

PROCESO DE CONSULTA Y PARTICIPACIÓN

CONCLUSIONES

Abril 2026


ACOMSEJA

El proceso participativo impulsado por ACOMSEJA, y cuyos resultados aparecen reflejados en el presente documento, ha servido para recoger algo muy importante: la visión de los empresarios del territorio. Nosotros asumimos riesgos, implicamos vida, tiempo, familias y trabajo, mucho trabajo, generamos actividad y empleo, economía... Esta economía consigue edificar a su alrededor progreso, población, servicios, comunicación y vida. Lo que en este documento se expone no es teórico, es lo que desde nuestra experiencia creemos que necesita la Jacetania para seguir creciendo, para no quedarse atrás.

Tenemos claro de dónde venimos. La Jacetania lleva muchos años construyendo su economía con una base muy concreta, donde la nieve ha sido clave. Y lo sigue siendo. Es muy importante decirlo sin complejos. Al mismo tiempo, también sabemos que hay que evolucionar. Que necesitamos más actividad durante todo el año, pero también hacer una reflexión interna y exigirnos más como empresarios en la mejora de lo que ofrecemos. Hay margen para elevar el nivel, para cuidar más el producto, el servicio y la experiencia en su conjunto.

Y en esa evolución, hay oportunidades claras que se han expuesto en el proceso participativo que nos ayudarán a diversificar y mejorar el modelo. Traemos a estas líneas todo lo que tiene que ver con el producto kilómetro 0, no solo desde su producción, también desde su transformación aquí en el territorio. Puede enriquecer mucho nuestra oferta, potenciar el sector terciario, generar valor añadido y conectar de forma auténtica con el territorio.

Se percibe con claridad que al territorio le está costando avanzar en decisiones importantes. Proyectos que podrían haber supuesto un impulso claro para la desestacionalización y la diversificación se han ido quedando en el camino, en un contexto donde no siempre ha sido fácil separar el interés general de otros factores. Y eso pasará factura.

No hacer nada no es una opción. Quedarse en el bloqueo es perder. No presentar alternativas, o presentar alternativas que no son viables, no es avanzar ni tomar decisiones adecuadas para el territorio. Establecer debates sobre cómo debe ser el futuro del territorio sin contar con la opinión de los empresarios de la zona, la mayoría autónomos y pymes, es injusto y poco democrático. Avanzar implica decidir. Y decidir implica asumir que hay que equilibrar cosas. En nuestro caso, el impacto medioambiental y el criterio económico. Ni uno sin el otro. Porque si perdemos ese equilibrio, nos equivocamos seguro. Hay una realidad muy simple: sin inversión no hay actividad. Sin actividad no hay empleo. Y sin empleo no hay población.

También creemos que hay algo que tenemos que asumir todos: esto no va de unos contra otros. Ni de empresarios por un lado, administraciones por otro o sociedad en medio. O lo entendemos y lo hacemos entre todos o no saldrá bien.

Y aquí hay una clave que consideramos fundamental: necesitamos un plan de futuro, no otro documento más que se guarde en un cajón a dormir el sueño de los justos. Demandamos un plan que se construya entre todos, que se asuma y que se siga en el tiempo, aunque cueste. Este documento podría ser un punto de partida para iniciar ese camino en el que tenemos que participar todos sin maximalismos ni posiciones preconcebidas, con talante y vocación de diálogo. Los socios de ACOMSEJA lo tenemos claro.

La Jacetania, nuestra tierra contemplada como un único territorio: los Pirineos tiene muchísimo potencial, mucho que ofrecer, mucho que decir. Pero también tiene el riesgo de quedarse atrás si sus habitantes no somos capaces de dar ese paso, y esto, no es una opción que debamos asumir.

Junta Directiva de ACOMSEJA

**No hacer
nada no
es una
opción**



Diálogo, debate, consenso.

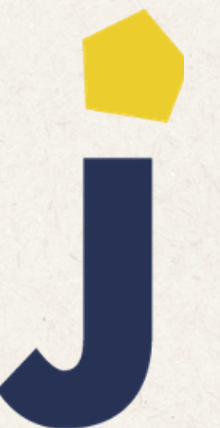
A finales del pasado año, ACOMSEJA impulsó un proceso participativo dirigido a sus asociados con el objetivo de generar un espacio de reflexión colectiva en torno a los principales retos que afectan tanto al sector empresarial como al conjunto del territorio de la Jacetania. Esta iniciativa surgió en un contexto marcado por un debate público cada vez más polarizado, en el que la confrontación ideológica y la dificultad para expresar opiniones divergentes condicionan la construcción de consensos.

