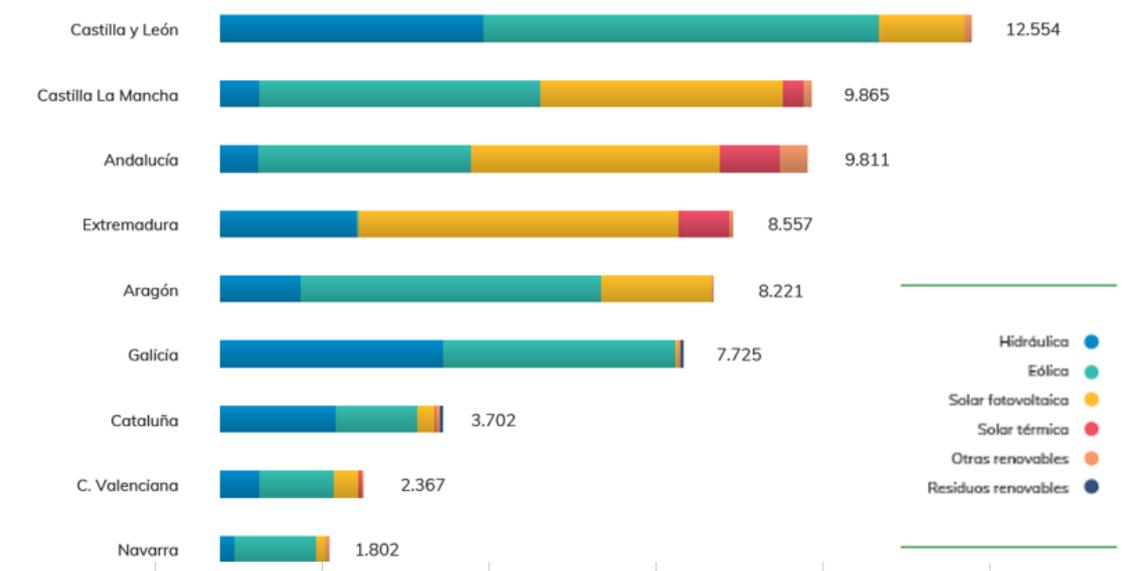


Figura 16. Potencia instalada por tecnologías renovables por comunidades autónomas a finales de 2022. Fuente: Red Eléctrica de España.

Se ha estudiado en profundidad el SOM en Aragón arrojando los siguientes resultados:

- Capacidad instalada de energía renovable

El SOM considera la capacidad instalada de fuentes de energía renovable en Aragón. Esto incluye parques eólicos, granjas solares, centrales hidroeléctricas, instalaciones de biomasa, entre otros. Se evalúa cuánta energía se produce a partir de estas fuentes limpias en la región.

- Producción y generación de energía limpia

Analiza la cantidad de energía que se genera a partir de fuentes renovables en Aragón. Esto se relaciona con la electricidad generada por parques solares, aerogeneradores, plantas hidroeléctricas, etc., contribuyendo a la matriz energética regional y nacional.

- Proyectos y políticas locales de sostenibilidad

Examina los proyectos específicos de energías renovables impulsados por la región de Aragón. Esto incluye iniciativas gubernamentales, programas de incentivos, regulaciones y estrategias de sostenibilidad adoptadas por entidades locales para promover el uso de energías limpias.

- Contribución al objetivo nacional de EERR

Evalúa la contribución de Aragón al objetivo nacional español de incrementar el uso de energías renovables en el país. Esto puede incluir la proporción de energía renovable generada en Aragón con respecto al total nacional y cómo contribuye a las metas nacionales de sostenibilidad.

- Desarrollo y perspectivas futuras

Además, el SOM considera las perspectivas de crecimiento futuro. Analiza los planes de desarrollo, inversiones previstas y la viabilidad de aumentar la presencia de energías renovables en Aragón en el futuro.

Medir el SOM implica una evaluación detallada de la infraestructura actual, la producción energética, las políticas locales y la contribución regional al panorama energético nacional. Esto proporciona una visión clara de la participación específica de Aragón en el mercado de energías renovables en España, así como su impacto en el contexto nacional y la sostenibilidad a largo plazo.

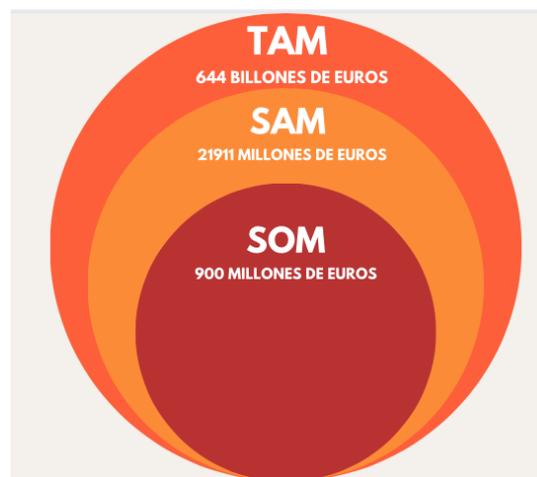


Figura 17. TAM/SAM/SOM EERR

### 3.1.2 ANALISIS DAFO

El análisis DAFO consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación

estratégica de una organización determinada. Thompson (1998)<sup>48</sup>. establece que el análisis DAFO estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas<sup>49</sup>.

El DAFO es un método analítico que surgió en el ámbito empresarial en los años 60, y que se ha extendido rápidamente a otras áreas<sup>50</sup>. Pretende analizar los principales factores que implican un producto, servicio u organización, con el fin de formular estrategias de acción para su mejora<sup>51,52</sup>.

Por tanto, es una herramienta propia del pensamiento estratégico, válida para el diagnóstico y la planificación, y no un instrumento meramente descriptivo.

Este método plantea que una manera eficiente de construir estrategias de mejora consiste en el análisis confrontado de factores internos y externos. El DAFO supone representar de manera organizada cada factor en una matriz 2x2. Los factores internos pueden ser atributos positivos (fortalezas) o negativos (debilidades). El análisis de los factores externos analiza elementos independientes al objeto valorado, pero que podrían influir positivamente (oportunidades) o negativamente (amenazas) sobre él, como, por ejemplo, aspectos políticos, económicos o tecnológicos<sup>53,54</sup>. Delimitar qué es interno y qué es externo cuando las influencias y procesos están en continua interacción, puede resolverse de maneras diversas según el enfoque.

El objetivo de este análisis es, que la empresa, a partir de la información que obtenga sobre su situación pueda tomar las decisiones o cambios organizativos que mejor se adapten a las exigencias del mercado y del entorno económico. Una vez realizado el análisis, es necesario definir una estrategia que lleve a potenciar las fortalezas, superar las debilidades, controlar las amenazas y beneficiarse de las oportunidades.

A continuación, en la Figura 18 se muestra el análisis DAFO de la empresa diseñada en este proyecto.

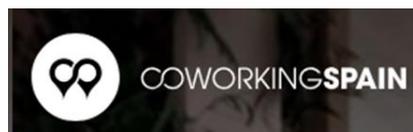
|                   |                    | FACTORES NEGATIVOS   |               |   |                   |
|-------------------|--------------------|--|---------------|---|-------------------|
|                   |                    | DEBILIDADES  | AMENAZAS      |   |                   |
| FACTORES INTERNOS | ⇒                  | La empresa y el tipo de negocio es desconocido.                | ⇒             | Espacios de viveros de empresas en poblaciones cercanas.                              | FACTORES EXTERNOS |
|                   | ⇒                  | Escasez de recursos económicos para el inicio de la actividad. | ⇒             | Falta de información acerca del <i>coworking</i> y sus características.               |                   |
|                   | ⇒                  | Falta de experiencia en la gestión de estos espacios.          | ⇒             | Alquiler de pisos para uso de oficinas en situación ilegal.                           |                   |
|                   | FACTORES POSITIVOS |  |               |   |                   |
|                   |                    | FORTALEZAS   | OPORTUNIDADES |   |                   |
|                   | ⇒                  | Acceso a múltiples servicios comunes.                          | ⇒             | Crisis económica actual acentúa la búsqueda de nuevas formas de alquiler de espacios. |                   |
|                   | ⇒                  | Precios asequibles.  | ⇒             | Alto precio de los alquileres de los locales comerciales.                             |                   |
|                   | ⇒                  | Trato personalizado.   | ⇒             | Sector emergente e innovador con gran aceptación.                                     |                   |
|                   | ⇒                  | Espacios altamente equipados para emprendedores.               | ⇒             | Escaso número de empresas competidoras.   |                   |
|                   |                    |  | ⇒             | Incremento moderado de la demanda.  |                   |

Figura 18. Análisis DAFO. Elaboración propia.

