



Trabajo Fin de Grado

El turismo en el Alto Aragón

Alumno: David Vélez Teruel

Titulación: Grado en Administración y Dirección de Empresas

Tutora: Silvia Abella Garcés

Fecha de entrega: 25 de Septiembre de 2012

INDICE

1. Introducción.....	5
2. Diagnostico del sector.....	7
2.1. Turismo Alto Aragonés, situación actual y perspectivas futuras.....	10
2.1.1. Situación actual del sector.....	10
2.1.2. Perspectivas futuras.....	12
3. Comparaciones entre el sector turístico aragonés y catalán.....	14
3.1. Perfil del turista nacional que viaja al Alto Aragón.....	16
3.2. Perfil del turista extranjero que viaja al Alto Aragón.....	17
4. Estrategias utilizadas en empresas del sector.....	18
4.1. Plan Diferencial de Promoción Turística.....	18
4.2. Análisis general sobre los diferentes tipos de alojamientos.....	19
4.2.1. La oferta complementaria en Aragón.....	21
4.2.2. Aspectos diferenciales de la oferta turística alto aragonesa.....	22
4.3. Análisis DAFO.....	22
4.3.1. Análisis DAFO de la oferta turística.....	23
4.3.1.1. Debilidades.....	23
4.3.1.2. Amenazas.....	23
4.3.1.3. Fortalezas.....	24
4.3.1.4. Oportunidades.....	24

4.3.2. Análisis DAFO de la demanda turística.....	25
4.3.2.1. Debilidades.....	25
4.3.2.2. Amenazas.....	25
4.3.2.3. Fortalezas.....	26
4.3.2.4. Oportunidades.....	26
5. Competencias básicas de los recursos humanos del sector.....	26
5.1. Problemática en la gestión de los RRHH en el sector turístico.....	27
5.2. Posibles soluciones.....	29
6. Problemática del turismo rural en el Alto Aragón.....	30
6.1. Problemática actual del turismo rural alto aragonés.....	31
6.2. Problemática del turismo alto aragonés en 2007.....	33
7. Impacto de la crisis en el turismo alto aragonés.....	34
8. Soluciones para la crisis.....	35
8.1. Conclusión.....	36
9. Posibilidades de internacionalización.....	37
9.1. Dificultades para la internacionalización en el sector turístico.....	39
10. Nuevas estrategias adecuadas para este sector.....	40
11. Conclusión final.....	43
12. Referencias bibliográficas.....	44

1. INTRODUCCIÓN

El tipo de estudio realizado en el presente trabajo se ha llevado a cabo mediante la recopilación de datos y la elaboración de una tormenta de ideas para obtener unas conclusiones finales mediante diferentes análisis y resultados. Antes de empezar a redactar el trabajo me gustaría resaltar cuáles han sido los principales atractivos que he visto en el tema que he escogido; Turismo en el Alto Aragón. Las principales razones son que el tema está relacionado con mi lugar de origen (Huesca), y por otra parte que siempre he estado muy interesado en el sector turístico puesto que cada vez tiene más importancia en España.

Se considerarán actividades de turismo activo y de aventura, aquellas actividades turísticas y de ocio que se practiquen sirviéndose básicamente de los recursos que ofrece la propia naturaleza en el medio en el que se desarrollan, sea éste aéreo, terrestre de superficie o subterráneo, o acuático, y a las que es inherente el factor riesgo o cierto grado de destreza para su práctica.

Huesca se puede considerar el principal foco turístico de Aragón. Los paisajes del Alto Aragón han atraído desde hace décadas a multitud de turistas y visitantes. Sus valles y montañas, sus núcleos rurales y sus despoblados, el arte románico, el folklore y la gastronomía han sido los principales recursos turísticos de estas tierras.

Además, una larga enumeración de espacios naturales como el Parque Nacional de Ordesa y Monte Perdido, el Parque natural Posets-Maladeta, el Parque Natural de la Sierra y Cañones de Guara o los Monumentos Naturales de los Glaciares Pirenaicos, constituyen en conjunto todo un mundo de naturaleza por descubrir.

El Alto Aragón, considerado el símbolo del viejo Reino aragonés, recoge historia, arte y leyenda en lugares como Muro de Roda, Roda de Isábena, el castillo de Loarre o San Juan de la Peña entre otros.

Huesca es una fuente inagotable de turismo rural. Prueba de ello es que Huesca y su provincia constituyen un espacio abierto, lleno de belleza y con múltiples posibilidades para una estancia reposada, de ocio activo y deportivo o también para alternar ambas, disfrutando de singulares rincones y edificios de la ciudad y los pueblos, el recuperado patrimonio artístico y natural, la configuración del paisaje, único, diverso y lleno de naturaleza.

A continuación se detalla una breve clasificación de las distintas comarcas de la provincia oscense y sus principales características.

-Jacetania: zona de austeridad acompañada con arte románico en los mejores monasterios y templos del Alto Aragón. Muchos emplazamientos de esta zona están articulados por la ruta de peregrinación y senderismo más importante de Europa, el Camino de Santiago. La comarca conserva pueblos con una exquisita arquitectura de montaña, como Hecho y Ansó.

-El Alto Gállego: éste es un valle que combina las más modernas instalaciones de deportes de invierno con verdaderas joyas artísticas, como el grupo de iglesias mozárabes de los pueblos de Serrablo.

-Sobrarbe: es hoy en día una de las zonas más visitadas por el turismo rural. Grandes espacios protegidos que atraen grandes cantidades de turistas año a año.

-Ribagorza: presenta las mayores altitudes de la Cordillera Pirenaica, lo que la hace una zona en la que se practica turismo deportivo y de aventura.

-La Litera, Cinca Medio y Bajo Cinca: fuera de los Pirineos, representan las llanuras de la depresión del Ebro en una provincia de montañas. Tierras de grandes cultivos, regadío y frutales.

-Los Monegros: éstos constituyen uno de los principales focos de atracción del turismo mitológico europeo.

Antes de comenzar me gustaría destacar los objetivos propuestos para este trabajo:

-Analizar interna y externamente el sector turístico aragonés.

-Conocer más a fondo el sector turístico y analizar las comparaciones a diferentes escalas (provincial, autonómica y nacional).

-Aprender la terminología necesaria para llevar a cabo las reflexiones oportunas.

-Intentar proponer soluciones a los diferentes problemas o dificultades que se planteen.

-Proponer nuevas estrategias para conseguir un mejor funcionamiento del sistema.

En este trabajo voy a estudiar el turismo en Huesca, con el fin de desarrollar las claves para un mayor éxito de cara al futuro y, por consiguiente, aumentar la cifra de ingresos conseguidos a partir del turismo en el Alto Aragón.

2. DIAGNÓSTICO DEL SECTOR

En apartados posteriores abarcaremos la problemática actual del sector turístico debido entre otras causas a la crisis económica de los últimos años y para ello va a ser imprescindible analizar el estado actual del sector turístico nacional y aragonés.

Según Francisco Cebrián Abellán en su libro Turismo rural y desarrollo local, el sector turístico comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año y mayor a un día, con fines de ocio, por negocios o por otros motivos.

Los tipos de turismo más relevantes se clasifican según la actividad desarrollada, como por ejemplo el turismo deportivo, de negocios, social, religioso, cultural, de aventura y ecológico.

Analizando el sector a nivel nacional, España se mantuvo, en el año 2009¹, como el tercer destino turístico a nivel mundial, por detrás de Francia y EE.UU. La industria turística española está considerada como uno de los principales sectores estratégicos del país teniendo un peso similar al de la construcción y al de la industria. El sector turístico es la primera "industria" nacional. Según "las cuentas económicas de contabilidad nacional" elaboradas por el Instituto Nacional de Estadística (INE) el turismo representó en 2009 el 9,9% del PIB, expresado en valores absolutos equivale a un gasto de 103.583,7 millones de euros (véase tabla 1 y gráficos 1 y 2). Además, da empleo a 1,5 millones de personas y en cuanto a ingresos, España se situó en 2009 en segunda posición por detrás de Estados Unidos, con 37.000 millones de euros, siendo el gasto medio por turista de 660 euros, tal y como queda reflejado en la encuesta de gasto turístico realizada por el Instituto de Estudios Turísticos en 2010.

Tabla 1: Datos referidos al porcentaje del PIB dedicado al turismo en España.

Año	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008(P)	2009(P)	2010(A)
% sobre el PIB	11,6	11,5	11,1	11	10,9	10,8	10,9	10,8	10,4	9,9	10,2

Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

¹ No se han encontrado datos más actualizados

Gráfico 1: Porcentaje del PIB dedicado al turismo en España (Tabla 1)

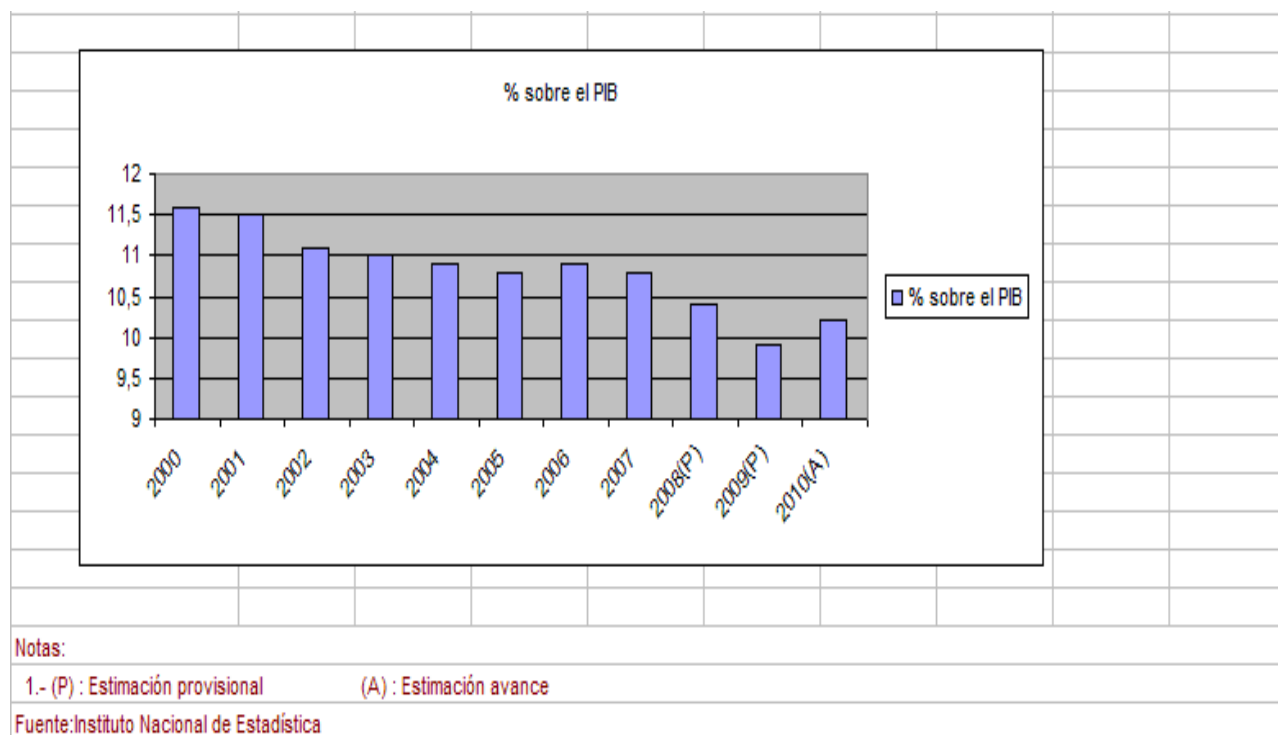
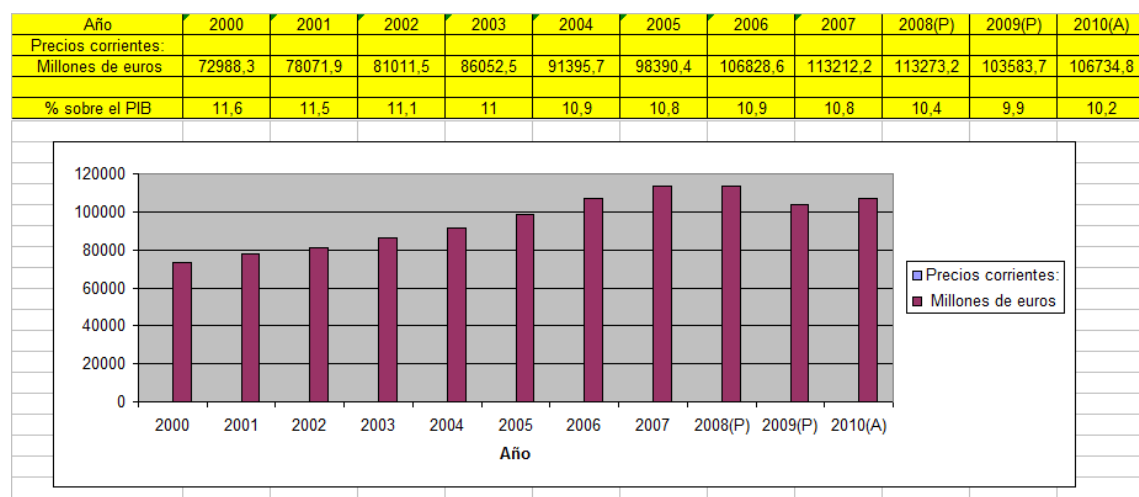


