



## TRABAJO FIN DE GRADO

### ANEXOS



Autor

José Luis Galar Gimeno

Directora

Pilar Gómez Carrillo



ESCUELA UNIVERSITARIA DE TURISMO DE ZARAGOZA

*Marzo 2015*

## **ANEXOS**

ANEXO I: CARACTERÍSTICAS E IMÁGENES DE LAS HA .....	3
ANEXO II: ELEMENTOS PROMOCIONALES DE LA RHA .....	30
ANEXO III: TRANSCRIPCIÓN LITERAL DEL GD .....	38

## ANEXO I: CARACTERÍSTICAS E IMÁGENES DE LAS HA

### 1. HOSPEDERÍA REAL MONASTERIO DE NUESTRA SEÑORA DE RUEDA (MR)

El monasterio está ubicado en el término municipal de Sástago, comarca de la Ribera Baja del Ebro, provincia de Zaragoza.

Se inauguró en abril del año 2003. Cuenta con una extensión de 38.000 m<sup>2</sup>, de los cuales la HA ocupa una pequeña parte, solamente lo que conocemos como el Palacio Abacial en forma de ele con una superficie de 4.800 m<sup>2</sup>. El resto del conjunto está formado por lo conocido como la zona medieval y una gran extensión de huerta y jardines.

La HA tiene la calificación de hotel de cuatro estrellas y cuenta con 35 habitaciones dobles, algunas de ellas de especial estética aprovechando los elementos arquitectónicos que todavía quedaban de la vieja construcción. Complementa su oferta turística con salón para banquetes con capacidad para 180 comensales, restaurante a la carta para 40 plazas y cafetería. Puede solicitarse a TA<sup>1</sup> la utilización de las conocidas como áreas medievales para la realización de eventos, ampliando su capacidad hasta cuatrocientas personas en la iglesia que, evidentemente, se encuentra desacralizada. Esta autorización conlleva el cumplimiento de unas obligaciones especiales<sup>2</sup> por parte de las personas o firmas comerciales que la soliciten.

En su recuperación, adaptación y rehabilitación el total de actuaciones ejecutadas por la DGT en el periodo 1999-2003 ha supuesto una inversión de 6.649.911,00 euros<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> TA cuenta a su vez con la autorización de la Dirección General de Patrimonio Cultural del GA de fecha 2 de julio de 2013, imprescindible en este caso por tratarse de un Bien de Interés Cultural.

<sup>2</sup> Depósito de fianza de seis mil euros en la Caja General de Depósitos del GA que garantice el cumplimiento de los compromisos adquiridos por el contratante del espacio. No interrumpirá el horario de visitas abierto al público. Se instalará moqueta ferial para evitar el deterioro de los pavimentos. No se permiten instalaciones permanentes ni el uso de artificios pirotécnicos, arroz, confeti, etc. Finalizados los eventos se ha de revertir el espacio cedido a la situación previa retirando todo lo colocado y dejándolo en perfecto estado de limpieza.

<sup>3</sup> Dato proporcionado por el Servicio de Infraestructuras Turísticas del GA, dependiente de la DGT.

Las motivaciones de sus usuarios son variadas. En su área de influencia desde el punto de vista turístico se encuentran recursos tan importantes como Motorland<sup>4</sup> (acoge en la actualidad varios de los campeonatos más importantes del mundo como las World Series by Renault y, posiblemente, los tres más importantes de motociclismo: el Mundial de MotoGP, el FIM Superbike World Championship y el Campeonato de España de Velocidad o el Mar de Aragón (embalse de Mequinenza donde se pesca el siluro y atrae a pescadores de todo el mundo, fundamentalmente alemanes, y también son especies muy requeridas deportivamente la lucioperca y el *black-bass*.)

## FOTOGRAFÍAS



Plaza de San Pedro del Monasterio de Nuestra Señora de Rueda. Al frente el Palacio Abacial y al costado la Galería de Arquillos, que entre las dos forman la “ele” que compone la Hospedería.

FUENTE: TA.

---

<sup>4</sup> Circuito de carreras en Alcañiz. Es una sociedad pública creada en 2001 con el GA, Diputación Provincial de Teruel y Ayuntamiento de Alcañiz como socios.



Salón Capilla

FUENTE: TA



Biblioteca de la Hospedería

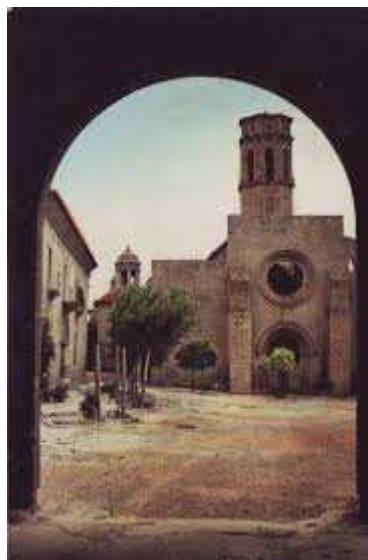
FUENTE: TA



Salón de Banquetes  
FUENTE: TA



Patio del claustro preparado para ceremonia de boda  
FUENTE: TA



Antes de la restauración  
FUENTE: Asoc. Amigos MR



Después de la restauración  
FUENTE: TA



Antes de la restauración  
FUENTE: Asoc. Amigos MR



Después de la restauración  
FUENTE: TA



Foto aérea del recinto del Monasterio de Rueda  
FUENTE: Antonio Llano

## 2. HOSPEDERÍA DE LA IGLESUELA DEL CID (IC)

Está situada en el municipio de La Iglesuela del Cid, en la comarca del Maestrazgo, en la provincia de Teruel. Abrió sus puertas en junio de 1999. Instalada en el palacio Matutano Daudén propiedad del Instituto Aragonés de Fomento (IAF), restaurado y equipado el edificio para el uso hotelero, con una inversión de 4.000.000 de euros, el IAF constituyó una sociedad mixta al cincuenta por ciento en el accionariado con la cadena hotelera HUSA para su explotación en junio de 1999.

En diciembre del año 2004 se acuerda disolver la sociedad entre el IAF y la cadena hotelera HUSA y encomendar a TA la gestión de la HA. En marzo del mismo año se constituye usufructo a favor de TA que es aceptado por este y procede a convocar concurso de explotación tras una puesta a punto. Se reabre la HA bajo el paraguas de TA como “Órgano gestor” en diciembre del año 2005.

Cuenta con 36 habitaciones dobles y gran cantidad de espacios para utilizar como salones de banquetes o de reuniones, pudiendo albergar hasta 200 comensales, dispone también de restaurante, cuyo número de plazas fluctúa según necesidad usando un salón u otro, y con una cafetería.

En la actualidad y con cargo al FITE 2014<sup>5</sup> se acaba de construir un pequeño spa en la planta bajocubierta con el fin de hacer más atractivo el establecimiento y poder competir con otros de la zona que lo ofrecían.

Entre las motivaciones de los huéspedes está la práctica del senderismo por el Camino del Cid y por el GR8<sup>6</sup>, la micología, el patrimonio histórico artístico concentrado en pueblos como Cantavieja o Mirambel, que presentan elementos y estética de las construcciones más auténticas del Maestrazgo, la

---

5 El Fondo de Inversiones de Teruel es un instrumento de colaboración interadministrativa entre la Comunidad Autónoma de Aragón y la Administración General del Estado, que tiene como principal misión la corrección de los desequilibrios económicos y territoriales existentes en la provincia de Teruel, habida cuenta de que la provincia no es beneficiaria del Fondo de Compensación Interterritorial. Con fecha 15 de julio de 2014, se suscribió el Convenio de colaboración entre la Administración General del Estado (Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas) y la Diputación General de Aragón para la financiación de inversiones en la provincia de Teruel, publicándose en el BOA de 1 de septiembre, por el que se da aplicación al Protocolo de inversiones para el desarrollo de actuaciones que continúen favoreciendo la generación de renta y riqueza en la provincia de Teruel, durante el período 2012-2016.

6 Pasa por La Iglesuela del Cid el Sendero de Gran Recorrido GR8, incluido a su vez en el sendero europeo E7.

visita general del Parque Cultural del Maestrazgo, la naturaleza en estado puro en el nacimiento del río Pitarque y el cicloturismo; fue en 2011 el primer centro BTT que se abrió en Aragón<sup>7</sup>.

## FOTOGRAFÍAS



Entrada a la Hospedería  
FUENTE: TA

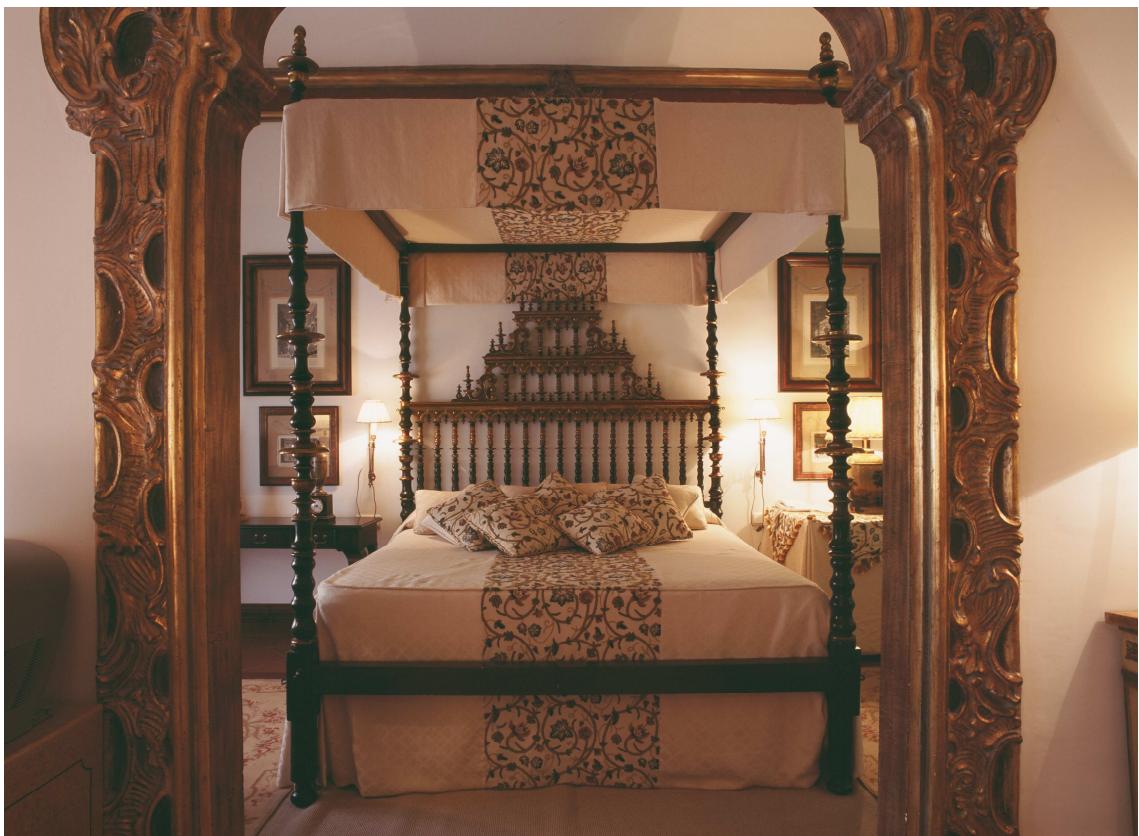


Plaza vista desde la puerta de la HA  
FUENTE: TA



Escalera principal  
FUENTE: TA

<sup>7</sup> Según la revista digital “Desnivel.com” en su edición de 26 de mayo de 2011: “El Centro BTT Maestrazgo, que se puso en servicio el pasado 1 de mayo, es el primer centro de esta naturaleza que se abre en Aragón. Dispone de dos puntos de acogida ubicados en Fortanete y Cuevas de Cañart de los que parten todas las rutas salvo dos que comienzan en los puntos de información de La Iglesuela del Cid y Cantavieja. El centro consta de diez rutas y cuatro variantes en las que predominan las clasificadas como difíciles, identificadas con el color rojo. La más larga (Vuelta a las Hoces de Guadalupe) tiene 68 kilómetros, y la más corta (GR 8 y el Camino de los Pilones), poco más de 21”



Habitación especial

FUENTE: TA



Habitación estándar

FUENTE: TA



Salón con el comedor al fondo

FUENTE: TA

### 3. HOSPEDERÍA DEL MONASTERIO NUEVO DE SAN JUAN DE LA PEÑA (SJP)

Está situada en el Monasterio Nuevo de San Juan de la Peña, término municipal de Jaca, en la comarca de la Jacetania, provincia de Huesca. El monasterio está construido en la pradera de San Indalecio que forma parte de los primeros espacios naturales<sup>8</sup> declarados en España.

Ocupa solo 7.000 m<sup>2</sup>, una parte de todo el complejo turístico reformado que suma en total 27.500 m<sup>29</sup> y que incluye el Centro de Interpretación del Reino de Aragón (CIRA), los yacimientos arqueológicos y una gran zona ajardinada. Cuenta con 25 habitaciones dobles, spa, restaurante, buffet libre, cafetería y salones multiusos cuyas capacidades varían dependiendo de la necesidad y pudiendo albergar banquetes hasta 150 comensales. La inversión en la puesta en valor de este edificio para convertirlo En HA fue de 16.500.000 de euros<sup>10</sup>.

Desde el punto de vista del atractivo turístico es una de las más exitosas para casi cualquier segmento. Al ser la cuna del Reino de Aragón atrae gran cantidad de huéspedes motivados por intereses históricos y también artísticos puesto que la HA está enclavada en el Monasterio Nuevo de San Juan de la Peña con gran interés y carga artística y a dos kilómetros del Monasterio Viejo, uno de los recursos más potentes de Aragón desde el punto de vista del reclamo y construcción de producto turístico.

También es posible disfrutar de otras actividades turísticas como el senderismo, forma parte del Camino de Santiago, cicloturismo, micología, turismo ornitológico<sup>11</sup> pueden verse especies difíciles y en extinción como el urogallo.

Otras tipologías con éxito en su entorno son el turismo de ciudad y monumental (próximo a Jaca), el turismo de nieve (cerca de las pistas), el turismo de vuelo sin motor y con motor (se encuentra a unos minutos del aeródromo de Santa Cilia, también propiedad del GA, integrado en la empresa pública TA)

---

8 Declarado por el Real Decreto de 30 de Octubre de 1920.

9 Datos proporcionados por el Servicio de Infraestructuras Turísticas del GA, dependiente de la DGT.

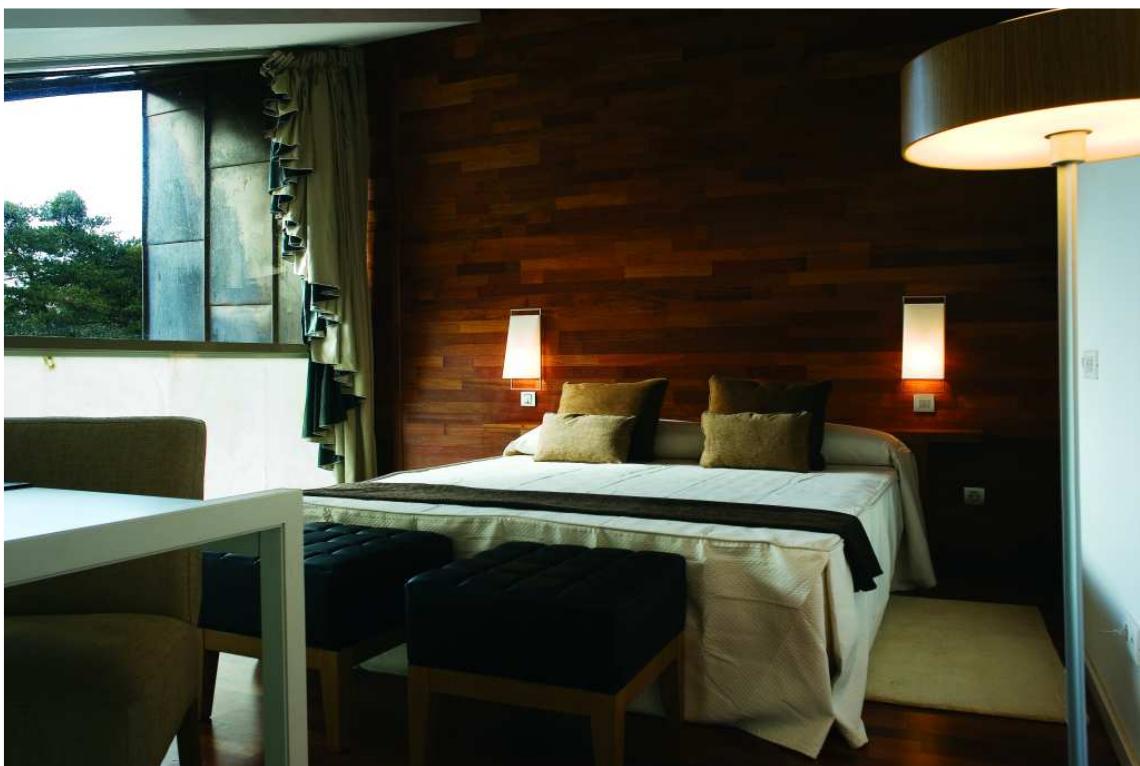
10 Dato proporcionado por el Servicio de Infraestructuras Turísticas.