### 3.1.3 ANALISIS DE COMPETIDORES

En este apartado se realiza un estudio de los competidores.

CoworkingSpain



Con el objetivo de fomentar la cultura de coworking y este nuevo estilo de trabajo se encargan de gestionar las redes sociales de Coworking Spain, y en promocionar espacios, eventos y talleres inspiracionales. Crean una revista online con artículos sobre temas relacionados con el coworking, desde las noticias de la industria y datos sobre eventos hasta entrevistas y blogs de lifestyle. Para promocionar la web y dar a conocer los espacios de coworking, los eventos y los contenidos creados gestionan también las campañas de email marketing.

Han generado 2200 espacios de coworking con 33.000 puestos de trabajo disponibles en 189 ciudades del mundo.

No dispone de oficinas en el entorno rural. No tiene convenio con las Universidades para la realización de TFG/TFM.



#### Impact Hub

Son una red de empresas que trabajan en más de 100 espacios en todo el mundo, presentes en más de 50 ciudades, ninguna de ellas en entorno rural. El 60% de ellos valoran la rentabilidad social y medioambiental por encima de la económica y el 67% de sus miembros formaron sus propias empresas.

No dispone de oficinas en el entorno rural. No tiene convenio con las Universidades para la realización de TFG/TFM.



#### Rivus coworking

Este espacio ofrece a las empresas y emprendedores/as la infraestructura necesaria para desarrollar parte de su actividad administrativa y al mismo tiempo favorece el contacto entre ellas. Rivus Coworking nace para acoger a los nuevos empresarios y emprendedores de pequeña y mediana empresa, y también a los autónomos que quieren iniciar un nuevo proyecto. Desde Rivus Coworking no se concibe un buen funcionamiento del servicio teniendo únicamente como objetivo principal la reducción de gastos. Su proyecto va más allá y pretende compartir el trabajo de modo cooperativo con el resto de *coworkers*, y dotar a los usuarios de la posibilidad de crear nuevas oportunidades mediante el conocimiento compartido.

El espacio se encuentra en Fayón, en la provincia de Zaragoza. No tiene convenio con las Universidades para la realización de TFG/TFM.



## Coworking Bajo Aragón

Coworking Bajo Aragón es un proyecto que nace desde la Comarca del Bajo Aragón para dar visibilidad a los 3 centros de coworking de nuestra comarca: Technopark-Alcañiz, Alcorisa y Torrecilla. Cuenta con el apoyo económico del Grupo de Acción local Bajo Aragón-Matarraña, gracias al proyecto de cooperación JDR. Los centros de coworking están adheridos a la Red ARCE ((Aragonesa de Centros de Emprendimiento), y cuentan con el apoyo, in situ, de técnicos especializados en diferentes áreas. Ofrecen servicios a medida de mentoring y desarrollo de modelo de negocio.

No tiene convenio con las Universidades para la realización de TFG/TFM.



## Centro de Emprendedores de Andorra

Es una estructura de acogida temporal pensada para ubicar empresas en sus primeros pasos en el mercado, acompañarlas y prestarles determinados servicios adaptados a las necesidades de cada proyecto empresarial, con el fin de que, mediante una gestión correcta, se facilite el desarrollo de iniciativas en la comarca y el entorno. Se ofrece un espacio de trabajo que permite a las personas emprendedoras compartir un mismo espacio de trabajo para desarrollar sus proyectos profesionales de manera independiente contando con el apoyo de la Red ARCE a la vez que comparten su experiencia y se sirven de apoyo entre ellos.

El centro cuenta con más de 1000 m2 distribuidos en tres naves nido, nueve despachos, aula de formación y zonas comunes. Se encuentra ubicada en Andorra.

En el XII Coworking Spain Conference (CWSC) se destacó la importante evolución de la dimensión del sector de cotrabajo en la última década que ha pasado de los 100.000 m<sup>2</sup> en 2012 a 1.240.000 m<sup>2</sup> en 2022, además de revelar que un 48 % de los espacios de *coworking* y *flex office* españoles tienen menos de 200 m<sup>2</sup>, frente al 26 % que alcanzan los 500 m<sup>2</sup>. Además, solo un 7 % llega a tener 1.000 m<sup>2</sup> y el 19 % restante superaría el millar de metros<sup>55</sup>.

## 3.2 ESTRATEGIAS

### 3.2.1 Estrategia de producto

#### 3.2.1.1 Ubicación

Elegir una ubicación conveniente para la oficina, que haga que sea fácilmente accesible en transporte público o con un amplio estacionamiento puede hacer que la oficina sea más atractiva para el personal que tiene que desplazarse.

#### 3.2.1.2 Equipamiento de Oficinas

Las oficinas del 2023 deben tener diseños que maximicen el uso de la tecnología para hacer que el personal sea más productivo. Los empleados quieren un lugar de trabajo bien diseñado. No solo por la función, sino también por ser estéticamente agradable, hay que aportar características visualmente atractivas. Ofrecer un espacio de oficina cómodo y acogedor que fomente la productividad y ayude a los empleados a sentirse como en casa. Esto puede incluir características como iluminación natural, buena ventilación y asientos ergonómicos y cómodos.

Se debe mejorar la sostenibilidad mediante el uso de materiales y formas naturales que pueden crear un lugar de trabajo más sostenible y respetuoso con el medio ambiente. Todo esto puede ayudar a crear una marca e imagen únicas y distintas para una empresa u organización.

Las instalaciones deben adaptarse a los nuevos protocolos y políticas establecidos para garantizar la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados en la oficina.

Se debe disponer de un número suficiente de puestos de trabajo (mesas, sillas ergonómicas, cajonera p/documentos) para poder satisfacer las necesidades de demanda, manteniéndolos en perfecto estado y aptas para realizar un trabajo de forma cómoda y

eficiente. Una oficina cómoda debe estar diseñada para apoyar los movimientos y posturas naturales del cuerpo humano. Esto incluye el uso de muebles de diseño ergonómico, como escritorios y sillas ajustables, y garantizar que los monitores de ordenador y otros equipos estén colocados a la altura de los ojos. Proporcionar mesas regulables en altura también puede ser un rasgo distintivo para hacer del espacio de trabajo un lugar fluido y dinámico. La elección de la iluminación es importante para la comodidad y la productividad. Una oficina cómoda debe estar bien ventilada y mantener un nivel cómodo de temperatura y humedad, además, debe tener una insonorización adecuada (acústica) para reducir el ruido de fuentes externas, así como medidas para reducir el nivel de ruido dentro de la propia oficina.

Servicios:

- Conexión telefónica, acceso a Internet y wifi. Banda ancha de alta velocidad
- Fotocopiadora/Impresora/Escáner
- Proyector, pantalla y pizarras
- Sistema de videoconferencia
- Sala de reuniones completamente equipada en la que los miembros de Coworking pueden recibir clientes, celebrar reuniones.
- Área de descanso con máquina de café
- Luz, agua, climatización
- Aseos
- Asesoramiento a los clientes: Un buen profesional tiene que ser capaz de prestar un buen servicio de asesoramiento e información a los clientes.

Otros servicios:

- De forma opcional se puede disponer de instalaciones adecuadas para impartir cursos, acciones formativas, talleres y la realización de eventos individuales, para grupos pequeños y medianos.
- Asociación con otros negocios: Posibilidad de asociarse prestando nuestro servicio de alquiler de espacios a otras empresas de la zona.
- Ofrecer servicios como duchas, taquillas y almacenamiento de bicicletas para facilitar a los empleados que van en bicicleta o caminan al trabajo. Incluso puede considerarse proporcionar un servicio de transporte o subvencionar los costos del

transporte público para ayudar a que los empleados no tengan que usar su vehículo personal.

- Espacio Petfriendly: Según un estudio realizado por la consultoría Ipsos, el 74% de los trabajadores españoles quisiera llevar a su mascota al trabajo, y un 36% considera este beneficio laboral más valioso que tener un coche de empresa o descuentos en comida.

### 3.2.2 Estrategia de precios

El XII Coworking Spain Conference (CWSC) resaltó como uno de los grandes atractivos que tiene el sector es el precio que pagan las empresas, autónomos y emprendedores por estos espacios. Las tarifas mensuales por las mesas de trabajo oscilan entre los 214 euros en el caso de Madrid y los 200 euros de Barcelona a los 164 euros de Valencia y a los 138 euros de Granada. El precio medio en España es de 171 euros al mes<sup>30</sup>.

