



**PLAN DE SOSTENIBILIDAD
SOCIAL DEL TURISMO DE ARAGÓN**
Respetar, disfrutar, vivir



El Turismo como Motor Social del Territorio

El Turismo como Motor Social del Territorio

MÓDULO 1

Una guía práctica para que los gestores de alojamientos y servicios turísticos en Aragón comprendan por qué el verdadero motor de su negocio no son sus instalaciones, sino el tejido social que les rodea. Aprende a convertirte en un estratega territorial y a hacer de tu comunidad tu mayor aliada.



PLAN DE SOSTENIBILIDAD
SOCIAL DEL TURISMO DE ARAGÓN
Respetar, disfrutar, vivir



Financiado por
la Unión Europea
NextGenerationEU



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE INDUSTRIA
Y TURISMO



Plan de Recuperación,
Transformación y Resiliencia



GOBIERNO
DE ARAGÓN

¿Por qué hablamos de "Liderazgo Social" en el Turismo?

Hasta hace poco, la palabra "sostenibilidad" se asociaba casi exclusivamente al medio ambiente: reciclar, ahorrar agua o instalar placas solares. Sin embargo, para un gerente en Aragón, existe una sostenibilidad mucho más urgente y crítica para la supervivencia de su negocio: la **Sostenibilidad Social**.

El Liderazgo Social es la capacidad de un directivo de hotel, camping, agencia o restaurante para entender que su empresa no opera en el vacío. Su negocio forma parte de un **tejido vivo**: un pueblo, un barrio, un valle. Si ese tejido se rompe —porque los jóvenes se van, porque los vecinos están molestos con el ruido o porque no hay servicios básicos—, el negocio turístico morirá, por muy moderno que sea.

Este módulo no busca que seas "caritativo", sino que seas un **estratega territorial**. El objetivo es que aprendas a gestionar tu influencia en la comunidad para que esta se convierta en tu mayor aliada y no en un obstáculo.

No es filantropía

El liderazgo social no se trata de donar o ser generoso. Es una decisión estratégica de negocio con retorno real.

Es gestión de entorno

Entender y gestionar el ecosistema humano donde operas es tan importante como gestionar tus costes o tu marketing.

Es ventaja competitiva

Un negocio integrado en su comunidad es más resiliente, más auténtico y más difícil de replicar por la competencia.

La "Licencia Social para Operar": El Concepto Clave


Este es el término más importante para cualquier profesional que quiera iniciarse en sostenibilidad social. No se trata de un papel que te da el Ayuntamiento: es la **aceptación y el apoyo de la población local** hacia tu actividad. Una licencia que se gana, se cuida y se puede perder.

Sin licencia social

- Quejas constantes de vecinos
- Normativas municipales restrictivas
- Dificultades para ampliar el negocio
- Rechazo de la comunidad hacia tus clientes
- Mala reputación en el entorno local

Con licencia social

- Los vecinos recomiendan tu negocio
- El Ayuntamiento te ve como aliado estratégico
- Tu marca tiene protección ante crisis reputacionales
- Acceso más fácil a permisos y ampliaciones
- Colaboraciones espontáneas con otros actores locales

 La licencia social se consigue siendo un **"buen vecino"**: escuchando las preocupaciones de quienes no viven del turismo pero sufren sus efectos (ruido, tráfico, uso del agua) y buscando soluciones conjuntas.

¿Cómo se consigue la Licencia Social?

Obtener la licencia social no es un proceso formal ni puntual; es una **práctica** continua de **escucha** activa, **transparencia** y acción concreta. No basta con ser un buen profesional **puertas adentro** si las **puertas afuera** generan conflicto. Los gerentes que logran esta licencia comparten tres **rasgos** fundamentales.

1

Escuchar antes de actuar

Antes de lanzar cualquier nueva actividad o ampliar instalaciones, consulta a la comunidad. Una reunión informal con la asociación de vecinos puede evitar años de conflicto.

2

Comunicar con transparencia

Explica qué haces, cuántos empleos generas, cuánto compras localmente. La información disuelve la desconfianza. El silencio, en cambio, alimenta los rumores.

3

Actuar con reciprocidad

Cuando el pueblo tiene un problema, tú también lo tienes. Participar en la solución — aunque no sea tu obligación— es lo que distingue a un vecino de un inquilino pasajero.

