

**Informe de benchmarking
sobre estrategia turística,
tipologías de turismo y
tendencias del turismo
post-Covid**



Autor:

Cámara Oficial de Comercio, Industria y Servicios de la provincia de Huesca

Septiembre 2021

ÍNDICE

1. Objetivo y metodología	3
2. Experiencias en destinos rurales y de interior	4
3. Estrategia y competitividad turística.....	7
4. Turismo sostenible	9
5. Turismo de montaña y nieve	13
6. Gestión en destino	19
7. Nuevas tipologías de turismo.....	21
8. Turismo post-Covid	24
9. Aprendizajes y benchmarking.....	27

1. Objetivo y metodología

El presente informe se desarrolla en el marco del proyecto “**Propuestas de reactivación del sector turístico en la provincia de Huesca**”.

Al igual que en los estudios previos realizados ¹, este análisis trata de aportar ideas e información para la elaboración del documento final de propuestas, objeto final del proyecto.

El **objetivo** de este trabajo es una observación de casos y experiencias en el ámbito del desarrollo turístico que permitan **observar tendencias y extraer aprendizajes de interés para la provincia de Huesca, y así, poder llevar a cabo, en ciertos casos, un proceso de imitación y mejora (benchmarking)** para su aplicación en algunas de las propuestas finalmente presentadas.

Además, la **crisis sanitaria** y sus efectos en el turismo ha implicado una mayor necesidad de **observación de los cambios producidos en los patrones de consumo turístico**. Estos cambios, y tal como se analizó en el estudio de necesidades previos (con empresas y organismos intermedios), pueden ser temporales o permanentes. Como ejemplo el turismo de proximidad es una clara tendencia emergente en la reactivación turística postpandemia, si bien podría ser un efecto en parte temporal en caso de retornar a un grado de movilidad superior. Por otro lado, esta crisis sanitaria asienta la tendencia al alza respecto a destinos de naturaleza y de carácter rural, y en entornos de menor masificación. En este marco, **los valores diferenciales de la provincia de Huesca en el ámbito turístico se encuentran con una buena parte de las tendencias post-covid**.

La **metodología** aplicada en este informe responde al siguiente esquema:

- 1) Recopilación de experiencias y ejemplos de gestión, promoción y especialización turística. Esta recopilación se centra en ámbitos generales de planificación y estrategia, en el marco de tipologías de turismo con relación a la estructura de la provincia de Huesca (destino interior, rural, de montaña y nieve), y en la propia situación turística post-covid.
- 2) Se elabora un informe por cada una de las siete temáticas seleccionadas – apartados 2 a 8 del índice- que incorpora los elementos clave de aprendizaje. La principal información y documentación recopilada se incorpora como anexo.
- 3) Este proceso de benchmarking, junto con los tres estudios previos referidos, se pone en valor para la realización de propuestas. Se elabora una tabla final resumen de los elementos y aprendizajes clave en los ámbitos seleccionados.

¹ Los estudios realizados entre junio y julio de 2021 han sido: “*Estudio del sector turístico de la provincia de Huesca 2019-2021*”, “*Estudio de necesidades del sector turístico – Análisis de los cuestionarios a empresas*”, “*Estudio de necesidades del sector turístico – Análisis de los cuestionarios a organismos intermedios*”.

2. Experiencias en destinos rurales y de interior

Listado de ejemplos y experiencias recopiladas

- ✚ **Reserva de la Biosfera fronteriza de la Meseta Ibérica**
- ✚ **Eventium Project – Isla del Hierro**
- ✚ **Ecología en el ámbito rural – Negocios para entorno rural** www.bilib.es
- ✚ **Turismo rural especializado – Negocios para entorno rural** www.bilib.es
- ✚ **Ocio, entretenimiento y actividades deportivas – Negocios para entorno rural** www.bilib.es
- ✚ **Coworking rurales – Negocios para entorno rural** www.bilib.es
- ✚ **Agroturismo e identidades profesional – Tirol austriaco**
- ✚ **Rutas culturales – Suiza**
- ✚ **Rutas Patrimoniales Transhimaláicas**
- ✚ **Apadrina un olivo – Teruel**
- ✚ **Fundación Starlight – Islas Canarias**
- ✚ **Vías verdes – Fundación de los Ferrocarriles Españoles**
- ✚ **Mochilas seguras y tarjetas prepago – Camino de Santiago**

Benchmarking de experiencias en destinos rurales y de interior

Existen numerosos casos de experiencias de éxito en el ámbito del turismo en zonas rurales y de interior. No obstante, hay algunos que llaman poderosamente la atención por su carácter innovador que pueden servir de referencia para desarrollar proyectos de similares características en nuestra provincia. Es el caso del proyecto de la **Reserva de la Biosfera fronteriza de la Meseta Ibérica**, proyecto transfronterizo entre Zamora, Salamanca y Portugal que configura un espacio smart haciendo hincapié en la digitalización en beneficio los habitantes y quienes visitan el territorio, en la involucración de los habitantes, en la creación de una identidad distintiva. En términos similares es digno de mención el proyecto **Eventium Project** que se desarrolla en la isla de El Hierro.

Aunque el agroturismo es una actividad de larga trayectoria en nuestra provincia, la **experiencia del agroturismo y el desarrollo de múltiples identidades profesionales en el Tirol austriaco plasmada en la asociación profesional “Vacaciones en la granja”**, es digna de resaltar. El proyecto hace un énfasis especial en el reconocimiento de los productos de las granjas locales y el aprecio por el paisaje cultural, aumentando además el respaldo social, factor vital para la continuidad de las granjas familiares. Las normas propias de certificación hacen énfasis en el entorno natural y en las habilidades humanas de los propietarios de las granjas.

Existen numerosos ejemplos de rutas culturales. Sin duda **el Camino de Santiago** es una referencia al respecto. Sin embargo, hay algunas de ellas que se han configurado a

partir de elementos de especial interés desde el punto de vista histórico, patrimonial, etnológico y medioambiental. Es el caso de las **"Rutas Culturales de Suiza"**. Este programa, que abarca una red de 300 rutas en todo el país, promueve un "turismo suave, basado en el senderismo y el ciclismo", especialmente en zonas económicamente desfavorecidas. Las rutas incorporan algunos de los caminos históricos más atractivos, están vinculadas a otros elementos significativos del escenario cultural y natural. Esta reactivación del interés en las rutas históricas ha estado acompañada por iniciativas de conservación y por acciones para rehabilitar los senderos, lo cual se traduce en una mayor protección de las rutas y del paisaje circundante. Con una filosofía similar se crearon las **"Rutas Patrimoniales Transhimaláicas"**.