Una estrategia de precios es el conjunto de técnicas y actividades enfocadas en determinar los precios que asignar a los productos y servicios de un negocio. Su objetivo es establecer un precio competitivo que permita aumentar las ventas y, por lo tanto, incrementar las ganancias de la empresa. Por este motivo, las estrategias de fijación de precios son consideradas una herramienta de crecimiento empresarial<sup>56</sup>.

#### 3.2.2.1 Estrategia de precios de penetración:

La estrategia de precios de penetración se da cuando se trata de un producto o servicio nuevo y se establece un precio bajo para entrar en el mercado y luego subirlo. En la búsqueda de la manera de introducir un servicio que genere beneficios de manera rápida y eficaz se han concentrado los esfuerzos en reducir los precios lo más posible, a fin de evitar que esto constituya un freno para los futuros clientes.

Esta estrategia pretende estar por debajo del precio de una posible competencia, pero sobre todo por debajo de la percepción del cliente, consiguiendo introducir rápidamente el producto y hacerlo conocido en relativamente poco tiempo.

Una vez efectuada la estrategia de penetración en una cuota de mercado concreta, se buscará incrementar la percepción de imagen manteniendo los precios. La estrategia de mantenimiento que se desea llevar a cabo está asociada a un esfuerzo por mejorar la calidad del servicio.

### 3.2.2.2 Estrategia de precio freemium (ofrecer productos gratis)

En principio, esta estrategia nos puede dar a conocer en el mercado y atraer a posibles usuarios, pero también puede ocasionar alguna pérdida de ingresos para nuestro negocio. Por tanto, debemos conocer el margen de negocio para no incurrir en pérdidas.

Se ofrecerá a los usuarios del espacio coworking la conexión a internet de forma gratuita durante el primer año de uso.

### 3.2.2.3 Estrategia de comparación de precios

Poner el precio en oferta comparado con el precio original hace que el receptor se centre en la rebaja y no tanto en el precio total. Así pues, se publicitará el alquiler con un ahorro del 20% según tarifa.

## 3.2.3 Estrategia de marketing

Se deben buscar soluciones creativas que diferencien de la competencia. El precio no es la única razón por la que los clientes compran tu producto y muchas veces la decisión de compra dependerá de factores como la publicidad, la atención al cliente, la limpieza, decoración e iluminación de las oficinas, las instalaciones.... La diferencia con los competidores debe ser una piedra angular.

### 3.2.3.1 Naming. Buscar un nombre

Se ha buscado un nombre para la empresa fácil de recordar, atractivo y que permita asociarlo fácilmente con el negocio. Tras realizar un *brainstorming* se ha llegado al acuerdo de llamarla COLABORACION ARAGON (COARA). Cualquiera que lo escuche o lo vea será capaz de saber a qué nos dedicamos. De esta manera el acceso a nuestros servicios será más rápido y ágil. Permite establecer una conexión con el cliente y permite diferenciarnos de nuestros competidores.

### 3.2.3.2 Branding. Diseño marca/logotipo

Un logotipo es un símbolo compuesto por elementos gráficos, texto e imagen que sirve como identificador visual de la empresa. Debe ser original, atemporal, simple y versátil. Para ello se ha diseñado un logotipo atractivo y visual que permita el rápido reconocimiento del espacio y sus beneficios (Figura 19). Con este logotipo se hace referencia expresa a los jóvenes talentos en armonía con el mundo rural.



Figura 19. Logotipo de COARA

### 3.2.3.3 MVP

El MVP (Mínimo Producto Viable), "El producto mínimo viable es la versión de un nuevo producto que un equipo utiliza para obtener la cantidad máxima de conocimiento validado sobre los clientes con el menor esfuerzo".). Un MVP puede ser parte de la estrategia y el proceso para vender un producto a los clientes<sup>57</sup>.

El MVP se materializó en forma de "Landing Page", una página web diseñada para persuadir a los visitantes de realizar una acción específica como comprar un producto, suscribirse a un servicio o descargar un recurso. Se enfoca en una sola oferta y elimina distracciones para aumentar la posibilidad de conversiones. Permite medir y analizar el éxito de una campaña y hacer ajustes para mejorar su rendimiento<sup>58</sup>.

La "Landing Page" de COARA tiene el siguiente enlace:

<https://776293.wixsite.com/coara>

Además, se ha realizado un Canvas MVP (Figura 20), una herramienta para validar las ideas de nuestros productos. Es una estructura visual que orienta a los emprendedores y desarrolladores de un negocio a alinear y definir la estrategia de su MVP (Minimum Viable Product, en inglés). El Canvas tiene elementos que describen la visión del **Producto Mínimo Viable (MVP)**, las hipótesis de su negocio con sus respectivas métricas, las personas y , las funcionalidades, el costo y el cronograma para su creación.

Basado en el Método MoSCoW por Dai Clegg.

| DEBE TENER...  | DEBERÍA TENER...  | PODRÍA TENER...   |
|--|---|---|
| <p>Requisitos mínimos que ha de tener tu solución. Bájate siempre en las historias de los usuarios que hayas construido y validado en el User Story (early adopters).</p> <p>Para la puesta en marcha del proyecto, el primer paso que se debería adoptar es una reunión con las Comarcas y los ayuntamientos de las zonas rurales de la provincia de Teruel con el objetivo de conseguir la cesión/alquiler de un espacio para poder implantar en el mismo el centro de Coworking.</p> <p>El centro deberá estar correctamente acondicionado y equipado con las necesidades básicas de un centro de dichas características. Los elementos imprescindibles que se necesitan son el mobiliario y los equipos informáticos y ofimáticos necesarios para desarrollar la actividad <b>labores</b>, así como una buena conexión a internet vía Wifi.</p> <p>Los usuarios y las empresas podrán acceder al centro con su <b>carpet</b>, personalizado que se les entregará una vez se formalice su inscripción. Para el inicio del desarrollo de la actividad productiva, un usuario será suficiente para garantizar la continuidad y el crecimiento <b>del negocio</b>.</p> <p>El usuario tendrá acceso a todas las instalaciones del centro pagando su cuota correspondiente y podrá disfrutar de todos los servicios que le ofrece el centro del coworking, como la conexión a internet gratis durante el primer año de cuota o una plaza de <b>parking</b> para facilitar el acceso a las instalaciones del mismo.</p> <p>El centro está dirigido entre otros, a estudiantes del último año del Grado o <b>Máster</b>, que deseen realizar sus Trabajos Fin de Grado o <b>Master</b> en nuestro centro de coworking. Por ende, estos usuarios disfrutarán en todo momento de los convenios con las universidades que les facilitaran el acceso a las empresas del sector de las energías renovables de la zona, gozando así ambas de ventajas bilaterales.</p> | <p>¿Cuáles son las funcionalidades principales que debería tener a corto plazo tu solución para llegar al siguiente nivel de desarrollo?</p> <p>Para un correcto desarrollo y crecimiento del negocio, sería necesario equipar los centros de coworking con los mejores servicios y tecnologías garantizando así la diferenciación clave para la sostenibilidad del negocio en el corto/medio plazo.</p> <p>Para garantizar la progresión del negocio se crearía una página web completamente funcional para que los usuarios pudieran conocer y reservar nuestros servicios online. Con el objetivo de ganar más clientes se habilitarían también redes sociales y páginas de empleo corporativas como LinkedIn que impulsen el crecimiento.</p> <p>Al aumentar el número de clientes en el centro sería necesario habilitar nuevos espacios como una sala de reuniones o un <b>parking</b> más grande. Además, se dotaría al centro con servicios adicionales como máquina de café o un área de descanso para que estos pudieran socializar entre sí garantizando el buen ambiente de trabajo en nuestro espacio.</p> <p>El personal también debería de crecer siendo necesario un equipo para las redes sociales y la página web y se contrataría un servicio de limpieza que garantice el trato diferencial que desean nuestros clientes.</p> <p>Por supuesto y en cualquier circunstancia los clientes disfrutarían de las ventajas exclusivas como la conexión gratis durante los doce primeros meses y el acceso a los convenios con las Universidades para la realización de sus trabajos Fin de Grado o <b>Master</b>.</p> | <p>Aquellas funcionalidades que tu solución podría tener en el futuro.</p> <p>El objetivo a largo plazo del proyecto es la creación de un ecosistema de centros de coworking en las comarcas turolenses a través de la colaboración con las comarcas y los Ayuntamientos y las empresas de energías renovables.</p> <p>Todos los centros contarán con los mejores servicios y tecnologías además de contar con ventajas como ser un espacio <b>potencial</b> o contar con obras de arte en todos los espacios ya que ambas ventajas han demostrado la mejora de la productividad de los trabajadores y el ambiente laboral.</p> <p>Además, los centros podrían disponer de una zona de duchas garantizando así la higiene de los usuarios que deseen venir al centro en <b>bici/corriendo</b>. También tendrán a su alcance un <b>parking</b> exclusivo de bicicletas para depositar las mismas.</p> <p>Al ser un proyecto estrechamente comprometido con el medio ambiente y las energías renovables, el <b>parking</b> tendrá a disposición puntos de carga para vehículos eléctricos y patinetes de la misma índole.</p> |


  
 Escanea este código QR para acceder a la información del proyecto.