La Red de Interdependencia Turística en Aragón

Imagina el turismo en Aragón como un gran engranaje. Si una pieza falla, el resto se detiene. Para un gerente, entender esto es vital para su competitividad a largo plazo.



Cuando una agencia de viajes diseña una ruta por el Maestrazgo o el Pirineo, activa toda esta cadena de valor local. Cada eslabón depende de que el anterior lo haga bien. Si el guía de turismo activo no respeta el entorno o la cultura local, el cliente se lleva una mala imagen de "Aragón" entero, no solo de esa empresa. El **liderazgo social 360°** exige que cada gerente se asegure de que todos sus proveedores y colaboradores cumplen estándares éticos, porque la reputación de uno es la reputación de todos.

El Riesgo del Desierto Social

Existe una trampa en la que caen muchos empresarios turísticos, especialmente cuando empiezan a tener éxito: la búsqueda del beneficio inmediato sin mirar quién les rodea. Esta estrategia, aparentemente racional a corto plazo, puede destruir las mismas bases sobre las que se asienta el negocio.

Si no apoyas al comercio local, no facilitas que tu personal viva en la zona, ni inviertes en el tejido del pueblo, el resultado inevitable es el vaciamiento. Los servicios básicos desaparecen, las familias se marchan, y el entorno pierde el alma que hacía atractivo al destino. Un hotel de lujo en un pueblo fantasma pierde todo su valor, por muy buenas que sean sus instalaciones o su cocina.

Un hotel de lujo en un pueblo fantasma pierde todo su valor. La autenticidad de un destino no se construye con reformas, sino con comunidades vivas.



El "desierto social" es irreversible a corto plazo. Reconstruir una comunidad que se ha vaciado tarda décadas. Evitarlo es siempre más fácil y más barato que remediar sus consecuencias.

El Efecto Multiplicador: Tu Gasto es el Ingreso de tu Comunidad

Cada euro que gastas localmente no desaparece: circula. Cuando compras queso al ganadero del valle, ese ganadero paga a su mecánico, que lleva a sus hijos a la escuela, que justifica mantener el colegio abierto, que hace que una familia más decida no irse del pueblo. La cadena es real y cuantificable.



Compra local

Cada euro gastado en un proveedor del territorio genera entre 1,5 y 2,5 euros de actividad económica adicional en la zona. Es el efecto multiplicador del gasto local.



Empleo de proximidad

Contratar a personas que viven en el municipio reduce el coste de rotación, fomenta el arraigo y genera una lealtad hacia la empresa que va mucho más allá del salario.



Paisaje vivo

Apoyar a agricultores, artesanos y comerciantes locales mantiene activo el paisaje cultural que atrae a los visitantes. Sin ellos, el destino pierde su diferencial.

Pilar A: Arraigo y Lucha contra la Despoblación

En muchas zonas de Aragón, el mayor problema operativo de un gerente no es la competencia ni los precios: es que **no hay gente para trabajar**. La despoblación rural no es solo un drama social; es un problema de recursos humanos en estado crítico. El líder social no se limita a poner un anuncio en un portal de empleo; se pregunta con honestidad: *¿Por qué no quieren vivir aquí?*

La respuesta suele ser compleja: falta de fibra óptica, ausencia de transporte regular, inexistencia de vivienda asequible o escasez de servicios básicos para las familias. Estas barreras no las puede resolver un solo empresario, pero sí puede liderarlas en colaboración con otros actores del territorio.



Colaborar entre empresarios

Uniros para presionar conjuntamente por mejores infraestructuras (fibra, transporte, sanidad) tiene mucho más peso ante la Administración que la voz aislada de un solo negocio.



Facilitar vivienda al personal

Ofrecer una solución habitacional —aunque sea modesta— transforma un "empleo temporal" en un "proyecto de vida". Este paso cambia radicalmente la calidad y la lealtad de tu equipo.



Conectar con iniciativas de retorno

Muchos jóvenes aragoneses que viven en ciudades quieren volver, pero no ven un proyecto de futuro viable. Ofrece condiciones que hagan posible ese regreso.