11 Desde la DGT se apoya la promoción asistiendo a la Feria Internacional del Turismo Ornitológico en Rutland, Inglaterra, por ser la feria más importante de Europa en bird watching.

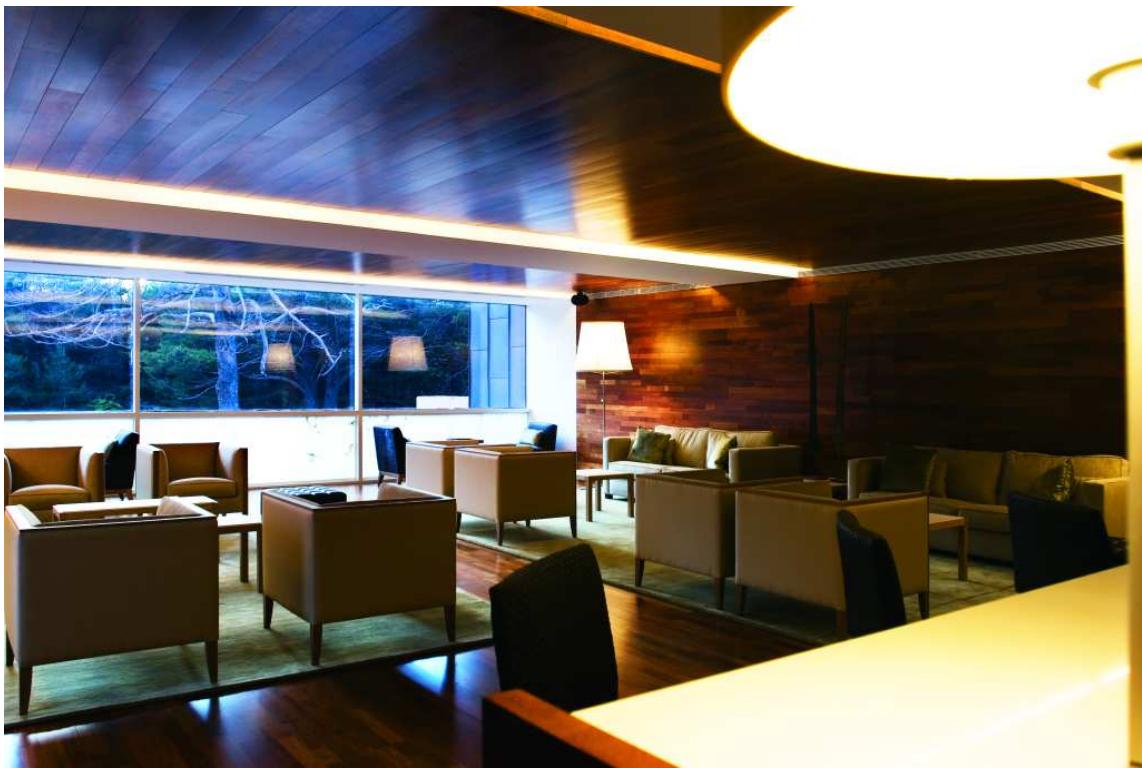
## FOTOGRAFÍAS



Entrada a la Hospedería  
FUENTE: archivo personal



Suite  
FUENTE: archivo personal



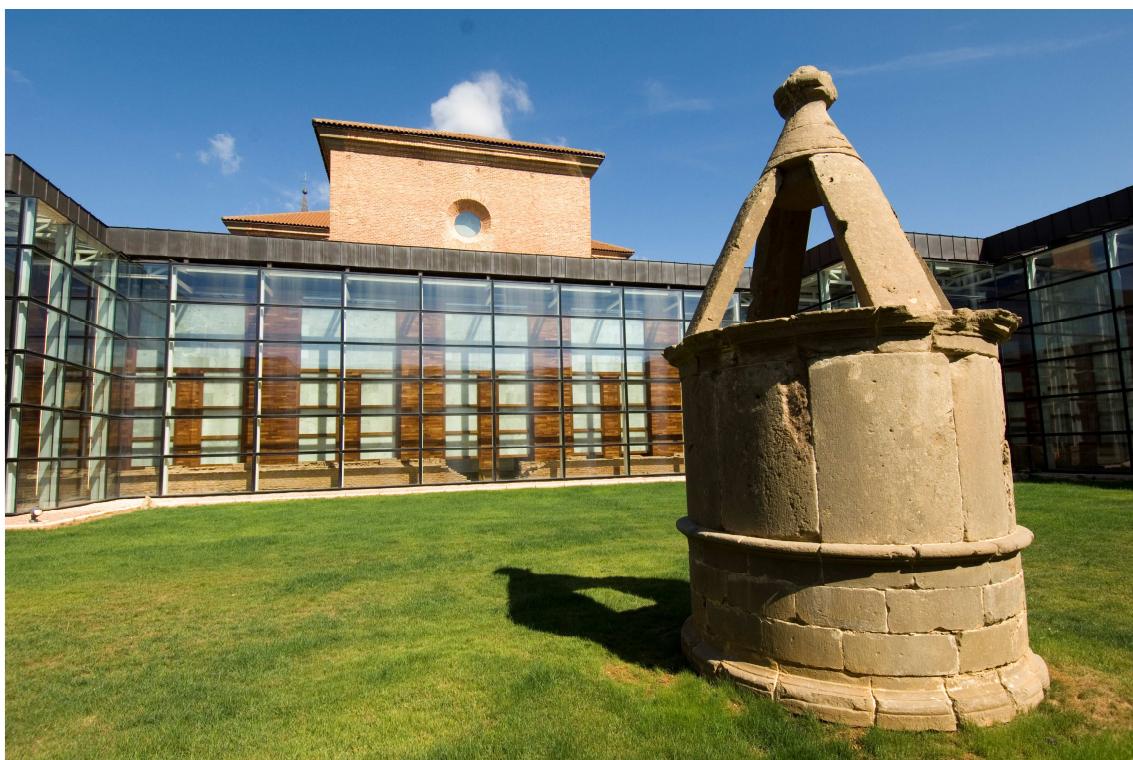
Salón social  
FUENTE: archivo personal



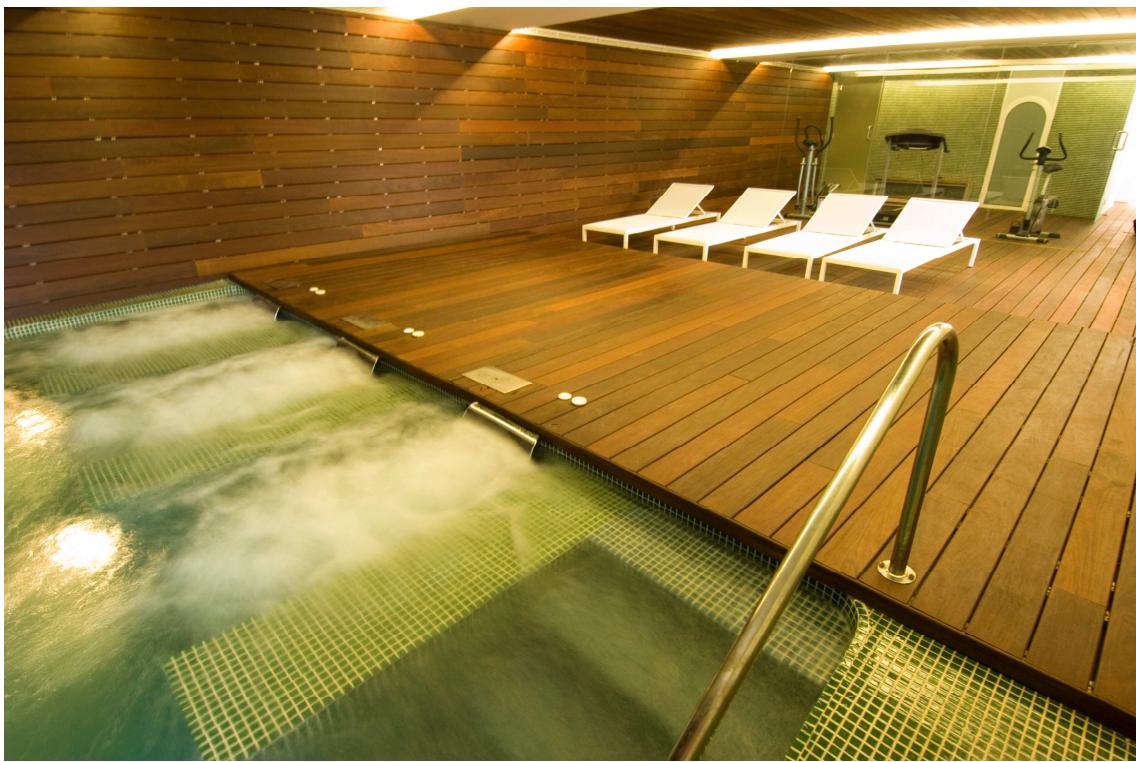
Restaurante  
FUENTE: archivo personal



Autoservicio  
FUENTE: archivo personal



Claustro  
FUENTE: TA



Zona de Aguas/Spa  
FUENTE: TA



Zona de museo y centros de interpretación  
FUENTE: TA

#### 4. HOSPEDERÍA PALACIO DE ALLEPUZ (PA)

Está instalada en la antigua Casa Grande de Allepuz, en el municipio de Allepuz, comarca del Maestrazgo, provincia de Teruel. Es un edificio propiedad del Ayuntamiento de Allepuz cuya restauración fue asumida por la empresa pública Suelo y Vivienda de Aragón, dependiente del Departamento de Obras Públicas del GA, invirtiéndose en su recuperación para hotel de cuatro estrellas y su posterior inclusión en la RHA 3.500.000 de euros entre los años 2002 y 2004 con cargo al FITE. A esto habría que sumar los 700.000 euros para mobiliario y equipamiento invertido por TA tras aceptar el derecho de usufructo por treinta años que el Ayuntamiento de Allepuz acordó<sup>12</sup> a favor de aquel para que pudiera ser incluida en la RHA.

Cuenta con 22 habitaciones dobles, un restaurante con capacidad para 60 comensales, cafetería y salón social. En la actualidad, con cargo al FITE 2014, se está ejecutando un espacio destinado a spa en la planta bajocubierta.

Los segmentos de clientes que atrae son fundamentalmente los que están relacionados con el disfrute de la naturaleza, el paisajismo, el cicloturismo<sup>13</sup> y el turismo de Nieve; la HA se halla a diecisiete kilómetros de la estación de esquí de Valdelinares.

#### FOTOGRAFÍAS



Fachada  
FUENTE: archivo personal



Salón social  
FUENTE: archivo personal

12 Acordado en el Pleno del Ayuntamiento de Allepuz de fecha 29 de noviembre de 2007

13 El camino de los Pilones al que nos hemos referido antes al hablar del centro de BTT del Maestrazgo pasa por encima de la Hospedería.



Restaurante  
FUENTE: archivo personal



Habitación abuhardillada  
FUENTE: archivo personal



Cafetería  
FUENTE: archivo personal



Habitación  
FUENTE: archivo personal

## 5. HOSPEDERÍA DE ILLUECA (PL)

Se conoce como Hospedería de Illueca el hotel que está situado en el castillo del Papa Luna por encontrarse en el municipio de Illueca, comarca del Aranda, provincia de Zaragoza. También se encuentran referencias a ella como HA del Castillo del Papa Luna. Por motivos comerciales y promocionales se ha preferido la denominación HA de Illueca para evitar posibles confusiones entre los turistas potenciales y que estos puedan creer que se hace referencia al castillo que el Papa Luna poseía en Peñíscola.

La PL se sitúa en la que fuera residencia de Benedicto XIII, conocido como el Papa Luna o el antipapa, y en el interior de la HA se ha llevado a cabo una gran tematización alrededor de la figura del personaje para que los clientes y visitas conozcan la figura de tan insigne personaje.

Comparte edificio con la sede del gobierno comarcal disponiendo solamente de, la denominada “Ala Derecha del Castillo”, donde se ubican las 26 habitaciones dobles, tres salones-comedor que pueden albergar entre los tres

100 comensales y una cafetería. Para su recuperación y puesta en valor como hotel de calidad a incluir en la RHA se realizó una inversión de 2.700.000 euros por parte del Ayuntamiento de Illueca entre los años 1999 y 2005 que contó con la colaboración económica del GA<sup>14</sup>, de la Administración General del Estado<sup>15</sup>, de la entidad financiera Ibercaja y con Fondos Europeos<sup>16</sup>, y que posteriormente cedió en usufructo<sup>17</sup> el uso del espacio donde se asienta la PL a TA, en esta ocasión por quince años.

TA invirtió 240.000 euros más antes de la puesta en marcha para la reforma exigida por la Comisión Provincial de Patrimonio de Zaragoza, ya que la obra no se ajustaba a normativa. La Comisión Provincial de Zaragoza tras un proceso complejo aceptó la propuesta de obras de reforma<sup>18</sup>.

Las motivaciones de sus usuarios son históricas y artísticas, (en su interior existe un centro de interpretación de la figura de Benedicto XIII incluyendo una reproducción del cráneo, y el propio edificio ofrece elementos de alto interés artístico.) y el turismo de compras, (en el municipio de Illueca y en el vecino Brea de Aragón existen fábricas de calzado que venden al por menor a precios más bajos que en las tiendas, lo que atrae a una gran cantidad de población flotante.)

## FOTOGRAFÍAS



Entrada principal al Castillo del Papa Luna  
FUENTE: TA

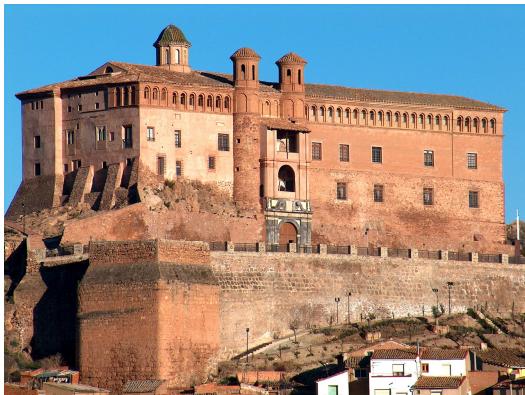
14 A través de los Departamentos de Industria, Comercio y Turismo y de Presidencia y Relaciones Institucionales, así como del Instituto Aragonés de Fomento.

15 Por medio del Instituto Nacional de Empleo

16 Concretamente del FEDER.

17 El Ayuntamiento en Pleno de 6 de junio de 2005 aprobó la constitución de usufructo.

18 Se aprobó en junta de la Comisión Provincial de Patrimonio Cultural el 8 de abril de 2005.



Vista general del Castillo del Papa Luna  
FUENTE: TA



Cafetería  
FUENTE: TA



Salón comedor  
FUENTE: TA



Bodega  
FUENTE: TA



Habitación  
FUENTE: TA

## 6. HOSPEDERÍA MESÓN DE LA DOLORES (MD)

Está localizada en el casco histórico del municipio de Calatayud, comarca de Calatayud, provincia de Zaragoza. El edificio fue posada hasta 1963 y se recuperó para hotel “con encanto” por parte del Ayuntamiento de Calatayud entre los años 1997 y 1999 con una inversión de 2.500.000 de euros, con financiación proveniente en un 65 por ciento aproximadamente a través de diversos convenios y aportaciones del GA<sup>19</sup>.

Ostenta la categoría de tres estrellas y cuenta con 34 habitaciones dobles, un salón comedor para 110 comensales, dos pequeños salones de reuniones de 15 y 20 personas y una cafetería.

Es propiedad del Ayuntamiento de Calatayud, que ha adjudicado su gestión a una empresa privada<sup>20</sup>. Por tanto, la relación comercial se entabla directamente con el Ayuntamiento de Calatayud, y TA solamente le presta el servicio de promoción conjunto a la RHA<sup>21</sup>. Esto hace que se tenga un acceso muy limitado a la información contable de gestión que se solicita en los Pliegos de concurso a las empresas privadas que resultan adjudicatarias de la gestión de una o varias H<sup>22</sup>.

El segmento turístico es fundamentalmente histórico artístico, gastronómico y de naturaleza y paisajismo por hallarse muy cerca del Monasterio de Piedra. También existe un incipiente movimiento enoturístico debido a la denominación de origen “Calatayud” que está consiguiendo reconocimientos importantes con sus vinos premiados con siete “Zarcillos de oro” en la convocatoria 2013<sup>23</sup>.

---

19 Datos proporcionados por el Servicio de Infraestructuras Turísticas del Gobierno de Aragón, dependiente de la Dirección General de Turismo.

20 Se adjudicó el 15 de marzo de 2006 a Calatayud Hotelera 2000 S.L.

21 DECRETO 294/2005, de 13 de diciembre, del Gobierno de Aragón, por el que se regula la red de hospederías de Aragón.

22 Cuenta de Pérdidas y Ganancias semestral y Balance anual. Facturación mensual desglosada en conceptos.

23 Los Premios Zarcillo nacieron en el año 1991 con motivo de la culminación de los actos del año Europeo de Turismo por iniciativa de las Consejerías de Cultura y Turismo, Agricultura y Ganadería de la Junta de Castilla y León, con el compromiso de realizar un concurso nacional de vinos con el objeto de promocionar y defender la calidad de los vinos españoles.