Gráfico 2: Valores absolutos del PIB dedicado al turismo en España, (tabla adjunta)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Analizando el turismo a nivel autonómico, cabe destacar que la comunidad aragonesa abarcaba en 2009 el 6,6% del turismo total español (véase gráfico 3). Éste es un sector con creciente presencia en el tejido empresarial aragonés. Tiene gran capacidad de crecimiento apoyado por la riqueza de los recursos, abundantes y a la vez variados. Cabe destacar que la provincia de Huesca contaba en 2009 con más número de empresas de turismo activo que Zaragoza y Teruel. Por ello vamos a tratar de profundizar e ir mas allá centrándonos única y exclusivamente en esta zona alto aragonesa, tratando de exponer más detenidamente la situación de este sector, tan importante para la economía en estos tiempos que corren.

Grafico 3: Porcentajes del sector turístico español



Fuente: Instituto Nacional de Estadística de Huesca (Año 2010)

2.1. TURISMO ALTO ARAGONÉS, SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS FUTURAS

La manera de medir el potencial del sector turístico de un territorio es por su dotación de infraestructuras y reclamos turísticos y por la evolución y perspectivas de su demanda de servicios turísticos. Como esa demanda depende en gran medida de esas infraestructuras y reclamos, cualquier diagnóstico riguroso que quiera hacerse sobre el sector turístico aragonés debe contener una valoración de la demanda del sector y sus posibilidades a partir de la evidencia disponible.

Comenzamos en este estudio por presentar cuál es el potencial del turismo aragonés utilizando los principales indicadores del sistema estadístico español sobre la demanda del sector, a la vez que se fija en base a los mismos el peso que el sector turístico aragonés tiene en el sector español. Dos cosas son importantes:

- 1) La evolución observada en la demanda, en especial su tendencia y la incidencia de la crisis sobre la misma.
- 2) Las previsiones sobre su trayectoria en el futuro.

Sobre todo interesa valorar el papel que puede jugar el sector en la reconversión productiva que inevitablemente debe producirse para la salida de la actual crisis económica.

A pesar de que en este estudio se hace un análisis de la fuerza de trabajo de todas las actividades del sector turístico de todas las comarcas aragonesas, no se dispone de información desagregada de la demanda, ni de todas esas actividades, ni de todas las comarcas y esto supone un gran problema de cara a la toma de decisiones futuras.

2.1.1. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR

Para poder desarrollar este punto correctamente voy a empezar por enumerar las zonas o comarcas que forman el conjunto de la comunidad oscense (véase gráfico 4). En la zona Pirenaica están la Jacetania, el Alto Gállego, el Sobrarbe y la Ribagorza, en la parte del Prepirineo las Cinco Villas, la Hoya de Huesca y el Somontano y por la parte inferior podemos encontrar los Monegros, la Litera, el Cinca Medio, el Bajo Cinca y la Ribera del Ebro.

Gráfico 4: Mapa de la comarca oscense



Fuente: Google (Comarcas provincia de Huesca);

<http://www.google.es/imgres?um=1&hl=es&sa=N&biw=1280&bih=685&tbm=isch&tbnid=MyT0U3cfBwyMZM:&imgrefurl=http://www.romanicoaragones.com/0-English/Mapas%252001.htm&docid=70q69WoR-8nFZM&imgurl=http://www.romanicoaragones.com/MapaComarcas.jpg&w=400&h=446&ei=Qr5cUIDrKsSa1AXfw4GIDw&zoom=1&iact=rc&dur=525&sig=104193098448101789256&page=3&tbnh=157&tbnw=141&start=36&ndsp=21&ved=1t:429,r:13,s:36,i:234&tx=49&ty=57>

(Septiembre, 2012)

Los agentes públicos afirman que el diagnóstico de la situación actual en relación a la formación de los trabajadores del sector turístico mantiene una opinión generalizada de que existe una carencia de profesionalización en el sector. De este modo, Jacetania, Monegros, Sobrarbe y Ribagorza señalan explícitamente una falta de profesionalización en todo el sector. Andorra-Sierra de Arcos, Bajo Cinca, Cinca Medio y Cinco Villas apuntan a la falta de profesionalización en hostelería y restauración. Bajo Aragón en las viviendas de turismo rural.

La temporalidad y la baja retribución de los empleos son señaladas como responsables de esta falta de profesionalización.²

Sin embargo, este problema parece no ser detectado, aunque por otro lado se señala cierto conflicto ocasionado por el intrusismo en la restauración. La distribución poblacional en Aragón, en la que más de la mitad de la población se concentra en Zaragoza capital, lleva aparejada una escasez de mano de obra cualificada en el resto de comarcas. Esta falta de profesionalización no sólo incumbe a los trabajadores, sino que en cierto modo se traslada a los empresarios. Algunos agentes públicos se quejan del poco carácter emprendedor en la comarca y de un tejido empresarial poco adaptado a las exigencias actuales. Finalmente, la calidad y una formación multidisciplinar aparecen como características deseables en quienes gestionan los servicios turísticos.

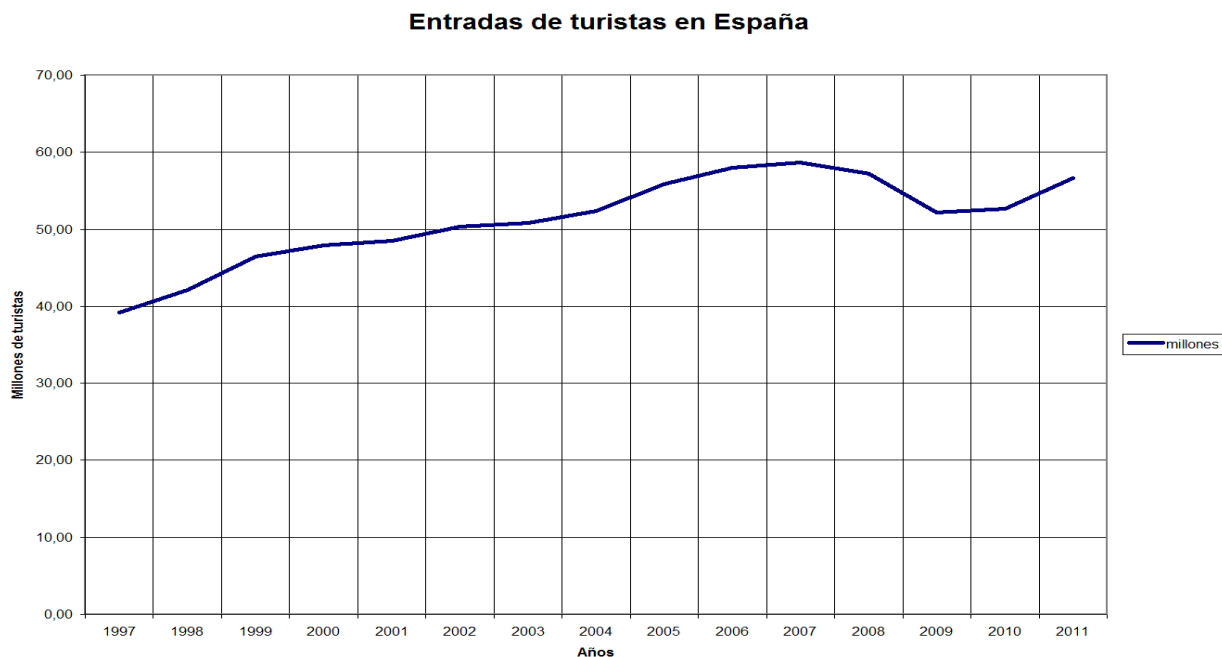
2.1.2. Perspectivas futuras

Las referencias y perspectivas futuras que ocupa el ámbito propiamente aragonés son limitadas. El principal motivo puede ser el escaso peso que tradicionalmente ha tenido el sector turístico en nuestra comunidad. Afortunadamente, hoy en día nuestras cifras de ingresos turísticos a nivel nacional son envidiables por muchos países y se prevé que a pesar de la crisis económica, estas cifras se mantengan tanto a corto como a largo plazo. A continuación véanse el gráfico 5, tabla 2 y gráfico 6, los cuales aportan las entradas de turistas en España y Aragón.

Para combatir las amenazas ante un futuro incierto, el sector turístico debe estar preparado. Por ello, expertos del sector han realizado un mecanismo de análisis para detectar las posibles amenazas futuras y poder tomar medidas con la mayor antelación posible. A partir de dicho estudio (Gómez, A. y Horna, G., 2006) se identifican como importantes para el desarrollo futuro del sector las acciones formativas que promuevan un mejor conocimiento de las nuevas tecnologías y de idiomas y una mejor atención al cliente para aumentar el grado de especialización de los trabajadores. También aparecen en un lugar destacado las actuaciones destinadas a la renovación de conocimientos específicos y al incremento de la especialización en tareas concretas.

¹ Fuente: Gómez, A. y Horna, G. (2006): *El sector turístico en las comarcas aragonesas*, Fundación de economía aragonesa, Zaragoza.

