

Fomento del turismo en las comarcas aragonesas y TIC

Maria Victoria Sanagustín Fons, *Universidad de Zaragoza*

Esther Puyal Español, *Universidad de Zaragoza*

José Antonio Moseñe Fierro, *Universidad de Zaragoza*

Jesús Manuel Tricas Oliván, *Universidad de Zaragoza*

Este documento de trabajo forma parte del programa “Territorio”, realizado en colaboración con el Departamento de Política Territorial, Justicia e Interior del Gobierno de Aragón.

Documento de Trabajo nº48/08

Este trabajo, así como una versión ampliada del mismo, puede consultarse en la página web de FUNDEAR:

<http://www.fundear.es>

Edita: Fundación Economía Aragonesa FUNDEAR

Impresión: INO Reproducciones S.A.

ISSN: 1696-2125

D.L.: Z-813-2003

© de la edición, Fundación Economía Aragonesa, 2008

© del texto, los autores, 2008

La serie Documentos de Trabajo que edita FUNDEAR, incluye avances y resultados de los trabajos de investigación elaborados como parte de los programas y proyectos en curso. Las opiniones vertidas son responsabilidad de los autores. Se autoriza la reproducción parcial para fines docentes o sin ánimo de lucro, siempre que se cite la fuente.

Resumen:

La finalidad de este proyecto es analizar la situación actual socioeconómica y comunicación al en el entorno de las empresas de turismo rural en las comarcas aragonesas para detectar las necesidades de las empresas y poder diseñar desde las mismas una herramienta que, siguiendo las teorías de la sociología y economía de las organizaciones y de la comunicación, permita mejorar su rendimiento y expectativas para el futuro.

Pretendemos pues diseñar una Plataforma Virtual para la gestión de una organización en red compuesta por las microempresas dedicadas al turismo rural en las comarcas de Aragón. Ésta debería ayudar al desarrollo y articulación de la actividad turística por medio de una mejor gestión de la comunicación, una política de formación basada en el reciclaje permanente, y un aprovechamiento conjunto de los recursos turísticos.

El entorno de las empresas en la actualidad es complejo y está determinado por las tecnologías de la información y la comunicación, especialmente Internet. Con esta propuesta queremos utilizar la Plataforma Virtual diseñada como un elemento dinamizador de las empresas de turismo de las comarcas aragonesas. De tal forma, que se promueva un proceso de colaboración entre instituciones públicas y el sector privado para potenciar proyectos innovadores y competitivos. Como consecuencia de esta colaboración se abren nuevas posibilidades para asentar el capital humano y el talento en las zonas rurales, aspecto este último fundamental para alcanzar los objetivos de progreso del entorno rural.

Palabras clave: Desarrollo y turismo rural, Internet, capital humano, formación permanente.

Código JEL: R 58

Abstract:

In this Project we have analysed the communicational, social and economical situation of the rural tourist enterprises settled in the most tourist areas in Aragón. The aim of this project is to detect the lacks of the enterprises specializing in rural tourism and to design a tool according to sociology and economy of the organization and communication theories, to boost the performance and expectative for the future, using the regional heritage.

A Virtual Platform has been designed by us for management in a network composed by rural tourist micro-business in these areas. This net can boost tourist activity by developing a good communication, training policy biased on continuous training and a whole heritage and business management.

Business world is complex and it is biased on Internet and technological development, with this proposal we want to use this tools as a developing an innovative element of tourist business. A collaboration process between Institutional and private business for rural development will start with this project. From this collaboration a new hope and developing possibilities for setting human capital will appear in rural areas.

Key words: Rural Tourism and development, Internet, Human Capital, Lifelong learning.

JEL Classification: R 58

ÍNDICE

Nº pág.

Introducción	7
1. Marco teórico	8
1.1 El entorno rural, caracterización, desarrollo y turismo	8
1.1.1 Caracterización de las áreas rurales	8
1.1.2 Estructura y dinámica geográfica	9
1.1.3 La dominación sociocultural de lo urbano sobre lo rural	10
1.1.4 El neorruralismo: una fuente de población	11
1.1.5 Turismo rural y agroturismo	12
1.2 Organizaciones y entorno tecnológico	13
1.2.1 La organización virtual.....	13
1.2.2 La organización en red	15
2. Antecedentes del estudio	20
3. Objetivos	21
4. Metodología	22
5. Caracterización de las comarcas más turísticas aragonesas	23
5.1 Cambios en la estructura socioeconómica de Aragón	23
5.2 Necesidades formativas del sector turístico rural.....	27
5.2.1 Entrevistas en profundidad a informantes relevantes.....	28
6. Modelo de Plataforma Virtual	30
6.1 La Plataforma Virtual	30
6.2 La cultura de la organización.....	32
6.3 Estructura	33
7. Conclusiones y propuestas	36
7.1 El futuro del espacio rural.....	36
7.2 El entorno Internet.....	38
7.3 La Plataforma Virtual, una posibilidad para el desarrollo rural	39
7.4 El desarrollo del turismo a través de la colaboración interinstitucional	41
7.4.1 La empresa innovadora	42
7.4.2 El <i>Business Plan</i>	43
7.4.3 Una estrategia para las empresas de turismo rural.....	45
7.4.4 La estrategia de desarrollo	46
7.5 El desarrollo a través de la innovación.....	48
Bibliografía	51

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Nº pág.

Tabla	1	Trabajadores y tareas en procesos productivos con TIC	16
Gráfico	1	La organización en RED	18
Tabla	2	Las demandas formativas en el sector del ocio y tiempo libre	28

Introducción

Con este proyecto queremos crear una herramienta de trabajo para las empresas turísticas situadas en las comarcas de Aragón que permita aumentar su competitividad. Teniendo en cuenta que la sociedad actual, en la que desarrollan su actividad, es una sociedad del conocimiento y de la información es necesario que puedan manejar adecuadamente ambas dimensiones.

Pretendemos dotar a las empresas de una Plataforma Informática que potencie, a nivel comarcal, el equilibrio en cuanto a infraestructuras, servicios y acceso a la información en todos los municipios que las componen y al mismo tiempo articule acciones destinadas a crear y mantener un tejido empresarial más fuerte y estable en todos los núcleos que las integran.

La historia reciente de muchos de los municipios de las comarcas aragonesas ha permitido conservar tanto el entorno natural como los rasgos culturales y sociales diferenciadores, lo que les otorga un importante patrimonio desde el punto de vista turístico.

La creación y aplicación de esta Plataforma supondría estabilizar recursos humanos y mejorar su formación en aspectos necesarios para el correcto desarrollo de la actividad empresarial en el mundo globalizado (nuevas tecnologías, idiomas, calidad,...). El capital humano es uno de los factores fundamentales para revitalizar las comarcas en su conjunto. En lo relativo a la oferta de formación para el sector turístico (que es el sector al que prestaremos especial atención en esta investigación), tras haber realizado un informe sobre las enseñanzas turísticas en Aragón y una investigación para el CEDDAR, en el 2005, sobre formación y turismo rural, observamos, además de un déficit formativo, ciertas dificultades para acceder a recursos formativos desde las zonas rurales (distancia a los centros formativos, dificultades de acceso a Internet, falta de habilidades y hábitos de estudio para la formación a distancia, poca adecuación de la formación a sus necesidades,...).

Pensamos que es necesario, para una verdadera articulación del territorio, que todos los núcleos que conforman las comarcas tengan un fácil acceso a la información, valor primordial en la sociedad del conocimiento para la optimización del rendimiento económico. La comarca es la unidad administrativa más adecuada, por su cercanía, para llevar a cabo acciones dirigidas a mejorar la conectividad de las poblaciones que la conforman tanto entre ellas como con el resto de los componentes de la sociedad. De este modo podremos poner en marcha mecanismos para la reactivación de los movimientos asociativos y la creación de un tejido empresarial que permitan fijar la población nativa y atraer nueva población.

Las nuevas tecnologías abren nuevas posibilidades de formación, creación de empresas y conectividad social, en otras palabras de desarrollo global del territorio. Esta razón nos ha hecho pensar en el papel que podría jugar una Plataforma Virtual en el desarrollo socioeconómico de un medio rural que históricamente ha permanecido en una situación de

déficit comunicacional e informacional respecto a las zonas urbanas. Las TIC permitirán superar las barreras impuestas por las distancias entre estos núcleos a la hora de crear proyectos comunes inter-pueblos que aumenten los recursos y posibilidades de éxito de sus iniciativas. Al mismo tiempo ayudarían a aumentar enormemente su apertura al mercado global.

Por todo ello este proyecto pretende culminar el estudio con la creación de un modelo de Plataforma Virtual para la gestión de una organización en red que una a las microempresas dedicadas al turismo rural en las comarcas aragonesas y que pueda ser utilizada para alcanzar los objetivos y logros de eficacia y eficiencia deseados.

1. Marco teórico

1.1 El entorno rural, caracterización, desarrollo y turismo

Existen grandes desequilibrios entre el medio rural y el medio urbano que dificultan a los habitantes del primero el acceso a la información, tan necesario para el desarrollo de la empresa moderna. Estos desequilibrios derivan en dificultades para desarrollar actividades empresariales alternativas que puedan complementar las rentas obtenidas de los modos tradicionales de vida en el medio rural (agricultura, ganadería y artesanía) que ya no son suficientes para cubrir sus necesidades económicas. Entre las dificultades que encuentran las zonas rurales para desarrollar una actividad complementaria están principalmente:

- Pequeño tamaño de las empresas.
- Dificultades en la comunicación.
- Bajos niveles de población.
- Población poco formada.
- Pocas infraestructuras (viarias, sanitarias, comunicacionales, educativas...).

El turismo rural puede ser una salida hacia la diversificación de actividades que les permita completar la renta en los pueblos, pero para optimizar este recurso se debe superar su déficit de conocimientos, conectividad Internet y apertura global.

1.1.1. Caracterización de las áreas rurales

En muchas ocasiones se ha estudiado el espacio rural atendiéndolo como espacio agrario. Hay que tener en cuenta que en los países desarrollados, aunque las actividades agrícolas sean muy importantes en las áreas rurales, en muchos casos y regiones son una más de las actividades, y en muchos casos no las más importantes.

Así, no existe una única definición de espacio rural, aunque si se pueden establecer criterios objetivos o normativos que concreten elementos y problemáticas que puedan ayudar a su definición. Desde un punto de vista positivista, un municipio podría considerarse rural dependiendo del porcentaje de población activa agraria o combinando factores a través de un análisis factorial, buscando indicadores que atendieran a la lógica de un “*sistema rural*”, y si puede formularse la teoría, por ejemplo, de que un espacio rural es un área poco poblada, entonces podría utilizarse el indicador densidad de población. Desde un punto de vista normativo, atendiendo a juicios de valor sobre cómo debería ser la sociedad, deben formularse supuestos éticos o incluso técnicos. Así, el concepto de justicia territorial distributiva (Harvey, 1973) basado en un concepto ético de igualdad nos lleva a la diferenciación de espacio urbano como aquél donde se pueden encontrar más servicios y espacio rural como las áreas donde hay menos servicios. Esta diferenciación se basará en el número de habitantes por municipio, y habrá grandes diferencias entre países. Valga como ejemplo que en Suiza y Portugal se consideran rurales aquellas comunidades por debajo de 10.000 habitantes, mientras en Islandia y Noruega lo son las de menos de 200 (United Nations, 1955). Estos supuestos técnicos pueden ser más complejos, llegando a considerarse aspectos como la población de la mayor localidad dentro del municipio (Grecia), la distancia entre las casas (Francia) o el porcentaje de población dedicado a la agricultura (Países Bajos).

1.1.2 Estructura y dinámica demográfica

En los países desarrollados podrían ser unos buenos indicadores de ruralidad el abandono de las explotaciones agrícolas familiares no rentables, así como el envejecimiento de la población y una alta tasa de masculinidad. Esta despoblación de las áreas rurales va emparejada al proceso de urbanización, que sigue el siguiente esquema: En un primer estadio, se produce la emigración de algunos familiares y de los que no tienen tierra, lo que favorece una mejor productividad por las mayores dimensiones de las explotaciones; En un segundo estadio, los mejores ingresos de las actividades urbanas presionan la emigración, incluso la de algunos propietarios bien situados, empujados por un coste de oportunidad que les augura unos mayores ingresos en la ciudad (las crisis económicas han representado un estancamiento de la emigración, e incluso un cierto retorno, ya que la diferencia de ingresos monetarios o sociales ha disminuido llegándose a situaciones en las que el coste de oportunidad es cero, no existe); En un tercer periodo, los pueblos se abandonan o quedan mayoritariamente las personas mayores, perdiéndose progresivamente la capacidad productiva en términos agrarios. Una vez llegados a este punto hay al menos tres posibles caminos:

- 1.- Reorganización de las actividades agrarias a través de una mejora de la productividad y una orientación más extensiva en el uso de los recursos para ser más competitivas.
- 2.- El abandono casi total de las actividades agrarias, junto a un despoblamiento muy intenso, con una posible incorporación de funciones de turismo y ocio.

3.- En las áreas más accesibles una repoblación urbana junto a formas intensivas de agricultura.

En nuestro caso, apostamos por una organización que permita desarrollar más eficazmente la actividad turística, que mantenga parte de las actividades agrarias, reorientadas a la agricultura ecológica, como parte importante en el equilibrio ambiental y reclamo turístico, y que ofrezca posibilidades de desarrollo económico para atraer población urbana que se sume a la autóctona rural.

1.1.3 La dominación sociocultural de lo urbano sobre lo rural

El concepto rural es un concepto hecho desde lo urbano y basado en la dominación, el deleite estético y la explotación. El concepto ciudad se ha asociado en muchas ocasiones con elementos positivos de desarrollo económico, político y social de los países, mientras ha sucedido lo contrario con el espacio rural, carente de procesos de urbanización.

Como hemos visto, los conceptos rural y urbano no significan lo mismo en todos los países, lo que pone de manifiesto la fragilidad conceptual basada en el tamaño de las unidades administrativas en que reside la población. Pero aparte de las diferencias administrativas antes descritas, ciudad y pueblo muestran notables diferencias en aspectos sociales y culturales. La relación con la naturaleza es muy distinta, los pueblos la viven desde la proximidad y se relacionan con una naturaleza más salvaje y menos deteriorada, frente a la naturaleza aprisionada en parques y jardines de la ciudad. El trato es más directo por el mero hecho de vivir rodeado de ella, pero además mantienen una relación de acoplamiento con ella, frente a la de distinción que tiene la ciudad.

También son muy diferentes las relaciones internas entre las gentes de estos tipos de población, siendo en el caso de los pueblos comunitario frente al individualista de las ciudades, produciéndose en la relación entre sus habitantes un paralelismo con la relación que mantienen con la naturaleza de acoplamiento en los pueblos y de diferenciación en las ciudades (Bergua, 2003).

En los intercambios culturales entre ciudad y pueblo se refleja la dominación del primero sobre el segundo, al imponer sus valores sobre los segundos, un ejemplo es el cambio en los modos que tradicionalmente ha utilizado la población rural para interpretarse a sí mismos y explicar lo que les rodeaba, tomando el conocimiento científico para interpretarse de nuevo a sí mismos y a lo que les rodea. En este intercambio la ciencia se impone a la tradición y se pierde un importante valor turístico. Aunque existe una dominación cultural, esta no es absoluta, ya que a los habitantes de los pueblos ni todo lo de fuera les parece bueno ni todo lo suyo malo. Así, las características diferenciadoras que han persistido en los pueblos los han convertido en objeto de inspiración y deleite estético y los han hecho atractivos turísticamente, por lo que hay que invertir en su conservación para no perder este insustituible recurso.

En el marco de esta relación de dominación, se observa cómo el proceso de urbanización ha sido muy marcado en el siglo XX, pasando la población que reside en áreas urbanas de representar menos de un 20% de la población mundial a un 50%, existiendo grandes diferencias porcentuales al respecto dependiendo de las zonas y países del mundo. Este proceso de creciente urbanización ha ido asociado a la industrialización en el pasado y a los servicios productivos en la actualidad. De todos modos, si bien las ciudades se han nutrido de los recursos humanos de las zonas rurales, al mismo tiempo el proceso ha revertido en una mejora tecnológica y una capitalización del campo en los países desarrollados.