## FOTOGRAFÍAS



Entrada principal

FUENTE: TA



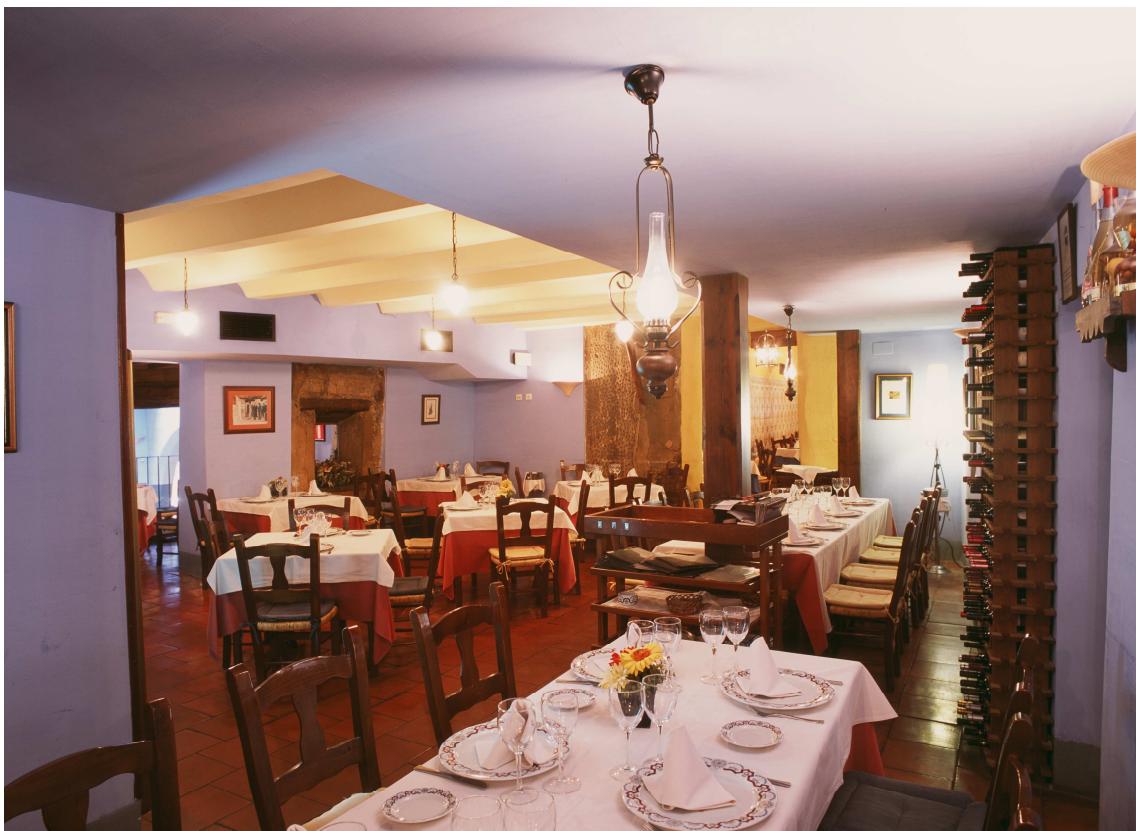
Patio interior

FUENTE: TA



Comedor privado

FUENTE: TA



Comedor general

FUENTE: TA



Habitación  
FUENTE: TA

## 7. HOSPEDERÍA DE LOARRE (L)

Está situada en el municipio de Loarre, comarca de la Hoya de Huesca, provincia de Huesca. Se ubica a 4'5 kilómetros del castillo de Loarre. Es un pequeño y sencillo palacete renacentista restaurado con categoría de tres estrellas que cuenta con 12 habitaciones, un comedor con capacidad para 80 comensales y cafetería. En su restauración llevada a cabo entre los años 1996 y 1998 se invirtieron 600.000 euros por parte de la DGT del GA. La nuda propiedad del inmueble que alberga la HA es del Ayuntamiento de Loarre, siendo la CA de Aragón la titular de un derecho de usufructo<sup>24</sup>, al que tuvo que renunciar para que el Ayuntamiento de Loarre pudiera constituir otro usufructo<sup>25</sup> a favor de TA para su integración en la RHA.

24 Recogido en escritura pública el 14 de julio de 1998 con duración de 25 años a contar desde el 29 de octubre de 1996.

25 Aprobado en el Pleno del Ayuntamiento de Loarre el 11 de julio de 2006 y que concluye en 2021, sumando de esta forma 25 años contando desde que se hizo el primer usufructo con la DGA en 1996.

Desde el punto de vista turístico su usuario es esencialmente el amante de las construcciones histórico artísticas al encontrarse a los pies del Castillo de Loarre, la colegiata de Bolea y las ermitas rupestres de Aniés. También reciben otros con motivaciones como senderismo, cicloturismo, observación de aves, fundamentalmente las buitreras<sup>26</sup>.

## FOTOGRAFÍAS



Entrada principal  
FUENTE: archivo personal



Recepción  
FUENTE: archivo personal

---

26 Muy cerca se encuentra el Mirador de los Buitres al que se llega por el Sendero de Pequeño Recorrido PR-HU 99, que parte desde Sarsamarcuello.



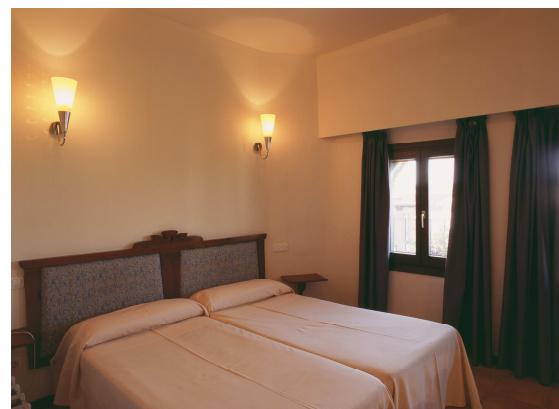
Comedor  
FUENTE: archivo personal



Cafetería  
FUENTE: archivo personal



Salón social  
FUENTE: archivo personal



Habitación  
FUENTE: archivo personal

## 8. HOSPEDERÍA DE RODA DE ISÁBENA (RI)

Está ubicada en el municipio de Roda de Isábena, comarca de la Ribagorza, provincia de Huesca. Ocupa la denominada Casa Abadía con una superficie de 713 metros cuadrados, de los cuales 387 están construidos y el resto lo constituyen dos parcelas destinadas a huerto (la nuda propiedad corresponde a la parroquia de San Vicente Mártir de Roda de Isábena, dependiente del obispado de Barbastro-Monzón).

Al igual que en Loarre existía un derecho de usufructo<sup>27</sup> otorgado por el obispado de Barbastro-Monzón de la Casa Abadía de Roda de Isábena a favor de la DGA y fue necesario renunciar a él y que el obispado constituyera un

---

27 Recogido en escritura pública el 24 de marzo de 1998 pero con duración de 30 años a contar desde el 11 de noviembre de 1996.

nuevo usufructo<sup>28</sup> a favor de TA para poder llevar a cabo la inclusión en la RHA.

Las inversiones realizadas para su rehabilitación para convertirla en hotel de dos estrellas y su posterior inclusión en la RHA fue de 500.000 euros entre 1993-1995.

En cuanto al turismo que puede practicarse desde ella es el histórico artístico, el propio municipio de Roda de Isábena es un conjunto monumental, la cercanía del pueblo de Aínsa, que cuenta con la plaza porticada más espectacular de Aragón, y que como casi toda la comarca del Sobrarbe ofrece una atmósfera de misticismo y magia. Otras modalidades son el paisajístico, el senderismo y el turismo religioso por hallarse en la ruta y muy cerca de dos centros importantes de espiritualidad (Torreciudad, centro de peregrinación que forma parte de la Ruta Mariana<sup>29</sup> y que recibe cerca de cuatrocientos mil visitantes, y el templo budista de Dag Shang Kagyu, situado en el término de Panillo, a siete kilómetros de Graus).

## FOTOGRAFÍAS



Fachada y entrada  
FUENTE: archivo personal



Salón social  
FUENTE: archivo personal

28 El obispo de Barbastro Monzon a través de escrito del mes de abril de 2004 autorizó la cesión del usufructo suscrito con DGA a Turismo de Aragón durante los treinta años previstos que se extinguen en octubre de 2026.

29 La Ruta Mariana integra El Pilar de Zaragoza, Torreciudad, Montserrat y Lourdes.



Habitación  
FUENTE: archivo personal



Restaurante (pertenece a la catedral)  
FUENTE: TA

## 9. HOSPEDERÍA DE SÁDABA (S)

Ubicada en un edificio denominado Casa Cortés en el centro del municipio de Sádaba, comarca de las Cinco Villas, provincia de Zaragoza. Tiene la categoría de tres estrellas, 20 habitaciones, un comedor para 100 comensales y una cafetería.

Se cerró por última vez en diciembre de 2009 y así permanece. Aunque se incluyó como Hospedería en el decreto<sup>30</sup> y se mantuvieron conversaciones y se cruzaron escritos desde la DGT del GA y TA con el Ayuntamiento de Sádaba propietario del edificio, con el fin de que constituyera un usufructo a favor de TA y poder así encargarse de la gestión de la HA, encomendándola a un tercero vía concurso público de gestión. Nunca se llegó a materializar este requisito indispensable dejando a la HA de Sádaba en el mismo estado en que se halla la HA del Mesón de la dolores. A pesar de su cierre, a día de hoy sigue siendo una HA ya que no se ha dado de baja<sup>31</sup>.

30 DECRETO 294/2005, de 13 de diciembre, del Gobierno de Aragón, por el que se regula la red de hospederías de Aragón.

31 El Artículo 6.2. del Decreto contempla las bajas: "Cuando se trate de Hospederías de titularidad de Entidades Locales o empresas privadas, el Consejero competente en turismo,

Sus usuarios buscan el disfrute del patrimonio histórico artístico que ofrece Sádaba con su castillo, su iglesia considerada un templo marinero<sup>32</sup>, y un entorno plagado de monasterios. Otra tipología es el turismo arqueológico ya que cerca se encuentra el yacimiento de Los Bañales<sup>33</sup>.

## FOTOGRAFÍAS



Fachada y entrada  
FUENTE: TA



Habitación  
FUENTE: TA



Cafetería  
FUENTE: TA

---

a propuesta del Director General competente en la misma materia, previa audiencia del titular afectado, podrá decidir su baja en la Red de Hospederías de Aragón en los supuestos previstos en el correspondiente Convenio y, en todo caso, si dejasen de reunir los requisitos exigidos por este Decreto”.

32 Cuenta la leyenda cómo un marino sadabés de nombre Tiburcio Xinto encontró la imagen del Cristo de Sádaba flotando en el Océano Atlántico a principios del siglo XVI. Le pidió al monarca de entonces, Carlos V, que le permitiese llevarla con él a Sádaba y el rey le concedió este deseo.

33 Un yacimiento arqueológico romano ubicado en el término municipal de Uncastillo. En la actualidad es objeto de un Plan de Investigación encargado por la Dirección General de Patrimonio del Gobierno de Aragón a la Fundación Uncastillo.

## ANEXO II: ELEMENTOS PROMOCIONALES DE LA RHA

### FOLLETO

Este primer soporte presenta el exterior y el interior respectivamente de un cuatríptico para repartir entre el público interesado en la RHA, utilizado tanto en las ferias como en los actos de promoción. También disponible en todas las oficinas de información de TA y en la red de oficinas de turismo del resto de organismos de la CA de Aragón. Este formato se consideró el ideal por contener la información justa y al mismo tiempo poder ser enviado por correo en sobre americano con un coste mínimo por su forma y su peso.

Se editó en español, francés, inglés, alemán e italiano.



FUENTE: TA

## BONOS

Estos bonos no se venden al público en general, ya que las agencias de viaje emiten sus propios documentos para acreditar la reserva y el pago de la estancia en cualquier establecimiento de la RHA. Además, con los nuevos sistemas informáticos ya no es necesario tener “bonos” en soporte papel. Así que la fabricación de estos documentos era una cuestión de imagen, para entregar a aquellos organismos oficiales o privados que querían entregar como obsequio a sus clientes, proveedores, colaboradores, conferenciantes, etcétera una estancia en las HA.



FUENTE: TA

En ocasiones muy especiales, como cuando se pone el nombre de “Hospederías de Aragón” a un torneo de golf se imprimen documentos personalizados con el fin de aumentar la percepción de calidad y excelencia en la mente del receptor del premio.

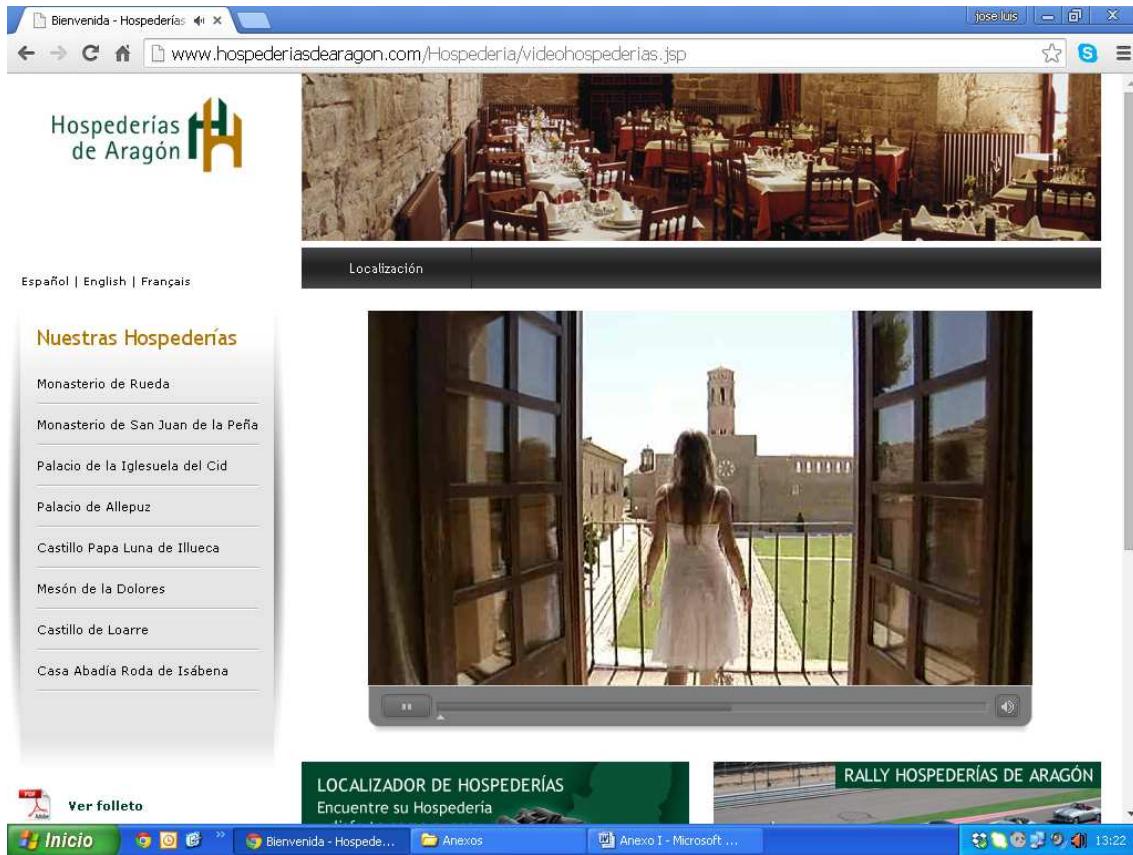


FUENTE: TA

## LA PÁGINA WEB

[www.hospederiasdearagon.com](http://www.hospederiasdearagon.com)

## EL VÍDEO PROMOCIONAL INSERTADO EN LA PÁGINA WEB DE HA



## RALLY DE HOSPEDERÍAS DE ARAGÓN

Este evento, del cual se llevan celebrados siete ediciones, tiene numerosos soportes por tratarse de una acción de alto impacto mediático.

El cartel de las siete ediciones está diseñado por el pintor aragonés Pepe Cerdá, así como la “galleta” que se cose y serigrafía en el resto de soportes como gorras, chalecos, polos, carpetas, etcétera.



FUENTE: TA

En estas imágenes vemos el *fotocall* que se utiliza a lo largo de todo el rally (imagen de la izquierda) y el diseño del arco de salida que se coloca en el parque cerrado en cada etapa, donde el público puede observar de cerca los automóviles (imagen de la izquierda).



FUENTE: TA

A continuación recogemos la equipación de la primera edición (en el resto de ediciones se utiliza la misma, pero cambiando el color del polo y por lo tanto del fondo de la mitad superior de la “galleta” (que coincide con el del polo).

La equipación se entrega a todos los pilotos y copilotos, es decir sesenta personas, ya que se admiten treinta automóviles y a los integrantes de la organización que suman aproximadamente cuarenta.