Pilar B: El Proveedor como Socio, no como Gasto

Muchos gerentes cometen un error que parece racional pero que resulta estratégicamente suicida: apretar el precio de sus proveedores locales al máximo para ganar un 2% más de margen. Esta lógica, extraída del manual de grandes superficies, destruye el ecosistema que hace único a su negocio.

Si ahogas al pequeño productor de vino, al fabricante de queso artesano o al guía local de tu zona, terminará cerrando. Te quedarás sin el producto "auténtico" que diferencia tu oferta y tendrás que comprar a una gran multinacional exactamente lo mismo que venden en Madrid o Barcelona. Habrás destruido tu diferenciación por un margen mínimo.

Visión cortoplacista

- Negocio el precio al límite con el productor
- Gano un 2% más de margen
- El productor cierra o vende a otro
- Pierdo el producto local y auténtico
- Me convierto en uno más del montón

Visión de socio estratégico

- Pago un precio justo al productor local
- El productor sobrevive y crece
- Tengo producto exclusivo y auténtico
- Puedo cobrar más por mi oferta diferenciada
- Construyo una historia que el cliente valora

Bregenzerwald (Austria): La Unión hace la Fuerza

Este valle alpino austriaco es quizás el ejemplo más citado en Europa de cómo la colaboración entre empresarios turísticos y productores locales puede transformar una economía rural. Y lo más llamativo es que comenzó con una preocupación puramente estética: si los agricultores dejaban de cuidar las vacas, los prados se llenarían de matorrales y el paisaje dejaría de ser bonito. El turista dejaría de ir.

El Problema

Los agricultores del valle no podían competir con los precios de los supermercados y comenzaron a abandonar sus explotaciones.

El Acuerdo

Hoteles, campings y restaurantes firmaron un compromiso: comprar todos los productos lácteos y cárnicos del valle a un precio superior al del mercado.

1

2

3

4

El Diagnóstico

Los hoteleros comprendieron que sin agricultores no habría paisaje. Sin paisaje, no habría turistas. Sin turistas, tampoco habría hoteles.

El Resultado

Los agricultores permanecieron. El paisaje se conservó. Los hoteles pudieron vender "experiencias auténticas" y subir sus precios. Hoy es una de las zonas más ricas de Europa.



La lección para Aragón: El Maestrazgo, el Pirineo o las Cinco Villas tienen el mismo potencial. La diferencia está en si los empresarios turísticos actúan solos o de forma coordinada como un ecosistema consciente.

¿Qué tiene Bregenzerwald que puede tener Aragón?

No fue la geografía ni la suerte lo que transformó Bregenzerwald. Fue una decisión colectiva de liderazgo. Los gerentes del valle tomaron consciencia de que su rentabilidad individual dependía de la salud del sistema colectivo. Ese salto mental es exactamente el que este módulo propone para los empresarios aragoneses.

Aragón cuenta con ingredientes igualmente poderosos: paisajes únicos, gastronomía con identidad propia, patrimonio histórico excepcional y productores locales que solo necesitan un mercado estable para prosperar. Lo que falta, en muchos casos, es la coordinación y el liderazgo territorial que convierta esos activos dispersos en una propuesta de valor cohesionada y duradera.

Aragón tiene

Paisaje, gastronomía, patrimonio, productores locales de calidad y una identidad cultural poderosa.

Le falta

Coordinación entre actores, visión compartida de largo plazo y líderes sociales que articulen el ecosistema.

La oportunidad

El empresario turístico que adopte este liderazgo hoy tendrá una ventaja competitiva enorme cuando la demanda de autenticidad siga creciendo.

Guía de Aplicación Práctica por Sectores

La sostenibilidad social no es igual para todos los negocios turísticos. Cada tipo de empresa tiene sus propios puntos de contacto con la comunidad y, por tanto, sus propias oportunidades de liderazgo. A continuación, una guía de acciones concretas que puedes comenzar a aplicar esta misma semana.



Hoteles y Turismo Rural

Haz una lista de los 5 lugares favoritos de los vecinos —la panadería de siempre, el mirador secreto, el artesano del barrio— y asegúrate de que todos tus clientes los conozcan. Convierte el conocimiento local en tu mejor servicio de conserjería.