Hay otras iniciativas mucho más próximas que podrían servir de ejemplo para poner en marcha proyectos similares en nuestra provincia o desarrollar en mayor medida recursos ya existentes. Es el caso del proyecto **"Apadrina un olivo"** iniciativa que tiene por objetivo recuperar, conservar y poner en valor el olivar centenario abandonado en Oliete, a la vez que genera una economía sostenible con inclusión social en la localidad. Podría considerarse también la identificación en la provincia de Huesca de destinos de astroturismo y la colaboración de funciones como Fundación Starlight que ayudara a fomentar el desarrollo de nuevos destinos de astroturismo creando oportunidades para organizaciones del sector, generando una oferta turística sostenible y desarrollando un nicho de mercado. Así mismo debería aprovecharse en mayor medida en nuestra provincia las posibilidades que ofrece el proyecto Vías verdes impulsado por la Fundación de los Ferrocarriles Españoles y que fomenta el desarrollo rural sostenible en el país a través del turismo y la utilización de infraestructuras que ya existen aprovechando antiguas vías de tren y estructuras ferroviarias para crear rutas turísticas transitables por cicloturistas y senderistas.

Otro proyecto digno de resaltar es el **servicio Mochilas seguras y tarjetas prepago en el Camino de Santiago que ofrece Correos**. El nivel de desarrollo en los tramos del Camino de nuestra provincia es escaso o nulo por lo que hay un amplio margen de mejora. Así mismo las condiciones deberían equipararse a las de los tramos de peregrinación más tradicionales. Por otra parte, se trata de un modelo perfectamente extrapolable a otras rutas por etapas. Correos ofrece el servicio de transporte seguro de mochilas y equipaje. A los ya tradicionales Paq Mochila, Paq Bicicleta y Paq Peregrino (que permite enviar paquetes a lo largo del viaje a cualquier oficina postal), se incorpora un servicio de información de rutas, etapas, alojamientos y consejos de más de 300 carteros para que los peregrinos puedan organizar su Camino a través de la web www.elcaminoconcorreos.com. Este proyecto está

estrechamente ligado con la iniciativa "Respira hondo", lanzada por la Asociación de Municipios del Camino (formada por 102 localidades del norte de España) y en la que colabora Correos, que busca relanzar la peregrinación a Santiago de Compostela como alternativa de ocio en la nueva normalidad.

Con un carácter más transversal, experiencias basadas en la ecología, desde el punto de vista constructivo, la especialización o tematización del turismo rural, actividades de ocio consideradas urbanas, pero con fácil traslación al medio rural como los espacios crossfit y la colaboración empresarial a través de la utilización de instalaciones y servicios comunes, son perfectamente trasladables a la oferta turística provincial y a la gestión de sus empresas.

3. Estrategia y competitividad turística

Listado de ejemplos y experiencias recopiladas

- ✚ Índice de competitividad turística – World Economic Forum
- ✚ La determinación de competidores potenciales en espacios turísticos de interior – Universidad de Alicante
- ✚ Plan Director de Turismo de Interior Euskadi 2016-2020
- ✚ Plan Director de Turismo de Interior Valencia 2011-2015
- ✚ Estrategia de sostenibilidad turística en destino 2016-2020 - España

Benchmarking de experiencias en estrategia y competitividad turística

La competitividad turística es la capacidad de los agentes que intervienen en la actividad turística de un país, de una región o de una zona para alcanzar sus objetivos por encima de la media del sector, de una manera sostenible y sostenida. Es en consecuencia la capacidad de un destino para crear e integrar productos con valor añadido que permitan sostener los recursos locales y conservar su posición de un mercado respecto a sus competidores.

Que la provincia de Huesca cuenta con unos agentes turísticos con un alto nivel de profesionalización y unos recursos de todo tipo con un alto nivel de calidad y especificidad, determinan un alto potencial de desarrollo turístico. Sin embargo, ser competitivos en un mercado tan exigente como el turístico exige dar respuesta a distintas cuestiones además de las señaladas anteriormente. A este respecto es interesante conocer la relación de parámetros que se toman en consideración para determinar **el nivel de competitividad turística de los países por parte del Foro Económico Mundial** y que conjugan cuestiones como el entorno empresarial, seguridad, recursos humanos, salud e higiene, desarrollo TIC, importancia del turismo, apertura internacional del turismo, competitividad de precios, sostenibilidad medioambiental, infraestructuras aéreas, infraestructuras turísticas, recursos naturales y recursos culturales.

Podría ser de gran interés realizar un análisis pormenorizado sobre la situación de nuestra provincia en relación con dichos parámetros para medir su nivel de competitividad como destino y ser referencia para determinar márgenes de mejora en los distintos indicadores.

Es interesante comprobar los índices de competitividad turística de los territorios. Habitualmente se analizan exclusivamente destinos país para el conjunto de la oferta turística por lo que cualquier análisis que se realiza a una escala menor y sobre un segmento concreto es interesante. Por otro lado, pueden servir de base para determinar los índices de competitividad turística a nivel provincial.

A este respecto merece una mención el estudio **“La determinación de competidores potenciales en espacios turísticos de interior: una propuesta metodológica basada en criterios de concentración espacial”** (Daniel Díez Losanto; Univ. Alicante 2012) que, si bien hace ya unos años que se realizó, plantea una metodología que puede servir de base para análisis de destinos de inferior dimensión que la comunidad autónoma. El estudio toma como referencia los niveles de concentración en cada comunidad autónoma de espacios protegidos, recursos patrimoniales, alojamientos rurales y demanda turística. Como resultado, Aragón es superada por ocho comunidades en términos de competitividad turística de espacios de interior.

En cuanto a **estrategias en materia de turismo interior**, destaca la elaborada por el **Gobierno vasco para el periodo 2016-2020**. Además, incluye muchas menciones a elementos diferenciales que como concepto perfectamente podrían considerarse en la imagen de la provincia con nuestras propias especificidades. La imagen de autenticidad, la importancia del factor humano del medio rural como atributo de dicha autenticidad, la identidad cultural que proporcionan las tradiciones, etc., son elementos a considerar y ponderar en la imagen que traslademos de nuestra oferta turística.

También es reseñable el **Plan Director de Turismo Interior de la Comunidad Valenciana**, fundamentalmente por las directrices que establece para consolidar los distintos productos turísticos de interior y por las directrices estratégicas en materia de competitividad empresarial y capital humano.