Ver toda esta caravana uniformada con colores tan vistosos por las carreteras de Aragón queda realmente llamativo y es recogido en la mayoría de los medios de comunicación, incluyendo nacionales generalistas como ha sido el caso de Antena 3 en todas las ediciones.



FUENTE: Dono Dare

Fotografía del parque cerrado en la plaza de Santa Engracia de Zaragoza.



FUENTE: archivo personal

Algunos recortes de prensa de las diferentes ediciones del Rally de Hospederías de Aragón.

## El Hospederías de Aragón ya tiene fechas

A falta de concretar todos los detalles del recorrido y de anticipar los vehículos participantes, la Asociación Aragonesa de Clásicos Deportivos ya ha dado a conocer los datos esenciales del VII Rally Internacional Hospederías de Aragón, Trofeo Puerto Venecia. Serán cinco días de actividad, del 12 al 16 de septiembre de 2013, tres de los cuales de ruta, con un recorrido total de unos 900 km. La recepción de los participantes, todos ellos deportivos fabricados entre los años 20 y 70, se celebrará en la tarde-noche del jueves día 12 de septiembre en el complejo comercial y de ocio Puerto Venecia, en Zaragoza.

En los tres días de ruta se visitarán lugares ya habituales en las pasadas ediciones, como la Hospedería de San Juan de la Peña y el circuito de Motorland, y otras nuevas, como la bella localidad de Mora de Rubielos, centro



neurálgico de la turística comarca de Gúdar-Javalambre. Asimismo, la provincia de Teruel tendrá especial protagonismo este año, pues la espectacular caravana de coches de colección volverá a llegar a la Hospedería de La Iglesuela del Cid, en el Maestrazgo turolense, un hospedaje que desde la primera edición del rally no se había vuelto a visitar.

Como en las seis pasadas ediciones, se tratará de una cita turística cuyo objetivo principal no será otro que el de mostrar al público una valiosa selección de joyas sobre ruedas, además de difundir los bellos parajes de Aragón y su Red de Hospederías.

De categoría internacional, esta séptima edición volverá a contar con la presencia de equipos extranjeros, para lo que la AACD está contactando con afamados coleccionistas de Italia, Francia o Gran Bretaña, entre otros países. Pero, por supuesto, la mayor representación será nacional, con inscripciones de diversos puntos de España.

FUENTE: Asociación Aragonesa de Clásicos Deportivos.

## El Hospederías de Aragón, a punto

La Asociación Aragonesa de Clásicos Deportivos ya tiene perfilados casi todos los detalles de la séptima edición del Rally Internacional Hospederías de Aragón, que se disputará del 12 al 16 del próximo mes de septiembre, de jueves a lunes.

Este prestigioso evento de carácter no competitivo, patrocinado por Turismo Aragón, recorrerá la comarca de norte a sur, sumando alrededor de mil kilómetros (nuevo récord de la prueba), desde la comarca oscense de la Jacetania hasta la turolense de Gúdar-Javalambre, y visitará tres establecimientos de la Red de Hospederías de Aragón, uno en cada provincia.

En la provincia de Huesca, la caravana hará descanso en la Hospedería de San Juan de la Peña (Jaca); en la de Zaragoza, en la Hospedería del Monasterio de Rueda (Sástago), y en la de Teruel, en la Hospedería de La Iglesuela del Cid.

Además, no podía faltar en la

cita un lugar de culto para los amantes del automovilismo como el circuito de Motorland Aragón, donde los participantes tendrán la oportunidad de disfrutar del trazado en unas tandas de exhibición.

De categoría internacional, esta séptima edición volverá a contar con la presencia de equipos procedentes del extranjero, para lo que la AACD está contactando con afamados coleccionistas de Bélgica, Italia, Francia, Gran Bretaña e incluso algunos países latinoamericanos.

Este prestigioso evento de carácter

no competitivo patrocinado por Turismo Aragón, tiene como objetivo

el de dar a conocer la belleza de la Comunidad Autónoma de Aragón.

La Asociación Aragonesa de Clásicos Deportivos ya tiene

perfilados casi todos los

detalles de la séptima edición del Rally Internacional Hospederías de Aragón, que se disputará del 12 al 16 de

septiembre de 2013.

La séptima edición del Rally Internacional Hospederías de Aragón batirá su propio récord de kilómetro, ya que entre los tres días de rutas programadas, del 12 al 16 de

septiembre, se recorrerán alrededor de mil

kilómetros (nuevo récord de la

prueba), desde la comarca oscense de la Jacetania hasta la turolense de Gúdar-Javalambre.

En la provincia de Huesca, la caravana hará descanso en la

Hospedería de San Juan de la Peña (Jaca); en la de Zaragoza, en la

Hospedería del Monasterio de Rueda (Sástago), y en la de Teruel,

en la Hospedería de La Iglesuela del Cid.

Además, no podía faltar en la

caravana el circuito de Motorland Aragón, donde los participantes

tendrán la oportunidad de disfrutar

del trazado en unas tandas de exhibición.

Este prestigioso evento de carácter

no competitivo patrocinado por

Turismo Aragón, tiene como objetivo

el de dar a conocer la belleza de la

Comunidad Autónoma de Aragón.

La Asociación Aragonesa de Clásicos Deportivos ya tiene

perfilados casi todos los

detalles de la séptima edición del

Rally Internacional Hospederías de Aragón, que se disputará del 12 al 16 de

septiembre de 2013.

La séptima edición del Rally Interna-

tional Hospederías de Aragón batirá

su propio récord de kilómetro, ya

que entre los tres días de rutas progra-

madas, del 12 al 16 de septiembre, se

recorrerán alrededor de mil kilóme-

etros (nuevo récord de la prueba), des-

de la comarca oscense de la Jacetan-

ia hasta la turolense de Gúdar-Javalam-

bre.

En la provincia de Huesca, la carava-

na hará descanso en la Hospedería de

San Juan de la Peña (Jaca); en la de

Zaragoza, en la Hospedería del Monas-

terio de Rueda (Sástago), y en la de Teruel,

en la Hospedería de La Iglesuela del Cid.

Además, no podía faltar en la

caravana el circuito de Motorland

Aragón, donde los participantes

tendrán la oportunidad de disfrutar

del trazado en unas tandas de exhibi-

ción.

Este prestigioso evento de carácter

no competitivo patrocinado por

Turismo Aragón, tiene como objetivo

el de dar a conocer la belleza de la

Comunidad Autónoma de Aragón.

La Asociación Aragonesa de Clásicos Deportivos ya tiene

perfilados casi todos los

detalles de la séptima edición del

Rally Internacional Hospederías de Aragón, que se disputará del 12 al 16 de

septiembre de 2013.

La séptima edición del Rally Interna-

tional Hospederías de Aragón batirá

su propio récord de kilómetro, ya

que entre los tres días de rutas progra-

madas, del 12 al 16 de septiembre, se

recorrerán alrededor de mil kilóme-

etros (nuevo récord de la prueba), des-

de la comarca oscense de la Jacetan-

ia hasta la turolense de Gúdar-Javalam-

bre.

En la provincia de Huesca, la carava-

na hará descanso en la Hospedería de

San Juan de la Peña (Jaca); en la de

Zaragoza, en la Hospedería del Monas-

terio de Rueda (Sástago), y en la de Teruel,

en la Hospedería de La Iglesuela del Cid.

Además, no podía faltar en la

caravana el circuito de Motorland

Aragón, donde los participantes

tendrán la oportunidad de disfrutar

del trazado en unas tandas de exhibi-

ción.

Este prestigioso evento de carácter

no competitivo patrocinado por

Turismo Aragón, tiene como objetivo

el de dar a conocer la belleza de la

Comunidad Autónoma de Aragón.

La Asociación Aragonesa de Clásicos Deportivos ya tiene

perfilados casi todos los

detalles de la séptima edición del

Rally Internacional Hospederías de Aragón, que se disputará del 12 al 16 de

septiembre de 2013.

La séptima edición del Rally Interna-

tional Hospederías de Aragón batirá

su propio récord de kilómetro, ya

que entre los tres días de rutas progra-

madas, del 12 al 16 de septiembre, se

recorrerán alrededor de mil kilóme-

etros (nuevo récord de la prueba), des-

de la comarca oscense de la Jacetan-

ia hasta la turolense de Gúdar-Javalam-

bre.

En la provincia de Huesca, la carava-

na hará descanso en la Hospedería de

San Juan de la Peña (Jaca); en la de

Zaragoza, en la Hospedería del Monas-

terio de Rueda (Sástago), y en la de Teruel,

en la Hospedería de La Iglesuela del Cid.

Además, no podía faltar en la

caravana el circuito de Motorland

Aragón, donde los participantes

tendrán la oportunidad de disfrutar

del trazado en unas tandas de exhibi-

ción.

Este prestigioso evento de carácter

no competitivo patrocinado por

Turismo Aragón, tiene como objetivo

el de dar a conocer la belleza de la

Comunidad Autónoma de Aragón.

La Asociación Aragonesa de Clásicos Deportivos ya tiene

perfilados casi todos los

detalles de la séptima edición del

Rally Internacional Hospederías de Aragón, que se disputará del 12 al 16 de

septiembre de 2013.

La séptima edición del Rally Interna-

tional Hospederías de Aragón batirá

su propio récord de kilómetro, ya

que entre los tres días de rutas progra-

madas, del 12 al 16 de septiembre, se

recorrerán alrededor de mil kilóme-

etros (nuevo récord de la prueba), des-

de la comarca oscense de la Jacetan-

ia hasta la turolense de Gúdar-Javalam-

bre.

En la provincia de Huesca, la carava-

na hará descanso en la Hospedería de

San Juan de la Peña (Jaca); en la de

Zaragoza, en la Hospedería del Monas-

terio de Rueda (Sástago), y en la de Teruel,

en la Hospedería de La Iglesuela del Cid.

Además, no podía faltar en la

caravana el circuito de Motorland

Aragón, donde los participantes

tendrán la oportunidad de disfrutar

del trazado en unas tandas de exhibi-

ción.

Este prestigioso evento de carácter

no competitivo patrocinado por

Turismo Aragón, tiene como objetivo

el de dar a conocer la belleza de la

Comunidad Autónoma de Aragón.

La Asociación Aragonesa de Clásicos Deportivos ya tiene

perfilados casi todos los

detalles de la séptima edición del

Rally Internacional Hospederías de Aragón, que se disputará del 12 al 16 de

septiembre de 2013.

La séptima edición del Rally Interna-

tional Hospederías de Aragón batirá

su propio récord de kilómetro, ya

que entre los tres días de rutas progra-

madas, del 12 al 16 de septiembre, se

recorrerán alrededor de mil kilóme-

etros (nuevo récord de la prueba), des-

de la comarca oscense de la Jacetan-

ia hasta la turolense de Gúdar-Javalam-

bre.

En la provincia de Huesca, la carava-

na hará descanso en la Hospedería de

San Juan de la Peña (Jaca); en la de

Zaragoza, en la Hospedería del Monas-

terio de Rueda (Sástago), y en la de Teruel,

en la Hospedería de La Iglesuela del Cid.

Además, no podía faltar en la

caravana el circuito de Motorland

Aragón, donde los participantes

tendrán la oportunidad de disfrutar

del trazado en unas tandas de exhibi-

ción.

Este prestigioso evento de carácter

no competitivo patrocinado por

Turismo Aragón, tiene como objetivo

el de dar a conocer la belleza de la

Comunidad Autónoma de Aragón.

La Asociación Aragonesa de Clásicos Deportivos ya tiene

perfilados casi todos los

detalles de la séptima edición del

Rally Internacional Hospederías de Aragón, que se disputará del 12 al 16 de

septiembre de 2013.

La séptima edición del Rally Interna-

tional Hospederías de Aragón batirá

su propio récord de kilómetro, ya

que entre los tres días de rutas progra-

madas, del 12 al 16 de septiembre, se

recorrerán alrededor de mil kilóme-

etros (nuevo récord de la prueba), des-

de la comarca oscense de la Jacetan-

ia hasta la turolense de Gúdar-Javalam-

bre.

En la provincia de Huesca, la carava-

na hará descanso en la Hospedería de

San Juan de la Peña (Jaca); en la de

Zaragoza, en la Hospedería del Monas-

terio de Rueda (Sástago), y en la de Teruel,

en la Hospedería de La Iglesuela del Cid.

Además, no podía faltar en la

caravana el circuito de Motorland</p

## OTROS ELEMENTOS

Fotografías con algunos de los elementos utilizados en las diferentes promociones de los recursos y productos turísticos de Aragón, entre los que se encuentran la Red de Hospederías de Aragón.



FUENTE: archivo personal

En operaciones de promoción de TA, como en el caso que muestra la fotografía, se incluía material promocional de la RHA del que ya hemos visto, concretamente en el bolsillo de cada asiento del avión tenían una carpeta con material promocional de Aragón incluyendo el tríptico de la RHA.



FUENTE: archivo personal

## ANEXO III: TRANSCRIPCIÓN LITERAL DEL GD

### COMPOSICIÓN DEL GRUPO DE DISCUSIÓN (GD)

El GD estuvo compuesto por ocho personas: seis expertos (en adelante E), la directora del TFG (en adelante D) y el prescriptor (en adelante P).

Cada uno de los expertos ha sido codificado añadiendo un número del 1 al 6 a la E, y se ha optado por numerar según la posición ocupada en la mesa durante el GD a partir de P en sentido sinistrórum.

Nombre	Cargo	Profesión	Cód.
Ricardo Buil	Experto en distribución	Propietario de <a href="http://www.centraldereservas.com">www.centraldereservas.com</a>	E1
Antonio Presencio	Presidente de HORECA <sup>34</sup> (Hoteles)	Director general del GH Palafox Hoteles	E2
Jorge Moncada	Presidente de la AAVA <sup>35</sup>	Propietario de Viajes Área	E3
Jesús Marco	Presidente de FARATUR <sup>36</sup> y ASETUR <sup>37</sup>	Propietario casa rural Casa Marco	E4
Paz Aragües	Experta en marketing On line	Profesora en la Universidad San Jorge	E5
Javier Rincón	Jefe de Servicio Infraestructuras Turísticas del GA <sup>38</sup>	Arquitecto	E6
Pilar Gómez	Directora TFG Dra. Ciencias Económicas y Empresariales	Profesora en ETUZ	D
José Luis Galar	Alumno CAGT	Subdirector de TA	P

Los expertos E2, E3, E4 han sido elegidos por su doble vinculación al sector turístico: desde un punto de vista empresarial y por ocupar presidencias en asociaciones de la CA de Aragón y nacionales en el sector que constituye su profesión.

<sup>34</sup> Asociación de Hoteles, Restaurantes y Cafeterías de Aragón.

<sup>35</sup> Asociación Agencias de Viaje de Aragón.

<sup>36</sup> Asociación de Turismo Rural de Aragón.

<sup>37</sup> Asociación Española de Turismo Rural.

<sup>38</sup> En la actualidad Secretario General Técnico del Departamento de Agricultura, Ganadería y Medio Ambiente del GA.

El experto E1 ha sido seleccionado por dominar el ámbito de la comercialización de alojamientos *On line*, siendo pionero en la constitución de una empresa de distribución de alojamientos en territorio virtual.

El experto E6 ha sido convocado por ser el arquitecto responsable del Servicio durante la construcción y expansión de la RHA.

El experto E5 ha sido elegido por que su especialidad es muy útil a la hora de revisar la comercialización en el mundo *On line* de la RHA.

### CONVOCATORIA DEL GD

La convocatoria se realizó por teléfono con quince días de antelación informándoles de que se trataba de formar parte de un GD para mi TFG del CAGT y que versaría sobre la RHA. Se omitió dar más información en la convocatoria para evitar una preparación previa anulando así la espontaneidad de las respuestas tan importante en un estudio cualitativo o “práctica” cualitativa como sugiere el sociólogo Alfonso Ortí.

Se les informó, para su planificación de agenda, que la sesión duraría entre sesenta y noventa minutos, considerado el tiempo óptimo para un GD, y, en cualquier caso, no superaría las dos horas.

El GD se fijo para el día 16 de enero de 2015 a las 18 horas en las oficinas de AC Consultores sitas en la plaza de España, número 5, 6 planta, de Zaragoza. Tal como había convenido con los participantes les envié un *WhatsApp* a modo de recordatorio el día anterior.

### EL ESPACIO ELEGIDO PARA EL GD

El motivo por el cual el GD se realizó en las instalaciones de AC Consultores es que se trata de una empresa de consultoría dedicada, entre otras cosas, a la realización de estudios cualitativos y por lo tanto dispone de los espacios y la tecnología adecuada para realizar GD.

La sala, exacta a la que describe Llopis (2004, p.121), estaba equipada con una mesa oval y sistema de grabación en vídeo y audio. También disponía de

espejo unidireccional para albergar en ocasiones a clientes con interés de seguir el desarrollo de la sesión en directo.

Se avisó a los participantes de que la sesión sería grabada en audio y vídeo y que detrás del espejo ciego no se encontraba persona alguna, solamente el equipo material de grabación.