 Diseñado por Dothink Lab ©  
 www.dothinklab.com  
 Copyright © Pensadores de Ideas S.L. y/o afiliados. Todos los derechos reservados.

Fecha:   
 Proyecto:

Figura 20. Canvas MVP

### 3.2.3.3 Diseño campaña publicitaria

A continuación, se muestran los principales protagonistas para dar a conocer COARA:

- Google Ads: actualmente según Statcounter (encargado de analizar periódicamente el ranking de los buscadores más usados en el mundo), el motor de búsqueda de google tiene el 92,05% del mercado<sup>59</sup>.

Según la propia página de Google, esta herramienta nos aportará funciones adecuadas para la promoción de nuestra imagen como obtener clicks de personas con intención comercial de comprar, registrar personas interesadas, establecer presencia en su buscador y sus múltiples páginas asociadas como Youtube.

- LinkedIn Ads: de cara a generar impacto dentro del mundo profesional, la red social de LinkedIn es la más adecuada. El objetivo de emplear esta herramienta es llamar la atención tanto de posibles usuarios de coworking rural. LinkedIn consigue más del 50% del tráfico de las redes sociales a sitios B2B (*Business to Business*) y es considerado como la fuente de contenido más fiable dentro de un entorno profesional<sup>60</sup>.

El enlace de COARA en LinkedIn es:

[https://static.wixstatic.com/media/7528824071724d12a3e6c31eee0b40d4.png/v1/fill/w\\_30,h\\_30,al\\_c,q\\_85,usm\\_0.66\\_1.00\\_0.01,enc\\_auto/alt\\_text\\_label\\_LinkedIn.png](https://static.wixstatic.com/media/7528824071724d12a3e6c31eee0b40d4.png/v1/fill/w_30,h_30,al_c,q_85,usm_0.66_1.00_0.01,enc_auto/alt_text_label_LinkedIn.png)

- Instagram Ads: Más de 25 millones de empresas han conectado con Instagram para vender sus servicios o productos y a la vez, más de 200 millones de usuarios visitan al menos un perfil de un negocio todos los días<sup>61</sup>.

El enlace de COARA en Instagram es:

[https://www.instagram.com/coara\\_andorra](https://www.instagram.com/coara_andorra)

- X Ads: es el sistema de publicidad de esta popular red social, que ayuda a las empresas y autónomos a promocionar sus contenidos. Los objetivos pueden ser muy diversos, desde incrementar el tráfico de nuestra web, el número de seguidores o el porcentaje de clics. Es un escaparate que llega a más de 300 millones de personas en todo el mundo<sup>62</sup>.

<https://twitter.com/coara1733742>

- Infojobs: portal de ofertas de empleo.

El enlace de COARA en Infojobs es:

[https://static.wixstatic.com/media/d3ee8f\\_53dfd24b6fc741c1bb871a75935b73e6~mv2.png/v1/fill/w\\_30,h\\_30,al\\_c,q\\_85,usm\\_0.66\\_1.00\\_0.01,enc\\_auto/d3ee8f\\_53dfd24b6fc741c1bb871a75935b73e6~mv2.png](https://static.wixstatic.com/media/d3ee8f_53dfd24b6fc741c1bb871a75935b73e6~mv2.png/v1/fill/w_30,h_30,al_c,q_85,usm_0.66_1.00_0.01,enc_auto/d3ee8f_53dfd24b6fc741c1bb871a75935b73e6~mv2.png)

- Gmail. La dirección de correo de COARA es:

[https://static.wixstatic.com/media/d3ee8f\\_53dfd24b6fc741c1bb871a75935b73e6~mv2.png/v1/fill/w\\_30,h\\_30,al\\_c,q\\_85,usm\\_0.66\\_1.00\\_0.01,enc\\_auto/d3ee8f\\_53dfd24b6fc741c1bb871a75935b73e6~mv2.png](https://static.wixstatic.com/media/d3ee8f_53dfd24b6fc741c1bb871a75935b73e6~mv2.png/v1/fill/w_30,h_30,al_c,q_85,usm_0.66_1.00_0.01,enc_auto/d3ee8f_53dfd24b6fc741c1bb871a75935b73e6~mv2.png)

- Marketing Mailing:

Se realizará una campaña de publicidad mediante la colocación de carteles informativos en los edificios públicos de las comarcas y los respectivos ayuntamientos, en las bibliotecas y oficinas de Juventud. También se hará difusión en las Facultades implicadas en sus tablones de anuncios tanto físicos como virtuales. Además, se informará a la comunidad empresarial, indicando las ventajas de los espacios *coworking* mediante distribución de dípticos (Figura 21) y carteles acerca del funcionamiento de dichos espacios y de todas las posibilidades que ofrecen de forma clara y concisa. Es muy

recomendable dirigir campañas de comunicación personalizadas, no es igual la información que transmitir a empresas pequeñas, grupos de empresas medianas o personas individuales.

La política de comunicación de la empresa, COARA, debe ir encaminada a divulgar los beneficios del uso de espacios *coworking* entre los que se encuentran:

Romper con la soledad y el aislamiento profesional, ser una alternativa económica que brinda la oportunidad de abandonar la casa como lugar de trabajo, ofrecer una posibilidad real de encontrar socios y colaboradores y además supone un intercambio de conocimientos, experiencias, contactos y cartera de clientes.



Figura 21. Díptico de COARA

#### 4. PLAN DE OPERACIONES

Se entiende por plan de operaciones, o plan operativo, al documento que recoge todos los aspectos técnicos y organizativos que están relacionados con la elaboración del producto o la prestación de los servicios que conciernen al objeto principal de la empresa.

Para diseñar la línea temporal se han realizado estimaciones en la duración de actividades similares de empresas dedicadas a crear *Hubs* como COARA.

##### 4.1 Localización y Habilitación:

La ubicación será en Andorra (Teruel). Se buscarán diferentes opciones de locales utilizando los portales diseñados al efecto como Idealista o Fotocasa.

Para habilitar el espacio se necesita la obtención de licencia de apertura. El Real Decreto Ley 19 /2012 de 25 de mayo introdujo las conocidas licencias exprés. Se trata de licencias de apertura que pretendían flexibilizar la concesión y agilizar el proceso por parte de los Ayuntamientos. Por esa razón, en el caso de locales de menos de 300 metros cuadrados es suficiente con presentar en el Ayuntamiento una declaración responsable o comunicación de apertura del centro de trabajo. El plazo de Resolución del ayuntamiento puede tardar varios meses o incluso un año. La solicitud de dicha licencia se hará a través de la página web del ayuntamiento <https://andorra.sedelectronica.es/info.0>

#### 4.2 Contacto con empresas:

Además del plan de marketing para la difusión de la nueva empresa, COARA, se realizarán contactos con las empresas de la comarca dedicadas a la producción, instalación o distribución de EERR. Sirvan como ejemplo, Ingenostrum (Enel Green Power, ganadora del proyecto “Nudo Mudéjar en Andorra” para paliar la pérdida de empleo por el cierre de la central térmica), Instalaciones eléctricas y renovables de Andorra S.L. y renovables Andorra S.L. A esta fase del proyecto se dedicarán entre 3 y 6 meses.

#### 4.3 Atracciones estudiantes

Para el funcionamiento de COARA es necesario contar con el interés por parte de los estudiantes de las diferentes Universidades, en este caso por proximidad geográfica de la Universidad de Zaragoza. Se realizarán jornadas informativas en las Facultades de Ingeniería, tanto en Zaragoza como en La Almunia de Doña Godina, llegando a los estudiantes de Ingeniería en Tecnologías Industriales, Eléctrica y Automática, Informática y Química. Además, se realizarán unas jornadas de formación específicas para los estudiantes del Máster Universitario en Energías Renovables y Eficiencia Energética. La divulgación de dichas jornadas se hará a través de las redes sociales por ser el canal de mayor uso entre la población universitaria. Estas jornadas tendrán lugar durante los meses de febrero y marzo tras la finalización de los exámenes.

La preparación, autorización y puesta en marcha ocupará un periodo de entre 6 y 9 meses.