Por último, no podemos olvidar la **Estrategia de sostenibilidad turística en destino del Plan de recuperación, transformación y resiliencia**, que realiza una mención específica de los destinos turísticos rurales apostando por mejorar la calidad de la oferta y de los equipamientos, el diseño de modelos turísticos compatibles con el medio ambiente y la mejora de la digitalización. Todo ello debe ser objeto de desarrollo y de la correspondiente puesta a disposición de fondos públicos para la financiación de las distintas actuaciones. Se trata de una oportunidad de mejora que la provincia de Huesca como destino de interior eminentemente rural no debería desaprovechar.

4. Turismo sostenible

Listado de ejemplos y experiencias recopiladas

Destinos y proyectos de turismo sostenible

- ✚ Ciudad de Gijón - "Biosphere World Urban Destination"
- ✚ Feynan Ecolodge – Jordania
- ✚ Werfenweng – movilidad sostenible
- ✚ Fuerte Hoteles – Minimización del impacto ambiental
- ✚ Bahía Montaña, Club de Montaña & Resorferfeweng – Gestión en medio natural
- ✚ TWENTYTÚ HI-TECH – Alojamiento urbano sostenible en Barcelona – Certificado Biosphere.
- ✚ Impact tourism – Eslovenia – Portal de experiencias y turismo sostenible
- ✚ Chao do Río – Portugal – Alojamiento sostenible en medio natural
- ✚ Paradores de turismo de España – Valor patrimonio cultural y natural en destino
- ✚ GOOD THINKING OUTDOORS – Red de colaboración para el turismo y ecoturismo comunitario
- ✚ L'Avenc de Tavertet – Francia - Aparthotel con inclusion de economía y actores locales
- ✚ SEO / BIRDLIFE – Turismo ornitológico
- ✚ Slovenia Green – Destino sostenible
- ✚ Iceland Academy – Concienciación previa al turista en Islandia
- ✚ Alpes Suizos – Reducción de CO₂
- ✚ Valais Excellence – Gestión responsable en turismo de montaña

Estrategia de turismo sostenible

- ✚ Directrices y estrategia de turismo sostenible en España 2030
- ✚ Plan de impulso al sector turístico: hacia un turismo seguro y sostenible. Planes de Sostenibilidad Turística en Destinos
- ✚ Estrategia de sostenibilidad turística en destino en el Plan de recuperación, transformación y resiliencia
- ✚ Estrategia de turismo vasco 2030
- ✚ Ranking de turismo sostenible. Índices de turismo sostenible con ponderaciones - Euromonitor
- ✚ Los impactos del turismo en España: diferencias entre destinos de sol y playa, y destinos de interior – Universidad Antonio de Nebrija

Benchmarking de experiencias en turismo sostenible

Destinos y proyectos de turismo sostenible

Existen múltiples ejemplos de destinos y productos turísticos sostenibles. De todos ellos se puede aprender para avanzar en una estrategia de sostenibilidad de la oferta turística de la provincia de Huesca que debería ser un rasgo diferencial y que aporte valor a nuestra oferta turística.

El ejemplo de la ciudad de Gijón, con su compromiso ambiental y social y con su diferenciación de calidad, que han impregnado también al colectivo empresarial es sin duda destacable.

También se pueden extraer aprendizajes de proyectos minimizan el impacto medio ambiental (Feynan Ecolodge), que apuestan por la movilidad sostenible (Werfenwerg), que apuestan por la sostenibilidad de sus instalaciones y actividades (Fuerte Hoteles, Bahía Montaña, Twentytú-Hi Tech, Chão do Río, Paradores Nacionales o Natural Resort Amalurra), que trabajan en la sensibilización del turista (Impact Tourism), que comparten experiencias de sostenibilidad (Good Thinking Outdoors), que tienen un compromiso total con el medio ambiente y con el entorno social (L'Avenc de Tavertet) o que garantizan buenas prácticas en turismo natural (SEO Birdlife).

Así mismo, se puede y se debe aprender del compromiso de países como Eslovenia, con una oferta turística basada en la naturaleza y en el patrimonio cultural, que ha hecho bandera de la sostenibilidad como sello distintivo de su oferta, camino que sería interesante que acometiera la oferta turística de la provincia de Huesca.

Es también destacable la experiencia de Islandia en el aspecto de la sensibilización previo de los turistas que visitan el país escandinavo a efectos de lograr un compromiso de respeto al medio ambiente.

Por último y como experiencia de sostenibilidad en zonas específicas de montaña debemos destacar el proyecto "Protección climática de destinos turísticos", puesto en marcha en cinco destinos de los Alpes suizos y cuyo objetivo es el control de emisiones de CO2 para conseguir un turismo sin huella de carbono, trabajando para ello en aspectos como la movilidad y la concienciación. De la misma forma es reseñable el proyecto de implementación de la Agenda 21 en el cantón suizo del Valais (Valais Excellence) que parte de la gestión corporativa del territorio basada en principios de sostenibilidad ambiental, económica y social y el compromiso de los agentes públicos y privados para avanzar en medidas que garanticen dicho objetivo global.

Sin duda todas estas experiencias merecen la pena ser analizadas para extraer las oportunas conclusiones y avanzar en un objetivo irrenunciable para el conjunto de recursos turísticos de la provincia de Huesca como es la diferenciación a través de un sello reconocible de sostenibilidad.

Estrategia de turismo sostenible

A la hora de analizar las diferentes estrategias vigentes en materia de sostenibilidad del turismo es necesario tener en cuenta las **Directrices y estrategia de turismo sostenible España 2030**. Dichas Directrices se basan en los principios de crecimiento socioeconómico del sector (competitividad y rentabilidad), preservación de los valores naturales y culturales, beneficio social, participación y gobernanza con participación pública y privada, adaptación permanente a los cambios y liderazgo.

Por su parte el **Plan de impulso del sector turístico: Hacia un turismo seguro y sostenible incorpora el programa de Planes de Sostenibilidad Turística en Destinos** que se configura como un programa de intervención cooperada entre los tres niveles de las administraciones turísticas (nacional, autonómica y local), para preparar a los gestores de los destinos turísticos y para que hagan frente a la caída de la demanda, aplicando planes de sostenibilidad para destinos turísticos maduros y destinos turísticos rurales de interior. Este Programa recoge dos tipologías de planes: planes de sostenibilidad turística en destinos pioneros y planes de sostenibilidad turística en destinos rurales o de interior.