Gráfico 5: Número de turistas extranjeros en España

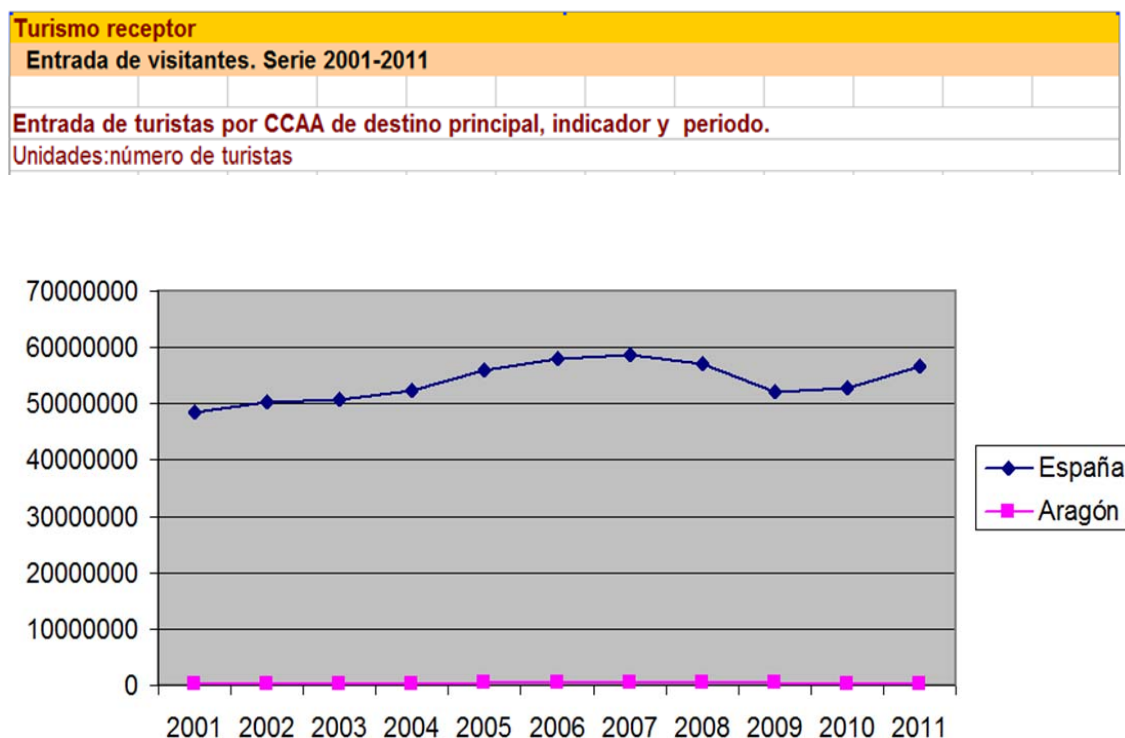


Fuente: Instituto Nacional de Estadística de Huesca

En el caso aragonés la capacitación de los trabajadores tiene un nivel relativamente bajo, especialmente en lo que se refiere a las TIC (Tecnologías de la información y comunicación), ya que los cambios en el sector van a aumentar la necesidad de adquirir nuevos conocimientos con el fin de ser más competitivos. Seguramente por ello, la tendencia es hacia un aumento lento pero progresivo de la cualificación media de los ocupados, lo que se interpreta como un incremento de la profesionalización del sector.

Sin profundizar en las necesidades formativas de los trabajadores, de lo que significa el sector turístico para las comarcas aragonesas, que en la presentación del estudio ya se ha indicado que dicho sector es una clara alternativa de actividad para el sector rural, amenazado por el fantasma de la despoblación, el análisis citado anteriormente pone de manifiesto que, si se clasifican las comarcas como turísticas y no turísticas, las primeras se caracterizan por tener unas mayores tasas de crecimiento de la población, del VAB (Valor añadido bruto) y mayor nivel de renta per capita. Estas conclusiones señalan al turismo como una alternativa clara de futuro para las comarcas en las que dicho sector está poco desarrollado.

Gráfico 6: Entrada de turistas en la comunidad autónoma de Aragón.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE (Setiembre, 2012)

Tabla 2: Datos referidos a la entrada de turistas en Aragón

	Valor absoluto										
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011 (1)
Total destino	48565344	50330623	50853815	52429832	55913778	58004462	58665504	57192013	52177640	52677187	56694298
Aragón	237917	249345	227890	272144	424424	442372	387439	434825	348888	332766	311833

Fuente: Instituto nacional de estadística de Huesca

3. COMPARACIONES ENTRE EL SECTOR TURÍSTICO ARAGONÉS Y CATALÁN

El interés de este estudio es diagnosticar el turismo aragonés desde la perspectiva comarcal, siendo este rasgo territorial una de las características identificativas del mismo. Pero pese a no disponer de series de datos comparables a los de los apartados anteriores para las comarcas

aragonesas, sí que los hay, sin embargo, para algunos municipios de relevancia turística como es el caso del Pirineo.

A la vista de esta disponibilidad, mientras que no parece oportuno incluir datos de municipios seleccionados, por importantes que sean desde el punto de vista turístico, sí que tiene mucho interés recoger la evolución del turismo en el Pirineo Aragonés porque las comarcas más específicamente turísticas de Aragón se encuentran en este espacio geográfico. Además, su demanda ha ido creciendo suavemente a lo largo de la última década y está mostrando un comportamiento muy positivo respecto al Pirineo catalán. Normalmente el turismo se realiza en acampamentos y vivienda rural, donde se muestra la importancia de las pernoctaciones en el Pirineo en estas modalidades de alojamiento en Aragón. Casi la cuarta parte de las realizadas en acampamentos y más de la tercera parte de las correspondientes a la vivienda rural tienen lugar en el Pirineo. Este es el tirón de la demanda del Pirineo en este tipo de alojamientos.

En referencia al número de viajeros y de pernoctaciones que tienen lugar a lo largo del año en el Pirineo Aragonés, así como sus tasas de variación interanual, salvo durante 2002 para viajeros y pernoctaciones, 2005 en viajeros y 2007 en pernoctaciones, y durante la crisis de 2009, siempre se ha considerado la década 2000-2010 como la década del crecimiento. Sin el último año de crisis la tasa media de crecimiento es del 4,44% en viajeros y del 4,26% en pernoctaciones. Es una tasa de crecimiento muy estimable.³

Conviene hacer una comparación con el resto de la cordillera pirenaica distinguiendo entre el turismo que llega al Pirineo Aragonés y el que visita la zona catalana puesto que son los más importantes, ambos muy por delante del Pirineo Navarro el cual tiene un indicativo negativo en el sector turístico el cual se muestra en el gráfico 3 (2,3% que lo sitúa en la onceava posición nacional). En primer lugar, hay que decir que la zona aragonesa ha incrementado el número de viajeros recortando la diferencia con el nivel de turismo del Pirineo catalán.

El incremento mostrado por el turismo dirigido al Pirineo aragonés se produjo de manera más acusada y sostenida a partir del año 2006, coincidiendo con una caída del turismo en el Pirineo Catalán.

Por último, señalar que la incidencia de la crisis internacional afectó en mayor medida a la zona aragonesa del Pirineo, observándose así tasas negativas elevadas de más del 8% tanto en viajeros como en pernoctaciones, mientras que en el Pirineo Catalán están en el -6,2% y -7,3%, respectivamente. En todo caso, hay que tener en cuenta que 2008 recibió el impulso de la Expo de Zaragoza y fue extraordinariamente bueno. Si no se tiene en cuenta lo ocurrido en 2009 la

³ Fuente: INE

media de crecimiento en el Pirineo Catalán es del -0,58% en viajeros y del -0,97% en pernoctaciones, muy diferentes a las tasas superiores al 4% que tienen lugar en Aragón. Se ve una tendencia creciente en el caso aragonés y se puede deducir que comparativamente las cosas se han hecho peor en la parte catalana.⁴

3.1. PERFIL DEL TURISTA NACIONAL QUE VIAJA AL ALTO ARAGÓN

Los turistas que vienen al Alto Aragón suelen ser mayoritariamente de origen nacional y más concretamente procedentes de las grandes ciudades como Barcelona, Madrid y Valencia. Suele ser gente que oscila en un intervalo de edad entre 31 y 40 años, de nivel cultural medio-alto. Por otro lado, cabe destacar que estos turistas viajan en familia, pareja y con amigos por un periodo de entre 3 a 7 días de duración.

También con mucha asiduidad el Alto Aragón recibe turistas de interior que buscan opciones diferentes al turismo de masas y al ocio tradicional.

El gasto medio que se origina diariamente por persona se mueve entre 30 y 50 euros sin alojamiento, ni desplazamiento. Las principales actividades son el turismo rural, cultural, religioso, de naturaleza y de nieve. Normalmente suelen organizar sus viajes a través de Internet, por cuenta propia pero normalmente son aconsejados por amigos e incluso en las diferentes páginas web que poseen información, fotos y todo tipo de datos y curiosidades acerca de estos bellos parajes. En cuanto a las preferencias a la hora de elegir el alojamiento están los hoteles y hostales entre 1 y 3 estrellas además de casas de familiares y amigos.

Otros datos relevantes encaminados a encontrar un perfil aproximado del turista que viaja a tierras del norte de Aragón:

- Busca establecer relaciones humanas próximas en entornos culturales, religiosos y rurales.
- Practica actividades deportivas, senderismo y actividades de riesgo.
- Busca el silencio, la quietud y la tranquilidad como rasgos principales de la experiencia viajera.
- El consumo de gastronomía local, la compra de productos típicos y el ocio nocturno complementan el viaje.

⁴ Fuente: Documento Cámaras Aragón (<http://www.camarasaragon.com/docs/Noticias/DocumentoNoticia34.pdf>)

- Es un turista activo, se organiza la estancia de forma autónoma, está dispuesto a volver y tiende a repetir.
- La experiencia turística en Aragón tiende a calificarse de muy satisfactoria por la mayoría de sus visitantes.⁵

3.2. PERFIL DEL TURISTA EXTRANJERO QUE VIAJA AL ALTO ARAGÓN

En el ejercicio de 2011, de acuerdo con los resultados de las Encuestas de Ocupación en Alojamiento Turístico del Instituto Nacional de Estadística, 494.103 extranjeros se alojaron en algún hotel, camping, apartamento turístico o vivienda de turismo rural aragonesa, generando 1.091.346 pernoctaciones, con una estancia media de 2,2 días por viajero. Sobre el total de viajeros alojados en estos establecimientos que componen la oferta básica del norte de Aragón, los extranjeros aportaron el 18,4% del total de turistas y el 18,2% de las pernoctaciones, destacando el peso de este segmento de demanda en los campings donde representan la tercera parte del total.

En el año 2011, los datos correspondientes a Aragón reflejaron un comportamiento muy favorable con relación al año anterior, con crecimientos anuales del 9,4% en número de viajeros y del 8,1% en cuanto a pernoctaciones causadas por viajeros residentes fuera de España.

Los principales mercados emisores hacia Aragón son los países de la Unión Europea, en especial: Francia, en primer lugar y de manera destacada, seguida de Alemania en cuanto a campings, y de Italia, en cuanto a hoteles, siendo notable el crecimiento de los flujos turísticos provenientes de Italia, como consecuencia en buena medida de la implantación de los vuelos de bajo coste con origen en este país (Milán, Bolonia y Roma) y destino el aeropuerto de Zaragoza.

Una opción, que no se ha llevado a cabo, es la de utilizar el aeropuerto de Huesca como otra vía receptora de turistas tanto nacionales como internacionales. Se dice que el aeropuerto ha sido construido con esos fines entre otros muchos, pero desafortunadamente no se ha podido llevar a cabo la actividad por falta de fondos económicos debido a las medidas anticrisis que se han aplicado en los últimos años.