#### 4.4 Expansión del ecosistema

El sector del cotrabajo, *coworking*, ha registrado en 2021 un crecimiento del 39 % hasta alcanzar 131 millones de facturación, en un ejercicio en el que Barcelona, Madrid y Valencia han sido las provincias con más espacios compartidos destinados a profesionales

y autónomos, según el informe el Estado del Coworking en España 2021-2022 presentado en el XI Coworking Spain Conference (CWSC).

El director ejecutivo (CEO) de CoworkingSpain, Manuel Zea, ha apuntado que "el 2021 ha sido testigo de cómo las contrataciones de *coworking* y oficinas *flex* han batido récords, pues el sector ha iniciado un despegue en esta nueva etapa post-pandémica en la que se demanda una relación laboral más flexible y trabajar en remoto desde cualquier punto geográfico"<sup>29</sup>.

Haciendo una búsqueda rápida en Google en Zaragoza aparecen 21 centros de coworking, además aparecen espacios de coworking en la provincia de Teruel como el *Coworking Bajo Aragón* que cuenta con espacios en Alcañiz, Alcorisa y Torrecilla de Alcañiz. Por eso, creemos que la expansión de COARA será un hecho que permitirá a las comarcas de Andorra-sierra de Arcos, Bajo Martín y Cuencas Mineras, fijar y aumentar su población. Sirva de ejemplo la necesidad de crear estos espacios la surgida en Ráfales (146 habitantes según el INE de 2022)<sup>63</sup> donde el ayuntamiento ha habilitado su biblioteca pública como espacio *coworking*.

Para poder crecer y expandirnos es crucial darnos a conocer en el mundo del *coworking*, para ello este año comenzaremos nuestra andadura asistiendo a la XIII Coworking Conference." All You Need is Flex" que se celebrará en Madrid los próximos 28-29 de mayo de 2024. Además, se contactará con el CIT (Centro de Innovación de Territorial), centro pionero en España basado en la generación de propuestas económicas, de emprendimiento y sociales para afrontar desde diversos ámbitos el reto demográfico ([www.cideteruel.org](http://www.cideteruel.org))<sup>64</sup>.

A continuación, en la Figura 22, se muestra la línea temporal del proyecto.

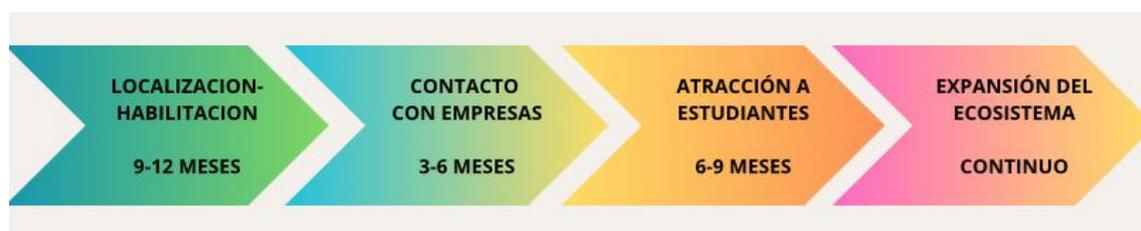


Figura 22. Línea temporal

## 5. MODELO DE TRABAJO

El modelo de trabajo es el ordenamiento de la secuencia de la actividad que da sentido y coherencia al proceso trabajo con el fin de aumentar la productividad o hacer más eficiente el servicio que ofrecen a un público (Wikipedia). Los modelos no son estáticos, siempre están en continua transformación debido a factores tanto internos como externos.

Abordar la despoblación en las comarcas de Andorra-Sierra de Arcos, Bajo Martín y cunecas Mineras requiere, entre otras cosas, fomentar el empleo local.

En el caso que nos ocupa en primer lugar se debe realizar un contacto con el ayuntamiento de Andorra. Se agendarán citas con D. Rafael Guía Marqués, alcalde de Andorra y responsable de Agricultura, Ganadería y Medioambiente, así como de Industria, Promoción y Empleo. También se solicitarán citas con D. Paul Guía Marqués, concejal de Festejos, Medioambiente, Eficiencia y Sostenibilidad Energética y D. Juan Círcoles Bielsa concejal de Comercio Local, Autónomos y Emprendimiento.

Debemos conocer las posibilidades de las que dispone para poner en marcha el espacio de *coworking*, espacios que nos puede ceder o alquilar y saber si reúnen condiciones de habitabilidad o debemos acondicionarlos tal y como se ha descrito en el punto....

Una vez el espacio físico esté listo comenzará la labor comercial de dar a conocer nuestros servicios (véase punto 3.2.1.2) para ello se contactará además con las Comarcas y las Universidades. En este último caso se presentará la posibilidad de hacer una sinergia entre COARA y la Universidad ofreciendo asesoramiento para realizar en nuestras instalaciones Trabajos Fin de Grado (TFG) y Trabajos Fin de Máster (TFM). COARA sería el punto de unión entre las empresas de EERR y los estudiantes, contribuyendo a fijar población joven en el área que conlleva un crecimiento demográfico asociado contribuyendo además al crecimiento económico. Por otro lado, las empresas contactarían con COARA para conseguir talento joven haciendo las veces de “cazatalentos”.

La Resolución del Parlamento Europeo sobre la inversión de las tendencias demográficas en las regiones de la Unión mediante los instrumentos de la política de cohesión, aprobada en fecha 20 de mayo de 2021, afirma la necesidad de la Comisión de proponer una estrategia sobre el cambio demográfico en base a los siguientes elementos principales: condiciones de empleo digno, equilibrio entre la vida profesional y privada, dimensión territorial de las políticas de promoción de la actividad económica y el empleo, prestación adecuada de servicios sociales de interés general en todos los territorios, un transporte

público local eficaz y unos cuidados adecuados de las personas dependientes, prestando especial atención a las nuevas formas de trabajo y su impacto social (Apartado 33)<sup>65</sup>. Aparecen subrayadas aquellas en las que nuestro proyecto estaría participando.

Además, se realizó un Canvas Business Model, es decir, una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio (FIGURA 23).

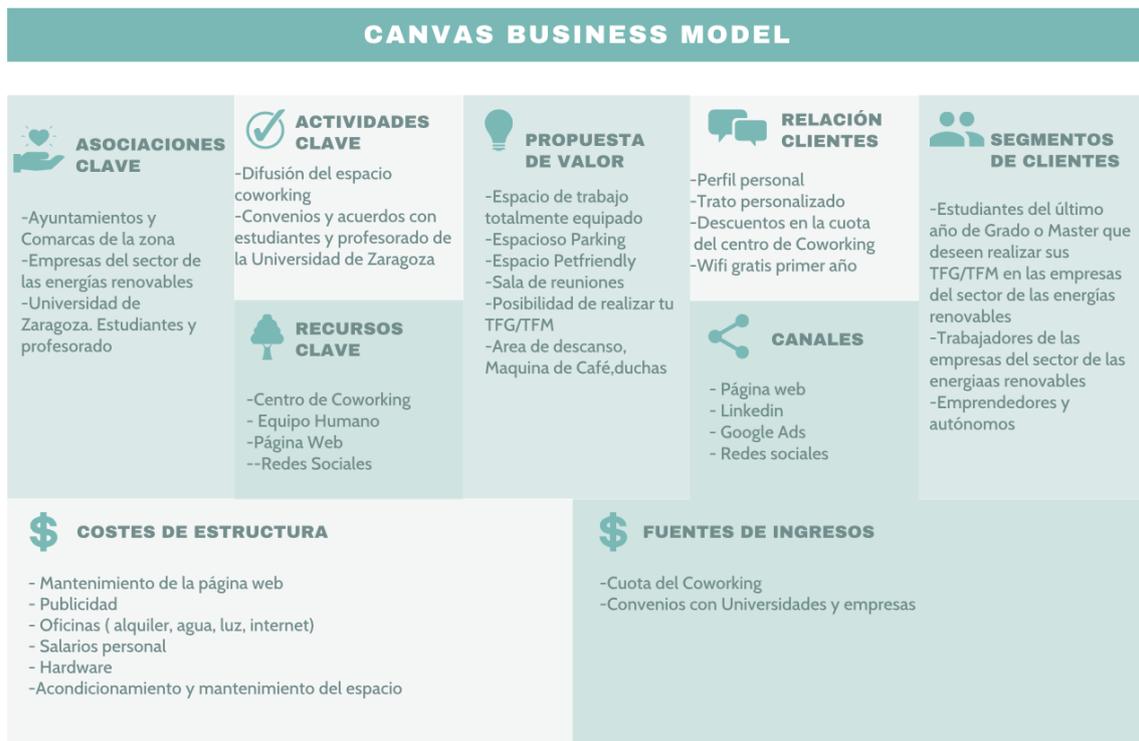


Figura 23. Canvas Business Model

## 6. CONCLUSIONES

Este TFG, permite dilucidar que la despoblación en las zonas rurales de Aragón y en concreto en algunas comarcas turolenses, se ha visto acentuada en los últimos lustros. Las políticas económicas y medioambientales han impactado duramente en su estructura productiva. Por ende, son necesarias nuevas medidas Gubernamentales que permitan abordar los retos demográficos contribuyendo así al aumento de la población en dichas comarcas.