La agricultura no ha perdido su importancia en términos de superficie y ocupan junto a las actividades forestales un amplio espacio, aunque su aportación al PIB de los países desarrollados sea cada vez menor. El espacio rural es un complemento del espacio urbano y las diferencias entre ellos son cada vez menos marcadas, aunque sigan siendo notables. La descentralización de la residencia y de actividades productivas como la industria y diversos servicios, han empujado a la creación de infraestructuras y a una disminución de las distancias que ha repercutido en una mayor integración del territorio (Robinson, 1990). Este mismo proceso no se ha dado en los países en vías de desarrollo, donde existen grandes diferencias entre las actividades destinadas a la exportación y las destinadas al consumo local, estructurándose en el segundo caso en un entorno de producción familiar en régimen de subsistencia, sin objetivo de beneficios. En los países en vías de desarrollo, aunque predominen las actividades agrarias en el espacio rural, hay un alto desarrollo de la artesanía local, lo que les da un alto grado de autosuficiencia.

En cualquier caso el espacio rural a finales del siglo XX ya era un espacio complejo en contraposición a la clara polarización entre ciudad y campo de la primera mitad de siglo, y actualmente su relación es tan compleja que espacio rural y urbano se necesitan por su alta interconexión.

1.1.4 El neorruralismo: una fuente de población

Ante el proceso de rururbanización han aparecido dos fenómenos de resistencia: el neorruralismo y el agroturismo, que aunque con una importancia más cualitativa que cuantitativa significan una recuperación rural del territorio. El neorruralismo nació en 1960 y consiste en una emigración desde las grandes áreas urbanizadas hacia zonas rurales con disponibilidad de casas y tierras y un cierto atractivo paisajístico. Este cambio es motivado por la búsqueda de un entorno más libre y menos contaminado. Se produce una mitificación del ambiente rural frente a la ciudad agresiva e insolidaria. En Aragón, este fenómeno está aumentando.

Entre 1960 y 1980 muchos de estos nuevos habitantes del medio rural volvieron a la ciudad, demostrando una gran movilidad en las comunidades neorrurales, pero en la década de los 80 se produce un nuevo retorno al campo menos idealista, aunque con la convicción de que la vida en el campo es mejor que la vida en la ciudad. En este segundo período se busca la

combinación de varias actividades que puedan funcionar en el medio rural, convirtiéndose en ejemplos de pluriactividad. Los neorrurales están relacionados con el poblamiento disperso, el aislamiento y las características paisajísticas. Suelen ser jóvenes, tienen hijos, provienen de áreas urbanas y quieren vivir en el campo. Según sus actividades se dividen en neoartesanos, neocampesinos y los que practican sistemáticamente la pluriactividad (Nogué, 1988), entre las que se cuentan los deportes de montaña, de aventura y otros.

Esta nueva ocupación del espacio rural marginado, junto a la práctica de la agricultura ecológica y la promoción de circuitos de comercialización de productos artesanales permiten plantear que existe una mejora cualitativa en las expectativas del mundo rural, aunque esta mejora no ha alcanzado ni por mucho la gran potencialidad de los recursos del mundo rural. Los neorrurales tienen un peso específico en muchos pueblos y han contribuido a poner freno a la despoblación en los pueblos, pero una potenciación de la comercialización de sus productos podría ser un catalizador para el aumento de la población rural y su estructura socioeconómica. Hay una dependencia metropolitana de las áreas rurales por los neorrurales que provienen de la ciudad y por los residentes temporales que ocupan en los pueblos sus residencias secundarias y este contacto permanente con el entorno urbano debería utilizarse como una potencialidad en las interacciones comunicativas.

1.1.5 Turismo rural y agroturismo

La necesidad de obtener unos ingresos mínimos ha impulsado a que las familias de agricultores diversifiquen sus actividades. Una de las formas más usuales, con la expansión del turismo en las áreas rurales desde mediados del siglo XX, ha sido la oferta de alojamiento y desayuno. Estas actividades, se complementan con la venta de productos del campo y artesanía a los turistas. Sin embargo, el incremento del turismo rural junto al aumento del precio de las residencias secundarias, de difícil acceso para las capas sociales con menos renta disponible, ha dado lugar a formas estables y programas en la oferta de alojamiento y restauración en el campo, que no son capaces de evolucionar junto al mercado turístico. Aunque existe interés por diversificar los lugares a visitar, no existe la estructura necesaria para evolucionar en la explotación del producto. Puede definirse agroturismo como la oferta de un servicio turístico por parte de los titulares de una explotación agraria como actividad remunerada, lo que supone dedicar parte del espacio y el tiempo de trabajo a los turistas. Este tipo de turismo, frente al que representa la extensión de las residencias secundarias, no implica la pérdida del control sobre la propiedad del espacio rural ni el abandono total de las actividades agrarias por parte del agricultor o ganadero, que se convierte en un operador turístico muy pequeño (Gallizo, 1991). La propuesta de asociación de estos pequeños operadores turísticos haría más rentable la explotación del turismo y permitiría un mejor aprovechamiento de sus recursos.

Las casas de labranza son la expresión más elaborada del agroturismo, y ofrecen en una misma unidad la combinación de una parte de los factores de producción destinados a las actividades agrarias junto a otros factores necesarios para el uso turístico. Para la existencia

de las casas de labranza es preciso que se cumplan determinadas condiciones. En primer lugar, la existencia de espacio suficiente en la casa para el alojamiento o la oferta de comidas; segundo, el mantenimiento de una mínima actividad agraria que permita la existencia compatible de ambas actividades (García *et al.*, 1995); y tercero, la disponibilidad de los factores de trabajo y capital suficientes para desarrollar la nueva actividad. La asociación de estas pequeñas explotaciones turísticas permitiría un mejor acceso a fuerza de trabajo especializada y un mayor capital disponible al compartir parte de los recursos. Además, el incremento observado durante la última década en casi todos los países europeos, se fundamenta en una política de ayudas por parte de la administración y en las facilidades para informar de su existencia a través de las oficinas turísticas, lo que se potenciaría a través de una Plataforma común a nivel comarcal.

Otra forma de agroturismo es la disponibilidad de una parte de la explotación agraria para la habilitación de un camping o de otras formas de residencia, separadas de la casa de labranza. Este uso del espacio agrícola es más simple que la utilización de la casa, aunque ambas opciones tienen en común la pertenencia a una forma de turismo verde poco agresivo con el medio natural y la ayuda a mantener una cierta actividad agraria y a la población rural. Esta concepción de "turismo verde", combina formas de alojamiento integradas en el ámbito rural con modelos de esparcimiento respetuosos con la naturaleza y la población rural.

1.2 Organizaciones y entorno tecnológico

1.2.1 La organización virtual

Cuando hablamos de organización virtual nos referimos a la posibilidad de organización que ofrece Internet para las empresas. En este caso implica impulsar el desarrollo de empresas y microempresas dedicadas al turismo rural en las comarcas aragonesas; dichas empresas poseen un enorme potencial de desarrollo que a veces se encuentra limitado por razones espacio temporales concretas. La red de redes (Internet) puede solventar dichas limitaciones.

Al analizar la bibliografía sobre el tema podemos encontrar varias definiciones que caracterizan la organización virtual. Bueno (1996) la identifica como una forma organizativa abierta, flexible, ligera o estilizada, fruto de la evolución de la estructura en trébol, y que potencia más intensamente la cooperación con otras organizaciones por medio del establecimiento de redes organizacionales más amplias por medio del trabajo flexible y de subcontrataciones.

Davidow y Malone (1992) la definen como una organización principalmente orientada al mercado, configurada a través de relaciones entre proveedores, clientes, competidores, otras organizaciones y la propia empresa. Aunque estos autores ponen mucho énfasis en la

consideración externa del concepto (varias empresas), no hay que olvidar las ventajas de este tipo de organización para el funcionamiento interno.

Hodge, Anthony y Gales (1998) observan que en el centro de una organización virtual debe existir una organización central encargada de llevar a cabo algunas funciones organizativas y el resto de actividades son realizadas por empleados temporales u otras empresas con las que se han establecido alianzas. Por su parte, García y Medina (1998) tras revisar los enfoques teóricos sobre el concepto de relaciones interorganizativas, llegan a la conclusión de que las organizaciones virtuales pueden ser consideradas como redes temporales de empresas independientes (proveedores, clientes y competidores), que se unen por medio de las nuevas tecnologías de la información para colaborar compartiendo capacidades, costes y el acceso al mercado organizado entorno a Internet (Padilla Y Del Águila, 2002).

En el aspecto interno, la organización virtual es fruto de un proceso de concentración de la empresa en sus actividades fundamentales, en las que es más eficiente, y una subcontratación o cesión del resto de actividades. Y en el aspecto externo se explica por la creación de relaciones de cooperación o alianzas estratégicas entre distintas empresas. Ambos aspectos conllevan la virtualización o difuminación de sus límites organizativos.

Ante la falta de un concepto claro de organización virtual sobre el que sostener investigaciones empíricas Travica (1997) realiza tres propuestas para ayudar a concretar una definición (Ibidem):

1. Existen dos condiciones estructurales necesarias para que exista la organización virtual: una es la dispersión geográfica de las unidades organizativas y la otra la existencia de un proceso productivo que no puede ser completado sin la ayuda de las TIC para unir partes de la organización virtual.
2. La organización virtual es una forma organizativa distinta y no una característica de cualquier organización.
3. La organización virtual es una nueva forma organizativa distinta de la adhocracia, ya que si bien coincide con ésta en la volatilidad del diseño, no lo hace en la dispersión espacial o en las uniones electrónicas.

Tras haber observado algunas definiciones de organización virtual vamos a enumerar las características que se consideran definitorias de este tipo de organizaciones. Goldman, Nagel y Preiss (1995) consideran que sus características generales son la adaptabilidad, el oportunismo, la excelencia, la tecnología, la falta de límites claros y la confianza (Padilla y del Águila, 2002).

Las organizaciones virtuales crean valor a través de la reducción en tiempo, costes y riesgos, el incremento en las capacidades de servicio del producto y las relaciones que se crean cuando los participantes integran sus competencias esenciales y recursos mientras colaboran intensamente con el consumidor.

Bueno (1996) las caracteriza como organizaciones flexibles, descentralizadas y con límites difusos que se configuran como redes de flujos de información orientadas a la decisión, acción, supervisión y control de las tareas.

Así podemos caracterizar a las organizaciones virtuales como organizaciones con estructuras funcionales, planas o de base profesional, muy descentralizadas, muy adhocráticas y de geometría variable, que suponen un conjunto disperso geográficamente, y temporal o permanente, de individuos, grupos, unidades organizativas (que pueden depender o no de la misma organización), u organizaciones completas dependientes mediante uniones electrónicas con el objeto de completar un proceso productivo.

1.2.2 La organización en red

Al hablar de organización en red en este proyecto nos referimos a un modelo de organización que estaría compuesto por todas las microempresas de turismo rural de cada comarca, que actuarían en torno a una empresa núcleo que se encargaría de gestionar a través de la Plataforma virtual la articulación de los flujos de comunicación entre las empresas componentes y entre éstas y los agentes externos (proveedores, clientes, otras empresas,...). Así se establecería una red de flujos comunicacionales que posibilitaría una descarga de tareas a las microempresas, que podrían así orientar todos sus esfuerzos hacia la excelencia en sus productos.

Internet y la organización en red:

El uso de Internet como medio fundamental de comunicación y procesamiento de la información implica la adopción de la red como forma organizativa. Al ser Internet el entorno donde se va a desarrollar la actividad de la organización, realizaremos en este apartado una reflexión sobre el desarrollo de las redes organizacionales. Entre las contribuciones de Internet al nuevo modelo de empresa en red hay que desatacar que facilita la escalabilidad, la interactividad, la flexibilidad, la gestión de la marca y la producción personalizada a medida del consumidor. (Castells, 2001).

Internet permite crear redes que posibilitan mantener relaciones estrechas a distancia, estableciendo flujos comunicativos hacia el interior y exterior de la organización, y estableciendo comunicaciones formales e informales entre sus componentes. Las redes online constituyen comunidades virtuales que, aunque diferentes de las comunidades físicas, no son necesariamente menos intensas o menos efectivas a la hora de unir y movilizar a sus componentes. *Se ha observado a menudo que el uso del correo electrónico está ayudando a las relaciones familiares que, debido a la creciente disparidad de formas familiares, al individualismo y en algunos casos la movilidad geográfica, se han tornado bastante difíciles en muchos casos* (Castells, 2001, pp.151).

Las nuevas tecnologías de la información nos permiten desarrollar un modelo de organización en red que conecte las microempresas de turismo rural para compartir y

rentabilizar recursos y procesos, superando las dificultades derivadas de la distancia entre ellas. A través de Internet y las nuevas tecnologías podemos aumentar la productividad y competitividad dentro de la nueva economía global.

Además, el modelo de empresa en red desarrollado a través de Internet permite llevar a cabo un *feedback comunicativo* en menos tiempo que usando los medios tradicionales, entre los clientes y la producción. Esto resulta muy importante en un sistema económico caracterizado por la importancia de la rápida adaptabilidad a los cambios y la consiguiente necesidad de tener fuentes de información que nos proporcionen los conocimientos necesarios para establecer las bases de la innovación. *Las organizaciones de éxito son aquellas capaces de generar conocimiento y procesar información con eficacia; de adaptarse a la geometría variable de la economía global; de ser lo bastante flexibles como para cambiar sus medios con tanta rapidez como cambian los fines bajo el impacto del rápido cambio cultural, tecnológico e institucional; y de innovar, cuando la innovación se convierte en el arma clave de la competencia.* (Castells, 1997, vol I, pp.199-200).

La innovación debe ser el combustible que mueva una organización exitosa y debe basarse en una transformación tecnológica y organizativa de los modos de trabajo. Una red tiene que estar en constante evolución, ya que si se estanca se autocondena a quedarse anticuada ante la rapidez de los cambios en el mercado.

En lo que respecta a la creación de valor en los procesos de producción organizados en torno a la tecnología de la información (ya sea producción de bienes o realización de servicios), Castells distingue las siguientes tareas fundamentales y sus trabajadores correspondientes:

Tabla 1
Trabajadores y tareas en procesos productivos con TIC

TAREA	TRABAJADORES
Toma de decisiones estratégicas y planificación	Mandos
Innovación productos y procesos	Investigadores
Adaptación, presentación y selección del objetivo de la innovación.	Diseñadores
Gestión de las relaciones entre la decisión, innovación, diseño y ejecución, teniendo en cuenta los medios de que dispone la organización para lograr la metas establecidas	Integradores
Ejecución de tareas bajo su iniciativa y entendimiento propios	Operadores
Ejecución de tareas bajo su auxiliares y preprogramadas que no se han automatizado o no pueden serlo	Operados o "robots humanos"

Fuente: *La era de la información* (Castells, 1997).

Esta distinción de tareas y trabajadores tiene un paralelo desarrollo de la necesidad y capacidad de cada tarea (y su realizador) de conectarse con otros trabajadores en tiempo real, tanto dentro de su empresa como con la organización. Así podemos distinguir tres posiciones fundamentales respecto a su necesidad: los *trabajadores en red* (que establecen conexiones por su iniciativa y navegan por las rutas de la empresa red); los *trabajadores de*

la red (que están en línea, pero que no deciden cuándo, cómo, por qué o con quién); y los *trabajadores desconectados* (atados a sus propias tareas específicas, definidas por instrucciones no interactivas y de un único sentido). Y otras tres posiciones respecto a su capacidad: los *decisores* (que toman la decisión como último recurso); los *participantes* (que toman parte en la toma de decisiones); y los *ejecutores* (que sólo aplican la decisiones).(Ibidem).

La red permite a las empresas que la componen concentrarse en su competencia distintiva particular. Además, cada componente de la red puede funcionar más como colaborador que como competidor del resto de los componentes, ya que de forma conjunta pueden dar soluciones a situaciones complejas no accesibles a las mismas individualmente. Además el reducido tamaño de las partes facilita una adaptación más rápida a las condiciones competitivas cambiantes. De todos modos, es bueno mantener la competencia dentro de la red como incentivo para la mejora de las capacidades individuales y grupales.

La organización en red conlleva una mayor densidad, multiplicidad y reciprocidad de uniones y una cultura común. Así, Achrol (1997) distingue cuatro tipos de redes organizacionales: las redes de mercado interno, las redes de mercado verticales, las redes de intermercado y las redes de oportunidad.