⁵ Fuente: INAEM (2004): Estudio sobre el sector turismo en Aragón. Análisis económico, ocupacional, formativo e incidencia de las nuevas tecnologías en la gestión turística.

En el uso de hoteles destacaron también los viajeros provenientes del Reino Unido y Portugal, mientras que en el apartado de campings cabe señalar la aportación muy notable de los Países Bajos y de Bélgica. En cuanto a la forma de organización tan sólo el 11,7% de los turistas extranjeros que eligieron Aragón como destino principal en el año 2010 vinieron con paquete turístico, de acuerdo con los resultados de la Encuesta de Gasto Turístico realizado por el Instituto de Estudios Turísticos en 2010. En lo referente a Cataluña, solo 292.000 turistas extranjeros (4%) fueron los cuáles optaron por elegir esta zona del Pirineo, cifras muy por debajo a las destacadas anteriormente y vinculadas al Pirineo Aragonés.⁶

Por el contrario, la encuesta mencionada anteriormente muestra también el uso de Internet por parte de estos turistas con destino a Aragón alcanzó el 37,5% en 2010, porcentaje que paulatinamente y de forma sostenida va creciendo año a año, tanto en su uso de la red como fuente de información, como, en menor medida, para la contratación y para el pago de los servicios contratados. El Pirineo Catalán mantiene cifras similares en este aspecto a las del Pirineo Aragonés.⁷

4. ESTRATEGIAS UTILIZADAS EN EMPRESAS DEL SECTOR

Tras llevar a cabo la fundamental tarea de analizar el perfil de los distintos clientes, tanto nacionales como internacionales, vamos a continuar haciendo un análisis y mostrando las estrategias más reseñables de las diferentes empresas del sector turístico mediante un plan de promoción turística elaborado para los próximos años.

4.1. PLAN DIFERENCIAL DE PROMOCIÓN TURÍSTICA

El primer paso para la definición del Plan Diferencial de Promoción Turística del Alto Aragón 2012-2015 que aquí se presenta ha sido consensuado por los agentes privados y públicos aragoneses implicados en la promoción turística del Alto Aragón. El procedimiento utilizado es analizar la situación de partida para, de esta forma, establecer un diagnóstico de la actividad

⁶ Fuente: Valdés Peláez, L (1996).

⁷ Fuente: Documento Cámaras Aragón (<http://www.camarasaragon.com/docs/Noticias/DocumentoNoticia34.pdf>)

turística aragonesa que permita definir posteriormente los objetivos, las estrategias y las medidas necesarias para modificar esta situación e impulsar el crecimiento de este sector estratégico de la economía Alto Aragonesa.

Este análisis se centra en el comportamiento de la demanda turística que elige el Alto Aragón como destino de sus vacaciones o escapadas de ocio y de la situación de nuestra oferta, especialmente la denominada como básica, es decir, la que comercializa alojamientos de pago de diversas modalidades. Desde este punto de vista de la oferta también se exponen las principales actividades temáticas de los productos del turismo Alto Aragonés, así como los segmentos de mercado a los que van asociados, señalando finalmente los aspectos diferenciales de la oferta turística Alto Aragonesa. Para elaborar un análisis DAFO vamos a mostrar las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tienen la demanda y la oferta turística aragonesa actualmente. Igualmente, el análisis del comportamiento de la demanda permite definir el perfil del viajero que se desplaza hacia Aragón, que refleja el tipo de turista que nos visita.⁸

4.2. ANÁLISIS GENERAL SOBRE LOS DIFERENTES TIPOS DE ALOJAMIENTOS

Utilizando como fuente principal para este apartado el Instituto Nacional de Estadística (INE) podemos apreciar los siguientes aspectos en cuanto a la oferta hotelera y de apartamentos turísticos en Aragón.

Antes de proceder a la elaboración del análisis DAFO, daremos a conocer los rasgos más característicos y relevantes en la actualidad mediante el análisis generalizado del sector turístico aragonés y sus estadísticas mediante desglose de los diferentes tipos de alojamientos que el Pirineo posee.

La oferta hotelera y de apartamentos turísticos en Aragón, al iniciarse el presente año 2012, se cifraba en 1.288 establecimientos con una disponibilidad de alrededor de 50.000 plazas. De ellas, un total de 32.700 correspondían a la oferta de hoteles, 11.100 plazas pertenecen a hostales y pensiones, algo más de 5.400 se vinculan a apartamentos turísticos y 800

⁸ Fuente: Google (http://www.nororma.com/participacion/DAFO_resumido_turismo.pdf), Archidona (2007).

corresponden a los establecimientos pertenecientes a la Red de Hospederías de Aragón y Paradores Nacionales.

Atendiendo a la categoría de los establecimientos hoteleros aragoneses, conviene destacar que la distribución más numerosa de la oferta corresponde a los hoteles de tres estrellas. Huesca dispone de dos establecimientos de cinco estrellas y veinte hoteles de cuatro estrellas.

Los apartamentos turísticos se concentran en un alto grado en territorio oscense.

Siguiendo el repaso de las distintas modalidades de alojamiento, nos encontramos con que los 93 campings censados legalmente en Aragón en 2012 comercializa en el mercado 31.183 plazas. De ellas, las correspondientes a bungalows van teniendo una importancia creciente debido a que la demanda de este tipo de alojamientos ha subido de forma muy notable.

Otra modalidad de alojamiento con fuerte implantación en nuestra comunidad autónoma es la representada por las viviendas de turismo rural. En Aragón, a principios del año 2012, el correspondiente registro administrativo contabilizaba 1.286 viviendas dadas de alta con una disponibilidad de 9.900 plazas entre las modalidades de alojamiento compartido y no compartido. Esta última forma de acogida es la más importante ya que aproximadamente el 54% de las plazas se sitúan en la categoría superior y el resto en la básica. Por tanto, el proceso de mejora de la calidad en la oferta de viviendas de turismo rural debe llevar al predominio de las de mayor categoría de una forma clara. No obstante, este es un proceso ya iniciado que presenta algunas dificultades financieras y de formación salvables pero a un ritmo más lento del deseado.

Más de 700 viviendas se localizan en el hábitat rural oscense, acaparando el 52% de las plazas totales aragonesas puestas en el mercado por las viviendas de turismo rural de oferta legal. La evolución en los últimos años refleja un incremento fuerte y sostenido de la oferta.

En los últimos seis años se ha experimentado un crecimiento del 63% en plazas y del 47% en establecimientos de turismo rural. Este comportamiento proviene de su consolidación como oferta alternativa.

Dentro del medio rural en Aragón existe otra modalidad de ofertas de alojamiento con un peso específico muy apreciable, como son los albergues, las áreas de acampada y los refugios de montaña.

4.2.1. La oferta complementaria en Aragón

Según el INE la oferta turística aragonesa básica (de alojamiento) en 2011 debe añadirse una variada oferta complementaria que abarca un amplio abanico de actividades como son:

- Restaurantes: 2.083 establecimientos que cuentan con 152.061 plazas.
- Cafeterías: 563 establecimientos con 24.572 plazas.
- Balnearios: 10 establecimientos de aguas termales que son Balneario de Baños de Benasque, Balneario Panticosa Resort, Balnearios Vilas del Turbón, Balneario de Camarena de la Sierra, Balneario de Manzanera, Balneario de Serón, Balneario Termas Pallares, Balneario de San Roque, Balneario de Paracuellos de Jiloca y Balneario de La Virgen.
- Estaciones de esquí: 7 estaciones de esquí alpino con 362 kilómetros esquiables y 9 estaciones de esquí de fondo con 163 kilómetros esquiables. Las estaciones de esquí son Astún, Candanchú, Cerler, Formigal, Javalambre, Panticosa y Valdelinares.
- Campos de golf: 10, los cuáles se enumeran a continuación. En Teruel únicamente esta el Club de Golf El Castillejo. En la provincia de Huesca están El Club de Golf Jaca, Benasque Club Golf y Golf Guara. Por último, en la provincia de Zaragoza, pionera en Aragón en número de campos, que son Las Margas Golf, Real Aérea Club de Zaragoza, Augusta Golf Calatayud, Club de Golf Las Ranillas, Club de golf la Peña y Club de Golf Los Lagos.
- Puertos deportivos/náuticos: 2 que son Club Náutico Zaragoza y Club Náutico Mar de Aragón.
- Centros vacacionales: 3. En el Pirineo Aragonés está Morillo de Tou y Ligüerre de Cinca. En Zaragoza esta el centro vacacional de Augusta Spa Resort.
- Parques temáticos y de ocio: 5 parques entre los que se encuentran el Monasterio de Piedra y Pirenarium en la provincia de Huesca. Dinópolis que cuenta con 5 sedes repartidas por territorio turolense. En la provincia de Zaragoza se encuentra La Cuniacha y el Parque de Atracciones de Zaragoza.
- Aeropuertos: 3. El más importante es el aeropuerto de Zaragoza. Por otro lado está el y por último el aeropuerto Huesca-Pirineos el que ya nombramos que está cerrado actualmente y por último el aeropuerto - aeródromo de Teruel-Caudé (en construcción).
- Aeródromos: 6. En Aragón están el Aeródromo de Santa Cilia-Los Pirineos en Jaca (Huesca), Campo Municipal de Vuelo de Barbastro (Huesca), Centro de Deportes de Aventura Tardienta-

Monegros (Huesca), Aeródromo de Villanueva de Gállego (Zaragoza), Aeródromo de Torremocha de Jiloca (Teruel) y el Aeródromo de Alcañiz (Teruel).

Merece también una mención especial el grupo de empresas aragonesas dedicadas al turismo activo y de aventura, subsector con un dinamismo elevado y un crecimiento potencial importante, dados los recursos naturales disponibles en Aragón para la práctica de estas actividades turísticas. En concreto, al inicio del ejercicio 2012, el Registro de Empresas de Turismo Deportivo contaba con 176 empresas inscritas de las que 129 correspondían a la provincia oscense, 27 a Zaragoza y 20 tenían su sede en Teruel.

4.2.2. Aspectos diferenciales de la oferta turística alto aragonesa

En este apartado se muestran algunos de los principales rasgos que caracterizan la oferta turística alto aragonesa:

- Montaña, nieve, espacios naturales, variedad paisajística y geoturismo.
- Patrimonio cultural y religioso.
- El carácter aragonés: acogedor y noble.
- Gastronomía autóctona.
- Oferta de turismo rural.
- Contraste de paisajes y de estilos artísticos.
- Práctica del turismo deportivo y activo.
- Variedad ornitológica.⁹

4.3. ANÁLISIS DAFO

El análisis y las diferentes observaciones realizadas en los puntos anteriores nos van a servir de gran ayuda tanto para elaborar como para obtener nuestras propias conclusiones tras la elaboración del DAFO, el cual se detalla a continuación.

⁹ Fuente: Alós, J. (2006); Ordenación y promoción del turismo en Aragón, Zaragoza.

Primero expondré el análisis DAFO referido a la oferta turística y posteriormente a la demanda turística. Cabe destacar que algunos de los contenidos del análisis DAFO se analizarán más detenidamente en apartados posteriores.

4.3.1. Análisis DAFO de la oferta turística

En los siguientes subapartados se detalla el Análisis DAFO de la oferta turística. Para realizarlo adecuadamente repasaremos el análisis que hemos realizado anteriormente sobre la situación actual del sector turístico alto aragonés.