Aragón, es un referente en producción y consumo de EERR a nivel nacional y europeo. Una correcta explotación y aprovechamiento de estos recursos puede ser clave para el desarrollo económico y por consiguiente demográfico de las comarcas Turolenses. Con el objetivo de combatir el reto demográfico, en este trabajo se plantea un centro de coworking.

Un coworking es un modelo de espacio de trabajo compartido que ofrece un entorno de oficina flexible y colaborativo. En los últimos años, el fenómeno coworking ha experimentado un crecimiento exponencial. A lo largo de este estudio se han analizado las características y la viabilidad económica para la creación de un espacio de coworking que puede ayudar a generar y fijar puestos de trabajo en las comarcas turolenses. La metodología utilizada incluye la herramienta TAM/SAM/SOM y el análisis DAFO, así como un análisis de competidores. Los principales resultados obtenidos, arrojan la posible viabilidad económica y sostenimiento a lo largo de la línea temporal desarrollada en el mismo.

Tal y como se ha analizado en este trabajo, el establecimiento de un modelo de negocio distintivo e innovador es crucial para garantizar la viabilidad de un espacio de coworking en las zonas rurales. La colaboración entre las empresas de EERR y la Universidad que permita la realización de TFG y TFM abre un camino para desarrollar proyectos que promuevan la fijación de población joven en áreas rurales.

## 7. BIBLIOGRAFIA

1. La relación ente flujos migratorios comarcales y despoblación. Resumen ejecutivo. Fundación Agencia Aragonesa para la Investigación y el Desarrollo (ARAID).
2. Institutito Aragonés de Estadística. [www.aragon.es/iaest/](http://www.aragon.es/iaest/)
3. Atlas de Aragón. <https://idearagon.aragon.es/atlas/Aragon/info/poblacion/densidad-de-poblacion/densidad-de-poblacion/>
4. Escolano Utrilla, Severino y De la Riva Fernández Marco, Juan Ramón. (2003) Conceptual y metodológico del estudio de los procesos de despoblación. ISBN 84-7820-714-7, págs. 7-14.
5. Gérard François Dumont, (mayo-junio 2018). ¿Despoblación o despoblamiento en la Unión europea?, *Population & Avenir*, No. 743.
6. Pinilla V, Sáez LA. (2017). La despoblación rural en España: Génesis de un problema y políticas innovadoras. Centro de Estudios sobre Despoblación y Desarrollo de Áreas Rurales (CEDDAR)). Consultado en <https://www.age-geografia.es/site/wp-content/uploads/2017/10/La-despoblaci%C3%B3n-rural-en-Espa%C3%B1a-CEDDAR.pdf>
7. López Trigal, A., A. Abellán y D. Godenau (coords.) (2009), Envejecimiento, despoblación y territorio. Un análisis sobre la población española. Universidad de León (partes III, IV y V). <https://doi.org/10.24201/edu.u25i1.1373>
8. Proietti, Paola, Patrizia Sulis, Carolina Perpiña Castillo y Carlo Lavallo (eds.) (2022). Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo. ISBN 978-92-76-49484-3. <https://doi:10.2760/847996>
9. Díaz-Lanchas, Jorge, Diego Loras y Ángel Martínez (2022). “Despoblación y políticas de lugar”. *EsadeEcPol-Center for Economic Policy*, Brief N° 23.
10. Collantes, Fernando y Vicente Pinilla (2022). “La despoblación de la España rural: ¿Una anomalía dentro de Europa?” *Sociedad de Estudios de Historia Agraria*, Documento de Trabajo N° 220.
11. Paniello Badías, A. (2018). *La despoblación en el medio rural y medidas llevadas a cabo para frenarla: Aragón en el contexto de España*. TFG. Universidad de Zaragoza, Zaragoza. Consultado en: <https://zaguán.unizar.es/record/76446/files/TAZ-TFG-2018-4250.pdf>
12. Correas, J. La España Rural se vacía. (2017) ¿Son reversibles las causas de la despoblación? Consultado en: <https://solidaridadintergeneracional.es/wp/la-espana-rural-se-vacia-son-reversibles-las-causas-de-la-despoblacion/>
13. Olmo Badenas, J. (2022) La relación entre flujos migratorios comarcales y despoblación. Fundación Agencia Aragonesa para la Investigación y el Desarrollo

(ARAID). Consultado en: <https://www.aragon.es/documents/20127/93745285/Proyecto-integro-estudio-flujos-migratorios-CESA.pdf/a922f631-db69-38b0-839b-9426386a2c30?t=1671701592853>

14. Padrón Municipal de habitantes. [www.iaest.es](http://www.iaest.es)

15. Vicent Selva, B. (2020). *Exodo rural*. Economipedia.com. Consultado en: <https://economipedia.com/definiciones/exodo-rural.html>

16. SOS Rural. Consultado en: <http://sosrural.org/index.php/manifiesto/>

17. Diario de Teruel. (27 de diciembre de 2023). Consultado en: <https://www.diariodeteruel.es/teruel/teruel-existe-destaca-las-carencias-en-el-acceso-a-servicios-y-comunicaciones-en-la-provincia-y-exige-el-plan-1003030>

18. Memoria Resumen y Análisis preliminar de Incidencia Ambiental del Plan de zona de Desarrollo de la Comarca del Bajo Martín. (2010). Consultado en: <https://www.aragon.es/documents/20127/674325/07APIA%20BAJO%20MARTIN.pdf/6be0c448-87c0-992f-b6d1-4b8b2a81fa14> )

19. Diario de Teruel. (27 de diciembre de 2023). Consultado en: <https://www.diariodeteruel.es/comarcas/los-alcaldes-de-cuencas-mineras-exigen-estar-en-el-plan-de-accion-que-se-elabora-para-afrontar-la-descarbo>

20. Heraldo de Aragón. (2021). Consultado en: <https://www.heraldo.es/especiales/informe-despoblacion-aragon-pueblos-pierden-pulso-ciudades/>

21. Directrices sobre las ayudas estatales de finalidad regional para 2014-2020, DOUE C 209/1, de fecha 23 de julio de 2013. Punto 161 Apartado 37.

22. Santiago A. Bello Paredes. (INAP, abril 2023). La despoblación en España: Balance de las políticas públicas implantadas y propuestas de futuro. *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica*, número 19. Consultado en: <https://revistasonline.inap.es/index.php/REALA/article/view/11167/12518>

23. IRENA and ILO (2023). Renewable energy and jobs: Annual review 2023, *International Renewable Energy Agency, Abu Dhabi and International Labour Organization*, Geneva, ISBN: 978-92-9260-552-0.

24. Naciones Unidas. Noticias ONU. (2022). *Mirada global Historias humanas*. Consultado en: <https://news.un.org/es/story/2022/09/1515061/>
25. De Koven, B. (2013) “The Coworking connection”, Deep Fun with Bernard De Koven. Consultado en: <http://www.deepfun.com/fun/2013/08/the-coworking-connection/>
26. Foertsch, C. (2013) “Top 10 distractions when working from home” Deskmag. Consultado en: <http://www.deskmag.com/en/the-top-10-distractionswhen-working-from-home644>
27. Llorente López, C. (2012). “Coworking: compartir para crecer “. ISBN: 9781519068941.
28. Network ideas. (2022) Consultado en: <https://www.wework.com/es-ES/ideas/workspace-solutions/12-benefits-of-a-collaborative-workspace>
29. Zea, M. CWSC. Estado del Coworking en España 2021-22. Consultado en: <https://coworkingspainconference.es/ponencias/cwsc-2022/estado-del-coworking-en-espana-2021-22>
30. El coworking supondrá el 30% de la oferta de oficinas en 2030. (2022). *Network Digital 360*. Consultado en: <https://www.ticpymes.es/emprendedores/el-coworking-supondra-el-30-de-la-oferta-de-oficinas-en-2030/>
31. Oficina Nacional de Prospectiva y Estrategia del Gobierno de España (2021, p. 255).
32. Comisión Europea (2020, p. 31).
33. Ibercenter. (2023). La evolución del coworking. Consultado en: <https://ibercenter.com/coworking-que-es/>
34. Informe de *Internationella försurningssekretariatet* sobre las emisiones de centrales termoeléctricas y otras fuentes puntuales en Europa (2005).
35. Heraldo de Aragón. (2020). Cierre de la térmica de Andorra, una seña de identidad se apaga y abre paso a un futuro incierto». Consultado en: [Cierre de la térmica de Andorra, una seña de identidad se apaga y abre paso a un futuro incierto \(heraldo.es\)](https://www.heraldo.es/andorra/cierre-de-la-termica-de-andorra-una-sena-de-identidad-se-apaga-y-abre-paso-a-un-futuro-incierto)
36. Powen. Consultado en: <http://www.powen.es/número-horas-solares-en-espana/>
37. Atlas de Aragón. Documento Informativo Territorial. <http://www.ree.es>