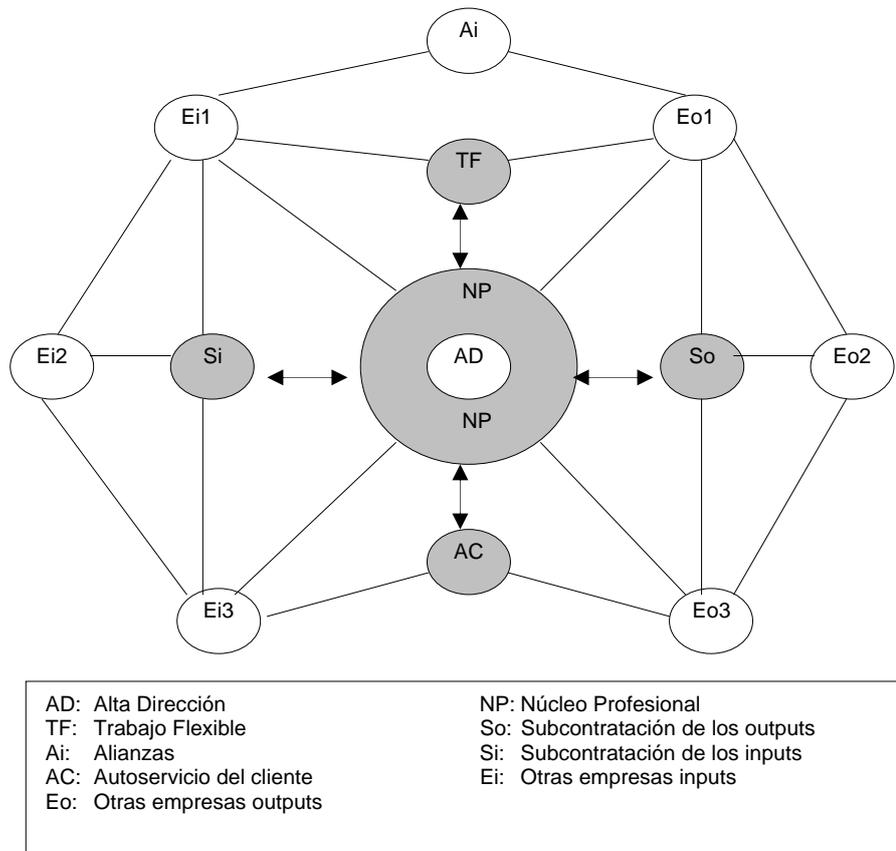
Profundizaremos en las redes de mercado interno de Achrol por ser las que más se adaptan a nuestro modelo de organización. El término red de mercado interno hace referencia a *una firma organizada en unas unidades de empresa internas que operan como centros de beneficios independientes comprando, vendiendo o invirtiendo en otras unidades internas o externas como mejor sirva a sus necesidades y en unos términos determinados por el mercado de intercambio, pero sujeto a la política de la firma, de la empresa en general* (Padilla Y Del Águila, 2002 pp 84). Podemos ver aquí la necesidad de una cultura común para los integrantes de la red, pero conservando un grado de autonomía en sus actuaciones. De este modo, las organizaciones en red pueden aprovechar las ventajas competitivas de ser una organización de gran tamaño sin renunciar a las ventajas adaptativas de la pequeña empresa.

Elementos de la organización en red:

A continuación pasamos a analizar los componentes de una organización en red, que son tanto las empresas que la conforman (polos) como los canales a través de los cuales establecen sus relaciones comunicativas.

Las relaciones que se establecen entre los distintos polos pueden ser de orden burocrático (órdenes, estándares compartidos, procedimientos), económico (transacciones materiales, monetarias), operativo (trabajo en común, toma de decisiones colectiva, recursos compartidos en la acción), cultural (valores compartidos, comunidad de situación), informativo (acceso a las fuentes de información, intercambio, información compartida), etc. (Strategor, 1995). El grado de formalización y homogeneización de las conexiones entre los polos determinan en gran medida el funcionamiento de una organización en red.

Gráfico 1
La organización en RED



Fuente: Padilla y del Águila, 2002.

Para el correcto funcionamiento y evolución de una red es muy positivo desarrollar estrategias orientadas hacia la excelencia y la calidad total, de tal modo que se ofrezca un servicio total al cliente y se organicen competencias basadas en el tiempo. Las empresas componentes de la red deben fomentar la especialización antes mencionada aprendiendo de otras, reciclándose continuamente y fomentando la innovación.

La organización en red, una solución para las microempresas de turismo rural de las comarcas aragonesas:

El modelo en red es muy adecuado para las microempresas de turismo rural, ya que comparten objetivos y clientes y al mismo tiempo tienen rasgos que las diferencian. Una organización basada en un modelo vertical e independiente no les permite competir en el mercado actual, pero actuando por medio de redes horizontales de empresas que comparten objetivos y necesidades pueden mantener sus fortalezas actuales y solucionar muchas de sus debilidades.

La estructura en red permite gestionar el funcionamiento interno y transmitir información inmediatamente a empleados y clientes. Además, compartir e informatizar tareas como la contabilidad aumentan su eficacia y disminuyen los tiempos. Creemos que un tipo de

organización en red, basada en una Plataforma virtual ayuda a mejorar la comunicación externa y la adaptabilidad de los productos, permitiendo a los clientes diseñar su paquete de vacaciones entre distintas opciones y hacer su pedido virtualmente. Al mismo tiempo la red permite la colaboración entre empresas dentro de la organización y la oferta de productos en conjunto hacia el exterior, y la relación directa permite gestionar más rápidamente los pedidos y mejorar los servicios al consumidor.

Las necesidades que cubre una organización virtual en red respecto a la competencia ágil son:

- Necesidad de los competidores ágiles de crear o unir nuevos recursos y productos más rápidos.
- Necesidad de los competidores ágiles de crear o unir nuevos recursos y productos más frecuentemente y en competencia.
- Necesidad de acceso a un amplio abanico de competencia *world-class* por la complejidad de la mayoría de los productos exitosos de hoy en día.

El modelo de empresa red que se propone permite una gran autonomía de cada unidad, ya que pueden competir entre sí aunque funcionen dentro de una estrategia general común.

El funcionamiento en conjunto permite tener un acceso más rápido a las innovaciones tecnológicas a los empresarios que regentan estas empresas, algo necesario para poder competir en el mundo informacional. Ésta es una deficiencia presente por la falta de soporte técnico o acceso a la red y por la falta recursos humanos especializados o de recursos formativos para los futuros trabajadores en estas zonas. Seis son las razones que dieron Goldman, Nagel y Preiss (1995) para usar el modelo de organización virtual:

1. Compartir infraestructura, I+D, riesgos y costes.
2. Unir competencias básicas complementarias.
3. Reducir el ciclo del capital circulante a través de la compartición.
4. Incrementar los equipamientos y el tamaño aparente.
5. Incrementar y compartir el acceso a mercados o lealtad al cliente.
6. Migración desde la venta de productos a la venta de soluciones.

Como conclusión a este subapartado podemos decir que el uso de las nuevas tecnologías permite la asociación de las microempresas turísticas, evitando las históricas dificultades para comunicarse entre sí, adoptar una forma organizativa acorde a sus recursos y tener un contacto más directo con sus clientes y el mercado. Este modelo de organización descentralizada y flexible, que además permite un grado notable de autonomía a sus componentes, nos permite adaptar la organización a la dispersión geográfica y aprovechar el pequeño tamaño de sus componentes.

2. Antecedentes del estudio

Como antecedentes a este estudio, los investigadores de este proyecto realizamos un informe titulado *Enseñanzas turísticas en Aragón. Posibles vías de actuación para su consolidación y desarrollo*, elaborado por encargo de la Diputación Provincial de Huesca. En este estudio se realizó un análisis de la oferta formativa para actividades turísticas en la Comunidad Autónoma de Aragón. En el mismo se observó la necesidad de incluir las nuevas tecnologías en el sector turístico y dirigir su desarrollo hacia estándares de calidad.

Se recogen aquí también los datos procedentes del estudio: Estrategias de revitalización de la Comarca de Monegros¹, donde se señala que el déficit demográfico constituye el problema central del sistema territorial de las comarcas que integran la cuenca del Guadalope, siendo múltiples las causas de dicho déficit (reducidas tasas de natalidad, alto grado de envejecimiento y una emigración secular de jóvenes hacia el Levante español).

También participamos en un proyecto para el CEDDAR (Centro de Estudios sobre la Despoblación y Desarrollo de Áreas Rurales.) titulado *Necesidades formativas en el sector turístico aragonés. El caso del turismo rural en la provincia de Huesca. Análisis de la situación, identificación de necesidades y propuestas de actuación y mejora*. A través de este estudio cualitativo, realizado en el 2005, pudimos construir el discurso social del entorno del turismo rural a partir de entrevistas a sus componentes y detectar las necesidades que los propios profesionales observan en el desarrollo de sus tareas, al mismo tiempo que se llevó a cabo un análisis de la situación del turismo rural y los recursos educativos disponibles.

Resultan igualmente relevantes las conclusiones obtenidas en el documento de trabajo de Fundear (Fundación Economía Aragonesa) elaborado por Ana Gómez y Gemma Horna sobre *El sector turístico en las comarcas aragonesas*, en el que se describen el sector servicios y el subsector turístico, y del que se extraen algunos beneficios derivados del turismo en las comarcas donde más intensamente se desarrolla esta actividad, como son una población más joven y un mayor crecimiento del VAB (Valor Añadido Bruto).

Dado que nuestra propuesta gira en torno a una organización virtual en red, se utilizará bibliografía especializada sobre las organizaciones, las organizaciones en red y sobre las implicaciones sociales de Internet en el desarrollo de la actividad organizacional. Así, diseñaremos la organización virtual en red a partir de los estudios de autores como Antonio Lucas y Claudia Mellado dedicados al análisis de los procesos comunicacionales al interior y exterior de la organización, autores como Antonio Padilla, Ana Rosa Del Aguila y Eduardo Bueno, que acotan en sus escritos la caracterización de las organizaciones en red y finalmente a Manuel Castells, que ha invertido un gran esfuerzo investigador en el análisis de las implicaciones socioeconómicas que se derivan de *la era de la información*.

¹ Gómez Bahillo, C., Sanagustín Fons, M.V., y Sáez Olivito, E. "Estrategias de revitalización en la comarca de Monegros" en Serrano Lacarra, C. (Coordinador), (2007), Despoblación y Territorio, CEDDAR

A la hora de observar datos cuantitativos y estadísticos, emplearemos los publicados por el IAEST (Instituto Aragonés de Estadística), por ser la fuente más apropiada a la hora de analizar las comarcas aragonesas y el observatorio ocupacional del INAEM, por reflejar datos concretos sobre el subsector económico objeto de estudio.

Como antecedentes prácticos de nuestra propuesta y tras realizar un análisis de los recursos actuales hemos constatado que nuestra propuesta es un modelo compatible con la *Central de Reservas de Aragón* (www.reservasaragon.com), en la que existe la posibilidad de reservar tanto alojamiento como servicios de un modo interactivo, aunque sin apenas información de la oferta turística en el entorno de los alojamientos, y con la *Central de Reservas de Turismo Verde* (www.turismoverde.es) con una amplia oferta de información pero poca interactividad empresa-cliente. Tras realizar una búsqueda de empresas en Internet que se dediquen a la oferta de servicios turísticos desde la red, hemos podido observar que este es un recurso muy utilizado en la oferta hotelera, pero poco desarrollado en el caso de alojamientos de inferior categoría como campings, apartamentos rurales o casas rurales. Actualmente existen iniciativas como RuralGest (www.ruralgest.com) que permiten el uso de las nuevas tecnologías (Internet, telefonía móvil...) para la explotación de iniciativas turísticas en el medio rural, este software, utilizado por muchos alojamientos de turismo rural, ofrece información al cliente sobre el destino turístico y permite la reserva on-line, avisando automáticamente por medio de un mensaje sms al empresario de las características de la reserva. Por otro lado, nuestro objetivo más allá de estas propuestas, al incluir no sólo herramientas de comunicación externa y relación con el cliente, sino también de comunicación interna entre las empresas de la red y de gestión del conocimiento y de la información.

3. Objetivos

La finalidad de este proyecto es analizar la situación actual social y comunicacional en el entorno de las empresas de turismo rural en las comarcas aragonesas para detectar las necesidades de las empresas y poder diseñar desde las mismas una herramienta, válida para su posterior aplicación en todas las comarcas aragonesas, que permita mejorar su rendimiento y expectativas para el futuro.

Pretendemos pues diseñar una Plataforma virtual para la gestión de una organización en red compuesta por las microempresas dedicadas al turismo rural en cada comarca. Ésta debería ayudar al desarrollo y articulación de la actividad turística por medio de una mejor gestión de la comunicación, una política de formación basada en el reciclaje permanente, y una gestión conjunta de los recursos turísticos.

Desde nuestro modelo de Plataforma se pueden llevar a cabo las actividades comunes de las microempresas de un modo más eficaz que si se realizaran individualmente y por

separado. Así, labores como la publicidad y la gestión de las reservas pueden ser mucho más sencillas y efectivas desde una página de referencia comarcal. De igual modo es mucho más fácil establecer alianzas y lograr colaboraciones con otras empresas para conocer más profundamente y ampliar el mercado de clientes, al mismo tiempo que la mayor cantidad de recursos disponibles permite un servicio de mayor calidad y más acorde con las exigencias del mercado.

Nuestra propuesta va más allá de crear un punto de conexión entre las empresas y los clientes, ya que consideramos que la conexión entre las empresas es igualmente necesaria para desarrollar las potencialidades del turismo rural. Un punto de unión entre los empresarios va a permitir compartir las experiencias y conocimientos adquiridos, crear una cultura de empresa común y detectar las necesidades de formación para llevar a cabo una adecuada programación de actividades destinadas a satisfacerlas. De este modo los empresarios pueden tener acceso directo a las acciones formativas organizadas por otras instituciones (cámaras de comercio, administraciones,...) y se posibilita el diseño de cursos y seminarios que abarquen aquellas materias que se consideren necesarias, siempre a la medida de las posibilidades de los interesados (nivel de conocimientos, tiempo disponible, recursos...).

A través de la Plataforma se puede facilitar una adecuada gestión de la comunicación tanto interna como externa que permita el contacto permanente entre los miembros y la estabilidad de la organización en red, al mismo tiempo que se mejora el contacto con su entorno relevante como base para la innovación y la adaptación permanente a las exigencias derivadas de los cambios en el mercado.

Es necesario que, aunque se comparta una cultura empresarial en algunos aspectos, las microempresas conserven un considerable grado de autonomía que enriquezca la variedad del producto para abarcar un espectro más amplio de posibles clientes, al mismo tiempo que se potencia, como fortaleza, una mayor capacidad de cambio y adaptación de la organización.

Otro objetivo de esta organización será la puesta en marcha de procesos y herramientas para la evaluación y gestión de la calidad, poco aplicados hoy por hoy, que sirven para garantizar un buen servicio y contribuyen a aumentar la fiabilidad del producto que va a ofrecer nuestra organización y el prestigio de la marca.

4. Metodología

El desarrollo metodológico de este proyecto de investigación se ha dividido en las siguientes cinco fases:

I.- Fase de planificación de la investigación.

- II.- Caracterización de las comarcas seleccionadas.
- III.- Fase de recogida de datos y construcción del marco teórico.
- IV.- Fase de diseño de la Plataforma Virtual.
- V.- Fase de elaboración de conclusiones.

5. Caracterización de las comarcas más turísticas aragonesas

5.1 Cambios en la estructura socioeconómica de Aragón

La economía aragonesa mantuvo en 2007 un buen ritmo en su actividad, lo que le permitió cerrar el año con una tasa de crecimiento del PIB del 4,2%, siete décimas por encima de lo anotado en el conjunto nacional y cinco décimas más respecto al año 2006. Desde la óptica de la oferta, todos los sectores presentaron un mayor dinamismo que en el conjunto nacional y aceleraron su crecimiento respecto a 2006. Concretamente el sector servicios aumentó su producción en un notable 4,6%, tal y como afirma el Informe sobre Coyuntura Aragonesa publicado por Fundación Economía Aragonesa (FUNDEAR)² en marzo de 2008. Asimismo, en el citado informe se señala que desde la perspectiva de la demanda, destacó el fuerte dinamismo de la inversión, tanto en bienes de equipo como en construcción, que crecieron un 12,8% y un 7,7% respectivamente.

En el Informe Económico de Aragón del año 2006, se señala asimismo que el sector servicios genera en torno al 60% del VAB de la región. Se trata de un sector clave en la economía, no sólo por su posición actual sino por el evidente y continuo avance en su participación en los últimos decenios.

Además, en términos de empleo, el citado Informe confirma que el terciario fue el único sector que generó nuevos puestos de trabajo en la región, creciendo el número de ocupados un 6,6%, lo que supuso más del doble de la tasa de 2005 y superando en 1,5 puntos al conjunto nacional. Así, el empleo alcanzó las 357.800 personas y la participación del sector sobre la ocupación total aumentó hasta el 62%. El sector terciario creó 22.200 puestos de trabajo y más que compensó las disminuciones del resto de sectores, especialmente de la industria. Por provincias, Teruel volvió a ser la más pujante. El número de ocupados en la provincia turolense creció en un 9,8%, le siguió Huesca (7,3%) y, en último lugar, Zaragoza (6,1%), provincia en la que se ubican el 77% de los ocupados de servicios de Aragón.