### LA GUIA DE DISCUSIÓN PLANTEADA PARA TRABAJAR EN EL GD

La “guía de discusión”, llamada así en lugar de “cuestionario” por no tratarse de un estudio cuantitativo basado en preguntas cerradas, sino cualitativo, tiene la misión de ser un bosquejo que se mantendrá durante la realización de la sesión grupal (Llopis, 2004) Por lo tanto, cabe la posibilidad que por desarrollo de la sesión algunas de las cuestiones modifiquen su posición respecto a la que ocupaban al principio.

P.1 ¿Creéis que la RHA contribuye a posicionar mejor la marca turística Aragón?

- a) Sí (entonces se pregunta ¿en qué grado?)
- b) No (entonces se pregunta ¿por qué motivo?)

P.2 ¿Creéis que la RHA ayuda a vertebrar el territorio evitando despoblación?

- a) Sí
- b) No (entonces se pregunta ¿por qué motivo?)

P.3 ¿Qué opinión os merece el modelo mixto en el que el GA restaura los edificios y después encomienda la gestión a la empresa privada a través de concurso público?

P.4 En la nueva fase de reapertura se ha recogido en prensa que habrá 69 empleados directos ocupados en las “cinco grandes”, de los cuales el 80% serán habitantes de la zona y además se calcula que otros 70 indirectos que se ocuparan de mantenimiento, suministros, etc... ¿consideráis esto una rentabilidad social importante que justifique el proyecto de la RHA?

P.5 Las explotación económica no es rentable debido a los gastos de suministros (principalmente combustible para hacer confortable la estancia) y mantenimiento

¿qué pensáis que podría hacerse para mejorar esta situación en cuanto a mejor gestión?

P.6 Las explotación económica no es rentable debido a los gastos de suministros (principalmente combustible para hacer confortable la estancia) y mantenimiento  
¿qué pensáis que podría hacerse para mejorar esta situación en cuanto a mejorar la comercialización?

P.7 En este caso concreto de las HA ¿creéis que las Redes Sociales solucionan el problema de ocupación, por lo tanto de facturación, o participan en un alto grado a resolverlo?

P.8 Las HA se colocan en lugares deprimidos desde el punto de vista territorial porque no existe o ha fallado su principal actividad económica (industria, minería, agricultura, ganadería). No es fácil captar turismo hacia las Hospederías ¿sería más fácil si hubiera micro emprendedores que ofrecieran a los huéspedes de las Hospederías una oferta complementaria paquetizada al alojamiento?

P.9 La matriz DAFO cuantitativo de este estudio sugiere: una “reestructuración” y un “cambio total de estrategia” ¿creéis que esto podría realizarse a través de la decisión de que fuera el propio GA quien explotara las HA con el rigor de una empresa privada?

P.10 ¿Qué opinión os merece la RHA?

### DESARROLLO DEL GD (TRASCRIPCIÓN LITERAL)

Antes de comenzar la transcripción integra de la sesión hacemos unas aclaraciones: la sesión está grabada en un DVD. Tiene una duración de 99 minutos y 29 segundos, por lo tanto está dentro de los parámetros de tiempo recomendados por Llopis (2004, p.121) que los sitúa entre 90 y 120 minutos.

Se ha trascrito literalmente, palabra por palabra, buscando siempre la máxima coherencia semántica y evitando onomatopeyas como sugiere Báez (2007).

Cuando se han producido algunas conversaciones o comentarios sin interés ni valor para el caso que nos ocupa por ser de carácter personal o ajeno al tema no se han trascrito colocando en su lugar unos puntos suspensivos entre corchetes: [...]

## COMIENZO DE LA TRASCRIPCIÓN

Quería daros las gracias a todos por aceptar [...] El asunto versa sobre las Hospederías, el trabajo que estoy haciendo para fin de grado, asistido de Pilar, porque es un tema que conozco, aunque ahora ya no estoy al frente de ellas desde que estoy en Nieve. Es un tema sobre el que no se ha estudiado nada, no hay nada escrito, no hay bibliografía y por lo tanto es todo experiencia propia, a pedal.

Siempre se está trabajando con datos que están publicados, porque no quiero abusar de mi puesto y utilizar datos privados de empresa, y, por lo tanto, todos los datos son constatables y públicos. Y algo que creímos, apuntado por Pilar, que puede ser muy útil a este trabajo era hacer un GD de expertos para ver que se piensa sobre las Hospederías.

Está compuesto por un arquitecto que ha participado más que nadie en la concepción no política, sino técnica, que eso era lo interesante, viendo los proyectos. Presidentes del sector, que además aúnan en su persona la práctica, es decir, que no solo es presidente sino que además tienen negocio o son directivos de lo que representan. Con E1, cuando se incorpore, pasa lo mismo: era interesante que estuviera una “punto com” para ver qué piensa, si se comercializan bien las HA. Y E5 [...] experta profesora de la universidad X y en RRSS y otras muchas cosas. Así que, sin más, paso a la primera pregunta que os hago:

**1.- ¿Creéis que la Red de Hospederías contribuye a posicionar la marca turística de Aragón? (les repito la pregunta):**

**E3:** Bueno yo creo que sí, que sí ayuda a posicionar la marca turística de Aragón, porque cada una de las HA son un trozo de la historia de Aragón ¿no? Desde SJP hasta MR son monumentos artísticos que pueden dar un valor añadido al conocimiento de Aragón, un poco como los PN, que también ayudan a posicionar la marca turística de Aragón... Aunque creo que no está muy bien explicado, me da la sensación a mí, podrían llegar a ser algo tan importantes como los PN.

**E2:** Yo pienso también, como trabajo en el sector del alojamiento y la restauración, que las HA es una oportunidad de poner en valor el patrimonio; patrimonio que tiene unas señas de identidad y que es insignia

de lo que es Aragón. Y no solamente de poner en valor y de dinamizar, incluso turísticamente una zona ¿no? y crear puestos de trabajo, sino también explicando y potenciando con unas señas de identidad de Aragón, e incluso una oportunidad de ofrecer un servicio que la persona que venga sea capaz de reconocer que en Aragón se hacen las cosas muy bien, de una forma rigurosa, de una forma exigente, que la gente es hospitalaria... Yo creo que es una oportunidad, además, no solo de enseñar, mostrar un patrimonio y dinamizar una zona, sino de dar a conocer incluso la gastronomía.

**E4:** Yo sí estoy de acuerdo, totalmente, con que aportan algo positivo, y me parece, también, muy positivo lo que están aportando, como decís, en patrimonio, gastronomía... dan servicio en unas zonas en donde no tendríamos ese servicio si no fuese por ellas... Yo diferenciaría las que se han hecho en sitios en donde hay otro tipo de servicio, como puede ser la de Illueca: están haciéndole un daño a un sector en el que muchas de las veces hay un servicio muy digno...

(Se incorpora E1 y pide excusas por el retraso. Se hacen las presentaciones y continúa E4 con su exposición)

...Me gustaría diferenciar en unos puntos en donde nadie se atreve a dar un servicio turístico como puede ser SJP o MR y otros sitios en que hacen daño al sector que está en la zona, como puede ser La Iglesuela, como puede ser Illueca... de ese estilo. Y me duele también en mi propia carne, cuando querían hacer en Daroca, en un convento, en un colegio que era de los Escolapios, cuando en ese momento había dos grupos que lo estaban haciendo muy bien y daban una oferta muy digna... a esto me refería yo. Se les estaba haciendo un daño que yo no lo considero muy positivo. Pero en cuanto a si aportan algo: sí claro, por supuesto que aportan, al mapa turístico de Aragón sí que aportan.

**E5:** Ahora está muy de moda este tipo de turismo, y lo mejor de todo es que hay demanda de este tipo de turismo, entonces, creo que es, precisamente, el momento para que las HA se pongan las pilas, y que pueden ofrecer servicio que no sean la HA en sí y sean otras actividades para las familias o actividades de tiempo libre, de deportes extremos,

etcétera, etcétera... ¿eh?... si... yo no soy usuaria de las HA, he estado en una solamente, os digo la verdad, pero sí que es un turismo que está muy demandado ahora, y sí lo están haciendo así están aportando muchísimo valor.

**E6:** Yo es que soy muy crítico... Es que, en mi opinión, desde el punto de vista turístico la marca Aragón no existe... Así como Aragón puede ser una marca en algunas cosas: una Comunidad tranquila o así... la marca turística de Aragón puede ser una suma de cosas: Aragón tiene nieve, Aragón tiene patrimonio, Aragón tiene naturaleza, no sé... pero Aragón no es Canarias que tiene una imagen muy clara, tampoco es Andalucía, tampoco es Castilla-León. O sea no tenemos una imagen de marca turística. Entonces, al no tener una imagen clara, no creo que las HA ayuden mucho a una marca que como tal yo creo que no existe. Lo que yo creo que hacen es sumar en la parte de patrimonio o en una calidad hotelera que tenemos más alta que en otras Comunidades... pues suma un poco en esa línea, pero yo creo que el problema no es tanto de las HA como de nuestra propia marca. Ayuda al conjunto, pero a la marca no lo acabo de ver porque no veo la marca.

**E1:** Estoy de acuerdo con E6. Sí, las HA son alojamientos que están muy bien, que aportan valor en cuanto al servicio y a lo que encuentres en cuanto a oferta turística dentro de la CA dentro de Aragón... pero, bueno, para el usuario final no es diferente de una alojamiento de la iniciativa privada... ¿Cuál es el punto de valor que tiene? Pues que son sitios muy bonitos, recuperas edificios históricos, y hay servicios que igual no encuentras en otros hoteles... pero también hay hoteles de iniciativa privada que lo tienen. En cuanto a eso está muy bien, encuentras en un sitio turístico con un alojamiento que está muy bien y eso siempre aporta valor, pero lo que comentábamos, ahora que están muy de moda las salidas de fin de semana y así, ir a este tipo de hoteles con encanto, en el medio rural... en ese aspecto muy bien... Luego, en el alojamiento, hay una cosa que es muy importante, lo vemos cada día en la gestión de establecimientos, nosotros trabajamos con hoteles que son "malillos" y los comentarios de los clientes dicen: "bueno, el hotel no está muy bien, pero te tratan muy bien". Y estos hoteles están funcionando, y otros que son súper hoteles pero que tienen un servicio bastante malo... y estos hoteles

están muy penalizados. Entonces, tal como se gestionan las HA, que están en manos de cualquiera... de cualquiera que gana el concurso, que se lo dan... Durante unos años en manos de unos, durante unos años en manos de otro, pues el servicio es distinto. No es lo mismo que te atienda, pues, el señor del pueblo y que te explique todo y así, a que te atienda alguien externo que cambia cada año. Entonces, en ese aspecto, aunque el establecimiento pueda aportar el valor a la marca por el conjunto y así, el servicio de quien lo gestiona es malo.

**P:** Bueno... segunda pregunta:

**2.- ¿Creéis que la RHA ayuda a vertebrar el territorio evitando despoblación?**

(Murmurlos, risas y repito la pregunta)

**E5:** Las causas de la despoblación son tantas, que las HA... no, yo creo que no. O sea, porque hay otros factores que son causa de la despoblación más que no sé... ¿eh?

**E3:** ¿Y esa pregunta la has “encontrao” tú o...?

(Risas)

Yo es que creo que no tiene nada que ver la RH con la vertebración de Aragón, vamos.

**P:** Uno de los argumentos de la RH era por eso... (le explico a E3)

**E3:** ¿E inicialmente se hizo así, por eso?

**P:** Sí, sí, sí...

**E3:** Yo no he oído eso nunca...

**D:** Viene en el Diario de las Cortes...

**E3:** ¿Sí? Pues perdón por mi desconocimiento...

**P:** No, si está muy bien...

**E6:** Una cosa es que se diga y otra que sea así...

(Risas)

**P:** De aquí podemos sacar que el desconocimiento no sea por ti, sino porque no ha vendido suficientemente el argumento.

**E5:** De hecho yo no lo había oído tampoco.

**E6:** Yo creo que Aragón tiene problemas tan graves en la vertebración del territorio, que las HA a lo mejor aportan algo, como una gota de agua en el océano, crean unos puestos de trabajo que, evidentemente, es mejor crearlos que no crearlos, pero para solucionar los problemas de vertebración de territorio...

**P:** ¿Estáis todos de acuerdo en esto?

**E2:** Yo creo que dependerá también de la dimensión de cada HA, de dónde está ubicada, qué volumen o qué capacidad tiene de pernoctaciones, de facturación...

**E5:** De las sinergias...

**E3:** Yo te diría que tiene más repercusión en la vertebración del territorio el McDonals que han abierto en Jaca que la SJP... ¡pero mucho más!

**E6:** Igual trabaja más gente y continuamente...

**E3:** Y aglutina más gente de todas las zonas de alrededor...

**P:** ¿Estáis más o menos todos de acuerdo en este asunto...?

(Asentimientos y risas)

**E6:** Yo es que creo que hay cosas que se podrían hacer para vertebrar el territorio, ahora que estoy en el mundo agrario. Si en las HA se vendiera el aceite de Aragón, a lo mejor serviría para que se vendiera más aceite, la gente plantaría más olivos y se generaría, a lo mejor, se generaría una agroindustria. O si conocieran los vinos de Aragón... A lo mejor un tío que es un empresario que vuelve... más en ese sentido, pues una HA en sí tiene el alcance que tiene... Tiene los trabajos que crean... ahí están, pero lo que vertebría el territorio son las carreteras los ferrocarriles, los regadíos y todas esas cosas.

**E1:** Que crean puestos de trabajo ¿no?, pero también en esto hay cierta inestabilidad y temporalidad.

**E2:** Depende del tiempo ¿no? Si el primer PN fue el de la Sierra de Gredos y segundo el de Cádiz, ya me dirás tú que ha contribuido el de Gredos a la Sierra de Gredos y el de Cádiz lo que era en el año treinta y lo que es ahora, no tiene nada que ver. Yo creo que sí puede generar a lo mejor un conocimiento, a lo mejor que alguien se anime alguien a emprender a alguien que haya trabajado, la gente no está permanentemente en un sitio, que le pueda animar a emprender o a detectar potencial crecimiento... Yo creo que sí puede dinamizar, pero no inmediatamente, sino a muy largo plazo.

**E1:** La idea que ha comentado E6 es muy buena. Si dentro de Aragón encuentras unos sitios donde promocionar sus productos... Esa idea de gestión es muy buena, aporta bastante valor al futuro de las HA.

**E5:** A largo plazo...

**E6:** Somos tan malos vendedores de lo nuestro en Aragón... No sabemos aprovechar...

**E1:** Tener sitios donde solo puedes probar y comprar productos de aquí. Ese sitio que esté promocionado por el GA, eso es un incentivo que te destaca de la competencia y aporta mucho valor, tanto al turista como al productor.

**E5:** Yo, por ejemplo, soy usuaria de casas rurales, voy mucho de casas rurales por Aragón, y últimamente he visto que se cuidan muy mucho de tener colaboración con industrias de la zona: o la quesería de turno, o las bodegas de turno, y lo primero que te venden al hacer el *check in*... vale, mañana si quieras puedes hacer la visita con tus hijos para que vean las ovejas que no sé qué... ese tipo de cosas...

**E6:** O la bodega de la zona...

**E5:** O la bodega de la zona... o la matacía si justo coincide...

**E6:** O la caza...

**P:** ¿Actividades complementarias...?

**E4:** El problema que tenemos en este tipo de venta es el perecedero y el no perecedero... Esta mañana he tenido una reunión de estilo de esta y una de las cosas que han salido ha sido Sanidad, entre otras cosas porque hay un tipo de gente que está produciendo un producto agroalimentario, todo lo que supone transformación, todo lo que se puede vender... y es que resulta que tenemos en Aragón una legislación tan estricta con todo lo que es Sanidad que nos vuelven mordorros. Entonces el producto perecedero y no perecedero nosotros en las casas hemos tenido el error en muchas casas de tener, y excepto un poco de vino, alguna mermelada de esas que aguantan tres o cuatro años el resto nada, todo eso no se vende...

**P:** Bueno entonces está claro, todos de acuerdo en que es una gota de agua en un océano...

**E6:** O, bueno, un vaso...

(Murmurlos y risas afirmativas)

**P:** Al hilo de lo que decía E1 viene la tercera pregunta:

**3.- ¿Qué opinión os merece el modelo mixto en el que el GA restaura los edificios y después encomienda la gestión a la empresa privada a través de concurso público?**

**E5:** A mí este tema se me escapa un poco...

**E6:** Si queréis empiezo yo. A ver, por un lado el modelo PN con la economía de escala que tienen las HA hoy por hoy es inviable, por lo que contratar personal propio todavía sería peor, yo creo. Pero lo que hay no funciona, con ese modelo lo que se esperaba es que yo hago la inversión pero ya me olvido, Como una carretera que yo la hago y luego la limpio la mantengo, trabajos de vialidad invernal, etcétera, pero tampoco ha funcionado mucho, nos sigue faltando economía de escala, el volumen está bien pero hay que hacer crecer la marca. Si no va a haber inversión pública a corto plazo o medio porque no hay, pues vamos a un modelo tipo franquicia en el que busquemos asociados o gente que puede hacer crecer la marca sin invertir nosotros, o el modelo al final no tendrá solución, porque se ha visto que tienen unos gastos de mantenimiento tan fuertes para las empresas privadas que no pueden. Son edificios que tienen unas características especiales y cuesta mucho limpiarlos, cuesta mucho calentarlos, tienen mucho jardín... Yo sigo sin ver dónde está el problema si hay establecimientos privados tan grandes como las HA que no solo tienen que hacer rentable la gestión, sino que tienen que amortizar sus inversiones y salen adelante. Aquí que no hay que amortizar la inversión: ¿cuál es el problema?, no lo veo. Está claro que hay un problema, pero no sé cuál es. A priori, tendría que ser mucho más fácil que esos otros... Y aquí tenemos expertos en explotar hoteles...