4.3.1.1. Debilidades

Las principales debilidades que muestra el sector son:

- Estacionalidad de determinados destinos de montaña.
- Pequeña dimensión de las empresas turísticas.
- Escasa renovación de contenidos de algunos destinos turísticos secundarios que no favorecen el efecto repetición.
- Baja tendencia a la fusión de productos y servicios turísticos para la promoción conjunta.
- Escasa incorporación de la oferta turística (especialmente los alojamientos rurales) a los portales de comercialización online.
- Ausencia de una marca común de promoción y la proliferación excesiva de submarcas más vinculadas al territorio que al producto.

4.3.1.2. Amenazas

Las principales amenazas que muestra el sector son:

- Proximidad con otros destinos de turismo de interior que realizan mayor inversión en promoción turística.

-Descenso en la calidad de la oferta como consecuencia de la adaptación de precios a la situación económica.

-Creciente dependencia de las nuevas tecnologías ante la propagación de la comercialización directa de los productos y destinos turísticos al consumidor.

4.3.1.3. Fortalezas

Las principales fortalezas que muestra el sector son:

-Variedad de productos turísticos para todos los segmentos de mercado: turismo deportivo, cultural, religioso, familiar...

-Calidad y variedad gastronómica.

-Amabilidad y hospitalidad de la población aragonesa.

-Alto contenido patrimonial e histórico artístico.

-Agenda cultural y festiva variada.

-Alto atractivo de los espacios naturales aragoneses: su geodiversidad y biodiversidad.

-Conexión aérea de bajo coste con el aeropuerto de Zaragoza y que hace llegar a turistas extranjeros, mayoritariamente de la Unión Europea hasta la zona alto aragonesa.

-Infraestructuras de calidad.

4.3.1.4. Oportunidades

Las principales oportunidades que muestra el sector son:

-Vinculación de la imagen de Aragón con sus excelentes recursos paisajísticos, monumentales y gastronómicos que influyen en la calidad de la experiencia turística.

-Mayor posibilidad de explotación de rincones y recursos desconocidos.

-Posibilidad de adentrarse en Aragón como destino turístico a través de los blogs y motores de búsqueda.

-Diferenciación de la oferta con otros destinos y la superación de las expectativas del viajero a través de la búsqueda de la excelencia.

-Concentración de la oferta para facilitar el acceso al mercado para la comercialización a través de productos conjuntos.

4.3.2. Análisis DAFO de la demanda turística

A continuación presentamos el Análisis DAFO de la demanda turística. Para poder analizar la demanda turística realizamos una autocrítica del mercado y hemos reflejado tanto los puntos fuertes como aquellos en los que deberíamos mejorar para poder lograr un mayor volumen de demanda.

4.3.2.1. Debilidades

Las principales debilidades que muestra el sector son:

-Limitación de demanda interna de los aragoneses debido al escaso conocimiento de los atractivos turísticos de la comunidad.

-Gasto medio del perfil del visitante de Aragón (algunos estudios lo cifran entre 30 y 50 euros al día sin alojamiento)

4.3.2.2. Amenazas

Las principales amenazas que muestra el sector son:

-Microsegmentación de los nichos de mercado.

-Constante necesidad de innovación de los productos para satisfacer la demanda de sensaciones y experiencias por parte de los viajeros.

-La creciente dependencia de las opiniones de usuarios de los blogs de viajeros sobre las decisiones de compra.

-Comportamiento de los consumidores en cuanto a reducción del número de días de su periodo vacacional.

4.3.2.3. Fortalezas

Las principales fortalezas que muestra el sector son:

- La creciente búsqueda de sensaciones y experiencias por parte del viajero posiciona los recursos turísticos de Aragón en primera línea.
- Buen posicionamiento de Aragón entre las preferencias de determinados segmentos de mercado: turismo de nieve, de aventura, religioso, campings...
- Perfil del turista que viene a Aragón: familiar, parejas o amigos.
- Preferencias del viajero por el turismo cultural, religioso, rural y de nieve.
- Preferencias del viajero por el consumo de gastronomía local.
- Alta satisfacción de los turistas y su intención de retorno.

4.3.2.4. Oportunidades

Las principales oportunidades que muestra el sector son:

- Adecuación de los productos a los requerimientos de la demanda: según sus gustos y sus circunstancias económicas.
- Acercamiento a los nuevos asesores de viajes para favorecer la recomendación de nuestros productos a los viajeros.

5. COMPETENCIAS BÁSICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR

En los últimos años, la competencia entre destinos turísticos está marcando la evolución del sector y, por tanto, se está estimulando la mejora en la gestión de los recursos de las empresas. El Alto Aragón, y su configuración como oferta de turismo, supone un importante reto para la comunidad Alto Aragonesa: debe competir por convertirse en un destino a considerar por los potenciales turistas. Uno de los recursos de carácter intangible que incide de forma directa en la diferenciación de producto en la industria del turismo es el capital humano. En este sentido, los

recursos humanos juegan un papel clave. En los siguientes párrafos se ofrece la problemática de recursos humanos y del mercado laboral que afecta al sector del turismo en el Alto Aragón. Asimismo, se analizan los principales desafíos del sector turístico para afrontar y aprovechar el nuevo entorno competitivo. En este estudio he analizado de forma general la estructura laboral del sector turístico aragonés y, en particular, la situación de los recursos humanos en el mismo. Con todo ello se puede realizar una previsión del impacto turístico en tierras alto aragonesas sobre la oferta turística, en términos de sus recursos humanos, mercado laboral y calidad de servicio. Finalmente, se ofrecen algunas recomendaciones que persiguen ofrecer un camino hacia la competitividad del sector turístico aragonés a través de nuestros recursos humanos.

A continuación se muestra mediante una perspectiva global las habilidades y destrezas que los recursos humanos del sector turístico alto aragonés deberían mejorar y cómo podrían hacerlo. A diferencia de otros sectores productivos, tradicionalmente no se ha prestado mucha atención a las competencias básicas de los recursos humanos del sector turístico, ni en el Alto Aragón, ni en las proximidades.

5.1. PROBLEMÁTICA EN LA GESTIÓN DE LOS RRHH EN EL SECTOR TURÍSTICO

Algunos de los posibles inconvenientes en la gestión de los recursos humanos en el sector turístico del Alto Aragón son:¹⁰

-No realizar análisis ocasionales acerca de la situación de los empleados: las empresas han empezado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad son sus recursos humanos. Se recogen cada día más experiencias de organizaciones empresariales que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano. Generar ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo son estrategias que capacitan a los individuos para el desarrollo de competencias.

-Selección del personal inadecuada: el enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la selección del personal, el cual puede apoyarse ya no sobre diplomas sino sobre capacidades demostradas. Las nuevas líneas en materia de vinculación de personal se escriben sobre perfiles basados en competencias variadas.

¹⁰ Fuente: FEHR (Federación Española de Hostelería) y Secretaría General de Turismo: estudio sobre recursos humanos en los sectores de alojamiento y restauración.

Con anterioridad a la crisis económica de 2008, la dificultad para obtener los recursos humanos adecuados se debía a varios factores: el crecimiento del empleo en su conjunto (que ofrecía muchas más alternativas), los horarios y estacionalidad de los servicios, el escaso atractivo del sector para buena parte de la población, el incremento de competidores de bajos costes que impone limitaciones salariales o la propia insuficiencia de personas adecuadamente formadas en el sector.

Hoy en día la tendencia está cambiando y se encuentran con mucha más facilidad recursos humanos adecuados para el sector turístico debido a la gran tasa de paro existente tanto en España como más concretamente en Aragón. Esta tasa de paro tan elevada permite a las empresas tener más posibilidades a la hora de elegir a su personal y por tanto siempre conseguirán una mejor elección. En cuanto a los horarios y la estacionalidad siguen siendo similares aunque se puede decir que en la actualidad se considera un sector más atractivo que en 2007 y años anteriores.

-Necesidades formativas: la principal razón de estas necesidades es debido a que el sector turístico alto aragonés recompensa económicamente menos que otras actividades de servicios la formación de sus trabajadores (concretamente, el rendimiento educativo) y esto se traduce en falta de profesionalidad e interés.

No obstante, la formación de recursos humanos constituye un importante factor para el buen funcionamiento de cualquier actividad turística. Por ello, uno de los objetivos del año europeo del turismo comunitario, fue conseguir un mayor grado de profesionalidad en la gestión del turismo rural y a ello se destinaron importantes recursos, entre otros lugares a la zona del Pirineo Aragonés.

-La importancia de la especialización: la especialización en el turismo alto aragonés es común a todas las ramas de actividad y tipos de empresa, aunque se detectan en su mayor parte entre puestos cualificados (como camareros), seguidos por personal más especializado y cualificado (como cocineros, jefes de área y cuadros directivos).

-Motivación mediante la retribución variable: pienso que no es adecuado el sistema de retribución aplicado en muchas de las empresas del sector turístico alto aragonés y esto supone un inconveniente para su posterior desarrollo. Así pues, sería muy apropiado aplicar un sistema de retribución variable mediante incentivos en algunos cargos que pudieran conseguir un mayor esfuerzo por parte del asalariado y por tanto un beneficio común. Otra motivación añadida, sin esfuerzo económico y que no suele estar presente, es la de la valoración del buen trabajo tras la consecución de los objetivos.

-Escasa utilización de estrategias de recursos humanos: expertos aconsejan que el sector turístico debe intercambiar puestos de trabajo entre los distintos trabajadores para hacer el factor humano más competitivo y en consecuencia también a la empresa o negocio.

-Escasa formación de la mujer hasta nuestros días en este sector y zona: la formación de la mujer, merece una atención especial; se incorpora a las nuevas actividades y es considerada como un agente importante de la conservación del medio natural y del medio ambiente. Algunas empresas turísticas del Alto Aragón todavía padecen este tipo de problemas dando preferencia al conjunto masculino a la hora de hacer contrataciones para cierto tipo de actividades.

Fuera del marco de las competencias básicas también cabe recalcar la incidencia de la crisis económica actual. La crisis no ha cambiado la situación en el turismo, por consiguiente sí que se van a necesitar trabajadores porque es un sector en expansión. Claramente es una alternativa para la recolocación de parados. De este modo, y por raro que parezca la crisis económica no va a ser un inconveniente, puesto que no va a afectar al sector turístico Alto Aragonés.

-Evaluación final del conjunto de los recursos humanos: algunas de las razones anteriores encuentran su justificación en la deficiente valoración del capital humano por parte de las empresas del sector. Esta evaluación se lleva a cabo mediante un análisis cuantitativo realizado por la rentabilidad de la inversión en formación de los trabajadores en diferentes sectores. Para ello, los expertos estiman una ecuación de salarios en la que, entre otras variables explicativas, aparecen el nivel educativo y la experiencia en el trabajo de los individuos.

5.2. POSIBLES SOLUCIONES

Todas estas soluciones que se muestran a continuación pueden mejorar la situación actual pero siempre mediante una gestión adecuada de los diferentes recursos humanos. En el próximo punto se detallan las posibles soluciones a los inconvenientes formulados anteriormente. Como desarrollar en el futuro al personal para hacer el turismo alto aragonés más competitivo.¹¹

1. En empresas turísticas de cierta importancia, conocer las áreas funcionales de la empresa y aplicar las distintas herramientas disponibles en cada una de ellas (Finanzas, Contabilidad, RRHH, Marketing y Producción), así como conocer las principales relaciones existentes entre

¹¹ Fuente: FEHR (Federación Española de Hostelería) y Secretaría General de Turismo: estudio sobre recursos humanos en los sectores de alojamiento y restauración.

ellas. Cabe destacar que la mayoría de las empresas del Alto Aragón son pequeñas y por tanto no procede tener ningún departamento puesto que esas labores las suele realizar el propio empresario.