En la tabla que aparece a continuación se observan los datos referidos a los indicadores económicos de Aragón y España. Las tasas de ocupación por sectores económicos demuestran que en Aragón ha habido un incremento en el último año (2007) con una variación interanual del 7,96% en el sector servicios, por encima del resto, salvo el sector de

² Coyuntura Aragonesa, nº 17, Invierno 2007-2008.

la construcción que ha crecido un 9,84%. Los datos son similares en el conjunto español, es decir que ambos sectores son los que crecen significativamente por encima del resto.

Síntesis de Indicadores Económicos	Unidad	ARAGON		ESPAÑA		Fuente	Fecha del Ultimo dato	Periodicidad
		Ultimo dato	Variación Interanual %	Ultimo dato	Variación Interanual %			
Total Ocupados	Miles de personas	592,2	5,51	20.069,2	3,45	INE	I T/2007	Trimestral
Tasa de Ocupacion	%	54,34	-	53,62	-	INE	I T/2007	Trimestral
Ocupados Agricultura	Miles de personas	34,7	0,0	990,0	0,52	INE	I T/2007	Trimestral
Ocupados Industria	Miles de personas	123,1	-1,68	3.265,3	-0,25	INE	I T/2007	Trimestral
Ocupados Construccion	Miles de personas	67,0	9,84	2.664,7	9,35	INE	I T/2007	Trimestral
Ocupados Servicios	Miles de personas	367,5	7,96	13.149,3	3,50	INE	I T/2007	Trimestral

Fuente: IAEST. Síntesis de Indicadores: Ocupación

Por último, se señalan a continuación los datos referidos al turismo que el Informe económico del 2006 describe para el conjunto de Aragón, comparándolo, en ocasiones con el resto de España. Hay datos relevantes como el referido a la provincia de Huesca que con el 41,6% de las estancias de la región, fue la provincia de toda España con mayor aumento (10,5%) en pernoctaciones; siendo en Aragón de 4.385.558, un 7% por encima de las de 2005. En el marco nacional el crecimiento alcanzó el 8,8%. En Teruel las pernoctaciones fueron superiores a las de 2005 en un 6,4%. Otro dato revelador referido a la provincia de Huesca es el del número de viajeros recibidos, fue la que mantuvo un mayor crecimiento, con una tasa (16,6%) que duplicó a la de Zaragoza (8,2%) y Teruel (8,1%); siendo la tasa total de Aragón del orden del 10,8%, al tiempo que en España alcanzó el 16,1%. Aragón a lo largo de 2006 recibió a 2.129.980 viajeros, considerando sólo aquellos que se hospedaron en establecimientos hoteleros. La estancia media de los turistas en Aragón fue de 2 días, frente a los 2,1 de 2005. Existió una diferencia de algo más de un día respecto a la estancia media en el conjunto nacional, lo que supone un aspecto negativo del turismo en la región. El grado de ocupación en los hoteles aragoneses –relación entre pernoctaciones y plazas ofertadas por los establecimientos- fue superior al de ejercicios anteriores, alcanzando el 40%, mientras que en España, con un avance inferior, se logró una ocupación del 55%. Por provincias siguió siendo Zaragoza la que anotó un mayor grado

de ocupación (46%), le siguió Huesca (37%), provincia en la que se contabilizó un mayor aumento y, por último, Teruel (31%).

Si nos fijamos en el número de Viajeros en establecimientos hoteleros y en el número de pernoctaciones en establecimientos hoteleros habidas en el último mes del 2008 en Aragón; se comprueba que en cifras absolutas las cantidades respectivamente han sido de 214279 viajeros y 499.717 pernoctaciones; lo que supone unas variaciones interanuales del 21,06% y del 35,67% muy superior al resto español. L que viene a corroborar el dato del aumento de personas que visitan por diversos motivos nuestra geografía y que pueden ser considerados como turistas.

Síntesis de Indicadores Económicos	Unidad	ARAGÓN		ESPAÑA		Fuente	Fecha del Último dato	Periodicidad
		Último dato	Variación Interanual %	Último dato	Variación Interanual %			
Indicador de Clima Industrial	Saldo	-7,9	-	-8,1	-	Aragón: IAEST España: M: de Industria, Turismo y Comercio	abr /2008	Mensual
Índice de Comercio al por menor	Índice (base 2005)	108,5	-0,9	103,6	-4,4	INE	mar/2008	Mensual
Trafico aereo de pasajeros	N: de pasajeros	54.485	40,65	16.956.408	6,84	M: de Fomento	mar/2008	Mensual
Matriculación de turismos	Unidades	3.202	5,29	125.526	1,37	D. Gral. Trafico	abr/2008	Mensual
Viajeros en establecimientos hoteleros	Número de personas	214.279	21,06	6.607.370	7,40	INE	mar/2008	Mensual
Pernoctaciones en establecimientos hoteleros	N: de pernoctaciones	499.717	35,67	19.179.709	10,05	INE	mar/2008	Mensual

Fuente: IAEST (Instituto Aragonés de Estadística). Síntesis de indicadores: Producción y Consumo

Por último, del Informe Económico de Aragón del 2006, destacar los indicadores relativos al transporte que son, en general, optimistas, siendo el transporte aéreo el que evolucionó más positivamente. En relación a éste último, el hecho más destacado fue la puesta en marcha de Plaza Servicios Aéreos, dedicada al transporte de mercancías –a través de Plaza Cargo- y de pasajeros –Plaza Servicios Aéreos-. El número de pasajeros que pasaron por el aeropuerto de Zaragoza en 2006 fue de 428.692, un 14% más que en 2005. Aragón

continuó incrementando y desarrollando el medio aéreo, siendo palpable sobre todo el importante impulso en el tráfico de aeronaves. En número de aeronaves, con origen o destino en Aragón, creció un 29,7%, mientras que en el conjunto nacional el aumento fue más moderado (5,1%). El transporte de mercancías fue el más dinámico, con un ritmo de crecimiento del 53,8% y un despegue substancial en los meses de noviembre y diciembre.

Aragón posee en la actualidad una estructura económica en la que la industria ocupa una posición relativamente mayor respecto al caso español. La deslocalización industrial y la terciarización de las economías están provocando un vacío en la economía aragonesa que debe ser ocupado por el sector servicios (Gómez, A. y Horna, G., 2006). La creciente relevancia del turismo, viene a suplir al menos en parte las carencias en la economía aragonesa. Este factor de desarrollo se encuentra muy localizado en comarcas muy concretas, puede ser una actividad clave sobre todo como fuente de vertebración y desarrollo del territorio

La importancia del turismo como fuente de riqueza para el desarrollo económico en algunas de las comarcas Aragonesas esta fuera de toda duda como se demuestra en el trabajo de Gómez y Horna, 2006. Estas autoras señalan que las comarcas con más turismo han logrado un mayor crecimiento del VAB entre 1999 y 2001. En 2001 las comarcas turísticas incrementaron el VAB en un 12%, mientras las comarcas menos turísticas crecieron un 5,2%. La estructura sectorial es claramente diferencial, siendo en las comarcas turísticas más terciarizada y con menor presencia industrial y agrícola.

Si analizamos otros indicadores, nos encontramos con datos reveladores en relación al sector turístico, tal y como son, por un lado, el tráfico aéreo de pasajeros que ha alcanzado un incremento en Aragón muy por encima del resto español, concretamente el número de pasajeros cuyo último dato aparece en la siguiente tabla, es de 54.485 pasajeros, lo que implica una variación interanual del 45,65% frente a una variación interanual en el total español del 6,84%.

En la actualidad se observa cómo el turismo está creciendo en las zonas rurales, pero ni lo está haciendo al mismo ritmo el turismo rural, ni por ello deja de disminuir la población. Tiene que haber personas en los pueblos que puedan ofrecer este recurso turístico. Hay veteranos dispuestos a producir turismo rural, pero muy pocos jóvenes dispuestos. Si queremos que los jóvenes se queden en las zonas rurales, tendremos que darles la posibilidad de vivir las “experiencias urbanas” que ven en los medios de comunicación (*Internet*, televisión,...) y que forman el conjunto de iconos que representan su ideal de vida, sin tener que salir de sus áreas. Hay que atraer a la gente de la ciudad pero manteniendo la población de los pueblos. Al mismo tiempo, se da el fenómeno de que muchas de las casas de turismo rural han sido montadas por gente que ni tiene raíces en la zona ni nada que ver con la misma, y que a su vez no tiene ninguna intención de arraigar en el pueblo.

En el estudio “Población y recursos en Monegros. Análisis, diagnóstico y estrategias” (Gómez, C.; Sanagustín M.V.; Sáez E., 2002), se observa cómo, en el caso de la provincia de Huesca, se repite la falta de infraestructuras y servicios de la montaña también en el

llano. En sus conclusiones, dentro de las estrategias para recuperar población, se incluyen actuaciones para mejorar la red de infraestructuras divulgativas, recuperar el patrimonio arquitectónico, centralizar la gestión del turismo rural y las actividades lúdicas, recuperar la tradición artesana de los municipios y promocionar las actividades deportivas (aventura, senderismo, equitación, caza,...).

Hay que avanzar hacia el llamado “desarrollo sostenible”, y un turismo rural sostenible debería aunar el ser viable por un periodo indefinido, optimizar el aprovechamiento de los recursos, integrar a la población local y no degradar el medio físico y humano, para atender así a la sostenibilidad económica, medioambiental y sociocultural (Yagüe, R., 2004). Hay que intentar preservar los modos de vida tradicionales, impedir que los jóvenes de los pueblos emigren y conservar la riqueza natural y el patrimonio cultural de la zona. Pero también hay que tener claro que el medio rural debe ser distinto al medio urbano, de modo que pueda ofrecer “experiencias rurales” atractivas para los habitantes de las ciudades, y a la vez ha de ser accesible y habitable. Las carreteras deben ser mejores y es necesaria la presencia de unas infraestructuras en la zona que aseguren que no se cree una sensación de peligro en los urbanitas, tales como hospitales o centros comerciales, en los que se pueda tener acceso a elementos a los que están acostumbrados los visitantes potenciales. Esto supone que hay que arriesgar en algunos momentos parte del medio natural para atraer a los turistas, pero sin que esto produzca pérdidas en dichos recursos que hagan peligrar las señas de identidad diferenciadoras.

Por otro lado, para conseguir alcanzar cotas de mercado adecuadas dentro del sector, es necesario comenzar a aplicar sistemas de gestión que posean objetivos de calidad, los cuales encierran en sus políticas la sostenibilidad como principio. Los sistemas de calidad incorporan la formación como elemento diferenciador en los establecimientos que la aplican en su gestión, dado que los resultados obtenidos y el grado de competitividad son superiores.

5.2 Necesidades formativas del sector turístico rural

Para dar un verdadero servicio de calidad, el sector del turismo debe comprometerse a dotar a su capital humano de unos conocimientos que los conviertan en profesionales de calidad y deben invertir recursos en capacitar a sus empleados para ello. Hay que avanzar en la línea de una mejor oferta que haga al destino rural atractivo para el turista, pero para ello es necesario dotar a los profesionales de las herramientas necesarias, por lo que el punto de partida, como ya hemos dicho, es la formación y reciclaje de su base social.

Para llevar a cabo esta formación es necesario identificar en un primer momento cuáles son las necesidades que se detectan en el sector y poder llegar a ser verdaderamente competitivos.

Tabla 2
Las demandas formativas en el sector del ocio y tiempo libre

	Total	Centros culturales	Actividades lúdicas	Hoteles y campings	Deportes y aire libre
Idiomas	8,5%	14,9%	6,7%	28,9%	10,5%
Informática	14,2%	13,2%	28,3%	12,0%	10,2%
Atención al cliente	10,4%	10,9%	7,0%	15,9%	14,6%
Administración/gestión	3,2%	7,4%	3,2%	4,7%	4,1%
Formación de formadores	2,9%	3,1%	1,8%	0,3%	4,6%
Reciclado conocimientos específicos	11,4%	25,3%	5,2%	10,3%	17,9%
Internet/nuevas tecnologías	7,1%	14,3%	10,5%	0,8%	4,4%
Especialización	8,0%	3,7%	4,2%	4,7%	7,8%
Primeros auxilios	1,3%	1,3%	0,0%	0,0%	4,4%
Conocimientos técnicos	6,7%	5,3%	6,9%	5,6%	5,2%
Animador	4,3%	4,1%	0,7%	0,0%	1,2%
Prevención de riesgos	0,1%	0,0%	0,0%	0,3%	0,3%
Psicología	0,3%	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%

Entre estas carencias también hay que identificar, además de las detectadas en el servicio, las carencias de los recursos formativos actuales. Nos encontramos con que en el ámbito universitario sólo existe formación en gestión empresarial en el ámbito del turismo y el deporte, y que para otras actividades de carácter cultural y recreativo no existen por el momento titulaciones ni estudios oficiales integrados en el sistema educativo español. Asimismo, en la Formación Profesional de nivel superior se observa una escasa oferta formativa que solamente se cubre con algunos módulos específicos.

Hay que considerar que es muy difícil, cuando no imposible, crear sistemas de cualificación profesional al margen de un sistema educativo que proporcione y asegure una educación sólida y de calidad, y que por otro lado, es necesario que la formación y la enseñanza profesional sean objetivos prioritarios para aumentar la competitividad hasta los niveles requeridos en el plano nacional e internacional.

A la hora de emprender programas formativos habrá que contar con el pequeño tamaño de la mayoría de las empresas dedicadas al turismo rural, con la estacionalidad de las actividades y con la contratación temporal del personal, factores todos ellos que dificultan en gran medida la implantación de programas de formación continua.

5.2.1 Entrevistas en profundidad a informantes relevantes

En el curso de esta investigación y como parte de la fase metodológica tercera se han realizado entrevistas en profundidad a informantes relevantes con el objetivo de conocer las

necesidades de los recursos humanos del entorno comarcal y la situación de las microempresas de turismo rural.

A continuación se presentan las conclusiones del análisis de contenido realizado en las entrevistas llevadas a cabo.

Turismo rural y necesidades del entorno

La gente que se queda en los pueblos y que quiere dedicarse a trabajar en algún tema de turismo rural es autodidacta, no ha recibido ningún tipo de formación, no ha tenido oportunidades de formarse.

Se reconoce que existen muchos recursos en las zonas rurales que pueden ser explotados turísticamente, aunque son desconocidos o están desaprovechados, debido en muchos casos, a que no se ha llevado a cabo una buena gestión.

Las comarcas cumplen y deben seguir cumpliendo la función de asesorar y formar, para que desde la iniciativa privada se atraiga a las casas de turismo rural, se complete la oferta y haga a cada zona o a cada negocio diferente de los demás. Es la encargada de dinamizar el territorio con los objetivos de integrar todas sus localidades y desarrollando un modelo equilibrado.

El turismo rural debe encaminarse a complementar su oferta, no sólo a alquilar, debe servir como complemento para ayudar a los habitantes de los pueblos. Para ello también se tendrá que tener en cuenta que hay que explotar el medio rural pero sin destrozarlo, hay que llevar a cabo políticas de conservación para los recursos de estas áreas.

Un problema para el desarrollo del turismo rural es el desconocimiento de los recursos que tiene cada zona, es necesario que los profesionales dedicados al turismo rural conozcan el patrimonio de su zona para poder sacar partido de ellos.

Otro problema que se detecta es la gran estacionalidad del sector, factor que se podría mejorar con una adecuada política de gestión que intentara aprovechar los viajeros de fuera de temporada, como los jubilados, al mismo tiempo que intentará ampliar la estancia de los clientes con una mayor oferta de actividades y servicios.

Desde las administraciones se debería actuar subvencionando la formación y mejorando las carencias en infraestructuras del entorno rural.

Recursos humanos

Los trabajadores de turismo rural son normalmente estudiantes o gente joven que quieren ganar dinero durante los meses de verano, esto hace que el personal que en general que se dedica a temas de turismo rural presente un nivel de formación muy bajo. Esto se compensa con la experiencia en aquellos trabajadores que llevan varios años repitiendo.

Los empresarios no mandan a sus trabajadores a cursos de formación, ya que la estacionalidad del sector hace que las plantillas cambien completamente de año a año.

Aparece dentro del mundo mítico el todo que engloba el medio rural, identificado con el campo, las casas, y la gente fija y el otro extremo enfrentado de las grandes ciudades. También aparece el invierno, como continuador del ritmo natural que siguen los pueblos y que históricamente ha presentado los momentos de mayor actividad de sus habitantes paralelamente a los momentos de mayor actividad de la naturaleza.