En este escenario, el turismo –principal motor económico, social y cultural de la comarca– se ve con frecuencia cuestionado e incluso desacreditado, a pesar de su papel fundamental en la generación de empleo, la fijación de población y el sostenimiento de servicios. Ante esta situación, ACOMSEJA consideró necesario abrir un proceso que permitiera recuperar el valor del diálogo sereno, dar relevancia a la contribución del turismo al territorio y ceder la voz al tejido empresarial como agente clave en la definición del futuro de la Jacetania.

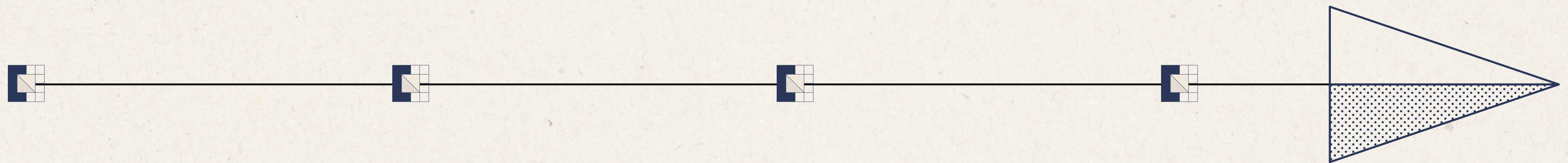
El proceso se diseñó como un ejercicio abierto, plural y participativo. En una primera fase, se celebraron dos debates presenciales con la participación de los asociados, que pudieron intercambiar opiniones, contrastar visiones y expresar libremente sus inquietudes. A partir de estas sesiones, se elaboró una encuesta online dirigida al conjunto de los socios, con el objetivo de ampliar la base de participación y reforzar la representatividad de los resultados.

En total, un 50% de los asociados han tomado parte en este proceso, un nivel de participación que permite considerar las conclusiones como reflejo de un amplio consenso dentro de la Asociación. El desarrollo del proceso se ha basado en criterios de transparencia, transversalidad y rigor, garantizando que todas las aportaciones fueran tenidas en cuenta.

Las conclusiones que se recogen en este informe no solo sintetizan las principales preocupaciones y propuestas del tejido empresarial, sino que también establecen el posicionamiento de ACOMSEJA ante los desafíos actuales y futuros del territorio, desde una visión equilibrada, realista y orientada a la acción.



ESTRUCTURA DEL PROCESO PARTICIPATIVO



Definición del proceso participativo

Análisis estratégico de objetivos y definición de las acciones de consulta con los asociados

Debates abiertos

Convocatoria de dos debates abiertos a los asociados a partir del Análisis estratégico de los objetivos

Consulta online

Ampliar el marco de debate a través de encuesta temática online dirigida a todos los asociados

Presentación pública

Publicación del Libro Blanco con la posición oficial de ACOMSEJA sobre los temas propuestos en los debates públicos.