2. Identificar las nuevas tendencias en la administración de empresas del turismo y ocio (capacidad de liderazgo para la gestión de personas, gestión del conocimiento, gestión de la innovación, etc.) que le permitan alcanzar un mayor desarrollo profesional y éxito empresarial.
3. Aplicar principios de responsabilidad social en la empresa, atendiendo particularmente a la gestión medioambiental, orientado al cumplimiento de la legalidad vigente y como fuente de oportunidades, para el refuerzo de la imagen y el proceso productivo en la empresa del sector turístico.
4. Utilizar las herramientas técnicas e informáticas propias del sector turístico necesarias para la administración eficaz y eficiente de una empresa.
5. Considerar la innovación como un valor fundamental para la gestión y administración de empresas turísticas: identificar tendencias, liderar proyectos, gestionar el conocimiento y la calidad, apostar por la internacionalización, comprender y aplicar los conceptos de responsabilidad social y medioambiental.
6. Dominar el inglés a nivel profesional y tener conocimiento avanzado de un segundo y tercer idioma.
7. La buena actitud de servicio y atención al cliente como imprescindible para el desempeño profesional de las actividades en el turismo y el ocio.
8. Comprender el carácter dinámico y evolutivo del turismo alto aragonés y de la nueva sociedad del ocio.
9. Conocer el procedimiento operativo del ámbito de alojamiento y la restauración (restaurantes, bares, cafeterías, etc.).

6. PROBLEMÁTICA DEL TURISMO RURAL EN EL ALTO ARAGÓN

En este punto me gustaría abarcar dos perspectivas en relación a la problemática actual del turismo en el Alto Aragón. De este modo, la primera perspectiva, la cual se muestra a continuación, muestra la problemática debida a la crisis económica y alguna posible manera de

hacer el sector más eficaz. La segunda perspectiva va encaminada al retroceso que experimentó el turismo aragonés en el año 2007 y más concretamente la comunidad alto aragonesa. Se detallan las causas por las cuales se llegó a esa situación y las medidas que se llevaron a cabo para superar esos momentos difíciles para el turismo oscense.

6.1. PROBLEMÁTICA ACTUAL DEL TURISMO RURAL ALTO ARAGONÉS

Es una realidad que el turismo rural afronta su propia crisis. La elevada oferta, el descenso de la demanda y la competencia ilegal son las mayores preocupaciones de este sector en la actualidad.

Ni siquiera las buenas cifras del último periodo vacacional (Semana Santa 2012) han mejorado las expectativas del turismo rural aragonés, que afronta una crisis interna agravada por la situación económica global. Esto se debe, como ya nombramos anteriormente, al aumento de la oferta, la disminución de la demanda y la competencia ilegal que han agravado la situación de un sector que busca reinventarse para combatir unas estadísticas que cifran la ocupación del pasado mes de febrero en un preocupante 6% en el Alto Aragón.

Ejemplificando el apartado anterior, en el año 2007 había unas 800 casas rurales en la Comunidad y ahora en 2012 el número asciende a 1.250. La oferta se ha duplicado, mientras que la demanda ha ido a menos. Esto se debe entre otras muchas razones a que la gente viaja menos y, si lo hace, reduce el número de noches.

Además, este tipo de turismo funciona bien en Semana Santa, verano, Navidad y los fines de semana, pero durante el resto del año la actividad que genera es casi nula. Esto obliga a ser muy eficientes en los periodos estipulados, en caso contrario es difícil la subsistencia de los distintos negocios.

El sector, mientras tanto, intenta reinventarse y buscar nuevas fórmulas para reactivar un turismo que se encuentra actualmente en punto muerto. Desde mi punto de vista, una manera de reactivar la demanda de forma continuada puede ser a través de actividades que proporcionen un valor añadido al turismo rural y, sobre todo, añadir la formación hacia todo el conjunto de trabajadores de modo que se profesionalice todo el turismo rural.

Por ello, los empresarios alto aragoneses demandan ayudas de la administración para poder financiar la promoción del turismo rural y los cursos para empresarios, así como que el Gobierno potencie el sector con su Plan Integral de Turismo.

Otras soluciones a la problemática actual del turismo rural puede ser la creación de paquetes turísticos que aumenten el atractivo de las casas rurales, la expansión hacia el extranjero, intentando buscar nuevos clientes en otros emplazamientos fuera de España y por último la promoción a través de Internet y las redes sociales que son otros de los objetivos que persigue esta asociación.

Otro de los problemas no controlados a los que se enfrenta el turismo rural aragonés es la competencia ilegal, que además de llevarse a clientes potenciales dificulta la credibilidad del sector. Véase el ejemplo de que hay mucha gente que tenía una segunda residencia y, a raíz de la crisis, ha decidido alquilarla. El problema no es que la ofrezcan a través de Internet, sino que la vendan como turismo rural cuando no lo es.

Cabe destacar por su importancia y para la mejor comprensión del texto anterior que las Viviendas de Turismo Rural son inmuebles habitables destinados al alojamiento turístico mediante un precio con o sin otros servicios complementarios. Están exceptuados los casos en los que sea de aplicación la Ley de Arrendamientos Urbanos.

Las Viviendas de Turismo Rural se clasifican en los siguientes tipos:

- Vivienda de Turismo Rural de Alojamiento Compartido
- Vivienda de Turismo Rural de Alojamiento no Compartido
- Apartamento de Turismo Rural

Para poder solicitar la calificación de Viviendas de Turismo Rural, se deberá reunir las siguientes condiciones:

- Que sea un edificio tradicional o aunque no lo sea que se asemeje a las características arquitectónicas de la zona donde se encuentra situado.
- Ofrecer un mínimo de dos habitaciones dobles un máximo de seis que no podrán superar las doce plazas de alojamiento.
- Estar presente en un núcleo urbano de menos de 1000 habitantes o en los casos en que este sea superior, que este situado claramente fuera del casco urbano.

-Por orden del Consejero del Departamento de Economía, Hacienda y Fomento se podría autorizar la calificación de Viviendas de Turismo Rural en núcleos de población de mayor número de habitantes, si hay falta de alojamiento turístico.

Por último, destacar las necesidades que respondan a una problemática general de todas las comarcas. En concreto se ha detectado una necesidad generalizada en idiomas, profesionalización y relación con el cliente.

6.2. PROBLEMÁTICA DEL TURISMO ALTO ARAGONÉS EN 2007

La segunda perspectiva data del año 2007, donde el turismo oscense tuvo un importante retroceso y fue entonces cuando la administración pública trató de imponerse a la problemática que se menciona a continuación mediante una serie de estrategias encaminadas a mejorar el sector turístico altoaragonés.

En 2007 los responsables en esta materia achacaban el fracaso experimentado a dos factores: el mal tiempo y las segundas residencias. En primer lugar, la falta de nieve en las estaciones aragonesas de esquí fue lo que frenó la llegada de gente de otras comunidades. De este modo, catalanes y vascos que son los que más frecuentan las pistas de esquí oscenses, no acudieron debido al clima inadecuado. Por otro lado, con el aumento de segundas viviendas en muchas localidades pirenaicas, los aragoneses propietarios fueron los únicos que acudieron, frenando además la ocupación hotelera.

A todo esto se añade la gran subida de los precios turísticos en Aragón, la cual se calificó en su día como muy negativa. Según el IPC de 2007, el subgrupo de hoteles y otros alojamientos en Aragón en agosto con respecto al mismo mes de 2006, creció un 7,4%, mientras en España se fijó en un 5,2%.

Creo que es de vital importancia este apartado puesto que las elevadas cifras se obtuvieron a razón del retroceso de la ciudad de Huesca y por ello se llevó a cabo la corrección de dichos desajustes.

Como ya hemos explicado con anterioridad el turismo en el Pirineo sufrió un gran retroceso y por tanto se exigió ayuda al Gobierno de Aragón para la elaboración de una política global para el sector del turismo en Aragón, con el que todos los territorios se aprovechen de los demás, de modo que haya una reciprocidad positiva entre los distintos participantes del sector para la consecución de los objetivos en conjunto.

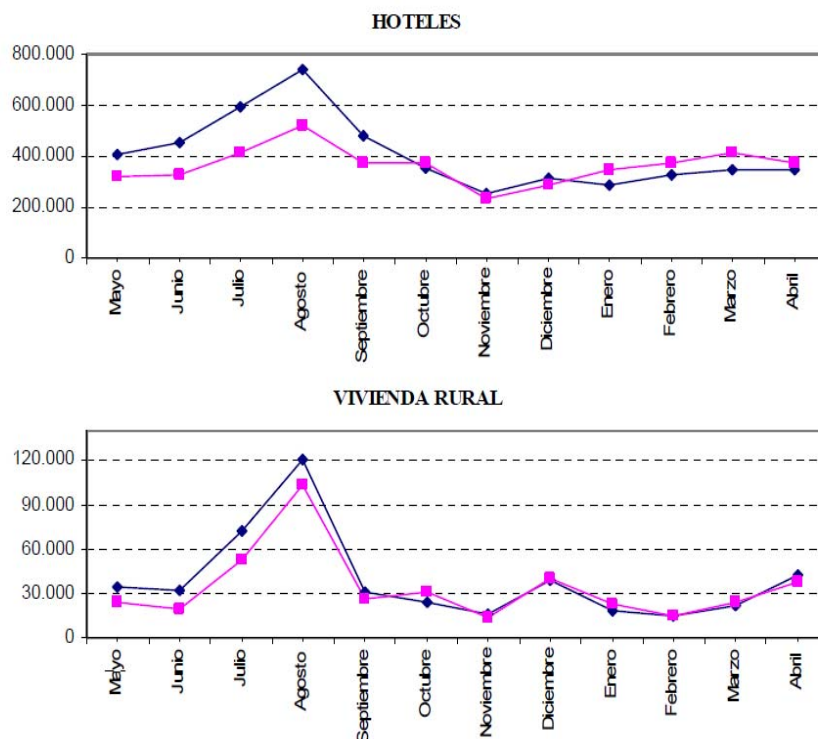
7. IMPACTO DE LA CRISIS EN EL TURISMO ALTO ARAGONÉS

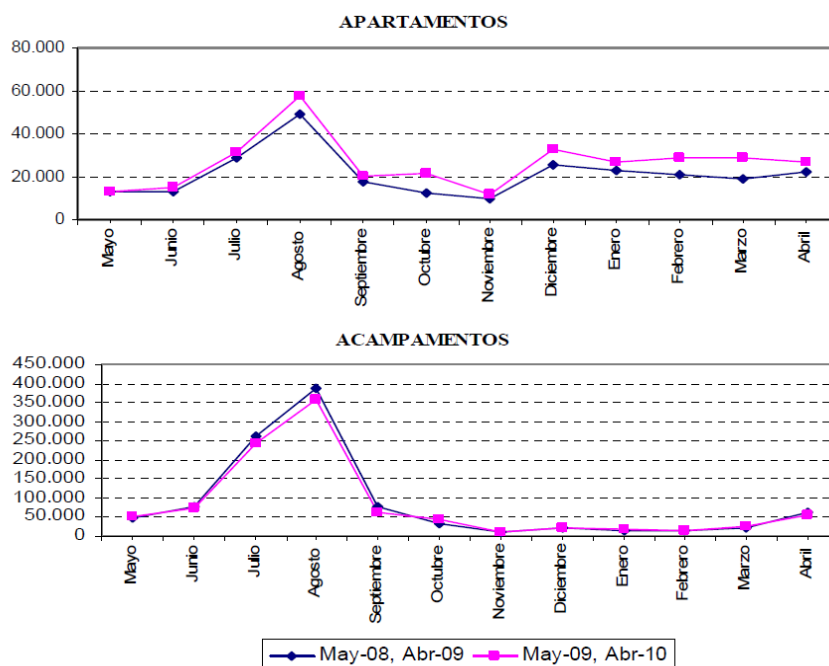
La incidencia de la crisis económica sobre la demanda turística del Alto Aragón, proviene del descenso de la demanda tanto de viajeros como de pernoctaciones desde el año 2009. Para ilustrar este hecho un poco más en detalle se muestra a continuación el gráfico 7 con la evolución de las pernoctaciones actualizando la información hasta mayo de 2010. El gráfico está dividido según el tipo de alojamiento y la evolución de las pernoctaciones mensuales a lo largo de dos periodos temporales de un año de duración: desde mayo de 2008 hasta abril de 2009 el primero y de mayo de 2009 hasta abril de 2010 el segundo. La contraposición en los gráficos de dichos periodos muestra la influencia de la crisis en los cuatro indicadores y la medida en la que ha existido una recuperación o sigue el empeoramiento.