Por otro lado, se aprecia como muy importantes para el desarrollo del turismo rural las acciones formativas que promuevan mejoras como las nuevas tecnologías, los idiomas, la atención al cliente, para llegar a ser verdaderos especialistas en temas de turismo y conseguir un verdadero desarrollo y una oportunidad de ganarse la vida en los pueblos sin tener que marcharse. Pero igual de importante será mejorar las infraestructuras y servicios en el área rural para detener la despoblación.

Se ve como deficitaria la información sobre cursos de formación, y aunque se consideren necesarios no hay un gran interés por el tema actualmente, aunque se deja abierta una puerta para el futuro, posiblemente porque no hay una gran conocimiento sobre el tema por parte de los que deberían promoverlo o participar (empresarios de la zona).

Las diputaciones y comarcas deben ser las encargadas de dar las subvenciones y los ayuntamientos de organizarlas, ya que son los más cercanos a los problemas. La formación se promueve principalmente desde la comarca y el centro de desarrollo.

Los negocios se limitan a alquilar unas pocas habitaciones sin ofertar realmente a sus clientes otras actividades. Sería interesante formar a los empresarios en temas como la atención al cliente o las nuevas tecnologías (aunque primero habría que hacerlas llegar a los pueblos para poder aprovecharlas), pero temas como la gestión los ve poco necesarios por tratarse normalmente de negocios muy pequeños.

Se detecta desconocimiento o falta de información sobre cursos, ayudas o acciones formativas que se estén llevando a cabo en el ámbito del turismo rural.

6. Modelo de Plataforma Virtual

A continuación se propone un Modelo de Plataforma Virtual, elaborado a través de la descripción de sus funciones como organización, intentando aglutinar toda la información relevante anteriormente descrita.

6.1 La Plataforma Virtual

Esta organización se concibe como un sistema abierto que basará su funcionamiento tanto en los componentes técnicos (dado que su base será una Plataforma Virtual) como en los

sociales y comunicativos (por su vocación de mediadora informacional y social en su entorno). La organización está compuesta de cinco subsistemas (Bueno, E. 1996):

1. Sistema técnico
2. Sistema de dirección.
3. Sistema humano.
4. Sistema cultural.
5. Sistema político.

Todos estos sistemas o subsistemas deben estar integrados en el contexto, y más aún en la actividad turística, donde su entorno forma parte directamente del producto que va a ofertarse. Al analizar las fuerzas que van a afectar al diseño organizativo debemos atender a las demandas del entorno, los condicionantes tecnológicos y los valores humanos de los componentes de la organización.

Diseño de la organización.

Debemos alcanzar un equilibrio entre los individuos, sus preferencias y sus actividades respecto a los recursos disponibles para cumplir los objetivos de la organización y de sus componentes (microempresas). Para ello debemos concretar cuál va a ser el campo de actividad de la organización, la localización geográfica de sus centros de actividad y sus mercados, los procesos mediante los cuales llevará a cabo sus actividades y quiénes serán sus componentes humanos.

El campo de actividad de esta Plataforma será la gestión de la comunicación de una organización red compuesta por las empresas dedicadas al turismo rural de las comarcas turísticas aragonesas que quieran adscribirse y, entre otras, la comercialización conjunta del producto turístico. La localización de la organización se deberá estudiar si se decide implementar el proyecto.

Comenzaremos el diseño de la organización con la formulación de la misión y objetivos de la misma, lo que nos servirá de guía para una toma de decisiones eficaz:

1. Articular mecanismos de comunicación interna y externa para las microempresas de turismo rural que compongan la organización red, superando las barreras geográficas con ayuda de las nuevas tecnologías.
2. Configurar una cultura organizacional común para las microempresas de turismo rural que componen la organización red.
3. Asumir tareas comunes, como marketing y venta del producto turístico para optimizar recursos y ahorrar costes a las microempresas de turismo rural.

4. Servir como punto de referencia del sector turístico rural en las comarcas aragonesas, conectando las distintas iniciativas de las comarcas (alojamiento, servicios, restauración, actividades de ocio, etc.) como servicios tanto para empresarios como para turistas.
5. Detectar las necesidades formativas dentro del sector y ofrecer los recursos necesarios para ayudar a superarlas tanto dentro como fuera de la Plataforma Virtual.
6. Asesorar en la puesta en marcha de iniciativas empresariales que puedan contribuir al crecimiento económico de las comarcas, respondiendo a principios de apertura, flexibilidad e innovación.
7. Servir como plataforma cultural de conexión entre la población y las instituciones educativas y culturales.
8. Crear un archivo interactivo sobre el patrimonio cultural, los recursos naturales y la memoria histórica de las comarcas.
9. Fomentar la animación sociocultural de los pueblos de las comarcas organizando actividades y asesorando a aquellos que quieran organizarlas.
10. Establecer mecanismos de control de calidad en las empresas miembros de la organización.

6.2 La cultura de la organización

La cultura de esta propuesta de organización debería basarse en los valores, de horizontalidad, democracia, calidad y excelencia, flexibilidad, innovación, adecuación al cliente, adecuación a sus componentes, colaboración con el entorno, autonomía de sus componentes, transparencia, importancia del entorno social, cultural y ecológico, y apertura a nuevos miembros. Siendo los procesos sobre los que se trabajará, los siguientes:

Marketing y venta del producto.

Conexión de servicios.

Plataforma de formación.

Asesoramiento.

Plataforma cultural.

Archivo.

Control de calidad.

Ética organizacional.

6.3 Estructura

Esquemáticamente pasamos a describir los apartados que componen la página *web* interactiva y que constituye la estructura básica de la Plataforma Virtual propuesta (CD *Rom* anexo).

LAS COMARCAS.

En este apartado de la página aparecerá información sobre la comarca con listados ordenados por pueblos que nos darán acceso a información sobre cada pueblo ilustrada a través de imágenes, casas de turismo rural, actividades que pueden realizarse y datos sobre el patrimonio histórico artístico de la zona.

ORGANIZACIÓN

En este apartado aparecerán varios subapartados sobre la organización referidos a la propia historia de la misma, su cultura así como proyectos y noticias relacionados.

NOTICIAS.

En este apartado habrá un listado con las noticias relevantes sobre la organización o la comarca.

FORMACIÓN:

En este apartado se tendrá acceso a información sobre los distintos cursos que se ofertan desde otras instituciones (INAEM, Cámaras de Comercio, Asociaciones de Empresarios,...), a los cursos presenciales que se planifiquen desde la organización y a los cursos que se desarrollen a través de la Plataforma (A los cuales se accederá por medio de contraseña personal).

SERVICIOS:

En este apartado aparecerá información y enlaces con los servicios de las comarcas tales como los sanitarios, el transporte y otros.

PATRIMONIO:

Este apartado se dividirá en cuatro secciones destinadas al patrimonio natural, artístico, cultural y oral.

ACTIVIDADES:

En este apartado los visitantes de la página tendrán acceso a un calendario sobre las actividades culturales organizadas en las comarcas, así como un listado con las posibles actividades a realizar. Asociadas a las actividades se darán datos sobre empresas dedicadas a la organización de las mismas, información necesaria para llevarlas a cabo y normativa en los casos que las actividades estén sujetas al cumplimiento de la misma.

ALOJAMIENTO:

En este apartado se tendrá acceso a los listados de las casas de turismo rural de las comarcas. Cada casa tendrá una ficha individual en la que aparecerán: imágenes de la misma, el pueblo, el precio, las vacantes y las fechas, el acceso, el contacto, las actividades programadas, el patrimonio y los servicios.

MAPA:

En este apartado se habilitará un mapa interactivo. Al pinchar sobre un pueblo nos llevará a la ficha del pueblo del apartado La Comarca. También aparecerán los puntos de interés con enlace a las fichas del apartado Patrimonio o Archivo.

RESTAURANTES:

En este apartado aparecerá un listado con los restaurantes de la comarca e información sobre su situación, el tipo de oferta gastronómica y el modo de contacto.

QUEJAS Y SUGERENCIAS:

En este apartado se accederá a un correo donde los visitantes de la página y los clientes puedan reflejar sus quejas y sugerencias sobre la plataforma o la organización.

CONTACTO:

En este apartado aparecerán la dirección, teléfono (con horario de atención telefónica), fax y acceso a un correo donde se pueda contactar con la empresa.

PLATAFORMA INTERNA

A través de una contraseña los empresarios y trabajadores tendrán acceso a una zona habilitada para la comunicación interna de la organización. Estará compuesta por:

TABLÓN DE ANUNCIOS

En este apartado se colgará la información más relevante de cada momento

CORREO INTERNO

A través del cual cada individuo podrá comunicarse con la organización o con cualquier otro componente de la organización a través de un listado completo de las empresas e individuos que componen la organización.

FORO PÚBLICO

Donde compartir con toda la organización opiniones sobre el funcionamiento de la organización.

FORO PRIVADO

Donde establecer contacto directo con cualquier componente de la organización.

DAFO DE LA PLATAFORMA

Por último, realizamos un breve análisis DAFO de la propuesta de aplicación de la Plataforma Virtual, donde encontramos:

Debilidades:

- Mal estado de infraestructuras viarias
- Desconocimiento de gran parte del patrimonio comarcal que puede ser explotado como atractivo turístico
- Bajos niveles de población en algunas de las citadas comarcas
- Inexistencia de datos estadísticos que nos permitan prever la demanda potencial
- Bajos niveles de formación
- Escasez de servicios sanitarios y de transporte público
- Una cultura local altamente individualista

Amenazas:

- Estacionalidad de la demanda turística
- Grupo de clientes poco diversificado
- Identificación de la imagen turística de las comarcas de la provincia de Huesca con el Pirineo
- Desconocimiento del patrimonio histórico-cultural de las comarcas turolenses

Fortalezas:

- Variedad de las actividades ofertadas (deportivas, culturales, naturalistas...)
- Apoyo de la administración
- Existencia de parques naturales en varias comarcas
- Monumentos histórico-artísticos patrimonio de la humanidad

Oportunidades:

- Posibilidad de abrir toda la temporada con la ampliación de actividades
- Ampliación de la diversidad de los clientes potenciales
- Gran cantidad de patrimonio con particularidades de fauna y paisaje poco conocidas
- Menor masificación del turismo como actividad desarrollada menos intensivamente
- Creación de una imagen de marca que pueda competir más fácilmente
- Ampliación y diversificación de las actividades productivas
- Existencia de programas de diversificación económica rural
- Mejora e incremento del capital humano en las comarcas
- Asentamiento de la población en las zonas rurales

7. Conclusiones y propuestas

7.1 El futuro del espacio rural

El abandono del espacio rural, aunque sea marginal, conlleva un coste social en términos económicos y ecológicos que puede crear situaciones irreversibles para el territorio en su conjunto. Por ello hay que aprovechar las oportunidades que ofrece su entorno para ejercer actividades remuneradas, al igual que también hay que aprovechar las facilidades que nos ofrecen las nuevas tecnologías para hacer más rentables las mismas. La conservación de la actividad agraria se protege por su aportación de renta y no sólo por su posible rentabilidad, pero hay que promover otras actividades que puedan dar lugar a nuevos empleos relacionados con el turismo y el ocio, siempre vigilando de cerca aquellas que puedan generar costes debidos a la masificación. En este sentido es preferible conservar las ventajas competitivas de las áreas rurales (tranquilidad, entorno natural poco degradado, rasgos culturales y sociales,...) para conservar la riqueza social y ecológica y hacer la actividad sostenible a largo plazo.

Así pues, toda actividad que no genere un coste social elevado puede ser aceptable si incrementa el conjunto de los ingresos de la población rural. Un modelo empresarial más acorde con las necesidades comunicacionales y empresariales actuales, junto con la ayuda y apoyo de la Administración y la Universidad, con la mejora de las infraestructuras y la creación de equipamientos y servicios, pueden aumentar el nivel de vida y generar empleo, siendo la promoción y apoyo a la iniciativa local la base de una pluriactividad rentable.

Aunque existe una pluriactividad de base agrícola, ésta se encuentra en el límite de la rentabilidad económica, protegida o no institucionalmente, y se localiza en áreas rurales no marginales. La propiedad de la tierra, las características específicas de determinadas producciones agrarias y la falta de oportunidades económicas alternativas, impide la desaparición de estas explotaciones aunque no sean competitivas. Si queremos que los encargados de estas explotaciones sigan siendo un activo social en las áreas rurales hay que poner a su disposición herramientas que faciliten su incorporación a nuevos sectores de producción más rentables a corto, medio y largo plazo.

Una alternativa para seguir manteniendo la producción agraria y asentar a la población en el medio rural y diversificar sus rentas es la agroindustria, esta industria de primera transformación en Aragón está todavía en fase incipiente, quizás, entre otras cosas, por una falta de cultura empresarial debida a una falta de conocimientos y hábitos, que no son fáciles de romper. La agroindustria en Aragón se puede seguir beneficiando de una abundante cantidad de materias primas agrarias de la región que no han alcanzado toda su potencialidad transformadora en las agroindustrias de la región.

La localización de Aragón, cercano a importantes mercados nacionales debería ser explotada con mayor intensidad, pero con agroindustrias que generen valor añadido y que vendan productos listos para el consumo. La aplicación de procesos tecnológicos de alta cualificación es necesaria para acudir a las sucesivas transformaciones que requieren los productos. La dinámica de los mercados en los últimos años, tanto a nivel global como para los productos con calidad certificada le otorga más peso en el sector agroalimentario aragonés.

Hay que aprovechar que junto a la sensibilidad empresarial se une una mayor atención por parte de la Administración Autonómica y las posibilidades de exportación. Los mercados actuales exigen innovación de productos por la saturación que existe en los mercados desarrollados en los que nos movemos. La investigación y la innovación requieren de esfuerzos comunes entre las empresas y la Administración. Hay que producir productos que generen una percepción positiva de la calidad y que se consideren buenos por parte de los consumidores, adaptando los productos a las cambiantes necesidades de los mercados.

La agroindustria debe ser consciente del aumento de la dimensión del mercado, a nivel internacional, que exige mayores concentraciones empresariales. Un ámbito común para que existan uniones sería el Valle del Ebro, que no necesariamente suponen adquisiciones de empresas o fusiones sino actuaciones conjuntas de muy distinta naturaleza, pero absolutamente necesarias para tener una presencia importante en los mercados internacionales. La Plataforma Virtual también puede contribuir tanto a la difusión de productos, al intercambio de conocimientos y a la organización de asociaciones de productores agrarios. La complejidad de los mercados y sus dimensiones internacionales exigen acciones colectivas de toda naturaleza mediante la cooperación entre empresas, el fortalecimiento de las asociaciones y el buen entendimiento con las Administraciones para alcanzar las metas deseadas.

7.2 El entorno Internet

Internet constituye inevitablemente parte del entorno de la empresa turística, por ser actualmente uno de los lugares donde mayor cantidad de actos comunicacionales y mercantiles se producen en relación al turismo, y por haberse convertido en el principal medio de contacto con los clientes de otras comunidades, países o continentes. Este entorno introduce a las organizaciones turísticas en el mercado global y aumenta sus posibilidades de expansión y rentabilidad, dando lugar a una internacionalización del negocio. El acceso a clientes de otras comunidades y naciones permite aumentar las posibilidades de captación de clientes al mismo tiempo que aumenta el valor turístico de cada comarca al exportar la información sobre su rico patrimonio.

Aunque existen grandes diferencias geográficas y socioeconómicas en las posibilidades y calidad de acceso a Internet, se está promoviendo la ampliación de las posibilidades de conectividad del medio a nivel global por medio de (Jiménez, 2005; pg.98):

- *Iniciativas públicas de apoyo enfocadas a facilitar el acceso a Internet a los ciudadanos.*
- *Políticas de liberalización de mercado que fomentan la competencia en el sector de las telecomunicaciones.*
- *Tendencia a reducir (e incluso suprimir) los gastos de acceso a Internet para el usuario final.*
- *Lanzamiento de dispositivos alternativos que permiten el acceso a Internet.*

La organización turística tiene que diseñarse de tal modo que se adapte al entorno Virtual para que pueda exprimir al máximo sus oportunidades, pero esta adaptación debe siempre tener en cuenta cuáles son las características diferenciales de cada comarca respecto a otros competidores para que la rentabilidad del proyecto perdure a largo plazo. Internet debe ser una herramienta que añade valor al producto, pero siempre siguiendo criterios de sostenibilidad ecológica, económica, social y cultural en sus actividades.