38. Naciones Unidas. Acción por el Clima. Consultado en: [COP28: La acción por el clima no puede esperar | Naciones Unidas](#)
39. El Periódico de la Energía. (2022). Consultado en: <https://elperiodicodelaenergia.com/andorra-teruel-vislumbra-que-hay-vida-mas-alla-del-carbon-asi-es-el-plan-de-endesa-para-convertir-la-zona-en-un-gran-polo-verde/>
40. El reto de la España vaciada. (2022). *La Información. Economía*. Consultado en: <https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/del-estudiar-gran-ciudad-jovenes-despoblacion-rural/2877976/>
41. La Comarca. (2023). Consultado en: <https://www.lacomarca.net/aragon-lidera-energias-renovables-produce-13-toda-se-genera-espana/>
42. La Comarca. (2023). Consultado en: <https://www.lacomarca.net/foro-sella-poner-valor-aragon-lider-renovables/> acceso 27.11.2023.
43. La Comarca. (2023). Consultado en: <https://www.lacomarca.net/julio-tejedor-la-energia-renovable-es-clave-en-la-atraccion-de-empresas-y-competitividad/>
44. Shridharan, M. (2020). TAM/SAM/SOM: How to property size the market? *Think Insights*.
45. Henshall, A. (2019). What is TAM SAM SOM? How to Calculate and Use It in Your Business. *Process.st*. Consultado en: <https://www.process.st/tam-sam-som/>
46. Estudio del Impacto macroeconómico de las Energías Renovables en España (2022). Estudio realizado por Deloitte. Consultado en: [https://www.appa.es/wp-content/uploads/2023/11/Estudio\\_Impacto\\_Macroeconomico\\_Renovables\\_2022.pdf](https://www.appa.es/wp-content/uploads/2023/11/Estudio_Impacto_Macroeconomico_Renovables_2022.pdf)
47. Aragón atrae nuevas inversiones de más de 900 millones en energías renovables. (2023). *El Economista.es*. Consultado en: <https://www.eleconomista.es/energia/noticias/12572571/12/23/aragon-atrae-nuevas-inversiones-de-mas-de-900-millones-en-energias-renovables.html>
48. Thompson et. al. (1998). Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas. Edición especial en español. México. *Mac Graw Hill Inter Americana y editores*.
49. Ponce Talancon, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*. ISSN. 169668360.

50. Hill, T., Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46-52.
51. Chang, H. H., Huang, W. C. (2006). Application of a quantification SWOT analytical method. *Mathematical and Computer Modelling*, 43(1), 158-169.
52. Lee, K. L., Lin, S. C. (2008). A fuzzy quantified SWOT procedure for environmental evaluation of an international distribution center. *Information Sciences*, 178(2), 531-549.
53. Wang, X. P., Zhang, J., Yang, T. (2014). Hybrid SWOT approach for strategic planning and formulation in China worldwide express mail service. *Journal of Applied Research and Technology*, 12(2), 230-238. doi: [https://doi.org/10.1016/S1665-6423\(14\)72339-9](https://doi.org/10.1016/S1665-6423(14)72339-9)
54. Aliaga, F.M.; Gutiérrez-Braojos, C. y Fernández-Cano, A. (2018). Las revistas de investigación en educación: Análisis DAFO. *Revista de Investigación Educativa*, 36(2), 563-579. doi: <http://dx.doi.org/10.6018/rie.36.2.312461>
55. Zea, M. XII Coworking Spain Conference (CWSC). Consultado en: <https://coworkingspainconference.es/ponencias/cwsc-2022/estado-del-coworking-en-espana-2022-23>
56. Andrés, M. (2019). Usa estrategias de precios para poner precio a tus productos. *Semrush Blog*. Consultado en: <https://es.semrush.com/blog/estrategia-de-precios/>
57. Radoff, J. (2010). Minimum Viable Product rant. *Jon Radoff's Internet Wonderland*. Consultado en: <http://web.archive.org/web/20140323181121/http://radoff.com/blog/2010/05/04/minimum-viable-product-rant/>
58. Qué es una landing page, para qué sirve y qué tipos existen. (2023). Hubspot. Consultado en: <https://blog.hubspot.es/website/landing-page>.
59. Castro, A. (2020). Cuáles son los buscadores más utilizados del mundo... después de Google. *Marketing 4ecommerce*. Consultado en: <https://marketing4ecommerce.net/buscadores-online-mas-utilizados-del-mundo/>
60. Osman, M. (2020). Sorprendentes Estadísticas y Datos de LinkedIn 2021. *Kinsta*. Consultado en: <https://kinsta.com/es/blog/estadisticas-de-linkedin/>

61. Dawley, S. (2019). Cómo usar Instagram para empresas: una guía práctica de seis pasos. *Hootsuite (Estrategia)*. Consultado en: <https://blog.hootsuite.com/es/instagrampara-negocios/>
62. Cabrera, A. (2023). Las Ventajas de Twitter Ads. *Atecnis*. Consultado en: <https://www.atecnis.com/ventajas-de-twitter-ads/>
63. Ráfales habilita una sala de coworking en la biblioteca pública. (2021). *La Comarca*. Consultado en: [https://www.lacomarca.net/rafales-habilita-sala-coworking-biblioteca-publica/#google\\_vignette](https://www.lacomarca.net/rafales-habilita-sala-coworking-biblioteca-publica/#google_vignette)
64. El CIT muestra su trayectoria al secretario de Estado para el Reto Demográfico. (2023). *La Comarca*. Consultado en: <https://www.lacomarca.net/cit-muestra-trayectoria-secretario-estado-reto-demografico/>
65. Bello Paredes, S. A. (2023). La despoblación en España: Balance de las políticas públicas implantadas y propuestas de futuro. *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica*, 19, 125-147. <https://doi.org/10.24965/reala.1116>.

## **8. ABREVIATURAS**

- CCAA: Comunidad Autónoma
- CIT: Centro de Innovación Territorial
- COARA: Colaboración Aragón
- EERR: Energías Renovables
- Hab: habitante
- TFG: Trabajo Fin de Grado
- TFM: Trabajo Fin de Máster
- UE: Unión Europea

## 9. ANEXOS

### ANEXO 1: Documentos IBERCAJA

< VOLVER

CONCURSOS Y CERTÁMENES

## Premios al emprendimiento rural. 2ª edición.

FECHAS Y HORARIO

Del 29 de septiembre de 2023 al 31 de diciembre de 2024

CONTACTAR

INSCRIBIRME 



# PREMIOS AL EMPRENDIMIENTO RURAL

## INTRODUCCIÓN

Fundación Ibercaja, Fundación CAI y UNIZAR, como miembro de la alianza **UNITA**, lanzan la segunda convocatoria de Premios al Emprendimiento Rural, encaminada a premiar ideas de negocio para su aplicación en **ámbitos rurales de Aragón**, que puedan contribuir al desarrollo económico rural.

Los retos globales plasmados en la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible requieren acciones de promoción de proyectos de emprendimiento que aborden dichos desafíos globales pero trabajando en su impacto en las regiones. Entre dichos retos, se encuentra **el reto demográfico de Aragón**, que debe abordarse:

1. Fomentando una **economía verde y circular**.
2. Impulsando la **descarbonización y la transición energética** hacia las energías renovables.
3. Poniendo en valor el **patrimonio cultural de la región**.
4. Impulsando el **papel de la mujer** como **sostén del entorno rural** y motor del cambio.



Fundación  
iberCaja

fundación  
CAJA INMACULADA

Universidad  
Zaragoza

Cátedra EMPRENDER  
Universidad Zaragoza

UNITA  
Unidades  
Iniciativas

¿Por qué no?  
INNOVAR. DISEÑAR. CRECER.