La estrategia de sostenibilidad turística en destino se ha incorporado al Plan de recuperación, transformación y resiliencia. En su eje 1, Transición verde y sostenible, establece medidas relacionadas con la reconversión de zonas turísticas, actuaciones de embellecimiento, restauración medioambiental, economía circular y adaptación al cambio climático.

Obviamente, para definir cualquier estrategia de sostenibilidad turística en la provincia de Huesca deberían considerarse los aspectos y prioridades indicados en los documentos estratégicos anteriores, habida cuenta de las posibilidades de financiación establecidas en dichos planes, así como del plan autonómico de sostenibilidad en destino que en su caso se establezca.

Como ejemplo de estrategia autonómica con una clara orientación hacia la sostenibilidad, merece la pena destacar la Estrategia del turismo vasco 2030, que establece como objetivo un crecimiento sostenible del sector sustentado en entorno natural y cultural, la economía, la comunidad local y los visitantes cuya adecuada

gestión es clave para mejorar la experiencia turística de los visitantes y la percepción del sector turístico por parte de la sociedad.

Por lo que respecta a los índices de sostenibilidad turística, señalamos como más relevantes los utilizados para elaborar el Ranking de Turismo Sostenible de Euromonitor International. La importancia y utilidad de los índices y ponderaciones aplicadas para definir el ranking de sostenibilidad turística pueden ser una referencia para elaborar un mapa de sostenibilidad turística de territorios de menor escala, como sería el caso de la provincia de Huesca. El índice de sostenibilidad turística sería consecuencia de conjugar indicadores sobre la sostenibilidad ambiental, social y económica, el riesgo, la demanda turística sostenible, el transporte sostenible, y la oferta de alojamiento sostenible. Si conseguir una imagen diferencial de la oferta turística de la provincia de Huesca a partir de la sostenibilidad es un objetivo primordial, medir con distintos parámetros los diferentes elementos que configuran la sostenibilidad turística de un territorio es un trabajo que deberíamos considerar necesario.

Por último, es interesante analizar el estudio "Los impactos del turismo en España: Diferencias entre destinos de sol y playa y destinos de interior" (Diana Gómez Bruna/ Clara Martín Duque. Universidad Antonio de Nebrija. Madrid. 2018) en el que se observa que los impactos del turismo de interior en la mayor parte de los parámetros considerados mejora la del turismo de sol y playa, siendo las excepciones la contribución al empleo y a las infraestructuras. Por lo que respecta a los impactos negativos del turismo, en todos los parámetros considerados el impacto negativo del turismo de interior es menor que el del turismo de sol y playa. Conclusiones que abundan en la idea de apostar por la sostenibilidad como elemento diferencial a potenciar en los destinos de interior de caracterización rural como la provincia de Huesca.

5. Turismo de montaña y nieve

Listado de ejemplos y experiencias recopiladas

- ✚ **Análisis de 10 centros de montaña a nivel internacional**
- ✚ **Factores de competitividad del turismo de montaña y nieve, y comparativa de destinos.**
- ✚ **Pirineos versus Alpes**
- ✚ **Unificación de forfaits**

Benchmarking de turismo de montaña y nieve

Análisis de 10 centro de montaña a nivel internacional

Son muchos los ejemplos actuaciones realizadas por centros de montaña, estaciones de esquí o territorios de montaña encaminadas a diversificar la actividad, romper la estacionalidad o incluso acometer proyectos de sostenibilidad en unos espacios tan sensibles.

Con respecto a la diversificación de la actividad y desestacionalización cabe resaltar como ejemplos los analizados en el informe de las actividades realizadas por algunos de los centros de montaña más destacados a nivel internacional por sus actividades de turismo y aventura, tanto en temporada de invierno como de verano. En la mayoría de los 10 centros de montaña y nieve analizados se observa el gran esfuerzo que realizan para ofrecer actividades complementarias a las tradicionales de montaña y esquí, facilitando de esta forma una mayor afluencia de visitantes y una desestacionalización de la actividad al apostar con mucho énfasis por las actividades en periodo estival. Merecen destacarse las encaminadas al aprovechamiento de las instalaciones y espacios para actividades como la BTT (Bike Park). Si bien no aparece en el informe, en esta línea es interesante el ejemplo de la estación Saint Lary en el pirineo francés, que decidió asfaltar uno de los caminos de acceso a la parte alta de la estación (Col de Portet) al objeto de presentar su candidatura a final de etapa de Tour de Francia, convirtiéndose desde entonces es un reclamo de primer nivel para los cicloturistas.

Sirva también como ejemplo la estrategia de la estación alpina francesa de Val Cenis que ha decidido acometer una serie de actuaciones para dotar al centro invernal de una mayor flexibilidad fórmula de relanzamiento tras la crisis del COVID. La apertura de periodo estival de varios telesillas para la realización de senderismo o btt, rutas contemplativas en la parte alta de la estación para disfrutar de la visión de las montañas desde una plataforma panorámica, reservas anticipadas para la temporada de esquí con tarificación dinámica, etc.

Si analizamos las actividades complementarias que ofrecen los centros de esquí de nuestra provincia en aprovechamiento de sus instalaciones, éstas se limitan a la puesta en funcionamiento de algunas instalaciones en periodo estival (Truchas en Astún, Telecabina en Panticosa, Telesilla Aneto en Cerler) que facilitan la realización de actividades de montañismo, senderismo, btt, y por lo que respecta a la temporada invernal a la oferta de alojamientos singulares en altura (las Mugas), restauración en altura (La Glera) y esquí nocturno, todas ellas en Formigal. En consecuencia, es evidente que hay un amplio margen de mejora en nuestros centros de esquí en la propuesta de actividades complementarias tanto en la época invernal como en la estival. La diversificación de las actividades y la desestacionalización deben ser un objetivo a alcanzar, para lo que debería comenzarse a planificar la puesta en marcha de distintas actividades atendiendo a las características y posibilidades de nuestros centros y respetando al máximo el entorno.

En otro orden de cosas, es muy interesante la experiencia del centro de esquí norteamericano de Aspen en el ámbito de la sostenibilidad y de la responsabilidad social. La empresa ASC, gestora del centro, además de emplear 869 trabajadores fijos y 2.383 trabajadores de temporada, provee vivienda para hasta 590 empleados, aporta más de 2,2 millones de dólares anuales en productos y servicios a organizaciones locales sin ánimo de lucro, promueve una ética ambiental y una conciencia ecológica entre todos sus empleados y huéspedes de las zonas de esquí y snowboard, y en las comunidades circundantes y ofrece a los huéspedes de todos sus centros turísticos diversos programas educativos acerca de las montañas. Sin duda un ejemplo a seguir por nuestros centros de esquí que en la medida de sus posibilidades deberían avanzar en una apuesta decidida por la sostenibilidad y la responsabilidad social.