El entorno Internet permite además reducir los costes de conectividad y colaboración entre los componentes de una organización y con los componentes del entorno. Al mismo tiempo el valor de la organización dependerá más de la inversión en la imagen de marca, los clientes, la innovación... en lugar de hacerlo en bienes materiales, como equipos e instalaciones, que suponen un mayor riesgo de estancamiento y desaparición de la empresa.

En el entorno Virtual el pequeño tamaño de las empresas turísticas aragonesas no supondrá una grave limitación para la obtención de beneficios, ya que en este nuevo entorno del mercado donde una de las características básicas es el rápido acceso al producto, la competitividad de la empresa se basa más en la innovación que en el tamaño.

La organización turística y sus actividades deben adaptarse a este nuevo entorno Virtual, dado que por medio del mismo se comercializa el producto, se recoge información sobre las

características, necesidades y expectativas de los clientes y se exporta su imagen y cultura al resto de los componentes del entorno. Es el medio donde se establecen el mayor número de relaciones comunicativas y por lo tanto hay que habilitar herramientas que garanticen un adecuado flujo de información con el exterior y el interior de la organización.

7.3 La Plataforma Virtual, una posibilidad para el desarrollo rural

A través de este proyecto hemos mostrado las características de una organización en red a través de Internet y la adecuación de este modelo organizativo a las necesidades de microempresas dedicadas a la misma actividad, situadas en distintos núcleos de las comarcas aragonesas que además poseen, en muchos casos, dificultades para la conexión entre las mismas. A través de este modelo se observa la posibilidad de crear una organización preparada para evolucionar constantemente, haciendo sostenible su actividad con ayuda de las nuevas tecnologías de la información.

Se ofrece una guía para crear una Plataforma Virtual basada en una organización núcleo que gestione adecuadamente la comunicación al interior y exterior de la organización. La mayor profesionalización en las funciones comunicativas posibilita un mejor funcionamiento de los componentes, que al mismo tiempo pueden concentrarse y especializarse en su labor dentro del proceso de producción del producto turístico.

Uno de los aspectos más descuidados en las zonas rurales es la formación de su capital humano para el desempeño de nuevas actividades económicas. Este modelo de organización pone especial interés en solucionar esta carencia. Es muy importante para la evolución de las empresas detectar las lagunas en formación que tienen sus componentes y habilitar estrategias adecuadas para solucionarlas lo antes posible.

Otro aspecto importante para el éxito de esta iniciativa es la colaboración con otras instituciones y organizaciones del entorno cercano y lejano para funcionar siempre de acuerdo tanto a los rasgos culturales de los componentes del entorno externo (proveedores, colaboradores...) como a los de los clientes.

Las nuevas tecnologías ofrecen nuevas posibilidades de desarrollo para las pequeñas empresas que funcionan en el medio rural y son una verdadera opción para lograr un desarrollo más integrado del territorio, pero para ello se debe empezar realizando una fuerte inversión y no será posible sin la ayuda de las administraciones, ya que no será fácil conseguir inversores para una iniciativa que recogerá en un principio sus beneficios en forma de desarrollo socioeconómico de las comarcas.

A continuación se señala un decálogo de las funciones de una organización en red, basada en la Plataforma Virtual. La misma podría actuar como mediadora social e informacional, conectando las gentes, las microempresas de turismo rural y otras iniciativas empresariales, sociales o culturales que puedan contribuir al desarrollo integral de las zonas rurales. Las ventajas que ofrece para el desarrollo social y económico son las siguientes:

1. Permite articular mecanismos de comunicación interna y externa para las microempresas de turismo rural que componen la Plataforma Virtual y constituyen una organización red, y superar las barreras geográficas para la comunicación con ayuda de las nuevas tecnologías.
2. Permite configurar una cultura empresarial común para las microempresas de turismo rural que componen la organización red, lo que posibilita dar unas características unitarias y diferenciadoras al producto turístico ofertado, aunque siempre respetando la variedad de la oferta.
3. Al poder asumir tareas comunes, como marketing y venta del producto turístico se pueden optimizar recursos y ahorrar costes. De este modo se superaría el problema de la falta de capital disponible para la articulación de la actividad empresarial que caracteriza a los pequeños operadores del medio rural cuando actúan por separado.
4. Sirve como punto de referencia del sector turístico en la zona rural, para conectar las distintas iniciativas turísticas (alojamiento, servicios, restauración, actividades de ocio, etc.). Esto permite un mayor conocimiento de la oferta turística para los empresarios y un trato más directo y sencillo con los clientes, que pueden acceder directamente a toda la información necesaria sobre las actividades y servicios que se ofertan en la zona. Además el actuar conjuntamente facilita establecer alianzas con otras empresas del sector, y puede ayudar a realizar estudios de mercado y a tener acceso a grupos más grandes de potenciales clientes.
5. Es más fácil detectar las necesidades formativas dentro del sector al tener una visión global de los problemas y necesidades. Con esta información se pueden organizar cursos y seminarios formativos a la medida de los microempresarios (disponibilidad horaria, nivel formativo,...) tanto a distancia por medio de una sección en la Plataforma Virtual, como presencialmente buscando el lugar y los profesionales adecuados para impartirlos. También permite una interconexión con otras instituciones que permite trasladar información tanto a los profesionales dedicados al turismo rural sobre acciones formativas como a las instituciones sobre las necesidades formativas existentes en el sector.
6. Sirve como punto para dar asesoramiento en la puesta en marcha de iniciativas empresariales que puedan contribuir al crecimiento económico de la zona, respondiendo a principios de apertura, flexibilidad e innovación.
7. Sirve para conectar a los profesionales del sector y al resto de la población de la zona (empresarios potenciales) con las instituciones educativas y culturales. De este modo las instituciones educativas pueden orientar sus proyectos curriculares a las competencias y habilidades básicas necesarias para el desarrollo socioeconómico de la zona. Las instituciones culturales a su vez pueden potenciar actividades acordes con las necesidades turísticas (conocimiento de los recursos turísticos, artísticos, culturales,...) y sociales (despertar el interés por el patrimonio y la identificación con los rasgos

culturales propios) de la población, promoviendo una activación de los movimientos socioculturales integrada con el desarrollo de la actividad turística.

8. Se puede crear un archivo interactivo sobre el patrimonio cultural, los recursos naturales y la memoria histórica de la zona y colgarlo todo en Internet. Este serviría para exponer la riqueza en patrimonio a los turistas y visitantes de la página Web, al mismo tiempo que promovería la interacción, investigación y conocimiento de los habitantes del hábitat sociocultural.
9. A partir del archivo y la creación de un punto de encuentro cultural para los habitantes de la zona, que de otro modo difícilmente podrían organizarse por las distancias físicas, se puede fomentar la animación sociocultural de los núcleos rurales organizando jornadas y actividades y ayudando y asesorando a aquellos que quieran organizarlas.
10. Es factible establecer mecanismos de evaluación y mejora de la calidad del producto y los procesos en las empresas miembros de la organización. Tanto elaborando mecanismos de control interno como externalizando esta labor al contar la organización con un capital común. Desarrollar la actividad turística siguiendo criterios de calidad es necesario para adaptarse a las necesidades que establece el mercado y no sería factible si las microempresas actuaran por separado, ya que sus profesionales no cuentan ni con los conocimientos necesarios para llevarla a cabo ni con los recursos necesarios para contratar profesionales dedicados a ello.

7.4 El desarrollo del turismo a través de la colaboración interinstitucional

En este apartado expondremos una propuesta de actuación para el desarrollo integrado del turismo rural dentro del territorio aragonés, tomando como base la información obtenida sobre el proyecto desarrollado en la región italiana de Turín y Piamonte a partir de una estancia de investigación en la que pudimos ver en primera persona el resultado de las actuaciones llevadas a cabo y sus consecuencias concretas en la calidad y variedad de la oferta turística. En esta estancia tuvimos la oportunidad de revisar los libros escritos sobre este proyecto de desarrollo y el sistema empresarial y de colaborar con uno de los grandes impulsores del mismo, el profesor Filippo Monge, así como de asistir a una conferencia sobre las *“Estrategias Para el Territorio”* en la que se analizaron la experiencia y sus resultados.

El modelo propuesto por este profesor se adecua perfectamente a la nueva situación económica fruto de la globalización, en la que es necesario un continuo reciclaje de la empresa y sus productos para que estén a la altura de las expectativas de los potenciales clientes y pueda ser competitiva en un mercado caracterizado por una amplia y variada oferta de productos y servicios disponibles. Esta propuesta de desarrollo, que pensamos puede ser un ejemplo muy válido para las comarcas aragonesas, tanto por la dispersión y posible variedad del producto turístico rural, como por la presencia de estudios superiores

sobre turismo en la Universidad de Zaragoza, pasa por un pacto entre Universidad, territorio (Gobierno Local) y empresas para el desarrollo integral del territorio y sus componentes.

7.4.1 La empresa innovadora

Partiendo de la idea de que una empresa, más todavía en el entorno siempre cambiante del mercado global, es un sistema complejo sujeto a un cierto grado de incertidumbre sobre el rendimiento de sus productos e influenciado inevitablemente por su ambiente externo, debemos tener siempre en cuenta la necesidad de crear y reunir conocimiento para un reciclaje permanente tanto de los productos como de los procesos de producción.

Es necesario reunir especialmente conocimientos sobre nuevas tecnologías, ya que se han convertido en un pilar fundamental tanto para el marketing como las transacciones mercantiles en la red. Así pues, el conocimiento se ha convertido en un auténtico factor de competitividad que debe ser tratado como tal para la correcta evolución de la empresa. A este respecto una empresa que quiera evolucionar en el mercado global deberá dedicar parte de sus recursos a la gestión del conocimiento, también llamada "Knowledge management", tanto como actividad preventiva para evitar quedar obsoleta ante los constantes cambios como para impulsar un desarrollo constante de la actividad empresarial.

Para desarrollar adecuadamente esta actividad es necesario disponer de: un plan de funcionamiento que guíe la actividad de recogida, almacenamiento y creación del conocimiento; la infraestructura tecnológica necesaria para desarrollar las tareas; la participación de los componentes de la empresa como personas muy útiles para la creación y recogida de conocimiento; y una visible y verdadera apuesta por esta actividad desde los mandatarios de la organización. Esta actividad permite a la empresa disponer de la información necesaria para tomar decisiones de un modo integrado sobre la gestión de la empresa, la tecnología y los recursos humanos, y le permite planificar sus actuaciones de un modo más adaptado a su realidad interna y externa. (MONGE, 2007) Esta actividad, que sería muy costosa para las pequeñas empresas de turismo rural podría llevarse a cabo, al menos en parte, de un modo mucho más eficaz por la Universidad, la cual dispone de la tecnología y los conocimientos necesarios para el tratamiento de la información. Al mismo tiempo la institución se vería recompensada con una mayor adecuación de su oferta formativa a la realidad de su entorno y con la posibilidad de formar a sus estudiantes a partir de casos reales en entornos cercanos. De este modo se abriría la actividad universitaria al entorno empresarial, que dispondría de un acceso mucho más rápido al conocimiento recogido y creado a nivel internacional, y estaría mejor preparado ante los cambios del mercado global, siendo el gran favorecido de este pacto el territorio.

La gestión del conocimiento debe ser utilizada por la empresa para adaptarse a los stakeholders, pero al mismo tiempo debe ser una herramienta que permita la anticipación a las necesidades y problemas futuros, la investigación debe ser un principio rector que ayude a la sostenibilidad económica de las actividades y productos, y debe estar orientada tanto a

los procesos, por medio de la observación del funcionamiento interno, como a los productos, por medio de la observación del mercado externo.

7.4.2 El Business Plan

Esta herramienta tiene la finalidad de planificar las actuaciones y actividades de la empresa a partir de unos objetivos iniciales. Responde a la necesidad de programar los procesos empresariales para tener una herramienta guía que rija la orientación de la actividad hacia la innovación para alcanzar un buen nivel de competitividad.

Programar → Innovar → Competir

Este instrumento debe ser redactado respondiendo a criterios de claridad y legibilidad por su función de guía rectora para las actividades de la empresa, y como documento no público al que sólo tendrán acceso los stakeholders, la gerencia de la empresa y, si los hubiera en algún momento, los administradores delegados. En este documento debe aparecer tanto la idea que sirve como base para planificar el desarrollo futuro como las estrategias a seguir para conseguirlo.

La creación y ejecución de un Business Plan es altamente recomendable para la empresa, ya que le va a dar acceso a un control del funcionamiento y orientación de sus actividades a través del mismo y le va permitir tener otras ventajas como: valorar el funcionamiento de la empresa; garantizar un elevado nivel de coordinación interna; comunicar nuevas estrategias empresariales; definir los objetivos de la empresa; establecer un medio (o nivel) de comunicación con el consejo de administración y con eventuales consultores externos; favorecer la llegada de financiación; identificar carencias en el interior de la organización para solucionarlo después de una investigación y análisis; lanzar nuevas iniciativas; convencer al gestor de la validez de un proyecto; dar forma a una idea emprendedora en un documento; formalizar la planificación de los objetivos y medir los objetivos a largo plazo. (3 años); y tener un plan estratégico del que derivar o con el que alinear el presupuesto (Cattaneo en Monge, 2007).

Al ser una herramienta tan concreta y sujeta a las características de cada proyecto, empresa y entorno, es imposible contar con un plan estándar; es una herramienta con una caducidad imprecisa por la necesidad de adecuarse lo máximo posible a la situación de cada momento. Así pues es necesaria una constante atención para detectar los posibles cambios y poder adaptar y hacer evolucionar el plan paralelamente al entorno, la empresa y el producto.

Como guía para la elaboración del documento mostraré a continuación el índice propuesto por el Dr. Cattaneo (Monge, 2007. pp 83):

1.- (Análisis interno; DAFO)

- Sumario ejecutivo.
- Perfil de la compañía.
- Finanzas.

2.- (Análisis externo; STEP)

- Mercado de referencia.
- Ambiente competitivo.

3.- (Desarrollo del proyecto)

- Plan de marketing.
- Estrategia.

4.- (Valoración final).

- Proyección económica.
- Indicios y valoración.
- Alegaciones.

Un elemento importante a integrar en el desarrollo del plan es la estructura organizativa de la empresa, ya que el plan deberá ajustarse a la misma y por supuesto a su organigrama a la hora de planificar acciones. La estructura es sensible de cambiar si la situación así lo requiriera y un modelo diferente se adecuara mejor a las necesidades del mercado y el producto. A continuación podemos ver el modelo de organigrama propuesto por el Profesor Monge, así como los modelos de estructura funcional y multidivisional.

El modelo de estructura funcional válido para empresas que se dedican a la producción y oferta de un solo producto evoluciona hacia la multidivisional cuando la variedad de los productos requiere un tratamiento más individualizado en cuanto a investigación, producción y desarrollo. Las características del turismo rural en Aragón permiten en un principio adoptar una estructura funcional, dada la similitud de la oferta turística, limitada en su mayor parte a la oferta de cama con el extra del desayuno, lo que lleva a que los clientes potenciales sean, al igual que los productos ofertados, muy similares. En un futuro la diversificación de la oferta podría hacer más estable y atractivo el destino turístico. Esta opción, que sería muy aconsejable, podría pasar por la oferta de distintos tipos de turismo para llegar a un grupo mayor de clientes potenciales y por la integración en la misma de la oferta de restauración, más actividades y la venta de productos y artesanía de la zona.

El documento debe ser un documento claro pero al mismo tiempo sujeto a la realidad y concreto en cuanto al calendario de actuación, el potencial de desarrollo, los datos económicos y la operacionalización del mismo (IBIDEM), en otro caso este documento perdería todo su valor como herramienta y guía de actuación de las actividades de la empresa. Si no contamos con un documento realmente sujeto a la realidad, nuestras actuaciones difícilmente responderán a las auténticas necesidades de la empresa para evolucionar en un entorno determinado.

7.4.3 Una estrategia para las empresas de turismo rural

Vamos a ver las características de una estrategia empresarial muy adecuada para las microempresas turísticas de Aragón. Ya que en estos momentos su reducida evolución y disponibilidad de recursos no permiten competir en el mercado adecuadamente, la innovación puede ser la oportunidad de alcanzar más rápidamente un lugar importante, rentable y con posibilidades de mantenerse en el futuro dentro del mercado turístico global.

Esta estrategia está basada en la innovación como principal motor de desarrollo para superar el problema de la competencia. Consiste en una innovación constante y radical enfocada tanto al interior como al exterior de la empresa, basada en una visión reconstruccionista de la empresa para poder anular o superar la competencia a través de la creación de nuevos espacios en el mercado y de la diferenciación, siempre intentando no aumentar en exceso el coste.