Gráfico 7: Evolución de las pernoctaciones en los diferentes tipos de alojamiento

Evolución comparativa mensual de las pernoctaciones por categorías.

Aragón. Periodos 2008-09 y 2009-10





Fuente: Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos - Instituto Nacional de Estadística.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2011)

En primer lugar se puede ver que en hoteles el comportamiento de mayo a octubre es mucho mejor en 2008 que en 2009. Es un efecto claro de la crisis aunque también de la Expo. Sin embargo, de octubre a diciembre el comportamiento es prácticamente igual entre ambos años y de enero a abril el comportamiento es claramente mejor en 2010 que en 2009.

Por lo que respecta al resto de alojamientos, en vivienda rural se replica el comportamiento de hoteles, sin una mejoría tan clara pero también con un menor empeoramiento entre 2008 y 2009. En turismo de acampada no hay prácticamente empeoramiento, por lo que cabe decir que la crisis no se ha notado y en el de apartamentos la situación ha sido favorable puesto que ha habido mejoría de 2009 a 2010.

8. SOLUCIONES PARA LA CRISIS

Unas de las principales soluciones para superar la crisis es mediante la formación continua de los distintos trabajadores o empresarios del sector turístico alto aragonés.

Con validez general para cualquier comarca se proponen cursos de idiomas, cursos de profesionalización para responsables de establecimientos turísticos, cursos de profesionalización para trabajadores del sector turístico y cursos de atención al cliente.

Propuesta para las comarcas alto aragonesas claramente especializadas en turismo como son: La Jacetania, Alto Gállego, Ribagorza y Sobrarbe. Para estas comarcas es importante que se genere una experiencia con el tiempo que prestigie la formación que se va haciendo. Esta formación debe ser enfocada desde una perspectiva dinámica, de adaptación a las circunstancias del lugar y cada momento del tiempo.

Como ya hemos comentado, la formación va a ser un factor imprescindible para la recuperación del sector turístico en la actualidad. No obstante, creo conveniente resaltar otras formas de actuar o estrategias que también podrían ser eficaces para una gestión adecuada del sector.

- Diseño y diversificación de la oferta (nuevos productos turísticos).
- Realizar acciones de marketing y promoción.
- Desarrollo de marcas turísticas para conseguir acciones de marketing y promoción más dinámicas y consistentes.
- Realizar estudios de mercado periódicamente para poder detectar posibles formas de mejora.

8.1. CONCLUSIÓN

Como podemos ver, la evolución prevista teniendo en cuenta la trayectoria pasada del sector turístico es positiva, puesto que las perspectivas de futuro y estructura de comportamiento de las series temporales de pernoctaciones no presenta grandes desequilibrios tal y como ocurrió en ejercicios anteriores. Esto pone de manifiesto que la actividad esencial del turismo aragonés, articulada principalmente en torno a las pernoctaciones de los viajeros que recibe, tiene un futuro prometedor si se gestiona como se ha venido haciendo hasta ahora y muy brillante si se consigue mejorar la gestión.

9. POSIBILIDADES DE INTERNACIONALIZACIÓN

La internacionalización en el turismo alto aragonés en un contexto de plena globalización y con una demanda interna debilitada, es ya un objetivo de cumplimiento obligatorio.

Una buena manera de iniciarse en este ámbito es mediante la asistencia y participación en ferias internacionales, promociones comerciales y otras acciones para la introducción de productos y servicios alto aragoneses en mercados extranjeros.

Una de las acciones que afortunadamente se está llevando a cabo es el diseño de un plan estratégico para la atracción de inversión extranjera directa a Aragón, liderado por Aragón Exterior (AREX)¹² y que permita aprovechar plenamente el potencial de la economía alto aragonesa mediante la captación de inversiones para el sector turístico. Esta asociación propone intensificar la oferta turística del Alto Aragón y posicionarla en el ámbito comercial nacional e internacional.

Según el AREX para conseguir este excelente posicionamiento se debe proceder a través de la elaboración de productos atractivos y la localización de los mejores puntos de venta para exhibirlos, además de elegir los mejores mensajes que capten la atención del consumidor y provoquen su deseo de compra. En la actualidad los destinos compiten entre sí con una gran rivalidad intentando ofrecer las opciones más atractivas a los consumidores potenciales. De ahí se deduce que no es buena estrategia comercial esperar desde una actitud pasiva a que sea el consumidor quien opte por nuestro producto, sino que hay que situarse en una actitud activa, de modo que sean los empresarios los que capten a los clientes.

Las principales estrategias de internacionalización para el turismo alto aragonés según el AREX son:

- Apoyo a los empresarios del sector para fomentar la creación de productos atractivos para el cliente y aprovechando las asociaciones o fusiones entre diferentes organizaciones.
- Asistencia conjunta por parte del total de comarcas aragonesas a ferias de turismo nacionales con el fin de hacer nuevas relaciones, obtener nuevas ideas para mejorar en el sector o incluso hacer sinergias entre las diferentes provincias o entre las diferentes comarcas de la provincia.

¹² Fuente: Asociación dedicada a la búsqueda de inversionistas para Aragón; <http://aragonexterior.es/>

- Seleccionar las plataformas adecuadas para cada segmento de mercado. Supone identificar las plataformas que operan en los diferentes nichos de mercado utilizando los soportes de las nuevas tecnologías que resultan más adecuados para cada uno de esos segmentos.
- Identificar la oferta turística nacional e internacional.
- Mejorar los productos complementarios ofertados en hoteles, campings, etcétera.
- Favorecer el incremento del número de turistas extranjeros en el Alto Aragón.

Del estudio del diagnóstico de la demanda turística de extranjeros hacia tierras alto aragonesas se deriva la necesidad de una promoción turística orientada, en primer lugar hacia el propio mercado regional y también hacia los mercados de proximidad ubicados en las regiones vecinas.

Para ello, las acciones de relaciones públicas para la promoción turística de Aragón requieren un planteamiento estratégico para lograr mayor impacto del conseguido a través de la celebración de los tradicionales workshops¹³ con agentes de viajes en diferentes ciudades europeas. El objetivo de estas jornadas promocionales consiste en generar una opinión favorable sobre el Alto Aragón como destino turístico para gente española pero también para extranjeros. Los agentes de viajes, a través de la formación en innovación y el hecho de ser conocedores en primera persona de lo más atractivo de nuestra comunidad podrían venderlo después con mayor facilidad.

Por ello hay que considerar algunas prioridades a la hora de planificar la promoción de un destino en Internet: buen diseño, facilidad de navegación y contenidos actualizados; información completa y predominio de la imagen de calidad; enlaces a páginas complementarias para encontrar de forma rápida y ágil la información deseada.

El viajero extranjero busca información y cuando encuentra algo que le interesa, quiere reservar y comprar en el momento, especialmente en los puentes vacacionales. Por eso, los portales de reservas online, los blogs de viajes, los centros privados de ventas de viajes y las aplicaciones para dispositivos móviles son fenómenos comerciales a tener en cuenta en el plan de promoción turística tanto nacional como internacional.

Para finalizar con este punto, cabe destacar un tema de gran relevancia como es la presencia en las redes sociales. Requiere un posicionamiento activo y diario, con una imagen cuidada y una difusión de contenidos de interés constante. Porque además, las redes sociales y los blogs

¹³ Jornadas profesionales, en este caso relativas al turismo, utilizadas como bolsa o mercado de contratación donde los proveedores contactan con los distribuidores

permiten la participación activa de los turistas a través de sus opiniones y recomendaciones a otros viajeros extranjeros que pueden estar indecisos.

9.1. DIFICULTADES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN EN EL SECTOR TURÍSTICO

En este punto vamos a esquematizar brevemente, algunas dificultades que puede encontrarse el empresario en esta tarea de internacionalizarse:¹⁴

- La empresa carece de recursos necesarios para ser una multinacional.
- La empresa carece de recursos necesarios para competir en el nuevo marco competitivo.
- La empresa no logra transferir recursos, incluyendo el conocimiento de ésta al extranjero.
- La empresa carece de recursos necesarios para operar en el nuevo marco institucional.
- Desconocimiento de algunas de las fuentes de información necesarias para llevar a cabo el desafío de darse a conocer en otros países.
- Desconocimiento de ayudas económicas que ofrecen las instituciones públicas y cómo solicitarlas.
- Complejidad para acceder y establecer contacto con la otra parte extranjera.
- Diferencias culturales, como el idioma, tradiciones, costumbres, gustos, maneras de interactuar a la hora de llevar a cabo los negocios.
- Dificultad para la financiación, una cuestión crucial en la situación actual para las empresas.
- Dificultades para encontrar el personal local adecuado para nuestros propósitos.

Siendo capaces de ver las oportunidades y ganancias potenciales de la internacionalización, resulta necesario ser conscientes de las dificultades existentes para poder luchar contra ellas del mejor modo posible. Es necesario hacer un análisis profundo y estudiar las peculiaridades de la empresa para lograr con éxito esta alternativa necesaria en estos momentos tan adversos económicamente en nuestro país.