Restaurantes

No solo pongas "ternasco de Aragón" en la carta. Pon el nombre del pastor. Dale cara y voz a tu cadena de suministro. El cliente que sabe de dónde viene lo que come, valora más el plato y el lugar.



Turismo Activo y Campings

Reúnete con la asociación de vecinos y pregunta abiertamente: "¿Qué es lo que más os molesta de mi actividad?" Solo con hacer esa pregunta y escuchar la respuesta, ya estás ejerciendo liderazgo social de forma real.



Agencias de Viajes

Crema una "Ruta de Impacto Positivo" donde el cliente visite proyectos locales que están recuperando el patrimonio de Aragón: talleres de restauración, cooperativas agroalimentarias, escuelas de artesanía.



El Termómetro de tu Negocio: 3 Preguntas Esenciales

Antes de diseñar cualquier estrategia de sostenibilidad social, necesitas saber dónde estás. Estas tres preguntas no requieren consultores ni informes complejos. Solo requieren honestidad. Contéstalas por escrito, con sinceridad, y tendrás un diagnóstico más útil que cualquier auditoría externa.

¿Mi éxito genera envidia o alegría en mi pueblo?

Si genera **envidia**, te falta comunicación y transparencia: la gente no entiende cómo se beneficia del éxito de tu negocio. Si genera **alegría**, tienes licencia social. Esta pregunta mide tu capital de confianza en la comunidad.

¿Mis empleados me recomendarían a sus familiares para trabajar?

La sostenibilidad social empieza por casa. Si las personas más cercanas a tu negocio no querrían que sus seres queridos trabajaran contigo, tienes un problema serio de cultura interna que no se puede ocultar hacia fuera.

¿Cuánto dinero de mi facturación se queda realmente en Aragón?

Este es tu **índice de impacto real**. Calcula qué porcentaje de tus proveedores, empleados y servicios son locales. Si la cifra es baja, tienes una hoja de ruta clara de mejora: sustitución progresiva de proveedores externos por locales.

Tu Plan de Acción: Los Primeros Pasos

El conocimiento sin acción no transforma nada. A continuación encontrarás una secuencia de pasos concretos, ordenados de menor a mayor exigencia, para que empieces a construir tu liderazgo social esta misma semana. No es necesario hacer todo a la vez; lo importante es comenzar.

01

Esta semana

Responde por escrito las 3 preguntas del Termómetro. Habla con uno de tus empleados en confianza sobre su experiencia trabajando y viviendo en la zona.

02

Este mes

Identifica a tus 3 proveedores más importantes. Averigua si son locales o externos y si hay alternativas locales de calidad equivalente. Contacta con la asociación de vecinos o el Ayuntamiento para presentarte formalmente.

03

Este trimestre

Organiza una reunión informal con otros empresarios turísticos de tu zona. Comparte este módulo y propón crear un espacio de coordinación, aunque sea mínimo.

04

Este año

Define un objetivo concreto de impacto social medible: porcentaje de compra local, número de empleados con vivienda estable en el municipio, o iniciativas de colaboración con la comunidad completadas.

Conclusión: De Empresario a Líder Territorial

A lo largo de este módulo hemos recorrido un camino que va desde la comprensión de la licencia social hasta la acción práctica en tu sector específico. La idea central es sencilla pero transformadora: **tu negocio y tu comunidad son el mismo sistema**. No puedes hacer prosperar uno sin cuidar el otro.

El liderazgo social no pide que sacrifiques rentabilidad; pide que amplíes tu definición de rentabilidad. Un negocio que genera confianza en su entorno, que mantiene vivo el tejido social del territorio y que distribuye valor de forma justa, es un negocio más robusto, más auténtico y más difícil de replicar que cualquier cadena hotelera con presupuesto millonario.

Aragón tiene todo lo necesario para ser referente europeo en turismo rural sostenible. Lo que falta son empresarios dispuestos a asumir ese liderazgo. **Ese empresario puedes ser tú.**

Recuerda

La licencia social no se compra. Se gana escuchando, actuando con reciprocidad y siendo transparente.

Aplica

Usa el Termómetro de tu Negocio para saber dónde estás hoy y define un primer paso concreto para esta semana.

Conecta

El liderazgo territorial se ejerce en red. Busca a otros empresarios con esta misma visión y construid juntos el ecosistema que Aragón necesita.