Para poner en marcha esta estrategia una empresa debe atender dos necesidades básicas (Monge, 2007):

1.-Analizar el cuadro estratégico.

A través de un intensivo análisis de las características de la empresa y el producto que se oferta hay que identificar qué factores de la empresa están dentro de los factores de competitividad y se dan por sentados en el mercado.

Al mismo tiempo hay que reducir en nuestro producto todos los rasgos estándar del mercado que aumentan los costes para redireccionar los recursos de que dispone la empresa hacia nuevos rasgos y características innovadoras que, superando los estándares del mercado, pueden diferenciar nuestro producto, haciéndolo más interesante y atractivo para el cliente.

Si la empresa no tiene recursos para competir en un sector del mercado no debe hacerlo, debe intentar crear nuevos factores de valor y nuevos mercados que le den acceso a nuevos grupos de clientes a través de la creación de un espacio en el que la competitividad sea menor o inexistente.

2.-Redefinir los límites del mercado.

Para lanzar un nuevo producto al mercado, el primer paso será identificar qué factores innovadores tienen más posibilidades de llegar a buen puerto, la innovación radical, tiene un alto riesgo en su aplicación y es por ello que la empresa debe dedicar una importante parte de los recursos a la investigación de las verdaderas posibilidades de éxito de los nuevos productos en el mercado.

La planificación de este tipo de estrategia requiere una continua investigación y puesta en duda de las actuaciones de cada momento. Un buen punto de partida puede ser partir del plan estratégico de la empresa, y a partir del mismo poner en duda las estrategias planificadas para el futuro a través de análisis y estudios de campo que puedan aportarnos

información sobre las verdaderas diferencias de nuestro producto, de tal manera que podamos eliminar progresivamente aquellos rasgos de nuestra oferta que se vayan volviendo estándar de competitividad y reorientemos así los recursos disponibles hacia la creación de nuevos rasgos distintivos.

La investigación es la base de la estrategia en todo momento, tanto en la identificación de factores a eliminar, reducir o potenciar como en la búsqueda y creación de los nuevos factores a añadir. Dentro de la investigación la observación de campo debe ser una herramienta fundamental que nos guíe y ayude a señalar aquellos factores nuevos que realmente sean atractivos para el cliente y merece la pena añadir a nuestros productos.

Otro factor que debemos tener en cuenta es la importancia de la participación en una estrategia en la que se decida tomar este camino hacia el desarrollo y evolución a través de la innovación debe comunicar los cambios en las estrategias a todos los componentes de la empresa y promover a través de los mismos todos los cambios que hayan superado la prueba de campo y estén en condiciones de ser puestos en práctica plenamente.

Esta estrategia requiere para ser rentable un total compromiso de todos los que vayan a formar parte de la misma, ya que aunque las oportunidades de desarrollo son mayores también lo son los riesgos, es necesario que los motivos por los que es necesario el cambio sean comprendidos y aceptados, así como las expectativas de éxito y fracaso que supone esta estrategia.

7.4.4 La estrategia de desarrollo

En primer lugar, es necesario apuntar que para una buena planificación estratégica es necesaria la participación de los *stakeholders* y de la mayor parte posible de los componentes de la estructura turística del territorio. La planificación estratégica del territorio debe estar en continua evolución debido a la continua evolución del entorno que suponen la sociedad y el mercado global y a las características de los participantes en este instrumento de marketing.

Para que esta estrategia esté actualizada debe evolucionar en paralelo a:

- La administración pública, que, en ocasiones, juega un papel de competidor respecto a otros territorios, es decir que la citada administración juega un papel primordial en el territorio a través de financiación y otro tipo de recursos que dotan al territorio de una competitividad añadida.
- Al contexto local, que debe evolucionar en relación al contexto global en el que se encuentra inmerso e integrado.
- A los actores privados, cuya participación y cambio son esenciales para el desarrollo integral del territorio;

- A las infraestructuras, para presentar un plan actualizado y con productos adaptados a los cambios y mejoras en las mismas.

La planificación estratégica debe saber claramente hacia dónde quiere dirigir el desarrollo del territorio, fijando, en primer lugar, y claramente, los objetivos que se pretenden conseguir con el plan; debe especificar claramente que actuaciones se deben llevar a cabo para que los objetivos se cumplan finalmente a través de un plan de acción concreto y basado en estudios y análisis específicos del territorio y el entorno y debe articular mecanismos que permitan evaluar en cualquier momento si realmente las estrategias llevadas a cabo están funcionando correctamente. Para ello se establecen cuatro fases y preguntas sobre la planificación (IBIDEM):

1. Dónde estamos. Análisis de la situación actual del territorio.
2. Hacia dónde vamos. Análisis de las estrategias actuales y de la posible evolución del territorio en relación a las mismas.
3. Hacia dónde queremos ir. Elaboración de las expectativas en relación a la evolución y desarrollo del territorio que queremos sirvan de guía para la planificación de estrategias.
4. Cómo podemos llegar. Planificación de estrategias concretas a realizar para llegar a los objetivos planteados.

Para un correcto funcionamiento de la planificación es necesaria la participación activa de la comunidad, no sólo de los empresarios, ya que todos los componentes del territorio son sensibles de formar parte de la experiencia turística del cliente, y es a través de esta experiencia por donde se consigue fidelizar el cliente y extender el producto a su ambiente cercano. Así pues, el plan debe guiarse por la creación de objetivos comunes y debe tener como principios rectores la integración del territorio, la continua evolución necesaria para que la oferta no quede obsoleta, la participación de todos los actores, los retos que debemos enfrentar para avanzar hacia un mayor desarrollo, la apertura y flexibilidad del plan que lo haga menos sensible ante los cambios del mercado y la sostenibilidad del mismo a largo plazo para garantizar el legado de un modo de vida rentable para las generaciones futuras.

Así el plan estratégico se articula en cuatro procesos que garantizan su actualización y adecuación a los cambios cíclicamente:

1. Diagnóstico.
2. Reelaboración.
3. Formulación de las acciones estratégicas.
4. Publicación.

Los objetivos principales de un plan estratégico de desarrollo deben responder a la necesidad del crecimiento del conocimiento y las competencias sobre desarrollo local y el aumento de la eficacia y eficiencia de las agencias o entidades encargadas de gestionar el

desarrollo local. Al mismo tiempo debería orientarse a un aumento en la cooperación entre agencias o entidades de desarrollo para crear un network sólido sobre el que dirigir correctamente las estrategias necesarias a través de una mejor gestión del conocimiento.

Las agencias o entidades de desarrollo deberán a su vez ayudar a los negocios y productos emergentes por el gran impacto económico de los mismos en un territorio, promover los negocios existentes para que sigan creciendo a nivel local, nacional e internacional y evaluarse continuamente potenciando el trabajo de los sectores de población con más dificultades: mujeres, inmigrantes, personas poco formadas...

7.5 El desarrollo a través de la Innovación

En este tipo de proyecto cada parte se encarga de unas funciones específicas para desarrollar el plan estratégico de desarrollo. La universidad debería orientar su actividad docente e investigadora al desarrollo de su entorno cercano, de este modo podría adaptar su oferta formativa a las necesidades reales de su entorno, que es el mejor camino para aumentar las posibilidades laborales de sus estudiantes en el futuro. Este modo de actuar permite que los estudiantes obtengan un aprendizaje significativo de y a través de la realidad existente, por lo que acabarían su proceso formativo en mejores condiciones para incorporarse al mercado laboral, inmediatamente o a corto plazo, como auténticos especialistas y conocedores de la situación y las necesidades del entorno socioeconómico al que está destinada su formación.

Esta colaboración en la planificación, desarrollo y continua adecuación de las enseñanzas al entorno empresarial facilitan la adaptación de las empresas y sus profesionales a los cambios continuos que caracterizan el mercado y la sociedad global en que estamos integrados.

Las empresas tendrían un gran apoyo en esta alianza con la universidad, ya que la investigación, puerta principal, aunque no la única, hacia la innovación, aumentaría potencialmente sus posibilidades de acceso a nuevos mercados y grupos de clientes, permitiendo orientar su desarrollo hacia una diferenciación respecto a otros productos que sería muy difícil de lograr únicamente con los recursos de que dispone actualmente.

El territorio, a través de las administraciones públicas, vería optimizadas las inversiones en desarrollo por el aprovechamiento integrado de las mismas, influyendo éste en una mejora de la calidad turística y de la competitividad empresarial. Al mismo tiempo, a través de las investigaciones universitarias, tendría una orientación mucho más concreta a la hora de planificar infraestructuras, planes de marketing territorial y actuaciones concretas, al contar con estudios concretos sobre las carencias del sector y las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del territorio.

Al mismo tiempo la administración tendría una clara referencia a la hora de adaptar la legislación a las posibilidades reales de desarrollo del territorio.

La diversificación de actividades enriquece sensiblemente el valor turístico de un territorio y evita la sensación en el cliente de “ya lo he visto todo”, que puede ser una losa de cara a la fidelización de los mismos. Para potenciar esa fidelización es esencial la participación de toda la comunidad local, de tal modo que la experiencia turística quede impregnada de una hospitalidad generalizada. Para ello es necesario articular campañas informativas destinadas a la población que ayuden a comprender el interés común del desarrollo territorial, y evitar, por otro lado, aspectos como el encarecimiento de los productos asociados al desarrollo turístico, que podría influir negativamente en la calidad de vida de los habitantes, en su percepción del turista y en su comportamiento frente a los mismos.

Para una buena percepción del turismo por parte de los habitantes del destino turístico, el territorio debe orientar sus inversiones en infraestructuras a beneficios tanto para el turismo como para la comunidad local, de tal modo que los habitantes que no trabajan directamente en el turismo puedan apreciar y disfrutar las ventajas del mismo.

Valorando las deficiencias y ventajas que tienen las comarcas objeto de estudio hay que intentar aprovechar las ventajas que nos puede traer el desarrollo real de las mismas como destino turístico a través de una apuesta visible de las instituciones territoriales. Esta actividad puede servir de freno a la emigración de la población con formación que no tiene posibilidades de encontrar trabajo en las zonas rurales. Una formación más acorde con el plan de desarrollo territorial, unida a un verdadero desarrollo turístico permitirá que los jóvenes formados desarrollen su actividad laboral en su lugar de origen. Al mismo tiempo este desarrollo permitirá una mejora en la calidad de vida que evite un sentimiento de inferioridad de oportunidades respecto a grandes centros urbanos y zonas más desarrolladas.

Así podemos ver que el desarrollo del turismo rural en nuestras comarcas dentro de la sociedad global pasa por:

- 1.- El aprovechamiento de las infraestructuras actuales.
- 2.- La mejora de las infraestructuras locales.
- 3.- El mejor acceso a la información.
- 4.- Formación de los recursos humanos.
- 5.- Una mejor gestión del conocimiento.
- 6.- La diversificación de las actividades.
- 7.- Desarrollo de un plan de Marketing adecuado.
- 8.- Desarrollo integral evitando los actuales polos de desarrollo.
- 9.- Potenciación de las actividades que crean o pueden crear valor y eliminación de aquellas deficitarias.
- 10.- Promover la cultura de la calidad como vía para la creación de valor añadido.

A continuación enumeraremos a modo de muestra algunos tipos de turismo que pueden desarrollarse en las comarcas y que podrían configurar una oferta turística integrada y dirigida a un gran número de potenciales clientes a través de la correcta organización y el desarrollo de un plan de publicidad y marketing:

- Turismo accesible
- Turismo go slow.
- Rutas gastronómicas.
- Turismo religioso.
- Viajes de estudios.
- Turismo de bienestar.
- Turismo de caza y pesca.
- Turismo de rutas.
- Turismo con mascotas.
- Otros tipos de turismo.

La globalización significa mayor integración e interdependencia entre países y abre las puertas a nuevos mercados que debe aprovechar el territorio aragonés, con unas características territoriales y poblacionales que lo hacen idóneo para el desarrollo del turismo, aunque siempre tras la anteriormente citada inversión en desarrollo e infraestructuras. El plan de desarrollo debe tener en cuenta la planificación de actividades formativas sobre los recursos humanos, y estructurales sobre la ciudad o el territorio en sí, especialmente en lo relativo al transporte interno y las nuevas tecnologías, aspectos en los que actualmente se observan importantes carencias, y al mismo tiempo favorecer nuevas iniciativas que sirvan como motor de desarrollo.

Dentro de esta planificación hay que favorecer la convergencia del territorio, la competitividad regional a través de la competitividad comarcal y la cooperación territorial entre comarcas y con otras zonas o regiones del país, del continente o del mundo, potenciando la cooperación y el aprovechamiento del conocimiento recogido en las distintas zonas cooperantes. De este modo podremos insertar nuestro territorio en un verdadero contexto de evolución y expansión económica.

Bibliografía

- ACHROL, R. (1997): "Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm", *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 25, No 1, pp. 56-71.
- ANUARIO ECONÓMICO LA CAIXA, (2003).
- ARGYLE, M. (1983): "Psicologías del comportamiento interpersonal". Alianza Editorial. Madrid.
- BABBIE, E. (1995): *Manual para la práctica de la investigación social*, Editorial Desclée de Brouwer, S.A., Bilbao.
- BERICAT, E. (1998): *La integración de los métodos cualitativo y cuantitativo en la investigación social*, Editorial Ariel S.A., Barcelona.
- BRAVO, R. (1991): *Técnicas de Investigación Social*, Editorial Paraninfo S.A., Madrid.
- BUENO, E. (1996): *Organización de Empresas. Estructura, procesos y modelos*, Ediciones Pirámide S.A., Madrid.
- CASTELLS, M. (2001): *La galaxia Internet*, Areté, Barcelona.
- CASTELLS, M. (1997): *La era de la información. Vol I: La sociedad red*, Alianza Editorial, Madrid.
- CASTELLS, M. (1997): *La era de la información. Vol II: El poder de la identidad*, Alianza Editorial, Madrid.
- CASTELLS M. (1998): *La era de la información. Vol III: Fin de Milenio*, Alianza Editorial, Madrid.
- CASTELLS, M. (2001): *La galaxia Internet*, Ed. Areté, Barcelona.
- DAVIDOW, W. H. y MALONE, M. S. (1992): *The virtual corporation*, Burlingame/Harper Business, New York.
- DE KETELE, J. y ROEGIERS, X. (1995): *Metodología para la recogida de información*, Editorial La Muralla, Madrid.
- DELGADO, J. y GUTIERREZ, J. (1999): *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*, Editorial Síntesis SA, Madrid.
- GALINDO, L. (coord.) (1998): *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*, Pearson Educación, Mexico DF.
- GALLIZO, J. (1991): *Aproximación a la geografía del Turismo*, Ed. Síntesis, Madrid.
- GARCÍA, M.D.; TULLA, A. y VALDOVINOS, N. (1995): *Geografía Rural*, Ed. Sintesi, SA, Madrid.
- GERBALDO, P.; MONGE, F. y CELANI, R. (2005): *Dall'Enclave al territorio: Pianificazione, trasformazione, promozione*, Ed. Il Segnalibro, Turín.
- GOMEZ, A, y HORNA, G. (2006) "El sector turístico en las comarcas aragonesas", *Documento de trabajo*, 25/2006, FUNDEAR, Zaragoza.