<https://www.fundacionibercaja.es/actividades/concursos-y-certamenes/premios-al-emprendimiento-rural-2-edicion-zaragoza/>

**PP** | **PARTIDO POPULAR**  
**URREA DE GAÉN**

**ELECCIONES MUNICIPALES 2023**  
**PEDRO JOAQUÍN LAFAJA SESÉ**  
Candidato a la alcaldía de Urrea de Gaén

Queridos vecinos :  
Somos un equipo ilusionado y con fuerzas ante los importantes retos que tenemos en los próximos años. Queremos trabajar por Urrea de Gaén, para todos y entre todos.

Si depositáis vuestra confianza en nuestra candidatura del grupo popular, nos comprometemos a hacer un Ayuntamiento que sea lo mas eficiente, ágil, saneado, cercano al ciudadano y transparente. Este compromiso es la continuidad a la tarea realizada en la legislatura.

Nuestra principal tarea de gobierno será la creación de puestos de trabajo fijos para fijar población y la atención a nuestros mayores.

1. Terminar la Residencia de Mayores para 39 plazas con la consiguiente creación de 7 puestos de trabajo. La próxima fase de 400.000 €, ya está publicada en la Plataforma de Contratación.
2. Como las obras de urbanización de la zona industrial ya están finalizadas, la Empresa Electroquímicos de Teruel, tiene la intención de poner en funcionamiento durante este año 2023 la Planta de Potasa. Ya ha contratado con Prenavisa las naves. Esta inversión conllevará inicialmente la creación de 14 puestos de trabajo fijos. (Se pueden enviar los currículos, a Secretaría del Ayuntamiento de Urrea de Gaén )

## INVERSIONES REALIZADAS DURANTE LA LEGISLATURA 2019-2023

1. El centro de Día se ha adaptado a la normativa actual para Residencia de Mayores, para ello se ha tenido que modificar el Proyecto Básico y de Ejecución con el correspondiente visado por el Colegio de Arquitectos. **Inversión 20.000 €**
- En el mismo edificio con fondos Fite y con la nueva aportación conseguida por la Familia Segundo Martín, se ha colocado el suelo radiante en todas las plantas del edificio; se han alicatado todos los baños de las habitaciones; se han sectorizado de acuerdo con la normativa de incendios las plantas del edificio y colocado las puertas ignífugas, así como la escalera exterior de emergencia. **Inversión 300.000 €**
3. Reparación y acondicionamiento de todos los caminos del Regadío. **Inversión 6.000 €**
4. Como recuperación de nuestra Arquitectura Popular se han Rehabilitado y puestos en valor los tres "cubiertos" del Camino del Regadío Llevando hasta cada uno de ellos una red de abastecimiento de agua y para crear alrededor de ellos Zonas de Esparcimiento y Recreo se ha procedido a la plantación de pinos. **Inversión 50.000 €**
5. Acondicionamiento del "Antiguo Taller" para Grupo de Gimnasia y para Peña Zaragozana. **Inversión 23.500 €**
6. Renovación de Redes de Abastecimiento de Agua y Alcantarillado en Calle Cochuelo. **Inversión 54.000 €**
7. Renovación de Redes de Abastecimiento de Agua y Alcantarillado en Cantón del Vicario. **Inversión 12.000 €**
8. Con el objetivo de garantizar el Suministro de Agua Potable se ha construido un nuevo Depósito de una capacidad de 400.00 litros. **Inversión 100.000 €**
9. Red de abastecimiento de agua potable y conexiones del Depósito a elevación y rebosadero. **Inversión 27.000 €**
10. Construcción de Lavadero con agua a presión para Vehículos y maquinaria agrícola y otro tipo de vehículos. Con arqueta de decantación y conexión a la red de alcantarillado. **Inversión 60.000 €**

11. Urbanización de Polígono Industrial con movimiento de tierras de desmonte, terraplenado y nivelación, vallado perimetral, red de abastecimiento de agua y alcantarillado. Centro de Transformación de 1.000 Kva y alumbrado exterior con luminarias led. Inversión **320.000 €**
12. Impulso en la Eficiencia Energética y las Energías Renovables, al ser pioneros en la ejecución de una instalación de Autoconsumo Colectivo con excedentes, para reducir el coste eléctrico en los suministros de energía a distintas infraestructuras municipales. Instalando 60 paneles solares de 450Wp en una zona de cubierta plana en el Pabellón Municipal. Inversión **54.000 €**
13. Mejora de la zona de conexión del Cementerio con la ampliación realizada. Inversión **23.900 €**
14. Impermeabilización del vaso de la Piscina Municipal y renovación de los equipos de filtrado y tratamiento. Inversión **47.000 €**
15. Colocación de suelo de caucho (acolchado) en Parque Infantil del Rincón de los Hermanos de San Juan de Dios. Inversión **14.900 €**
16. Instalación de Aire Acondicionado en Parvulario. Inversión **6.101 €**

#### **PROPUESTAS PARA LA PRÓXIMA LEGISLATURA**

- 1) **Energías renovables.** Promover la creación de una **Comunidad energética mixta** para disminuir la factura de la luz, colocando placas en terreno municipal y que los beneficios económicos reviertan en mejoras sociales de interés común.
- 2) **Urbanismo y Medioambiente.** Redactar un Plan General de Ordenación Urbana Simplificado, como instrumento de ordenación urbanística y protección de nuestro territorio mediante la inclusión de un Estudio Ambiental Estratégico.
- 3) **Mejora de Vías Urbanas** con renovación de red de abastecimiento y Alcantarillado en Camino del Regadío.
- 4) **Mejora de Vías Urbanas** con renovación de red de abastecimiento y Alcantarillado en Calle Virgen de Arcos.



- 5) **Mejora de Vías Urbanas** con renovación de red de Abastecimiento y Alcantarillado en Cantón del Rosario.
- 6) **Mejora de Vías Urbanas** con la finalización de renovación de redes en Calle La Muela y Calle Alta.
- 7) **Mejora de Vías Urbanas.** Se ha redactado el Proyecto de la Remodelación Integral de la Calle Barranco y estamos a la espera de recibir fondos de la Unión Europea para su ejecución.
- 8) Construcción de un nuevo grupo de **Nichos** en el **Cementerio Municipal.**
- 9) **Alquiler Social.** Habilitar viviendas para alquiler social y facilitar así el asentamiento de población.
- 10) Mejorar las **instalaciones deportivas** municipales con la construcción de una Pista de Pádel.
- 11) Para diversificar el **ocio y el deporte** se instalarán cuatro mesas de ping pong, en el Pabellón.
- 12) Dentro del ámbito de **Arquitectura Popular y Turismo**, se propone la Restauración de la Cárcel y su inclusión en la Ruta Turística de las Cárceles. También se prevé la colocación de unos paneles explicativos en el Atrio de la Iglesia donde se expliquen la relación de su construcción con el Arquitecto Agustín Sanz y los pintores de la época Francisco de Goya, Ramón Bayeu y Francisco Gil.
- 13) En el apartado de **Tradiciones y costumbres populares**, seguiremos apoyando nuestra fiestas patronales de San Isidro, La Virgen y San Roque. También intentaremos la recuperación del Dance y La Soldadesca.
- 14) Seguiremos con el apoyo a toda **actividad social y deportiva** que se realice en nuestro Municipio. Como la Ruta Trail del Buitre, la Marcha Senderista, la Carrera de San Jorge y la Sese Bike Tour.
- 15) En el ámbito **Educativo, Cultural y Expositivo**, seguiremos apoyando el Mes Cultural, la Exposición Belenística en Navidad, la Escuela de Adultos e Idiomas, el importante e interesante FESTIFAL, Festival Internacional de Cortos de Temática Rural. También seguiremos asociados con el Ministerio de Educación y Ciencia con el "ÁULA MENTOR" con

## ANEXO 3: DÍPTICO COARA

Si eres un emprendedor y  
quieres disfrutar del entorno  
rural

¿TE ATREVES A  
CAMBIAR LAS COSAS?

**CONTÁCTANOS**

Coworking  
Andorra (Teruel)



## Nuestra misión

Hacer que disfrutes de tu trabajo o que hagas tu TFG/TFM en el mejor entorno posible



## Nuestros servicios

Espacio de trabajo totalmente equipado  
Espacioso parking  
Area de descanso/maquina de café  
Duchas/ Ven andando o en bici  
Espacio petfriendly  
Salas de reuniones

Precios de lanzamiento  
Wifi gratis el primer año  
20% descuento sobre tarifa



Ofrecemos un espacio donde trabajar comodamente en el entorno rural