**ANÁLISIS DE LOS
DEBATES
CON LOS ASOCIADOS**

Mesa de debate

2/12/2025



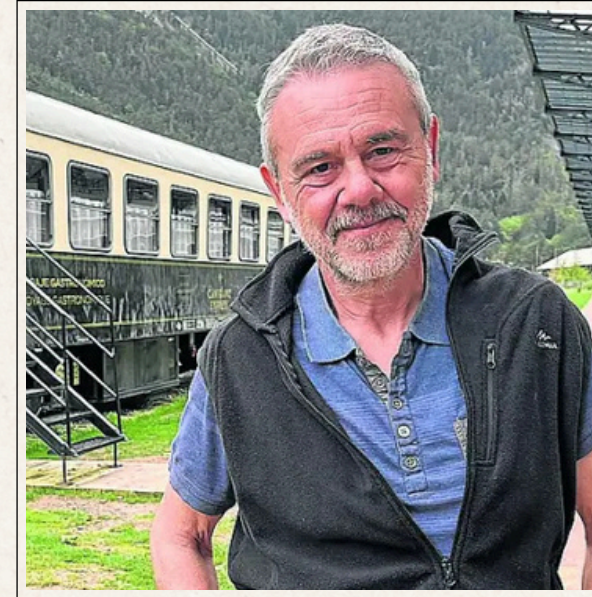
Tito Terrén

Restaurante Rocca



Pedro Marco

Inturmark



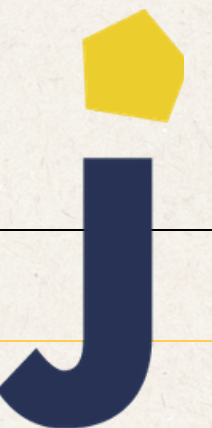
Víctor López

Sargantana



Peter Rich

Casa Sarasa



Mesa de debate

12-2-2026



Jairo Vincelle

Pastelería
Vincelle



Lucas Abad

Jorri
Sport



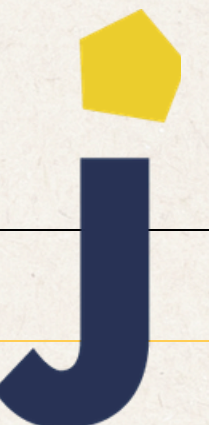
Luis Poch

BikeFriendly



Alejandro Carbonell

AROK



Líneas para el debate

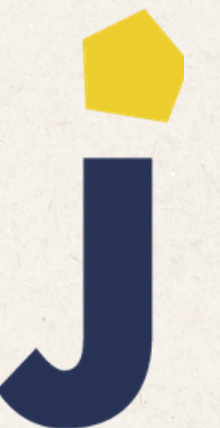
01	Gestión del territorio y sostenibilidad
02	Responsabilidad social y económica
03	Turismo y diversificación
04	Fondos europeos y oportunidades
05	Comunicación, polarización y relato público
06	Responsabilidad institucional y liderazgo social
07	Voz y legitimidad del empresariado local



La comarca de La Jacetania, y en especial el Valle del Aragón, mantiene desde hace décadas una dependencia casi absoluta del turismo, especialmente vinculado a la nieve y a las estaciones de esquí. Aunque existe consenso en que la nieve seguirá siendo motor económico durante años, también se introducen varios elementos para valorar:

- La vulnerabilidad ante el cambio climático.
- El riesgo de basar el modelo en un único eje.
- La necesidad de complementar, no sustituir, este sector. Las alternativas deben entenderse como complementarias, no sustitutivas.
- El turismo representa el núcleo del empleo (especialmente en hostelería y servicios), pero no existe un sector alternativo sólido que equilibre la economía. La economía depende directa o indirectamente de las estaciones.
- El ecosistema empresarial actual existe gracias al volumen generado por el turismo invernal.
- Las previsiones climáticas apuntan a inviernos aún viables para la nieve, aunque con veranos más cálidos.
- **Conclusión:** la nieve seguirá siendo estratégica, pero por sí sola no garantiza la sostenibilidad futura.

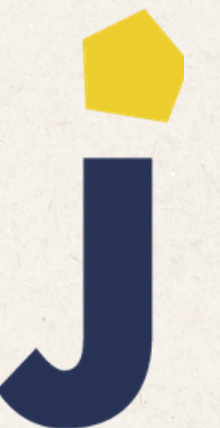
1 La nieve como base estructural del modelo económico



Existe un consenso sobre la necesidad de generar actividad económica estable durante todo el año, aunque se apunta que se han dado en los últimos años grandes avances en la desestacionalización (más actividad en primavera y otoño), reforzado por el alargamiento de temporadas debido al cambio climático.

- Desarrollo de oferta cultural, natural y de ocio.
- Utilizar infraestructuras existentes fuera de temporada.
- Crear oferta específica para esos periodos.
- Reducir la dependencia exclusiva del invierno.
- Captación de turismo de mayor poder adquisitivo vinculada a nuevos proyectos estratégicos
- Reducir la dependencia de los picos masivos y apostar por estabilidad anual.
- Definir el modelo turístico deseado mediante estudios estratégicos.
- Se asume que el destino debe reposicionarse hacia una mayor calidad, entendiendo que el turismo de calidad no solo es un concepto vinculado con el poder adquisitivo sino con la identificación, conocimiento y respeto hacia el territorio.

2 **Desestacionalización como oportunidad real**



Una de las principales debilidades detectadas es la falta de un modelo estratégico común:

Administraciones, empresarios y tejido social avanzan sin coordinación.

No existe un plan a largo plazo (mínimo 10 años).

Falta liderazgo claro y mecanismos activos de concertación.