**E2:** Yo lo que pienso, evidentemente, el objeto final del GA o del sector público no sea buscar la rentabilidad ni mucho menos, ni el de la empresas privadas una economía de escala. Yo lo que veo es que hay un desequilibrio entre las distintas HA, el tamaño, las habitaciones, y la capacidad de generar ingresos. Todo depende de la capacidad de generar ingresos que tengamos... y con las estructuras y con las normativas y con la coherencia que se quiere por parte del GA, porque también le interesaría como marca, habrá que trabajar qué vectores y coherencia quiere dar, y qué servicio quiere dar, pero yo creo que es bastante difícil encontrar ese

equilibrio. Yo no creo en una rentabilidad por parte del GA, nada más que como imagen, a no ser de que haga o recupere unas instalaciones con una capacidad mucho mayor, pensando en la ubicación que tengan las HA y pensando en la ocupación y distribución que puedan tener a lo largo de los 365 días del año. Otra cosa es que yo diferencie y ofrezca servicio puntualmente y fines de semana, eso yo creo que también había que analizarlo.

**P:** Te refieres que al aumentar la capacidad iría a otro tipo de segmentos...

**E2:** A otro tipo de segmentos y también pensar que yo no tengo que tener una estructura todos los 365 días del año... Eso es insostenible. Entonces yo tengo que pensar cuál es el perfil de mi cliente, cómo lo puedo atender y que capacidad tengo que conseguir, hay PN de 23 habitaciones y de 180, he de pensar cuál es el tamaño de HA que me va a permitir tener rentabilidad.

**E3:** Yo creo que en cuanto a contratación tendría que haber una política de contratación de concurso público sobre el total de las HA, no que cada uno se lleve una contratación diferente, que cambiamos de políticas de gestión, de atención al cliente, que uno se siente un poco... ¿pero que tiene que ver una HA con esa que estuve...? Estuve en una y no tiene nada que ver con la otra. Unificar, un poco, criterios sobre la contratación... Me parece un poco a ver quién gana esta, a ver si la gana el Grupo X, a ver si la gana otro o no sé qué. Me parece que deberían unificar un poco. Yo sé que es complicado, que nadie se queda, pero debería haber una marca única de gestión que fuera la que controlara todas las HA.

**P:** Eso se ha intentado durante estos dos últimos años, pero nadie se presentó al concurso de las "cinco grandes". Los dos que se presentaron (esto está publicado ¿eh?) se dieron por nulos, no satisfacían y entonces se ha vuelto a tener que sacar... no las quiso nadie.

**E6:** Hoy día el GA tiene que asumir que tienen un déficit que tiene que sufragar igual que asume tantas cosas.

**E3:** Entonces no se puede llevar una política unificada de gestión.

**E6:** Sí, igual, diciendo: “a quien las lleve yo le pago al año tanto” Todo con un pliego riguroso y eso...

**E4:** Yo es que como las veo desde mi punto de vista, y es el mapa, los pueblos turísticos que tenemos en Aragón... Dentro de los pueblos turísticos que tenemos en Aragón estamos realizando infraestructuras en algunos puntos que no tienen ningún atractivo... Me matarían por decir esto, atractivo tienen todo Aragón, pero digamos que tienen menos atractivo que otras zonas. Y entonces yo no hago más que darle vueltas, porque nos pasa a nosotros con una serie de infraestructuras que montan los ayuntamientos, alcalde de turno que entra nuevo, y entra con las escuelas de los maestros, y ahí te monta un albergue o te monta una vivienda de turismo rural. Volvemos a la misma ¿quién se encarga de esa infraestructura? ¿quién la gestiona? El alguien es, con todos mis respetos a la gente que viene por ahí, cuatro “mataos” que vienen de no sé donde buscando un sitio donde poderse cobijar. Además lo digo con esas palabras, y que son gentes que lo van a gestionar ellos en todo momento. No tienen la atención que tu decías, no tienen ese cariño que quieren algunos clientes, no saben muchas veces potenciar esa gastronomía que tenemos ahí, no conocen todo el producto que pueden potenciar de la zona tanto agroalimentario, como de transformación. Me refiero a eso, que la gente que viene no está preparada. ¿Pero es que esa infraestructura está bien xxxx? ¿Ese señor que tiene una casa allí abandonada y monta alguna infraestructura turística... eso va a algún sitio? En esa misma línea, como hablaba antes, por las HA también. No sé hasta qué punto está bien realizada esa inversión y si habría que, desde el GA o desde quien sea, aconsejar una nueva línea de inversiones para aportarle ideas a esa gente que lo único que hace es que el del pueblo de al lado le ha funcionado, pero resulta que el del pueblo de al lado el alguacil es un tío de mucho cuidado que lo lleva todo maravillosamente bien, entonces tienen un éxito rotundo y el del pueblo de al lado no. Hay gente que ha hecho una inversión y se encuentran que con dinero público les están haciendo un daño horroroso... va por ahí el tema, no sé si muchas inversiones de estas están en el sitio correcto. Lo que he dicho a primera hora cuando he dicho lo de Daroca.

**E3:** ¿Y del mantenimiento de las HA se hace cargo el GA? Cuando hablo de mantenimiento hablo de calefacción, luz, etcétera ¿o se hace cargo la contrata?

**P:** ¿Estamos de acuerdo en que el modelo mixto podría funcionar con ciertos retoques?

**E2:** Yo no lo veo viable.

**E6:** No funciona, no sé por qué en otros sitios funciona y aquí no funciona.

**P:** Me apunta D que Boltaña funciona mucho mejor que SJP...

**E3:** ¿Pero quién sube a SJP? que subes por la carretera y te pegas una chufa que te matas. Los ecologistas no dejan echar sal porque es un paisaje protegido, no dejan echar sal. Yo he ido dos veces en invierno y se me ha ido el coche otras dos veces... ¿eh?

**E6:** Nosotros tenemos otro problema, si el MR estuviera a 70 Km. de Barcelona habría palos, habría banquetes, bodas... o de Madrid, pero está a 70 Km. de Zaragoza que tiene dos problemas, que no somos ni Madrid ni Barcelona y que la gente de Zaragoza se va al Pirineo o a la Costa Dorada, el resto del mundo no existe. El resto del mundo no existe. La gente no va a Teruel, no saben que existe, tú estás allí, la gente va a Albarracín. Es que no va nadie. Va más gente de Madrid o de Valencia. Nosotros tenemos una población en nuestra CA que ignora nuestro territorio.

**E5:** Incluso los de la propia HA, tu vas allí y no te explican. Tú puedes llegar allí y decir ¿qué puedo hacer aquí? Y ellos: "bah, nada". ¡Algo habrá que hacer, no sé! ¡Algo habrá! Vale, Escatrón está al lado y es un pueblo que no tiene nada...

**E3:** Incluso los propios profesionales de las AAVV son desconocedores absolutos de lo que es el territorio aragonés. Nosotros desde la asociación hemos hecho durante cuatro años el programa "Conocer Aragón", e invitábamos a los agentes de viajes a conocer diferentes puntos de Aragón y que fueran conocedores de lo que tienen en su patrimonio, aunque no

fuéramos vendedores porque somos emisores no receptivos, y aunque no venía demasiado a cuento por lo menos saber lo que tienes ¿no?

**E6:** Ya te digo, nosotros tenemos vino de Aragón que se vende en cualquier sitio mucho más que en Aragón, sea en el extranjero, sea en Madrid.

**E1:** Hay un tema aquí, que se han apuntado muchas cosas y muy interesantes. [...] Los cuatro puntos que hemos tratado son súper importantes para ver que esto no funciona y quizás eso habría que replantearlo sobre la base, ¿cuál es el objetivo?, creo que el objetivo para el GA no será ganar dinero. Imagino, no sé si habrá un objetivo definido para que se hacen las HA, para vertebrar el territorio y tal. Es muy interesante pero no creo que lo esté consiguiendo y está demostrado, y quizás habría que buscar otras ideas en otra línea, que podían ser de interés.

**E2:** Poniendo un contrapunto a lo que tú has dicho: yo sigo pensando que es una oportunidad las HA, que es una puesta en valor del patrimonio básicamente, que no lo veo rentable, pero veo una cosa contraria a lo que tú has dicho, el GA y las empresas que tiene subcontratadas tienen que jugar en un plan A. Y, a lo mejor, hay empresas del entorno que, a lo mejor, no están jugando en un plan A. Por lo tanto el GA y las empresas que contraten con el GA van a tener que jugar en una división A y no en una división B, C, D, E, F, G... hasta la Z. Entonces, yo creo que también el GA tendrá que dar ejemplo en categorías profesionales. Aunque el perfil de la gente sea bajo tendrá que cumplir las categorías profesionales, tendrá que cumplir la normativa, la calidad, los registros, y eso le pone al GA en una exigencia, al igual que a todos los establecimientos que estamos legalizados. Ahora, con la oferta que hay, es otra competencia que se añade: casas particulares en el entorno de las HA que también se están comercializando, eso hace que quizás mine todavía más la rentabilidad. Vuelvo a decir que es un tema de la capacidad, de la ubicación y de los 365 días al año que tengo que abrir. Igual tengo que pensar que no tengo que abrir los 365 días al año... tengo que buscar una flexibilidad a la hora de...

**E6:** Y la masa crítica. Hay PN en sitios inmundos que funcionan ¿por qué? Porque tienen el amparo de la marca, tienen los bonos y funcionan...

**P:** Y como ha dicho E2, tienen el tiempo...

**E6:** El tiempo... y tú lo has dicho: hay PN de 20 habitaciones y de 200, y a lo mejor funciona mejor el de 20 que el de 200. Entonces, no es tan matemático.

**E1:** Hay una idea viendo todo lo que aportamos aquí y todos los límites que hay por todos los lados... Hay una empresa que gestionaba que era de categoría Z.

**E3:** Pero eso es culpa del GA... A ver a quien contrata.

**E1:** Una cosa que podía ser súper interesante... A ver, está claro que hay que sacar rentabilidad y está claro que un establecimiento tiene que tener cinco cosas principales y son: situación, situación, situación, situación y situación... y ésta no la tienen, está claro que tienen problemas con el entorno, la competencia desleal entre comillas que puede producir. La gestión suelta, que unas se gestionen por unas manos y otras por otras, pues tampoco es positivo, rentable económicamente no lo son, no parecen serlo. Son una forma, como dice E2, de recuperar edificios tradicionales para que estén ahí, de atracción de turismo al territorio, pero la gestión quizás se podría hacer, controlada o no por el GA, que las personas que están estudiando en Aragón, por ejemplo, turismo, que están estudiando en las escuelas de hostelería, en las escuelas de cocina, que ellos tuvieran puestos de trabajo temporales allí.

**E5:** Incluso estudiantes de marketing que hicieran planes allí...

**P:** Permitidme que os corte, porque esta cuestión la veremos más adelante. Cuarta pregunta:

**4.- En la nueva fase de reapertura se ha recogido en prensa que habrá 69 empleados directos ocupados en las “cinco grandes”, de los cuales el 80% serán habitantes de la zona y además se calcula que**

**otros 70 indirectos que se ocuparan de mantenimiento, suministros, etc... ¿consideráis esto una rentabilidad social importante que justifique el proyecto de la RHA?**

**E5:** Es lo que decíamos antes, que haya 140 puestos de trabajo está muy bien, pero si no miramos más allá, se puede quedar ahí y ya está, pero yo creo que tiene mucho más potencial.

**E6:** Estoy totalmente de acuerdo, tenemos esos puestos de trabajo, pues mejor eso que cero, pero si hubiéramos invertido ese dinero en otras cosas también hubiéramos tenido esos puestos de trabajo o más, entonces tenemos que intentar que eso sea para algo más, que sea una imagen de marca, que sirva para vender cosas del territorio, para que se organicen eventos que venga gente de fuera, conozca Aragón...

**E2:** Dependerá de la estrategia que tenga el GA ¿no? Depende de a que quiero dedicar mi marca como GA, si la quiero aplicar a recuperar zonas a muy largo plazo... Depende de la coherencia que yo quiera buscar en mi imagen de marca y si realmente quiere ser un referente turístico o no.

**P:** ¿Estáis de acuerdo todos?

(Todos responden que sí con voz o asintiendo de la cabeza)

**P:** Entonces voy a invertir el orden y colocar la pregunta 8 aquí:

**8.- Las HA se colocan en lugares deprimidos desde el punto de vista territorial porque no existe o ha fallado su principal actividad económica (industria, minería, agricultura, ganadería). No es fácil captar turismo hacia las Hospederías ¿sería más fácil si hubiera micro emprendedores que ofrecieran a los huéspedes de las Hospederías una oferta complementaria paquetizada al alojamiento?**

(Todos responden que sí)

**P:** Entonces, ¿por qué no se da?

**E4:** La microempresa sí que existe lo que no habrá será conexión...

**E5:** La sinergia, la comunicación entre ellos...

**E6:** Es lo que decías tú ¿qué puedo hacer? ¿Ah, yo que sé?, en lugar de decirte: pues puedes ir a coger setas, llama a estos tíos que tienen unas bodegas que tal, pues puedes ir a montar a caballo...

(Murmurlos que apoyan el comentario y la idea)

**E5:** Por ejemplo, turismo familiar...

**P:** E4, entonces dices que esas microempresas existen... ¿entonces qué falla?

(Responden al unísono E3 y E5: "comunicación")

**E4:** Sí, pero por el nivel que coge la HA. Están tan altas que mucha gente tiene miedo en involucrarse en una oferta, porque los del terreno no saben cómo está funcionando, cómo van...

**E5:** O piensan que la gente que va allí no le interesan sus vacas, y a lo mejor sí que les interesan... y muy mucho.

**E4:** Pues tú tienes, por ejemplo, ya que hablamos de La Iglesuela, que los telares están vendiendo por un tubo a la gente que va allí, y si te metes en otros sitios por ahí, los de Illueca están vendiendo calzado todos los fines de semana.

**P:** ¿Entonces tú crees que la culpa de no empatizar con el territorio está en las HA?

**E3:** A mí me da la impresión, no sé si estoy equivocado, que una vez conseguida la contrata, estos que están en Madrid meten a sus empleados allí y no hay una dirección que les diga mira si te vas a hablar con este, con este y con este, y vamos a intentar hacer unos paquetes, sino que tienen

sus empleados y búscate la vida y vamos a ver cuánto vendemos, me da a mi esa sensación, que no soy muy conocedor del tema.

**E6:** Es verdad. Yo voy a Francia todos los años y cuando llegas allí, en la recepción tienen como setecientas postalitas con información de todo lo que hay allí a 40 Km. alrededor; de todo: de bodegas, de quesos, y luego irán o no irán, pero tu ahí lo tienes y si un día te apetece igual le compras un queso. Ya no te digo que te vendan el paquete, que sería lo ideal, sino que simplemente tienes la oferta y aquí llegas allí y...

**E3:** Yo creo que el que no funcione es por la política de adjudicación de las HA, yo lo veo muy claro, es decir: quien tiene que llevarlo, va a ver controles de calidad... ¿va a haber una persona que lo dirija? ¿vamos a meter solo al personal y ya está...? Esto tendría que estar muy claro, con unos regímenes de calidad y unas cosas que, realmente, funcionaran.

**E6:** Pero tú lo sacas así y no va nadie “aún encima me van a apretar... ¡bah!”

**E4:** Es como una vaca a la que van a ordeñar, te crees que es una cosa bucólica... No, no; los señores que cogen eso van a ordeñar, si se rompe un radiador no tienen que arreglarlo, solamente buscar la forma que tienen de condenarlo...

**E2:** Creo que hay dos cosas, la motivación del sitio donde está la HA, que me motive no solo la HA, sino el entorno, y luego que la motivación que tiene una microempresa no la tiene una gran empresa que tiene que jugar en A, con horarios, derechos... No es una familia ni una persona que está en el entorno, sino que está demasiado profesionalizado. Por eso, creo que hay dos motivaciones: por qué me lleva allí el entorno y la motivación de la microempresa, que no es tan profesionalizada.

**E5:** Igual es que los empleados no conocen a sus clientes y es por eso que no pueden ofrecerles nada. Por ejemplo, tu contratas o reservas una habitación y demás, si no te preguntan “¿oye, por qué vienes...?” o “¿qué te apetecería hacer?” “¿eres joven... no eres joven?” “¿vas a venir con hijos?” En ese sentido también se podría ofrecer lo que hay. A lo mejor es

que los empleados van a currar y no ven más allá. No solamente conocer la microempresa, sino motivar a los empleados para que conozcan a sus clientes.