Por lo que respecta al turismo de montaña, es destacable el ejemplo del Lechweg, que conecta a través de 125 km. siguiendo el curso del río Lech tres regiones de dos países alpinos (Austria y Alemania) y muestra cómo el ecoturismo puede añadir valor a un territorio de montaña. Por haber sido el primer recorrido de larga distancia para excursionistas, el Lechweg recibió la certificación de "Recorrido Líder en Calidad".

Como tal, en el diseño de políticas regionales se le reconoce como ejemplo de un proyecto turístico transfronterizo exitoso, ya que vincula a las regiones de Arlberg y del parque natural Lechtal-Reutte, en Austria, con la región sur de Allgäu, en Alemania. El Lechweg también ha estimulado una creciente cooperación en otros campos, tales como la planificación y el transporte público regionales.

A partir de la experiencia del Lechweg, la Asociación Europea de Excursionistas desarrolló criterios de calidad para los recorridos de grandes distancias. Su objetivo fue mejorar la condición de los recorridos, así como la seguridad, señalización, instalaciones e infraestructuras a lo largo de ellos, enriqueciendo por ende la calidad de la experiencia

de los excursionistas. Estos criterios de calidad se aplican hoy en día en toda Europa.

Las posibilidades que ofrece nuestra provincia para diseñar y promocionar rutas con interés paisajístico, incluso con carácter transfronterizo, de características similares a Lechweg son máximas por lo que debería ser un aspecto a desarrollar más si cabe en nuestra oferta turística

Factores de competitividad

Para conocer los factores que influyen en la competitividad de las zonas caracterizadas por el turismo de montaña y de nieve es interesante el documento que analiza la competitividad del sector turístico suizo en general y del turismo alpino en particular. En el documento se analizan los factores que determinan la competitividad del **turismo suizo en compactación con otros destinos alpinos**. Más allá de los resultados comparativos del informe, es interesante que nos fijemos en los factores determinantes de la competitividad, al objeto de realizar una reflexión sobre como es el comportamiento de dichos factores en la oferta turística de nuestra provincia.

La competitividad de precios es un factor determinante de la competitividad. Los precios relativos juegan un papel importante con respecto a los países competidores. Los dos principales factores del factor precio del turismo son el coste del consumo intermedio y el coste de la mano de obra. Los costes asociados al consumo intermedio corresponden principalmente a la categoría de "vivienda, agua y electricidad", en la construcción y en el sector de alimentos y bebidas.

Otro factor a tener en cuenta es la estructura de calificaciones y empleo. Dado que en el sector turístico los servicios de la mano de obra se prestan directamente al huésped, la cualificación profesional de los empleados es de gran importancia.

Es importante señalar que en el sector de la hostelería y la restauración suizo hay una tendencia hacia un aumento en el nivel de cualificación de los empleados, lo que sin duda es un aspecto a tener en cuenta en nuestra oferta turística.

Por lo que respecta a la oferta de hoteles, el informe vincula el tamaño de los establecimientos y su categoría con el nivel de competitividad. No obstante, este factor, tal como se interpreta en el estudio, es discutible ya que la calidad de la oferta de alojamientos, que es sin duda el elemento clave, no siempre depende ni de la dimensión ni de la categoría de los establecimientos.

Por último, el informe señala las condiciones marco como un factor de competitividad del destino. Además de los precios y la estructura de las calificaciones y la oferta, existen otros factores que influyen en la competitividad del turismo. Estos incluyen el nivel de impuestos y la regulación tanto del mercado laboral como de la actividad turística.

Por lo que respecta al turismo alpino, que sin duda es referente para nuestra oferta turística, el informe considera como factores fundamentales en los sectores de oferta, demanda, atractivo y diversidad la estructura de alojamiento, las economías de escala que se pueden conseguir a nivel de empresa y a nivel de destino, la intensidad turística, la estacionalidad de la demanda, así como la diversidad de la oferta en verano y los atractivos en invierno.

El informe analiza la oferta a partir de la estructura del sector de alojamiento basada en valoraciones de la categoría. Considera que los destinos con establecimientos de más categoría se benefician del hecho de que las capacidades en el segmento de alta gama tienden a estar mejor ocupadas y que albergan una clientela con mayores recursos financieros.

En comparación con las ubicaciones con pequeños establecimientos, los destinos que cuentan con grandes establecimientos pueden beneficiarse de economías de escala: generalmente, producen de manera más eficiente y a menores costos, lo que les permite ser más competitivos en términos de precios.

Siendo cierto lo que atestigua el informe, también lo es que existe una tendencia, incluso en el turista con poder adquisitivo, hacia establecimientos de pequeñas dimensiones y una caracterización rural, hecho que no hay que desdeñar.

El estudio analiza la intensidad turística se mide sobre la base del número total de presencias (pernoctaciones) por habitante. Entiende que La intensidad turística (o tasa turística) tiene un efecto positivo en la competitividad de los destinos alpinos gracias a la posibilidad de aprovechar las redes y clusters. Además, en lugares y regiones con fuerte intensidad turística, existe una mayor sensibilidad hacia el turismo, lo que se traduce sobre todo en una mayor aceptación de las necesidades del turista y una mejor hospitalidad. No obstante, una densidad demasiado alta también puede tener efectos negativos como pueden ser una cierta pérdida de identidad y autenticidad del destino y una excesiva dependencia del turismo (monocultivo económico).

La estacionalidad es otro factor importante de la demanda turística que afecta el desempeño de un destino. Los destinos donde la demanda muestra una tendencia equilibrada a lo largo del año tienen en promedio un mejor aprovechamiento de las capacidades de alojamiento.

Además de los factores generales fundamentales para la competitividad, el desempeño de los destinos alpinos está influenciado por algunas variables estacionales ligadas a la oferta. Mientras que en invierno es claramente determinante el atractivo del dominio esquiable, en verano es sobre todo la diversidad de la oferta la que determina el éxito del destino.

Las áreas de esquí más atractivas se caracterizan por una alta garantía de nieve, vías

y remontes en modernos y una amplia y diversificada oferta de pistas. El factor determinante para el atractivo del dominio esquiable es el conjunto ofertado de pistas y la altitud de la zona.