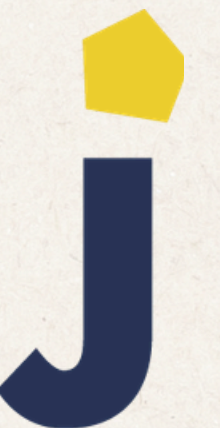
- Se identifica una debilidad estructural clara.
 - Falta de coordinación entre municipios y empresarios.
 - Ausencia de una identidad territorial fuerte. Se subraya la necesidad de competir con destinos más dinámicos mediante una marca común sólida.
 - Escasa proyección internacional.
 - El visitante percibe el destino como un conjunto, no fragmentado administrativamente.
- Tenemos que actuar en consecuencia

Se insiste en la idea de que el territorio necesita un pacto estable y transversal que defina qué tipo de destino quiere ser.

Aunque el turismo seguirá siendo central, se plantea ampliar el modelo productivo:

- Valorización agroalimentaria y economía circular.
- Impulso a producto local, ganadería e industria asociada.
- Organización de ferias temáticas.
- Cooperación con territorios próximos.
- La diversificación no busca sustituir el turismo, sino reducir vulnerabilidades y ampliar oportunidades.

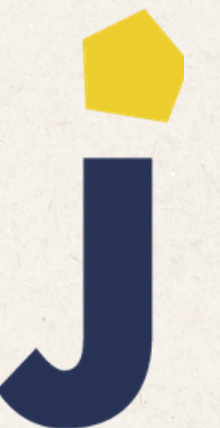
3 Diversificación y reformulación del modelo económico



El crecimiento turístico ha generado efectos colaterales relevantes:

- Proliferación de viviendas turísticas (especialmente ilegales).
- Dificultad de acceso a vivienda para trabajadores.
- Impacto urbanístico de segundas residencias, sin cuestionar su aportación al desarrollo turístico económico.
- Se señala que el problema de vivienda es estructural y nacional, pero requiere medidas locales (regulación, fiscalidad diferenciada, vivienda para empleados).
- Necesidad de nueva construcción y disponibilidad de suelo.
- Sin vivienda no se puede atraer ni retener talento.
- El problema residencial condiciona directamente la viabilidad del modelo económico.
- Déficit de mano de obra y emprendimiento.

4 Problemas estructurales: vivienda, regulación y desequilibrios



Existe amplio consenso en que el destino debe:

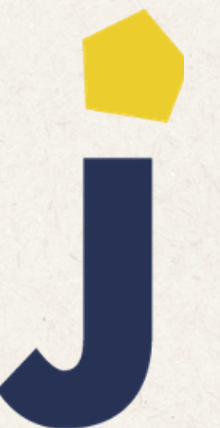
- Atraer turismo de mayor poder adquisitivo, entendiendo que el turismo de calidad no solo es un concepto vinculado con el poder adquisitivo sino con la identificación, conocimiento y respeto hacia el territorio.
- Apostar por productos de valor añadido y experiencias diferenciadas.
- Priorizar calidad frente a cantidad.
- Dignificar el empleo turístico.
- La gastronomía, la formación (Escuela de Hostelería), el Camino de Santiago, la bicicleta de montaña o los bike parks aparecen como líneas claras de diversificación.
- El tipo de turismo dependerá en parte de la oferta que se cree desde la iniciativa privada.

El empresariado debe asumir un papel más activo para poder armar una estrategia que afronte los desafíos de futuro. ACOMSEJA puede actuar como nexo vertebrador para explorar los siguientes objetivos.

- Es imprescindible recuperar espacios de diálogo.
- Las decisiones deben tomarse desde el territorio y con base técnica.
- Escasez de jóvenes emprendedores.
- Sensación de vivir de inercias e inversiones pasadas.
- Sin renovación generacional, el modelo pierde dinamismo y capacidad de adaptación.
- El empresariado debe actuar unido y de forma proactiva. No basta con reclamar a la administración.
- Necesidad de generar nuevos liderazgos
- Existe disposición empresarial, pero falta mayor cohesión estratégica.

5 Apuesta por un turismo de mayor calidad

6 Liderazgo, relevo y gobernanza



Los empresarios mostraron su preocupación por el actual clima político y social que, consideran, afecta a la evolución de la economía y la generación de oportunidades.

- Polarización política local.
- Conflictos en torno a proyectos estratégicos.
- Sensación de bloqueo (“no por el no”).
- Miedo empresarial a invertir en un entorno inestable.
- Necesidad de mayor influencia del territorio en las decisiones políticas que se adoptan en los diferentes niveles de la administración pública”
- La conflictividad aparece como uno de los principales obstáculos al desarrollo.