**P:** Por lo que hemos visto durante el TFG son las HA familiares las que mejor soportan la crisis.

**E6:** Porque se implica todo el mundo.

(Murmurillos de aprobación)

**E3:** El problema está en la adjudicación, en la adjudicación, y marcar unas políticas claras de...

**E6:** Pero es que si a veces es difícil en sitios de mucho tamaño, como Calatayud, que está en la RHA de aquellas maneras, porque es del ayuntamiento, que tiene 22.000 habitantes y que le cuesta encontrar un camarero que sepa decir "good moorning", como para encontrar un tío en Allepuz que sepa decir... ¡Es que el problema territorial nuestro...!

(Risas y murmullos de aprobación)

[...]

**E1:** Nosotros lo que tenemos en la empresa son nativos que hablan y tenemos rusos, franceses, ingleses, portugueses, italianos...

[...]

**P:** Bueno, vamos a por la quinta pregunta...

**5.- La explotación económica no es rentable debido a los gastos de suministros (principalmente combustible para hacer confortable la estancia) y mantenimiento ¿qué pensáis que podría hacerse para mejorar esta situación en cuanto a mejor gestión?**

**E6:** Cerrar en invierno... (risa)

**E2:** No entiendo que una HA funcione sin suministros ¿no? No sé, no sé...  
Alguna alternativa...

**E5:** ¿Placas solares?

(Murmurlos)

**E1:** ¿Qué se necesita para que una HA sea viable? ¿Qué estuviera llena trescientos días al año... o trescientos sesenta y cinco días al año...?

**E2:** Yo creo que más que los suministros tiene que ser el tema de personal, ¿eh?

**P:** Los suministros son una carga muy importante, a veces el 30%... el 30% y el 33%...

**E6:** Yo creo que solo hay dos soluciones, una es cerrar durante el periodo invernal o de baja ocupación y solamente abrir cuando un día tengo una boda y lo tengo lleno y abro y luego cierro, o bien si el GA toma una decisión, porque esto es una cosa estratégica, una cuestión de prestigio y tal, subvencionar la explotación...

**E3:** A mí me parece una idea muy buena...

**E5:** ¿Lo de cerrar?

**E3:** Lo de cerrar.

**E5:** A mí también.

**P:** ¿Para siempre?

(Exclamación de todos: "¡no, no, por una temporalidad!")

**E6:** A ver, PN que tuvo hace dos o tres años el lío de si lo privatizaban, los cerraban... Ahora el PN de Teruel está "cerrao" un mes y pico, dos

meses... Primero porque en Teruel no hay nadie y hace un frío que para qué, y les dan vacaciones y tal. Pues igual hay que optar por cerrar de octubre a... y abrir solo fines de semana, esquí, puentes...

(Murmurlos de aprobación)

**E6:** Y asumir que no es la situación ideal, pero...

(Murmurlos)

**E6:** Eso o una subvención. El GA subvenciona un montón de cosas que son ruinosas. Todo es ruinoso: un colegio en un pueblo con cinco alumnos es ruinoso, pero no se cierran porque si no... No se puede comparar un PN a un colegio... No te imaginas las cosas ruinosas que hay que mantener... es que es un desastre. Si aquí resulta que estamos hablando de... no sé, que tampoco son cantidades desorbitadas... es una decisión estratégica... ¿usted quiere que esto funcione? ¿quiere tener unos sitios emblemáticos que tiren y sean modelo de no sé qué...? Esto le cuesta quinientos mil al año y hay que ponerlos...

**E3:** Pero esto al GA muchas veces les da igual. Tú has firmado una contrata y luego que pague el suministro el adjudicatario... Ahí está el problema de elegir buenos adjudicatarios.

**E6:** Es que los buenos adjudicatarios no quieren entrar a esto porque no lo ven claro.

**E4:** Yo veo en mi sector, por ejemplo, que si quieres tener un nombre, fidelizar a tus clientes, en el invierno, aunque prácticamente salgas lo comido por lo servido, la gente tiene las casas abiertas. Y hay una cosa que está muy clara, y es que un hotel tiene todos los días la calefacción encendida, mientras que una casa de turismo rural, si le va la gente el viernes para estar durmiendo el viernes y el sábado, la calefacción está toda la semana apagada, lo que vale un pastón levantar la temperatura de esa casa para que el viernes cuando lleguen... Los gastos son muy grandes. Ahora lo que tenemos que valorar ya no es el gasto en sí, sino si

nos interesa fidelizar a unos clientes para el verano con una estancia de invierno aunque nosotros salgamos lo comido por lo servido.

**E6:** El GA tiene que hacer una cuenta que no ha hecho nunca. El GA es receptor de impuestos, el 50% del IRPF y el 50% del IVA que se genera le vuelven. ¿Cuánto suponen ciento y pico empleos al año en IRPF? Súmese. ¿Cuánto supone el 50% del IVA que se recauda en la facturación? Súmese. Todo lo que sea por debajo el GA sigue ganando dinero. Si a cambio de eso lo mantienen abierto genera actividad en la zona, se vende más vino, más aceite, más no sé qué... Es una decisión. Es decir, los colegios no le generan nada, bueno el IRPF, pero son sueldos que paga él, en el fondo... El IVA es cero... Esa cuenta hay que sacarla. Esto tienen una rentabilidad social y económica, porque mire usted, yo estoy poniendo 500.000 al año y estoy sacando en impuestos 750 (mil).

**E1:** Sí, desde el GA es más fácil hacer negocios (sonrisa).

**E2:** Yo creo que habrá consultoras que han hecho ese estudio...

**E6:** No.

**E2:** Yo creo que sí... Y si no lo han hecho, pues lo tendrán que hacer, y ahora la diferencia estará en lo que el GA quiera proyectar con esas HA. Una vez metido en eso, decir: "¿qué quiero conseguir con esto...?" Tengo una oportunidad de proyectar una imagen, vuelvo a repetir, como hemos visto hoy, es el punto de partida: ¿qué quiero proyectar con esto? Rentabilidad económica dependerá de cada una, de su capacidad económica, de cómo esté gestionada. Buscar la rentabilidad como empresa yo lo veo muy difícil jugando en línea A con profesionales, profesionalizados... Yo creo sinceramente que habrá algunas que funcionen, pero otras es muy difícil si las quieres mantener abiertas todos los días del año con toda la estructura y con todo. Tendrá que plantearse perder más o perder algo menos, puede que con el tiempo pueda cambiar la situación y conseguir otro objetivo.

**E6:** Hubo un momento en el que se pensaba que de seguir al ritmo de inversiones que se llevaba hubiera crecido y hubiera alcanzado cierta

dimensión crítica, pero como con la crisis todos estos proyectos se han “parao”, pues esto se ha “quedao” en lo que se ha “quedao”... Si la RHA tuviera veinte establecimientos, quizá sería otra cosa. O igual era más ruinoso todavía... o no. Claro, no ha llegado a crecer lo que tenía que haber crecido... por eso yo decía lo de las franquicias, es una forma de crecer, pero sin invertir tú. Al final, tienes que tener una masa crítica. ¿PN por qué funciona?, aparte de que funcione bien, mal o regular: porque tiene noventa y tantos PN...

**E2:** Y porque tienen una imagen de marca definida, consolidada...

**E6:** Tiene un volumen que le permite hacer ofertas, bonos, circuitos, rutas...

**E1:** Porque PN cumple con las tres premisas del alojamiento: situación, situación y situación.

**E6:** ¿Tú crees que el PN está en un sitio peor que SJP?

(Murmurlos)

**E3:** Yo estuve durmiendo hace poco en el de Sigüenza y está en un sitio ahí apartado del mundo... pero es histórico absolutamente.

**E1:** Se debe cerrar un sitio cuando el acceso no es posible. Solamente. Entonces, intentamos buscar un modelo que sea viable para las HA y tal. Estamos hablando de cosas que otros han probado, que otros han hecho, y que no funcionan. Dicen que “si buscas resultados diferentes no hagas siempre lo mismo”. Hablamos de un propietario que no es un propietario al uso, que no es un promotor, ni es un banco, ni nadie que necesite el dinero. Hablamos de que el propietario es el GA y que lo que busca es vertebrar el territorio, dar dinamismo a todo eso. Vemos que es muy difícil llenarlos y que si buscas rentabilidad económica, y si los cierras en baja temporada, es más fácil encontrar esa rentabilidad. Hay que ver lo que te genera y también lo que te retorna. No hay que ver los números como una empresa tradicional ya que se trata del GA. Lo que decía yo antes es una idea que tendría bastante lógica. Las HA están ahí, recuperas un edificio

tradicional, perfecto. Parece lógico que aporta valor al entorno, a los pequeños pueblos que están ahí perdidos que se han quedado sin industria y sin negocios, y se han quedado ahí “abandonaos” y se ha hecho una inversión por parte del GA. Esa inversión, digamos, es un sitio que está abierto y que para los habitantes del pueblo tiene su valor. También hay unas personas que trabajan ahí y que dan vida a ese entorno. En ese aspecto, tenerla abierta todo el año es genial. Entonces, cómo podemos hacer... Como dice E2, y así, se han hecho varios intentos y no se han conseguido. Una de las formas podría ser perfectamente que el GA retoma la gestión con una persona al frente y en cada HA podrían trabajar estudiantes de distintas escuelas del entorno, que podrían estar trabajando durante unos meses haciendo prácticas, durante un periodo de tiempo corto, dos, tres meses, por ejemplo. Podrían hacer prácticas de cocina... En las escuelas de cocina cocinan súper bien los chavales, y la gente comería de cine. De turismo, podrían saber cómo se gestiona un establecimiento integral, de arriba abajo. De marketing. Se podrían presentar candidatos, que incluso se podrían seleccionar y como premio podrían estar trabajando ahí. Se les podría dar un sueldo por sus prácticas, un sueldo pequeño. Y esto podría funcionar, y podría funcionar tanto para la gestión de turistas finales, como podría ser una proyección de su escuela. Es decir, dentro de las instalaciones se podrían hacer cursos, y, por ejemplo, las épocas de temporada baja lo que se podría hacer es traer a estudiantes de otros sitios, incluso de otras CA o de otros países y que vieran el modelo que se está siguiendo aquí. Y no solamente sería el modelo de gestión, sino de ver cómo se están sumando sinergias con el entorno. Tener a un equipo de estudiantes que trabajara con las empresas del entorno, alimentarias, ganaderas, turísticas, para que desde allí se pudiera ofrecer un abanico de servicios enorme al entorno. Después ¿qué se podría hacer también?, lo que ha comentado E6 al principio, que todos los productos que se sirvieran dentro de la HA fueran productos de Aragón. Es decir, que es un centro de promoción de los productos del entorno. El coste de mantenimiento bajaría considerablemente y la capacidad de llenar todo esto se multiplicaría. Otra cosas que se podría hacer es en temporada baja invitar a agentes de viaje, pero del mundo. Por ejemplo, esta semana invitamos a suecos, que venga a HA. Con este modelo diferencial se conseguiría traerlos a Aragón...

**E3:** Yo el problema que veo es que te estás cargando puestos de trabajo de la zona y estos se te echan encima, ¿eh? Porque si quieres ayudar a los de la zona y metes a cinco tíos en prácticas les quitas puestos de trabajo, ¿eh?

**E1:** Esto lo cambiaría todo, primero aprendes la teoría y aquí estas en real. Cuando estás subordinado a otra persona... podría haber un encargado en cada una que está al frente si se quiere, como tutor de todos, pero realmente tu dejas a las personas ahí, delante de todo. Y cuando tú dejas a una persona frente a un problema él encuentra siempre soluciones. Es lo que le va a pasar más adelante y seguro que lo va a encontrar, porque tiene formación para ello.

**E3:** Pero escucha, a mi me parece buena idea, pero encuentra a unas personas que te hagan prácticas en Allepuz. Busca a unos tíos que hagan turismo y se vayan a Allepuz a aprender...

**E1:** Estamos hablando de dos meses... sería una de las experiencias mejores de su vida.

**E3:** Y luego son pueblo pequeños en muchos casos y como vean que se meten a trabajar cuatro tíos que no son del pueblo vas a salir mal parado...

**E6:** Muchas veces los tíos del pueblo no trabajan porque no saben. Igual tenían que ir camareros de Teruel. En el pueblo son todo abuelos...

**E1:** Otra cosa que podía ser súper interesante es estudiantes de otros países que están con estudiantes españoles y que aprenden el idioma. Intercambios con estudiantes ingleses, intercambio con estudiantes franceses, intercambio con otros países, que sus escuelas les envían aquí. Ven el modelo, están aprendiendo el idioma, practicando, ven lo que se está haciendo, y luego todas estas personas tienden a volver, porque tienen una experiencia grata cuando son jóvenes, y luego cuando tienen la familia tienden a volver. Es una inversión a futuro. Dentro de esta línea se pueden hacer muchísimas cosas.

**E3:** Bueno, y entonces esto sería si lo llevara el GA, porque si lo lleva una contrata hará lo que le dé la gana cada una.

(Murmurlos afirmativos)

**E1:** Y se podrían añadir muchos epígrafes a esos momentos de temporada baja y pasarían las HA de estar llenas setenta días a trescientos treinta, o con una ocupación altísima. Y ya no solo generarían rentabilidad económica directa por lo que generan, sino que también generarían rentabilidad en el entorno, porque al entorno iría mucha más gente y si eso se mantiene en el tiempo está súper bien. Y, además, es una inversión a futuro porque después de una experiencia grata es gente que volvería después aquí.

**E3:** Eso es una hipótesis siempre que lo lleve el GA, porque si cada una lo lleva una empresa privada, entonces...

**E6:** A ver, salvando las distancias, hay que pensar en lo que pasa en la nieve. Es algo que funciona cuatro meses al año, claro el volumen no tienen nada que ver, donde el GA ha metido muchísimo dinero y donde cada año sigue metiendo muchísimo dinero, y que sigue siendo una ruina, lo que pasa es que se supone que cada gente que va genera por otras vías, porque echa gasolina, porque se va a cenar, porque se va a un hotel, porque hace otras muchas cosas. Si coges el negocio de la nieve en sí es una ruina y nadie dice nada. Y luego resulta que tienes unos balnearios que sin ayuda funcionan cuatro meses al año, nadie les hace ni caso y nunca pasa nada...

**E4:** Sin ayuda no, que el INSERSO suelta pasta sin conocimiento...

**E3:** Bueno bien, la vía del INSERSO... Que el tema de la nieve, por lo que sea, se ha “generao” ahí... “pues eso es una cosa que está muy bien, que es una imagen de Aragón, que viene mucha gente...” y se justifica que se meta dinero en la nieve. Aquí, salvando las distancias, porque si comparamos el número de esquiadores con el número de clientes de las HA, porque no se puede comparar, nadie dice “oiga... ¿qué hace el GA con el 50% con Ibercaja explotando unas estaciones de esquí si es un

negocio ‘privao’... ¡que lo privaticen! ¡que lo vendan!” Nadie lo dice, la gente está encantada que esté el GA ahí metido en la nieve. Bueno, pues igual se puede decir vamos a hacer un empresa mixta al cincuenta por ciento controlando la gestión...

**E3:** Sí, a mí esa me gusta más...

**E6:** Si dicen “¡no!”, pues se le dice: “oiga pues mire igual que Aramón factura quinientos millones, aquí facturaremos cinco...” Es que, al final, fórmulas hay, pero estamos ahí siempre...

**P:** Eso es lo mismo que tenía el IAF con La Iglesuela...

**E6:** Sí, y tampoco funcionó, la verdad... tenían uno parecido con HUSA. Bueno, lo que ha venido después no sé si ha sido mejor o peor, sabes lo que te quiero decir: aquello no iba bien, pero lo que ha venido después tampoco ha “resultao”, tampoco ha “resultao”. Bueno pues a lo mejor, no sé, eso era con una solo y ahora hay que hacerlo con todas, que el GA siga controlando y que luego haya una cosa mixta, un poco... no lo sé. El caso es que algo hay que hacer porque el modelo que hay no funciona.

**E4:** Hay que mirar cómo lo están realizando en otros sitios, hay que controlar también qué hacen los demás.

**E5:** Totalmente.

**E4:** Y yo, por ejemplo, tuve una experiencia, que además de lo que eran PN, eran Posadas Reales, es que a X le encantaba esa historia. Entonces yo tuve una experiencia con X, ahora no me acuerdo cómo se llama el pueblo... Peñaranda de Duero. Éramos un grupo de gente de dormíamos allá, X tenía una ponencia, porque le daban un premio y X dormía en la Posada Real y nosotros dormíamos en casas de tipo rural...

(Murmurlos y risas)

**E4:** La sorpresa fue por la mañana cuando fui a buscarno y me encuentro con que no había quién le diera el desayuno... peregrinando por toda la

casa, no había nadie y X decía: “¡pero bueno!” Y yo le decía: “pero X no te preocunes que desayunamos donde estamos todos. No te preocunes y desayunas donde estamos todos”, y dice: “sí, pero por ética tenían que darnos el desayuno, tenía que estar uno esperando...” Hasta que encontramos quien le diera el desayuno... tela marinera, tela marinera... Por eso te digo, que me parece que estamos poniéndonos nosotros una viga en nuestro ojo y por ahí debe de haber un mogollón de vigas, pajas, metidas en los ojos de todo el mundo.