El atractivo del turismo de verano se mide mediante el indicador "Atractivo de verano BAK". Este indicador global, que se basa en alrededor de un centenar de indicadores individuales, determina el atractivo de la oferta en las áreas "Deporte y aventura", "Senderismo y montañismo", "Familia y actividades", "Bienestar y gusto", así como "Cultura y eventos".

En consecuencia, tras analizar los factores de competitividad del turismo en general y del turismo alpino en particular, podemos llegar a la conclusión de que además de los factores generales como precios, normativa, mercado laboral, etc., las características y calidad de la oferta de alojamientos, una demanda adecuada en cuanto a intensidad, los atractivos de la oferta de instalaciones, espacios y actividades es determinante para delimitar el nivel de competitividad del destino. Por ello la modernización de instalaciones, la ampliación de espacios esquiables y una oferta de actividades que garantice el funcionamiento estival de los centros de esquí, son elementos fundamentales para competir en un mercado tan exigente y flexible como el del esquí.

Pirineos versus Alpes

Consideramos interesante comentar también las conclusiones de una **comparativa entre el destino Alpes y el destino Pirineos**, basada en elementos como las montañas, paisaje, estaciones, accesibilidad y precio. A pesar del tono desenfadado de la comparativa, es interesante apreciar aspectos en los que podemos fijarnos para entender las razones por los que un destino tiene una mejor posición en el mercado que otro. Algunos de estos aspectos los proporciona en su totalidad la propia naturaleza como el caso de las montañas y el paisaje, en otros la naturaleza influye pero también pueden ser mejorados por la intervención del hombre, como en el caso de las estaciones y la accesibilidad, en tanto que otros, como los precios, dependen de algo tan intangible como el mercado si bien en aras a la competitividad pueden modularse en el destino.

La comparativa da como vencedor al destino Alpes en los apartados de montaña y estaciones y determina un empate en las categorías de paisaje, accesibilidad y precio. Sin duda se trata de una comparativa con muchos aspectos discutibles, como por ejemplo medir el factor montaña solamente en términos de altura, pero arroja algunos elementos para la reflexión como por ejemplo el factor precio y algún factor señalado implícitamente como la calidad de las instalaciones de las estaciones de esquí pirenaicas, salvando algunas excepciones.

Unificación de forfaits

Por último, se incorporan en este apartado distintas experiencias de unificación de oferta a través de forfaits únicos para esquiar en distintas estaciones del Pirineo francés tanto de esquí alpino como nórdico. A los ya existentes Pyrénées 2 vallées (Piau Engaly, Peyragudes, Saint Lary y Val Louron), Pass Gran Sky Pyrénées (Grand Tourmalet- Pic du Midi, Cauterets, Luz Ardiden, Gavarnie-Gèdre y Hautacam, así como a los espacios nórdicos de Val d'Azun, Hautacam y Pont d'Espagne), No Souci (perteneciente a NP'Y Nuevos Pirineos, la empresa que gestiona las estaciones de Peyragudes, Piau Engaly, Grand Tourmalet, Pic du Midi, Luz Ardiden, Cauterets, Gourette y Pierre de Saint Martin) y Neiges Catalanes (Cambre d'Aze, Font Romeu Pyrénées 2000, Formiguères, La Quillane, Les Angles, Porté Puymorens y la Station Nordique du Capcir) se ha unido recientemente Skizam. El forfait permite esquiar en 7 estaciones diferentes del Pirineo francés y en un total de 340 Km de pistas. El forfait Skizam fue posible gracias a la asociación entre las empresas gestoras Altiservice y Savasam. La tarjeta da acceso a esquiar en Saint Lary, Font Romeu, Cambre d'Aze, Ax-3-Domains, Guzet, Ascou y Mont d'Olmes. La tarjeta Skizam cuesta 30 euros y está asociada a una tarjeta de crédito, lo que permite ir directamente al remonte directo al remonte sin hacer colas en taquilla y al pasar por el skipass se cobra el forfait de día, con un 20% de descuento. También es posible acceder a otros descuentos como días de esquí gratis, seguro de esquí o el ahorro de 30 euros de la cuarta tarjeta si se adquieren cuatro. Son todas ellas experiencias interesantes que unen el elemento promocional con la posibilidad de disfrutar de amplios espacios esquiabiles. Sin duda se trata de ejemplos a valorar para e su caso implantar en el sector de la nieve de nuestra provincia.

6. Gestión en destino

Listado de ejemplos y experiencias recopiladas

- ✚ **Elementos para la gestión de destinos turísticos y destinos turísticos inteligentes – Sernatur – Chile**
 - **Destinos turísticos inteligentes**
 - **Megatendencias 2030 y Big Data – Ej. Cáceres Patrimonio Inteligente**
 - **Gestión de la experiencia del visitante**
 - **Autenticidad en la elección del destino**
- ✚ **Comercialización de experiencias turísticas en www.spain.info**
- ✚ **Comunicación directa con clientes – Turismo de las Islas Canarias**

Benchmarking de gestión en destino

Los **destinos turísticos inteligentes** han surgido como un nuevo enfoque y estrategia integral que abarca la innovación, la sostenibilidad, la tecnología y los consumidores turísticos.

Cada vez más se observa un atencencia a configurar territorios comprometidos con los factores medioambientales, culturales y socioeconómicos de su hábitat, pero además dotados de un sistema de inteligencia que capte la información, analice y comprenda los acontecimientos en tiempo real, con el fin de facilitar la interacción del visitante con el entorno y la toma de decisiones de los gestores del destino, incrementando su eficiencia y mejorando sustancialmente la calidad de las experiencias turísticas. A este respecto es interesante el ejemplo de la ciudad de Cáceres con la puesta en marcha del proyecto “**Cáceres patrimonio inteligente**”.

Existen experiencias en nuestra provincia con distintos niveles de desarrollo como pueden ser Jaca o Ansó ², pero tal vez sería conveniente un impulso a nivel provincial de una estrategia que permitiera que cada vez más territorio se incorporara al concepto de destino inteligente, facilitando que el conjunto de la provincia se visibilizara desde del exterior como destino inteligente.

Una de las tendencias más evidentes del turismo actual es la demanda creciente por parte del turista de la **búsqueda de experiencias**. Estas percepciones subjetivas están basadas en vivencias relacionadas con actividades de diferentes características con las que el visitante interactúa con el destino y en las que un elementofundamental es la autenticidad. Nuestra provincia tiene un potencial enorme para generar experiencias turísticas que satisfagan a distintos perfiles de turistas y en

² Jaca participa en colaboración con la DPH en la Red de Destinos Turísticos Inteligente, y Ansó es el único pueblo de España seleccionado en el programa europeo Smart Rural 21.

cierto modo en este aspecto se está produciendo un desarrollo importante. Sin duda es necesario que la oferta configure experiencias que respondan a las expectativas del turista, pero también lo es una adecuada promoción y comercialización de las mismas. A este respecto la **herramienta de comercialización de experiencias turísticas en www.spain.info** debería ser utilizada en mayor medida por los agentes turísticos de la provincia.