- GÓMEZ, C., SANAGUSTÍN FONS, M.V., y SÁEZ, E. (2007): "Estrategias de revitalización en la comarca de Monegros", en Serrano Lacarra, C. (Coord.) (2007): *Despoblación y Territorio*, CEDDAR.
- GÓMEZ, J. (1977): *Agricultura y expansión urbana*, Alianza Universidad, Madrid.
- HARVEY, D. (1973): *Urbanismo y desigualdad social*, Siglo XXI, Madrid.
- JIMÉNEZ, J. (2005): *Dirección estratégica y viabilidad de empresas*, Ediciones Pirámide (Grupo Anaya SA), Madrid.
- JOHNSON, H. (1991): *La gestión de la comunicación*, Ediciones Ciencias Sociales, Madrid.
- LUCAS, A. (1992): *Sociología de la empresa*, Ibérico Europea, Madrid.
- LUCAS, A. (1997): *La comunicación en la empresa y las organizaciones*, Bosch Casa Editorial, Barcelona.
- LUCAS, A. y GARCÍA, P. (2002): *Sociología de las organizaciones*, Editorial McGraw-Hill, Madrid.
- MELLADO, C. (2005): *El proceso comunicativo al interior de la pequeña empresa industrial*, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca.
- MINTZBERG, H. (1984): *La estructuración de las organizaciones*, Ed. Ariel, Barcelona.
- MONGE, F. (2007): *Impresa e territorio: Programazione negoziata e sviluppo locale in provincia di Torino*, Ed. Franco Angeli, Milan.
- MONGE, F. (2007): *Sistema Impresa: Cultura, valore, strategie*, Ed. Franco Angeli, Milan.
- MUR, M. (2001): "Huesca: una economía de servicios", *Revista de Economía Aragonesa*, nº 15, Zaragoza.
- NOGUE, J. (1988): "El fenómeno neorrural", *Agricultura y sociedad*, nº 47, MAPA, Madrid.
- PADILLA A. y DEL AGUILA A.R. (2002): *Las formas organizativas en la economía digital*, RA-MA Editorial, Madrid.
- ROCKART, J.F. y SHORT, J.E. (1989): "It in the 1990s: managing organizational interdependences", *Sloan Management Review*, vol. 30, nº. 2, pág. 8.
- STRATEGOR (1995): *Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad. Política General de Empresa*, BiblioEmpresa, Barcelona.
- UNITED NATIONS (1955): *Demographic Yearbook*, Publishing Service, United Nations, New York.
- VALENZUELA, M. (1986): "Los espacios periurbanos", IX Coloquio de Geografía: *Actas, discurso, ponencias y mesas redondas*, Murcia.
- YAGÜE, R.M. (2004): *Hacia un turismo rural sostenible*, Ponencia de la Jornada sobre turismo rural y desarrollo de las comarcas pirenaicas organizada por el Ayuntamiento de Jaca y el CEDDAR.

<http://portal.aragob.es/empleo>

<http://www.aragob.es> (IAEST).

<http://inaem.aragon.es>

<http://portal.aragob.es>

<http://www.businessweek.com>

<http://www.fundear.es>

<http://www.reservasaragon.com>

<http://www.ruralgest.com>

<http://www.turismoverde.es>

Fundación Economía Aragonesa (Fundear) ha sido creada por el **Gobierno de Aragón, Ibercaja y Caja Inmaculada** con el objeto de:

- Elaborar estudios sobre economía aragonesa o sobre el territorio aragonés, por iniciativa propia o por encargo.
- Organizar y supervisar equipos de investigación solventes científicamente, que realicen trabajos sobre economía y de carácter territorial encargados a través de la Fundación.
- Promover un debate informado sobre las alternativas a que se enfrenta la economía aragonesa y la política de organización del territorio. En especial organizará periódicamente encuentros, seminarios o jornadas sobre temas relevantes.
- Publicar o dar difusión por cualquier medio a los trabajos que realice, las conclusiones de los seminarios así como otros trabajos de interés para Aragón.
- Formar economistas especializados en temas relativos a la economía y política territorial aragonesa.

Patronato:

D. Amado Franco Lahoz, (Ibercaja), *Presidente*.
D. Tomás García Montes (CAI), *Vicepresidente*.
D. José Angel Biel Rivera (Gobierno de Aragón), *Vocal*.
D. Alberto Larraz Vileta (Gobierno de Aragón), *Vocal*.

Director:

D. José María Serrano Sanz

Publicaciones de Fundear:

Documento de trabajo 1/2003

Aproximación a los servicios a empresas en la economía aragonesa

Eva Pardos. Universidad de Zaragoza y Fundear

Ana Gómez Loscos. Fundear

Documento de trabajo 2/2003

Índice Fundear: un sistema de indicadores sintéticos de coyuntura para la economía aragonesa

María Dolores Gadea Rivas. Universidad de Zaragoza y Fundear

Antonio Montañés Bernal. Universidad de Zaragoza y Fundear

Domingo Pérez Ximénez de Embún. Fundear

Documento de trabajo 3/2003

Servicios a empresas y empleo en Aragón

M^a Cruz Navarro Pérez. Universidad de La Rioja y Fundear

Eva Pardos. Universidad de Zaragoza y Fundear

Ana Gómez Loscos. Fundear

Documento de trabajo 4/2003

Los servicios a empresas en la estructura productiva aragonesa

Eva Pardos. Universidad de Zaragoza y Fundear

Ana Gómez Loscos. Fundear

Documento de trabajo 5/2004

La localización de los servicios empresariales en Aragón. Determinantes y efectos

Eva Pardos. Universidad de Zaragoza y Fundear

Fernando Rubiera Morollón. Universidad de Oviedo

Ana Gómez Loscos. Fundear

Documento de trabajo 6/2004

Factores de localización y tendencia de población en los municipios aragoneses

Luis Lanaspa. Universidad de Zaragoza

Fernando Pueyo. Universidad de Zaragoza

Fernando Sanz. Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 7/2004

Determinantes del crecimiento económico. La interrelación entre el capital humano y tecnológico en Aragón

Blanca Simón Fernández. Universidad de Zaragoza

José Aixalá Pastó. Universidad de Zaragoza

Gregorio Giménez Esteban. Universidad de Zaragoza

Gema Fabro Esteban. Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 8/2004

Determinantes de la siniestralidad laboral

Inmaculada García. Universidad de Zaragoza

Victor Manuel Montuenga. Universidad de La Rioja

Documento de trabajo 9/2004

Evolución y perspectivas de la productividad en Aragón

Marcos Sanso Frago. Universidad de Zaragoza

Pedro García Castrillo. Universidad de Zaragoza

Fernando Pueyo Baldellou. Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 10/2004

Las razones del saldo de comercio exterior: competitividad versus ventaja comparativa

Carmen Fillat Castejón. Universidad de Zaragoza

Carmen López Pueyo. Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 11/2004

El consumo de drogas entre los jóvenes aragoneses: evidencia de un proceso secuencial en varias etapas

José Alberto Molina. Universidad de Zaragoza

Rosa Duarte. Universidad de Zaragoza

José Julián Escario. Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 12/2004

La industria aragonesa en el contexto europeo. Capacidad de reacción ante shocks externos

Jose Luis Gallizo Larraz. Universidad de Zaragoza

Manuel Salvador Figueras. Universidad de Zaragoza

Paloma Apellaniz Gómez. Universidad de Zaragoza

Isabel Bueno Montañés. Universidad de Zaragoza

Pilar Gargallo Valero. Universidad de Zaragoza

Javier Savi Marcano. Universidad de Zaragoza

Carlos Serrano Cinca. Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 13/2004

Análisis económico financiero de las Cajas de Ahorros: su contribución al desarrollo económico de Aragón

Vicente Condor López. Universidad de Zaragoza

José Ángel Ansón Lapeña. Universidad de Zaragoza

M^a Pilar Blasco Burriel. Universidad de Zaragoza

Isabel Brusca Alijarde. Universidad de Zaragoza

Isabel del Cerro Gómez. Universidad de Zaragoza

Alicia Costa Toda. Universidad de Zaragoza

Margarita Labrador Barrafón. Universidad de Zaragoza

Begoña Pelegrín Martínez de Pisón. Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 14/2005

La demanda de servicios empresariales avanzados en la economía aragonesa

Eva Pardos. Universidad de Zaragoza y FUNDEAR

Ana Gómez Loscos. FUNDEAR

Gemma Horna. FUNDEAR

Documento de trabajo 15/2005

Las Empresas de Inserción en Aragón: características, evolución y futuro

Carmen Marcuello. Universidad de Zaragoza

Ana Bellostas. Universidad de Zaragoza

Juan Camón. Universidad de Zaragoza

Chaime Marcuello. Universidad de Zaragoza

José Mariano Moneva. Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 16/2005

Rentabilidad social de las nuevas infraestructuras de abastecimiento de agua a Zaragoza

Luis Pérez y Pérez. CITA del Gobierno de Aragón y Universidad de Zaragoza

Jesús Barreiro Hurlé. IFAPA – Junta de Andalucía

Documento de trabajo 17/2006

Análisis de las Estrategias de Protección del medioambiente de la empresa industrial aragonesa

Concepción Garcés Ayerbe. Universidad de Zaragoza

Pilar Rivera Torre. Universidad de Zaragoza

Josefina Lucía Murillo Luna. Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 18/2006

Pensiones de la Seguridad Social y financiación privada de la dependencia de Aragón

Antonio Sánchez Sánchez. Universidad de Zaragoza

Angelina Lázaro Alquezar. Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 19/2006

Efectos del gasto en defensa en la producción y el empleo de Aragón

Claudia Pérez Fornies. Universidad de Zaragoza

Jaime Jesús Sanaú Villarroya. Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 20/2006

Determinantes de la confianza del consumidor aragonés hacia la compra a través de Internet. Un estudio confirmatorio del comportamiento de compra

Carlos Flavián Blanco. Universidad de Zaragoza

Vidal Díaz de Rada Izuzquiza. Universidad Pública de Navarra

Javier Lozano Velásquez. Universidad de Zaragoza

Eduardo Torres Moraga. Universidad de Bío Bío, Chile

Raquel Gurrea Sarasa. Universidad de Zaragoza

Miguel Guinalú. Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 21/2006

Determinantes de no-visita a Ferias profesionales. Aplicación al comercio minorista aragonés

Carmen Berné Manero. Universidad de Zaragoza

Marta Pedraja Iglesias. Universidad de Zaragoza

Pilar Rivera Torres. Universidad de Zaragoza

Mercedes Marzo Navarro. Universidad de Zaragoza

Esperanza García Uceda. Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 22/2006

La demanda de bienes de consumo en Aragón

José Alberto Molina. Universidad de Zaragoza

Rosa Duarte. Universidad de Zaragoza

Ana Isabel Gil. Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 23/2006

Relaciones dinámicas y predicción de precios en el complejo agroganadero en Aragón

Monia Ben-Kaabia. Universidad de Zaragoza

José M^a Gil Roig. Universidad Politécnica de Cataluña

Josefina Cabeza Laguna. Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 24/2006

Incidencia territorial de los ingresos públicos de la Comunidad Autónoma de Aragón

Ramón Barberán Ortí. Universidad de Zaragoza

María Laura Espuelas Jiménez. Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 25/2006

El sector turístico en las comarcas aragonesas

Ana Gómez Loscos. FUNDEAR

Gemma Horna. FUNDEAR

Documento de trabajo 26/2006

El capital humano en las comarcas aragonesas

Ana Gómez Loscos. FUNDEAR

Vanessa Azón Puértolas. FUNDEAR

Documento de trabajo 27/2006

How many regional business cycles are there in Spain? A MS-VAR approach

María Dolores Gadea. Universidad de Zaragoza

Ana Gómez Loscos. FUNDEAR

Antonio Montañés. Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 28/2006

La empresa aragonesa ante la reforma contable. Un estudio empírico de sus implicaciones

Vicente Cándor López. Universidad de Zaragoza

M^a Pilar Blasco Burriel. Universidad de Zaragoza

José Ángel Ansón Lapeña. Universidad de Zaragoza

Isabel Brusca Lijarde. Universidad de Zaragoza

Isabel del Cerro Gómez. Universidad de Zaragoza

Alicia Costa Toda. Universidad de Zaragoza

Margarita Labrador Garrafón. Universidad de Zaragoza

Begoña Pelegrín Martínez de Pisón. Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 29/2006

El Mercado de trabajo en Aragón: análisis y comparación con otras Comunidades Autónomas

Inmaculada García Mainar. Universidad de Zaragoza

Agustín Gil Sanz. Universidad de Zaragoza

Víctor Manuel Montuenga Gómez. Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 30/2006

Análisis de las potenciales ventajas competitivas del comportamiento estratégico medioambiental de las empresas industriales en Aragón

Conchita Garcés Ayerbe. Universidad de Zaragoza

Pilar Rivera Torres. Universidad de Zaragoza

Josefina Lucía Murillo Luna. Universidad de Zaragoza

Documentos de trabajo 31/2006

¿Sobreviven las franquicias en Aragón?

M^a Victoria Bordonaba Juste. Universidad de Zaragoza

Jesús Cambra Fierro. Universidad Pablo de Olavide

Laura Lucía Palacios. Universidad de Zaragoza

Teresa Montaner Gutiérrez. Universidad de Zaragoza

Francisco Javier Sesé Oliván. Universidad de Zaragoza

Olga Urbina Pérez. Universidad de Zaragoza

Documentos de trabajo 32/2006

Ayudas públicas y microempresas en Aragón

Carmen Galve Górriz. Universidad de Zaragoza

María Jesús Alonso Nuez. Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 33/2006

Proyecto de análisis de la cadena de suministro en las empresas de Aragón y la ventaja competitiva

M^a Jesús Sáenz. Universidad de Zaragoza

Carolina García. Zaragoza Logistics Center

Jesús Royo. Universidad de Zaragoza

Pilar Lambán. Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 34/2006

Recursos humanos y turismo en Aragón: análisis del impacto socioeconómico de la EXPO-2008

Raquel Ortega. Universidad de Zaragoza

José Alberto Molina. Universidad de Zaragoza

Ana Garrido. Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 35/2006

Estimación de los costes económicos de la invasión del mejillón cebra (*Dreissena polymorpha*) en la Cuenca del Ebro

Luis Pérez y Pérez. CITA del Gobierno de Aragón y Universidad de Zaragoza

Carlos Chica Moreu. Consultor

Documento de trabajo 36/2007

Análisis del impacto económico del plan especial de depuración de aguas residuales de Aragón

Luis Pérez y Pérez. CITA del Gobierno de Aragón y Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 37/2007

Empresas gacela y empresas tortuga en Aragón

Carmen Galve Górriz. Universidad de Zaragoza

Alejandro Hernández Trasobares. Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 38/2007

Los amigos en las conductas de riesgo de los adolescentes aragoneses

José Julián Escario Gracia. Universidad de Zaragoza

Rosa Duarte Pac. Universidad de Zaragoza

José Alberto Molina Chueca. Universidad de Zaragoza

Documentos de trabajo 39/2007

La promoción de la Expo 2008: Redes virtuales y sociedad del conocimiento

Carlos Flavián Blanco. Universidad de Zaragoza

Vidal Díaz de Rada. Universidad Pública de Navarra

Javier Lozano Velázquez. Universidad de Zaragoza

Miguel Guinaliú Fransi. Universidad Zaragoza

Eduard Cristóbal Fransi. Universidad de Lleida

Raquel Gurrea Sarasa. Universidad de Zaragoza

Luis Vicente Casaló Ariño. Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 40/2007

Las exportaciones de la PYME aragonesa

Marisa Ramírez Alesón. Universidad de Zaragoza

Nuria Alcalde Fradejas. Universidad de Zaragoza

Natalia Dejo Oricain. Universidad de Zaragoza

Nieves García Casarejos. Universidad de Zaragoza

Jorge Rossell Martínez. Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 41/2007

Análisis estadístico del precio de la vivienda en Zaragoza

Manuel Salvador Figueras. Universidad de Zaragoza

Pilar Gargallo Valero. Universidad de Zaragoza

M^a Asunción Belmonte San Agustín. Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 42/2007

Transparencia y sostenibilidad en las empresas de inserción aragonesas

Chaime Marcuello. Universidad de Zaragoza

Ana Bellostas. Universidad de Zaragoza

Juan Camón. Universidad de Zaragoza

Carmen Marcuello. Universidad de Zaragoza

José Mariano Moneva. Universidad de Zaragoza

Ana C. Lalién. Universidad de Zaragoza

Eduardo Ortas. Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 43/2007

¿Existe riesgo de exclusión financiera en los municipios aragoneses de rentas bajas?

Cristina Bernad. Universidad de Zaragoza

Lucio Fuentelsaz. Universidad de Zaragoza

Jaime Gómez. Universidad de Zaragoza

Juan Maícas. Universidad de Zaragoza

Sergio Palomas. Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 44/2008

Nivel educativo y formación en el empleo de la población activa en Aragón

Inmaculada García Mainar. Universidad de Zaragoza

Victor M. Montuenga Gómez. Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 45/2008

Tributación ambiental: el caso del agua en Aragón

Anabel Zárate Marco. Universidad de Zaragoza

Jaime Vallés. Universidad de Zaragoza

M^a Carmen Trueba. Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 46/2008

La imagen corporativa de las entidades financieras en Aragón

Eva Martínez Salinas. Universidad de Zaragoza

Teresa Montaner Gutiérrez. Universidad de Zaragoza

José Miguel Pina. Universidad de Zaragoza

Rafael Bravo Gil. Universidad de Zaragoza

Isabel Buil Carrasco. Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 47/2008

Efectos de la inmigración sobre el empleo en Aragón

Angelina Lázaro Alquezar. Universidad de Zaragoza

Antonio Sánchez Sánchez. Universidad de Zaragoza

Blanca Simón Fernández. Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 48/2008

Fomento del turismo en las comarcas aragonesa y tics

M^a Victoria Sanagustin. Universidad de Zaragoza

José Antonio Moseñe Fierro. Universidad de Zaragoza

Jesús Manuel Tricas. Universidad de Zaragoza