**P:** Seguimos con la sexta pregunta, que vienen muy en consonancia con la anterior, es la misma [...] pero ahora “mejorando la comercialización”

**P.6 Las explotación económica no es rentable debido a los gastos de suministros (principalmente combustible para hacer confortable la estancia) y mantenimiento ¿qué pensáis que podría hacerse para mejorar esta situación en cuanto a mejorar la comercialización?**

**E2:** Pero es que la imagen de marca... ¿Se conoce fuera de Aragón? Aquí se habla mucho de que el 30% vienen de fuera de la CA, pero ¿realmente se conocen fuera de la CA? ¿Cuál es el objetivo: la CA o fuera de la CA? Y yo creo que..., yo soy de fuera de la CA, ¿eh?, y no se conoce, no se conoce. Vamos a definir cuál es el objetivo de esa imagen de marca que queremos y si realmente se conoce. Son establecimientos maravillosos cuando los descubres, son una pasada, sorprenden...

**E3:** Por no haber no hay ninguna página web unificada de las HA. Cada HA tiene su propia página web... cada una tiene su propia página web.

(Murmurlos)

**E3:** Por eso la imagen de marca, de mensaje y de comunicación...

**E5:** ¡Ojo, mensaje...! Una cosa es que vayamos al objetivo que tiene el GA con respecto a la RHA y otra cosa que vayamos al objetivo que tienen cada una ellas de cara a su público. Sería fundamental tener una página web unificada que luego “linkara” a otras “micro sites”.

**P:** Eso ya está...

**E5:** ¿Eso ya está y existe?

**P:** Sí.

**E5:** ¿Y hay posicionamiento?

**P:** En eso no sea ha trabajado tan apenas...

**E5:** ¿En posicionamiento...? Es que quiero decir que habría que hace un posicionamiento por Internet.

**P:** Se han hecho acciones...

**E5:** ¿Pero dentro de un plan...?

**P:** No

**E5:** Entonces es como si no haces nada...

**E3:** Es que llegas a una HA y pone Hospedería no se qué, Grupo X, ¡pero tío, pero que es eso de Grupo X!, esto es una HA y ya está

**E5:** ¿Ahora un usuario entra en Internet y pone Paradores en Aragón y sale San Juan de la Peña? (está claro que E5 no quería decir Paradores, sino Hospederías).

**E6:** Aparte de todo eso que es verdad sigue faltando masa crítica, con cinco establecimientos... La gente dice: "la red..." y dicen: "¿pero qué red? Estos tíos..." Es otra cosa si dices que son veinte...

**E2:** Habrá que ver quién ha contratado esas HA, y será sencillo saber con que con qué canales han contratado... Eso es fundamental, porque por la página web me podrán venir reservas pero no todas, ¿eh?

**P:** TA, es decir la parte gubernamental, nunca se ha metido en la contratación...

**E6:** Para eso se privatizaban, para que se busque la vida el tercero...

**E3:** ¿Quién hace la adjudicación de la concesión...? Por curiosidad solo, ¿eh?

**E6:** La mesa de contratación.

**E5:** Una mesa de contratación... ¿de expertos?

**E6:** Es que igual hay una oferta. No te creas que hay treinta ofertas para elegir. Hay una, ninguna, tienes que volver a sacarlo... Si tienes tres ya haces fiesta ese día, No creas que...

**P:** Una de las preguntas es ¿qué hace tan poco atractivo que no se presenta nadie? Sobre todo, no se presenta nunca nadie de Aragón. Y que luego se ataca en prensa o en círculos privados que no hay ninguna de Aragón...

**E1:** Lo he dicho muchas veces, que primero es la situación y después la capacidad. Si hay algún profesional del sector hotelero, dice: "pues bueno, aquí es muy difícil rentabilizar todo esto", ¿no? Eso, como es algo que parece obvio, habría que buscar otras formas de gestión distintas. El GA tendría que decidir si quiere ser promotor inmobiliario que ha construido cinco edificios y que quieras explotar y sacarles dinero, o si quiere hacer una inversión que aporte valor al entorno, aporte dinero y recursos al entorno, y además aporte valor a los estudiantes de Aragón, y además sea un polo de venta y de atracción de la marca Aragón en todo el mundo.

**E6:** Yo creo que si el GA no se involucra de una manera u otra en la gestión no tiene ninguna viabilidad... (lo apoyan E3 y E5) y es la experiencia... ¿De qué manera? Eso ya hay que estudiarlo.

**P:** Permitidme que haga ya la pregunta nueve, y ya vamos llegando al final: (explico cómo hemos elaborado la matriz DAFO)

**P.9 La matriz DAFO cuantitativo de este estudio sugiere: una “reestructuración” y un “cambio total de estrategia” ¿creéis que esto podría realizarse a través de la decisión de que fuera el propio GA quien explotara las HA con el rigor de una empresa privada?**

**E3:** Yo diría más la empresa mixta.

**E6:** Yo, con esa claridad, diría: no. Tiene que buscar otra fórmula en la que él este controlando... Sí que tienen que involucrarse y poner “pasta” en la gestión.

**E3:** Pero controlando bien la gestión, ¿eh? Y unificando criterios sobre todas las HA. Ahí, sí. Cuando tuviera el 50% de la gestión podría hacer lo que tu dices, quiero meter estudiantes y tal y tal y tal...

**E6:** Lo que pasa que en una sociedad mixta lo que no puedes es perder dinero, porque tu socio te dirá que tal...

**E1:** Una sociedad mixta, o que el GA asuma todo esto con un plan, que sería un plan, digamos, de promoción de Aragón, de producto diferencial. El GA o un departamento del GA, como algo muy creativo, como una línea muy novedosa, algo que tiene un atractivo brutal... Es que a partir de ahí se pueden hacer un montón de cosas para aportar valor al entorno. Incluso se podría hacer formación para los establecimientos del entorno, traer gente de otros países para formar a la gente, para contar modelos de negocio...

**E3:** Que no pase del cincuenta, cincuenta por ciento...

**E6:** Otra cosa es que el GA se encuentra ahora en un programa de desinversión porque se encontró con ciento y pico empresas públicas y ahora constituir una nueva... Pero, bueno, todo es relativo, ¿verdad?

**P:** ¿Y poniendo un dinero que el GA lo tuviera contemplado en presupuestos?

**E3:** Pero buscando una rentabilidad, una temporalidad...

**E6:** Lo ideal es que el negocio se rentable solo: cerrando en invierno... pero si al final eso necesita durante unos años un aporte hasta que eso ruede... pues bueno...

**E4:** A mi más, para que eso ruede, hay que encontrar a las personas idóneas. Todos hemos visto lo que tenemos por ahí, y todos hemos visto algunas empresas tanto en agricultura, como... Todos sabemos lo que hay.

**E6:** Es “complicao”, es “complicao”.

**E5:** Hay que unificar para que todas tuvieran una imagen de marca, etcétera, pero hay que hacer un plan para ver cómo va adelante cada una de ellas.

**E3:** Y cambiar la estrategia venta, hacerla para los propios aragoneses en lugar de para la gente de afuera.

**E5:** Pero eso habría que estudiarlo. Yo preguntaría a los aragoneses directamente.

**E1:** Trabajando con esta idea, imagínate que te traes unos estudiante de Japón a gestionar el establecimiento durante un mes, estudiantes de una escuela de turismo de Japón. Entonces, ¿qué es lo que promocionas?, la RHA: esta semana te atenderán personas de Japón.

**E5:** Eso lo veo a muy largo plazo.

**E1:** Un mes. Vendrían aquí y pagarían una pasta...

**E6:** ¿Por qué van a venir aquí unos tíos de Japón? ¿Por qué?

**E5:** A aprender español

**E6:** ¿En un mes? ¿En un mes va a aprender español?

**E1:** Porque les dejas gestionar un hotel en directo. Digo de Japón, de China, de Holanda, de Bélgica...

**E6:** Si están Holanda harán práctica en un hotel de Holanda.

**E1:** Para ellos sería muy atractivo venir hasta aquí... y para los usuarios el atractivo que tiene que les atienda personal cualificado... Es que hay mogollón de ideas que se pueden hacer en esa línea. Ideas más arriesgadas que parece que se salen de lo habitual... Algo que quien está en el GA pudiera aceptar.

**P:** Traigo hasta aquí la pregunta siete.

**P.7 En este caso concreto de las HA ¿creéis que las Redes Sociales solucionan el problema de ocupación, por lo tanto de facturación, o participan en un alto grado a resolverlo?**

**E5:** Mira una cosa te voy a decir. La gente se está volviendo muy loca con el tema de Internet, yo soy profesora de marketing *on line*, pero le digo a mis alumnos que hay cosas *off line* que han funcionado toda la vida. Si tú haces un plan estratégico para SJP y descubres que tu cliente es un señor mayor, imagínate, que no esté tan puesto en las RRSS ¿para qué vas a estar en las RRSS? Antes de estar en las RRSS hay que pensar en ese plan y una vez pensado ese plan “ven a con nosotros a disfrutar y tal y tal y tal...” a partir de ahí, pensaremos en las RRSS. Lo que sí o sí, y eso es urgentísimo entre comillas es esa o página web, porque sin escaparate en Internet es prácticamente como si no existieras, y una adecuación de posicionamiento orgánico, para que te busque la gente y te encuentre. Y luego ya entraremos en las RRSS y no corre prisa, y no pasa nada si no tienes un FB. Si no tienes un plan para que vas a tener un FB, ¿qué vas a comunicar por FB? Primero hazte un plan. Que puede ayudar, por supuesto que puede ayudar. Pero para llegar a ese punto hay que investigar muchísimo antes.

**P:** ¿Pueden llegar a ser contraproducentes?

**E5:** No. Bueno... para nada si tienes control sobre ellas, pero para eso hay que tener un plan antes. Es decir, si tu abres una página de FB, vas a tener un plan de gestión, vas a tener un plan de crisis, vas a tener un *community manager*, que no es un tío que de vez en cuando pone un *post*, es un tío que sabe de medios digitales, es un tío que sabe mogollón, que controla muchísimo no solo ya de poner un *post*, sino de marketing y marketing on line. ¿Contraproducente? Si se hace mal, evidentemente. Si se hace bien, no. Pero puede que no necesites siquiera abrirte un *Twitter*. Es que hay que estudiar todo eso antes.

**E1:** Internet y concretamente las RRSS lo que hacen es democratizar, y entonces ha cambiado absolutamente todo. Ahora ya aquí ya no se puede mentir, antes había una empresa que pagaba una pasta y que decía que su producto era el mejor, entonces todo el mundo pensaba que su producto era el mejor, pero el usuario no podía opinar. Eran relaciones padre-hijo. Ahora las relaciones en las RRSS son padre-padre. Es decir, tu te crees lo que dicen otros usuarios en las RRSS. Entonces, si tú haces las cosas bien, las RRSS hablan bien. Si tú haces las cosas mal, las RRSS hablan mal.

**E5:** Pero puede ser una oportunidad de mejora, lo que hay que es estar escuchando lo que se dice...

**E1:** El *feed back* del usuario te puede ayudar a mejorar. Si tú te equivocas una vez, tú lo solucionas y ya está, y sigues adelante. Pero si te equivocas varias veces y no lo solucionas, pues claro... ahí está. Lo que está claro es que si haces cosas convencionales y las cuentas en las RRSS, pues no tiene mucho atractivo para nadie. No aporta mucho valor. En cambio...

**E6:** Son el puesto 23 de la lista de prioridades...

**E1:** Depende, si se trabajara esta idea que digo yo de jóvenes estudiantes y con ideas completamente revolucionarias o cosas estrambóticas, que no hace nadie... Esto podría ser en las RRSS... lo podían "petar" sin ningún tipo de inversión...

**E6:** La gente empezaría a decir: "esto es el GA..." "esto es la DGA..." "esto es un pozo sin fondo..." "¡que las vendan!" Sería peor... Las opiniones, yo lo veo muy peligroso. No es una página web que un tío tiene que hace reservas... Pero que sea público... yo lo veo el suicidio colectivo, vamos (risa)

(Murmurlos y risas)

**E5:** Pero es que lo van a hacer...

**E1:** Si está activo y está vivo va a hablar de él.

(Murmurlos apoyando la opinión de E1)

**P:** Última pregunta, la diez, a modo de pequeño resumen.

#### **P.10 ¿Qué opinión os merece la RHA?**

**E5:** Yo es que no las conozco. He estado en una y no las conozco, la verdad. Soy absolutamente ignorante de la RHA.

**E3:** Yo tengo buena opinión de la RHA, fíjate. Aun sabiendo que la gestión no es excesivamente buena... Me parece algo de calidad, me produce... calidad. Sin haber entrado a nada más, a la gente le parece, cuando dices HA, calidad... mi mujer me está diciendo a ver cuando vamos a MR, todo el día, porque no lo conocemos, y ha oído hablar muy bien. Y, en general, a la gente le gusta... pero porque son edificios singulares, a lo mejor... y no llegamos a hablar del trato, si la habitación estaba bien, no. En general, por lo edificios y por la historia de Aragón.

**E2:** Yo creo que muy buena oferta, muy buenas instalaciones. Pero creo que tiene una oferta, tanto propia del establecimiento, como complemento, por ejemplo en el restaurante, yo recuerdo haber ido a comer, muy limitada. Limitada en muchos aspectos.

**E5:** Yo, en cuanto a precio, da una imagen en la cabeza del concepto de caro. El público objetivo un poquito más joven...

**E4:** Yo conozco SJP y MR y la relación de lo que pagaba con lo que me daban estaba muy bien...

**E5:** Claro es que ahora con lo de Booking y lo de Atrápalo... va a otro público objetivo.

**E4:** Y las habitaciones y las instalaciones: espectacular. En el vino, por ejemplo, en la comida: una oferta de vinos de fuera, hubiéramos bebido un vino de Aragón y nos dieron...

(Murmurlos de desaprobación por no ofrecer el vino de la tierra)

**E5:** Pero eso es normal si tu te vas al Grupo X que lleva la contratación de vinos de Rioja no te va a traer vinos de Aragón, si tiene un partida en Madrid que... Y te los trae porque tiene una central de compras que ha contratado el vino

**E6:** Y eso que hubo una época que era así: el pan era del pueblo, la carne era del pueblo, tenía productos... Empezó bien, empezó bien, pero no le saldrían lo número, cambiaría al director... No sé, no sé... y ya fue degenerando.

**E1:** Lo de los edificios es muy positivo, pero necesitan una mayor conexión con el entorno. Y tienen que atreverse a hacer propuestas revolucionarias.

**E6:** No es lo que debería ser, pero tampoco es un desastre.

**E5:** El que la conoce la tiene bueno, pero es que yo creo que hay mogollón de gente que no tiene ni idea...

**E3:** Pero sabes porque, porque como es tan conocida parece que sea exclusiva.

**D:** Yo es que creo que es por donde hay que ir: exclusividad. A lo mejor tu no por edad (ser dirige a E5), pero para nuestra edad sí.

**E6:** Exclusividad a buen precio.

**E5:** ¡Ojo, a lo mejor yo no soy público objetivo y no pasa absolutamente nada!

**E1:** Sí que lo eres, todos los públicos son objetivos...

**E5:** No estoy de acuerdo.

**E1:** Sí,

**D:** Puedes ser público objetivo en lugar de doces veces al año, una vez que te des un capricho.

**E5:** Según lo que me ofrezcan además de...

**E1:** En muchos hoteles hay temporadas que la estancia de los clientes es de un nivel adquisitivo determinado, cuando tú en determinados fines de semana o momentos puntuales bajas el precio baja la edad media de los clientes radical. Mira, así baja: ¡zaca!

**E2:** PN lo tiene muy bien segmentado, lo tiene muy bien segmentado PN.

**E5:** Pero bueno es mucho más fácil insistir en el público que ya tienes que traer público nuevo. Cuesta mucho más esfuerzo y eso es una ley de marketing, conseguir cliente nuevo que fidelizar al cliente.

**E1:** Si fidelizas es el arrastre que tiene el cliente fiel.

**E5:** Y los prescriptores en RRSS, eso sería fundamental. Que seguramente te están prescribiendo ya y no lo sabes. Antes de abrir cualquier RRSS hay que hacer una monitorización precisamente para saber qué se está diciendo de ti y aprovechar eso. Y entonces tendrás seguro, pero no lo sabes porque no estás en RRSS. No con perfiles, sino escuchando y leyendo...

**E3:** Lo que dicen los demás.

**E5:** ...Eso es investigación previa. Un diagnóstico dos punto cero.

**P:** Bueno, pues esto es todo no sé si queréis decir algo más...

(Murmurlos diciendo que no)

**P:** Gracias por invertir esta tarde de viernes conmigo, de verdad. Ha sido muy útil y vamos a sacar, seguro, una buena información.

FIN DE LA TRANSCRIPCIÓN