En la captación de información es también un elemento de soporte estratégico las herramientas que se desarrollen para mejorar la información sobre necesidades de los turistas y su fidelización. En este marco, las **Islas Canarias** impulsaron una herramienta CRM (Customer Relationship Management) que permite la comunicación directa con los turistas y el conocimiento de sus intereses. Estas sistemáticas de gestión permiten la mejor adaptación a las motivaciones de los diferentes perfiles de consumo turístico.

7. Nuevas tipologías de turismo

Listado de ejemplos y experiencias recopiladas

- ✚ **Turismo de salud**
- ✚ **Turismo LGTB+ - Extremadura, Castilla La Mancha**
- ✚ **Turismo idiomático**
- ✚ **Estrategias de promoción gastronómica**
- ✚ **Turismo de lujo - Córdoba**
- ✚ **Turismo comunitario**
- ✚ **Turismo activo**
- ✚ **Análisis de casos de éxito de turismo experiencial**

Benchmarking de nuevas tipologías de turismo

De la información analizada se aportan las siguientes conclusiones.

Existen determinadas tendencias relacionadas con tipologías de turismo concretas que debería valorarse incorporar a la oferta turística de la provincia, tales como el **turismo de salud**, el referente a colectivos específicos como el **LGBTB+** y el turismo idiomático. Los datos de lo que genera el turismo de salud a nivel mundial y en España, con un volumen económico superior a 300 millones de euros, y las experiencias de la promoción de comunidades de interior como Extremadura y Castilla la Mancha del turismo LGTB+, marcan sin duda en camino a seguir. Por otra parte, la existencia de una notable red de balnearios y de centros de salud bienestar en nuestra provincia son una buena base sobre la que asentar el desarrollo del turismo de salud.

Por lo que respecta al **turismo idiomático**, que pretende atraer visitantes para estancias de media o larga duración para el aprendizaje del español u otros idiomas, la provincia cuenta con atractivos culturales y naturales más que suficientes para fijar la atención de público objetivo, aunque sin duda el elemento fundamental es la calidad de la formación idiomática que se proponga para lo que la participación y compromiso de la Universidad de Zaragoza y de los centros privados de formación son más que necesarios.

En cuanto al **turismo gastronómico**, que aparece como una de las tendencias más evidentes, la provincia cuenta con una importante tradición y oferta en esta materia, basada en los productos de la tierra y en la calidad de la elaboración de nuestra industria agroalimentaria y de la oferta de restauración. Tal vez la vinculación de este tipo de turismo con la búsqueda de la experiencia y de la autenticidad que caracteriza cada vez más a los turistas, haría necesario un mayor esfuerzo en relación con la oferta de recetas tradicionales.

El **turismo de lujo** es sin duda un segmento con una demanda limitada pero no por ello desdeñable. Contamos en la provincia con un patrimonio natural y cultural de gran valor intrínseco y con unas infraestructuras de alojamiento y restauración de nivel más que suficiente para poder plantear una oferta concreta dirigida a este tipo de turismo, en la línea de la experiencia puesta en marcha en la comarca de la Subbética cordobesa.

El **turismo comunitario** constituye una modalidad de turismo que proporciona a los visitantes experiencias turísticas que les permiten tener un contacto con las comunidades locales y su forma de vida, proporcionándoles experiencias únicas y auténticas mediante el aprendizaje de la vida cotidiana y la cultura de la población local y el contacto con la naturaleza. El patrimonio cultural y el rico conjunto de tradiciones de todo tipo con que cuenta nuestra provincia conforman el punto de partida idóneo para desarrollar este tipo de turismo.

Uno de los puntos fuertes de la oferta turística de la provincia de Huesca es el **turismo activo y de aventura**. Nuestros recursos naturales ofrecen una amplia gama de posibilidades para el desarrollo de distintas especialidades de turismo de aventura convirtiendo sobre el papel a Huesca en un referente nacional e incluso internacional en alguna de ellas como es el caso del barranquismo.

No se trata obviamente de una modalidad de turismo nueva, pero sí que se encuentra en plena evolución. Siendo una modalidad relevante en nuestra provincia y encontrándose en constante evolución, debería potenciarse más si cabe una imagen la provincia como destino nacional e internacional ampara este tipo de actividades ya que cuenta con una variedad de oferta y calidad de entornos superior a otros destinos competidores.

En el marco de la crisis Covid, se ha reforzado una tendencia ya observada anteriormente a la crisis, y es la búsqueda del llamado **turismo experiencial**, como parte fundamental en la conformación de los **"intangibles" del producto turístico**. Es decir, el turismo experiencial trata de que el turista forma parte activa, interactúe con otros turistas o con la población local, y genere **una experiencia que pueda recordar y revivir**. Por ello es de alto interés el desarrollo y aplicación del turismo experiencial a nivel empresarial (en cada empresa turística y las propias agencias de viaje), y a escala provincial, buscando paquetizar experiencias que actúen como ejes vertebradores del turismo con el territorio y con el resto de sectores.

Se recopila a continuación **casos de éxito en turismo experiencial**:

Experiencias de empresas turísticas

- ✓ In love with wine – Bodegas Franco-Españolas
- ✓ El bosque de hierro – Bodegas Enate
- ✓ Ruta 4x4 Las andanzas del bandido Cucaracha / Supervivencia en familia / La leyenda de Polaris - Empresa: Locura de Vida – Monegros
<https://www.locuradevida.com/>
- ✓ Weekend con delito - Empresa: Hotel Casona Torres -
<https://casonadetorres.com/weekendcondelito/>
- ✓ Voyage d'exception - Empresa: Atalante -
<https://www.atalante.fr/recherche/thematique/voyages-d-exception>
- ✓ TURISMO PARTICIPATIVO - Empresa: Molino de Tresgrandas
<https://www.camarabilbao.com/ccb/contenidos.downloadatt.action?id=5338200>

Turismo experiencial colectivo:

- ✓ The Swedish Number – Relación directa del turista con población local -
https://www.youtube.com/watch?v=mtb3f_NAmK0
- ✓ Camino del contrabando - <https://josecantero.com/uncategorized/caminos-del-contrabando-un-caso-de-exito-de-producto-de-turismo-experiencial-transfronterizo/> Análisis de casos de éxito 4 casos de turismo experiencial – empresarial.