¹⁴ Fuente: -Nuevos retos para el turismo; Gonzalo Rodríguez Rodríguez y Fidel Martínez Roget

-La internacionalización del sector turístico (PDF); http://www.eumed.net/tesis/abrr/005035_2.pdf

10. NUEVAS ESTRATEGIAS ADECUADAS PARA ESTE SECTOR

El análisis y las conclusiones del sector turístico en el Alto Aragón para la elaboración de nuevas estrategias deberían tener en cuenta:¹⁵

1. El desarrollo de las capacidades de los trabajadores del sector turístico ha de ser considerado como una acción vital para la adaptación y anticipación a los cambios del entorno en los que pervive la empresa turística.
2. El sistema educativo vigente, junto con la oferta formativa no regulada, aparece plenamente adaptado a las actuales exigencias que plantea el mercado laboral del sector turístico. No obstante, se prevé una mayor carga de conocimientos actitudinales en las acciones formativas de las diferentes materias turísticas, circunstancia que figura acorde con las necesidades y cualidades valoradas por los agentes entrevistados en relación con las buenas maneras y trato amable de los empleados con el cliente.
3. La ocupación de cadenas hoteleras mejora el nivel de profesionalización del subsector alojamiento, por sus mecanismos de selección y formación. También contribuyen a la ampliación de los perfiles ocupacionales.
4. La estructura empresarial del sector turístico alto aragonés, dominada por empresas de tipo familiar con pocos asalariados y escasa diversidad ocupacional, no proporcionará nuevos perfiles profesionales. Pero sí que cabe pensar en ocupaciones de actividades externalizadas por las empresas turísticas.
5. Aunque la oferta de formación actual cubre las necesidades de los perfiles ocupacionales definidos, la demanda por parte de los alumnos es insuficiente. No parece que haya interés. A ello hay que añadir las dificultades de acceso en las provincias de Huesca y Teruel. La mayor implantación de nuevas tecnologías de impartición aparece como posible solución al problema de acceso por motivos geográficos o por falta de disponibilidad de tiempo.
6. El estudio de diagnóstico empresarial, ocupacional y formativo permite establecer como necesidades de formación entre las empresas del sector turístico aragonés las correspondientes a las siguientes áreas:

¹⁵ Fuente: -Nuevos retos para el turismo; Gonzalo Rodríguez Rodríguez y Fidel Martínez Roget

- Gestión empresarial (económica, financiera, comercial y de recursos humanos).
- Manejo de herramientas informáticas de gestión y sistemas de apoyo a la actividad empresarial.
- Información y atención al cliente.
- Revisión y mantenimiento de equipos e instalaciones.
- Aplicación de normas relativas a la seguridad e higiene.
- Idiomas.
- Formación específica para la cualificación de inmigrantes en materias de idiomas y atención al cliente.

Visto el análisis y las conclusiones previas trataré de ir más allá mediante la implantación de una nueva estrategia para realizar un plan de promoción. Este plan tiene en cuenta 4 objetivos básicos: diferenciación, especialización, personalización e innovación. Esto requiere mayor segmentación en la planificación de las acciones.

Recomendaciones para llevar a cabo la estrategia:

- La coordinación institucional de entidades pública en promoción turística la cual resulta prioritaria para cumplir los objetivos de eficiencia de los recursos.
- La participación del sector privado a través de las asociaciones profesionales es abierta y requerirá su implicación y colaboración directa en la ejecución del plan de promoción.

A continuación pasamos a relacionar los objetivos marcados junto con las estrategias de comunicación, marketing, publicidad y relaciones públicas correspondientes a un objetivo principal.

El objetivo es potenciar la reputación de Aragón como destino turístico atractivo capaz de albergar a diferentes segmentos del mercado.

La creciente oferta competitiva de destinos turísticos españoles genera una mayor necesidad de que Aragón, como destino de interior, consiga hacerse notar y sobresalir suficientemente sobre el resto para que el turista lo considere como el lugar elegido para pasar su tiempo de ocio.

Como punto de partida resulta imprescindible tener en cuenta la enorme competencia que existe tanto entre destinos como entre productos turísticos. Se hace necesario, por ello, acudir al mercado con marcas superiores que abarquen una suma de productos turísticos que hagan el

emplazamiento más atractivo. Así pues, la estrategia va a basarse en conseguir que Aragón llegue a ser esa marca.

Una marca necesita de un posicionamiento en la mente de los consumidores y no conviene olvidar que los consumidores, los mercados, los nichos, etcétera, se componen de personas con su individualidad, con su forma de pensar, con sus deseos y sus apetencias.

En muchas ocasiones, esto repercute en el proceso de decisión de compra y hace que el consumidor elija en base a factores más inconscientes e irracionales que conscientes y racionales. Cuando se trata de elegir un destino vacacional, la decisión de compra se basa más en factores emocionales que racionales, incluso en impulsos. Y ahí es donde juega un importante papel el posicionamiento de la marca Aragón. Se trata de conseguir provocar suficientemente el factor emocional como para que el producto Aragón sea elegido en lugar de otros destinos o productos turísticos.

El posicionamiento de una marca no sólo es un eslogan, es todo un mundo emocional y racional basado en una realidad de producto.

No hay que olvidar que para posicionar una marca en un mercado donde existe tanta concurrencia como es un destino y como es un producto turístico hace falta tiempo e inversión.

Las estrategias propuestas para este objetivo son:

1.1.- Crear una MARCA ÚNICA: HUESCA

1.2.- Crear potentes submarcas para subsectores de actividad turística que cuelguen de la marca única e incluso para destinos destacados y singulares.

En mi opinión, para alcanzar estas metas y obtener un rendimiento de las mismas sería necesario hacer un plan de promoción turística del Alto Aragón que tendría que tener como objetivos la instauración de la marca única, fomentar la promoción online y ejercer una gestión del sector adecuada para que aumente el turismo en la comunidad. Pienso que tendría éxito realizar una promoción turística adicional entre los propios aragoneses y entre los habitantes de los territorios más cercanos. Para llevar a cabo con éxito el plan de promoción sería fundamental que se realizara una fuerte coordinación institucional. La responsabilidad de crear una marca única es del departamento de comunicación del gobierno de Aragón, pero debajo de ella podrán surgir eslóganes o submarcas a efectos turísticos, siempre girando en torno del nombre de Huesca, que pueda ser usada por todas las instituciones.

Para la puesta en marcha del plan creo que sería conveniente el dar prioridad a la promoción turística frente a la inversión en nuevas infraestructuras, además de intentar hacer de Huesca un

destino turístico atractivo e intentar posicionar la oferta turística de la comunidad en los mercados nacionales e internacionales y promover la fidelidad mediante una oferta segmentada por productos y mercados.

Para completar el plan de promoción incluiría los siguientes objetivos:

- Tratar de elaborar un plan que permita aumentar la estancia media por turista y el aumento del nivel de gasto.
- Aprovechar las sinergias de la gastronomía oscense como factor diferencial.
- Plantear una estrategia de gestión eficiente y eficaz de los recursos públicos destinados a la promoción para llegar a más público con menos gasto.
- Crear una imagen favorable de Huesca como destino turístico.

11. CONCLUSIÓN FINAL

Para acabar me gustaría añadir que con el presente trabajo he tratado de analizar y profundizar todo lo posible en lo relativo al sector turístico alto aragonés. De este modo he tratado temas relevantes como pueden ser la importancia de gestionar adecuadamente los recursos humanos, de usar diferentes estrategias para mejorar la situación actual, la dificultad de internacionalizar los negocios y además se hace referencia a un breve recorrido exponiendo las mejores y peores épocas del turismo alto aragonés, anexando dichos datos con sus respectivas gráficas. Tras todo este análisis me gustaría añadir una de las conclusiones que he obtenido y es que el sector turístico alto aragonés esta necesitado de competitividad, internacionalización, financiación, diálogo social y coordinación institucional. Pienso que estas son las líneas maestras de la estrategia aragonesa para el fomento del turismo alto aragonés.

Concluyo con la opinión de que el tema elegido me ha permitido hacer un trabajo que se adapte al momento y se muestra mediante gráficos actuales, datos obtenidos a través de noticias y otras fuentes de información que demuestran la realidad del sector turístico alto aragonés. Por último decir que me ha parecido un tema interesante debido a la transcendencia social del turismo en España actualmente.

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PAGINAS WEB:

→ Oficinas de turismo de Huesca;

<http://www.altoaragon.org/oficinas.htm>

→ Análisis, Diagnóstico y Propuestas de mejora del Turismo en Aragón;

<http://www.camarasaragon.com/docs/Noticias/DocumentoNoticia34.pdf>

→ II Congreso Internacional de Turismo de Montaña (Universidad de Zaragoza, Huesca en 2009). La sostenibilidad del turismo rural de montaña en Aragón;

www.unizar.es/centros/eueeh/master/SANAGUSTINetalt.pdf

→ Documento PDF vinculado al análisis DAFO;

http://www.nororma.com/participacion/DAFO_resumido_turismo.pdf

→ La internacionalización del sector turístico;

www.eumed.net/tesis/abrr/005035_2.pdf

→ El sector turístico de España y Aragón 2008;

<http://www.cai.es/sestudios/pdf/Informe%20completo.pdf>

→ La crisis económica y el turismo;

<http://www.turismo.com/europa/la-crisis-economica-y-el-turismo>

→ Fundación de economía aragonesa. Recursos Humanos y Turismo en Aragón;

<http://www.fundear.es/fotosbd/964123040rad79D47.pdf>

→ Congreso Regional. Comprometidos con Aragón y con la economía;

<http://pparagon.es/12congreso/aragon/www/ponencias/PONENCIA%20ECONOMIA.pdf>

→ Centro de estudios de Turismo. Evaluación de competencias básicas de profesionales universitarios en la actividad hotelera;

<http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/revistas/archives/HASH49a1/0246083f.dir/doc.pdf>

→ Internacionalización de la empresa española. Cooperación empresarial e inversión exterior;

http://www.camaras.org/publicado/estudios/pdf/otras_pub/empresa/internacionalizacion.pdf

→ Fundación de economía aragonesa. El sector turístico en las comarcas aragonesas;
http://comarcas.prelamp.aragon.es/pub/documentos/documentos_El_sector_turistico_en_las_comarcas_aragonesas_4583b383.pdf

→Dirección internacional de empresas de turismo y ocio;

http://www.uem.es/myfiles/pageposts/PDF%20COMPETENCIAS_grado%20en%20direcc%20intern%20de%20empre%20de%20tur%20y%20ocio.pdf

HEMEROTECA:

- Acosta, A. J. Fernández y M. Mollón (2002): *Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería*, Prentice Hall, Madrid.
- Alós, J. (1997): *Ordenación y promoción del turismo en Aragón*.
- Cebrian Abellán, F. (2008):*Turismo rural y desarrollo local*, ed. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- Crosby, A. (1996): *Desarrollo y gestión del turismo en áreas rurales y naturales*
- Departamento de Presidencia y Relaciones Institucionales, Secretaría General Técnica (2003): *Ley del Turismo de Aragón*.
- Gómez, M.A; Mondéjar, J.A. y Sevilla, C. (2005): *Gestión del turismo cultural y de ciudad*, Ed. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- Gómez, A. y Horna, G. (2006): *El sector turístico en las comarcas aragonesas*, ed. Fundación de Economía Aragonesa, Zaragoza.
- Lillo, A., A. B. Ramón, y M. Sevilla (2007): "El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico", *Cuadernos de Turismo* nº 19, pp. 47-69.
- Rodríguez Rodríguez, G. y Martínez Roget, F. (coord.) (2009):*Nuevos retos para el turismo*, ed. Netbiblo, La Coruña.
- Valdés Peláez, L. y Ruiz Vega, A.V. (coord.) (1996): *Turismo y promoción de destinos turísticos: Implicaciones empresariales*, ed. Servicio de Publicaciones Universidad de Oviedo, Gijón..

OTROS DOCUMENTOS O FUENTES DE INFORMACIÓN:

- Instituto Nacional de Estadística de Huesca (INE).
- CEOE: La formación en el sector turístico, (documentos economía).
- FEHR (Federación Española de Hostelería) y Secretaría General de Turismo (): *Estudio sobre recursos humanos en los sectores de alojamiento y restauración*.
- INAEM (2004): Estudio sobre el sector turismo en Aragón. Análisis económico, ocupacional, formativo e incidencia de las nuevas tecnologías en la gestión turística.