8. Turismo post-covid

Listado de ejemplos y experiencias recopiladas

- ✚ **Reactivación turística en Francia – Atout France**
- ✚ **Tendencias del turismo rural post-Covid – Escapada Rural**
- ✚ **El turismo desde una perspectiva sostenible y el riesgo de la COVID-19 – Melania Mur Sangrá, M^a. Victoria Sanagustín-Fons (coordinadoras).**

Benchmarking de turismo post-covid

La crisis del sector turístico ocasionada por el COVID y las restricciones que se han aplicado por parte de las distintas administraciones obliga a los distintos destinos a diseñar estrategias que faciliten la recuperación del sector.

De cara a determinar las bases de una estrategia de recuperación del turismo de la provincia de Huesca puede ser interesante analizar los esquemas generales que están siguiendo al respecto destinos turísticos de primer nivel, como es el caso de Francia. Por una parte, la **estrategia francesa** apuesta por una mayor personalización de la oferta, atendiendo a los distintos perfiles de turistas. Así mismo, propone una apuesta por un turismo más responsable y una reflexión sobre nuevas formas de hacer turismo. Por último, pretende poner en valor los puntos fuertes de la oferta turística francesa que considera que son el saber hacer, la calidad de su infraestructura, la innovación y el turismo de experiencias.

Sin duda el destino provincia de Huesca cuenta con unas características distintas al caso francés. Sin embargo en el ejemplo francés hay propuestas y puntos a desarrollar perfectamente aplicables a nuestro entorno con las debidas adecuaciones.

Así también, **Escapada Rural** realizó un **estudio en 2020 sobre las tendencias del turismo rural post-COVID** del que se desprenden como conclusiones más importantes que Aragón era con un 8% la cuarta comunidad elegida para la primera escapada tras Asturias, Cataluña y Cantabria, que las preferencias en cuanto a épocas de año se seguían concentrando en verano, preferentemente agosto, septiembre y julio, aunque con un porcentaje significativo en los meses de octubre diciembre y que casi la mitad de los encuestados pretendía realizar al menos una escapada al año.

Por último, es de gran relevancia como aprendizaje y el enfoque estratégico del turismo provincial los artículos e investigaciones recopilados en la publicación **“El turismo desde una perspectiva sostenible y el riesgo de la COVID-19. Impactos, análisis y posibles intervenciones”**, publicación impulsada por la Facultad de Empresa y Gestión Pública – Máster en Dirección y Planificación del Turismo, y la Diputación Provincial de Huesca, libro coordinado por Melania Mur

(Decana de la Facultad de Empresa y Gestión Pública del Campus de Huesca – Universidad de Zaragoza) y Maria Victoria Sanagustín (Coordinadora del Máster Universitario en Dirección y Planificación del Turismo del Campus de Huesca – Universidad de Zaragoza).

Destacamos de forma literal el Epílogo de esta publicación:

"El turismo es una de las industrias más importantes de nuestro país. Su peso e importancia constituyen el desarrollo socioeconómico de territorios que apuestan por luchar contra la despoblación, considerando que esta actividad puede constituir un complemento a las economías familiares del ámbito rural. En las urbes, este sector se convierte en un acicate para la innovación y el progreso de otros ámbitos y sectores tanto directos como indirectamente relacionados con el mismo, dado que la dinámica territorial promovida por el turismo genera nuevas expectativas en la población residente y eso empuja positivamente a otros sectores.

Es necesario mostrar que el turismo es un sector mucho más complejo de lo que ciertas percepciones superficiales suponen. Así, la investigación y la reflexión profunda es esencial para que, por un lado, (i) el resto de sectores presten atención al turismo y lo observen como complemento cultural, camino de bienestar y mejora económica, y, por otro, (ii) la oferta de productos turísticos sea lo más adecuada a las tendencias sociales del nuevo siglo, siendo la sostenibilidad, la autenticidad y la accesibilidad sus principales apuestas. Nuestra sociedad del conocimiento y la información demanda respuestas integrales a los grandes retos del presente y el futuro. Es necesario observar cómo nuestras raíces históricas y culturales, así como nuestro patrimonio natural, proporcionan recursos turísticos que hacen que España y las diferentes regiones sean atractivas para los viajeros internacionales del futuro.

La pandemia de la covid-19 plantea un reto y una apuesta que se han intentado entender y solucionar desde las ciencias sociales que están presentes en esta obra de investigación. Nuestro futuro es el futuro de las personas que nos continúen. La solución es nuestra si somos capaces de responder con pragmatismo y concordia a esta y otras pandemias y problemas globales que afecten a nuestros entornos locales. Existen riesgos importantes, como la saturación de ciertos destinos, el desgaste medioambiental y otros, pero las soluciones se encuentran en las oportunidades que se abren con el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, los destinos Smart, conseguir mantener y promover la autenticidad de los destinos y cuidar el factor humano y el capital social como recursos primordiales de este y cualquier otro sector económico, pues la sostenibilidad abarca, como bien se sabe, no solamente al medioambiente sino también a la sociedad y su idiosincrasia cultural." (Melania Mur y Maria Victoria Sanagustín).

En este ámbito, es relevante recalcar que el desarrollo e impulso de una estrategia turística de un territorio no es una tarea fácil, y es necesario profundizar en las verdaderas diferencialidades de la provincia y su valorización. En esta misión, es de interés destacar **lo que aporta el turismo a la provincia de Huesca:**

- ✓ Como sector clave con importante aportación directa, e indirecta por su influencia y transversalidad con otros sectores.
- ✓ Como sector que puede apoyar otros objetivos estratégicos en el desarrollo provincial: fijación de la población, sostenibilidad en sentido amplio y en el marco de la Agenda 2030, viabilidad del territorio rural, y empleo.
- ✓ Como herramienta y escaparate de Huesca al mundo, que permite establecer otras sinergias en la "venta" del territorio para atraer innovación, emprendimiento e inversiones.
- ✓ Como instrumento que mantiene la forma de vida y que permite dar continuidad a la cultura y valores del territorio.

9. Aprendizajes y benchmarking

En esta tabla resumen se muestran los ámbitos de las principales experiencias analizadas en relación con los aspectos clave y aprendizajes que pueden ser replicados y mejorados en el sector turístico de la provincia de Huesca.