Los empresarios de ACOMSEJA no debaten si debe mantenerse la nieve como principal tractor de la economía local, sino cómo complementarla y fortalecer el modelo.

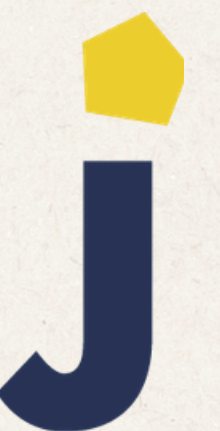
El futuro no pasa por abandonar la nieve, sino por:

- Consolidarla con visión climática y tecnológica.
- Complementarla con sectores diversificados.
- Equilibrar desarrollo económico, vivienda y sostenibilidad.
- Definir un modelo consensuado a largo plazo.
- Se propone la creación de un Observatorio Turístico de la Comarca de la Jacetania para disponer de datos reales que orienten las decisiones.
- El principal reto no es técnico ni económico, sino de consenso, liderazgo y gobernanza. El territorio tiene potencial sin explotar pero carece de planificación estratégica compartida.

Si existe coordinación entre empresarios, administraciones y ciudadanía, el territorio dispone de base suficiente para evolucionar hacia un modelo más estable, diversificado y competitivo.

7 Clima político y conflictividad social

8 Resumen



ENCUESTA
ONLINE

ACOMSEJA

PREMIO A LA MEJOR ASOCIACIÓN
DE COMERCIO DE ARAGÓN 2024

Caracterización de la muestra

Porcentaje de participación: 50% de los asociados

- Comercio: 34%
- Hostelería y alojamiento: 33%
- Servicios: 29,9%
- Industria/talleres: ~3%

Esto implica que el análisis representa con bastante fidelidad la sensibilidad del tejido económico urbano y turístico, aunque con menor peso del sector industrial.

El papel de la nieve: central pero no exclusivo

- 28,9%: base estratégica principal
- 34%: importante pero complementaria
- 34%: una actividad más dentro de un modelo diversificado
- ~3%: no prioritaria

Consenso claro hacia la diversificación

- 54,6%: avanzar claramente hacia un modelo diversificado
- 42,3%: sí, pero de forma progresiva

Diversificación dentro del turismo ampliado

Sectores prioritarios:

- Turismo deportivo/montaña: 77,3%
- Turismo cultural: 69,1%
- Turismo gastronómico: 46,4%

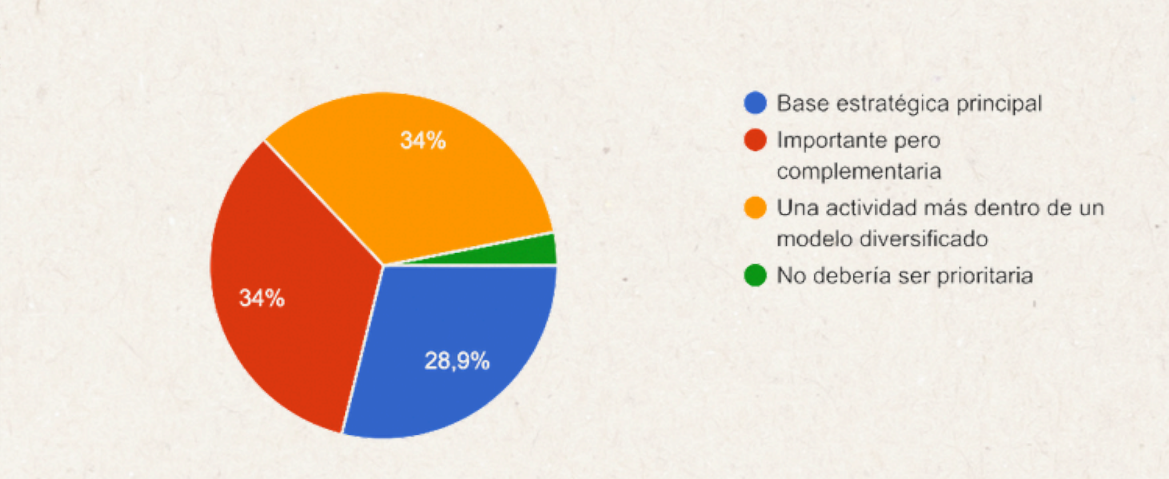
Otros sectores (muy por detrás):

- Industria: 24,7%
- Comercio: 21,6%
- Servicios profesionales: 19,6%
- Agroalimentario: 9,3%

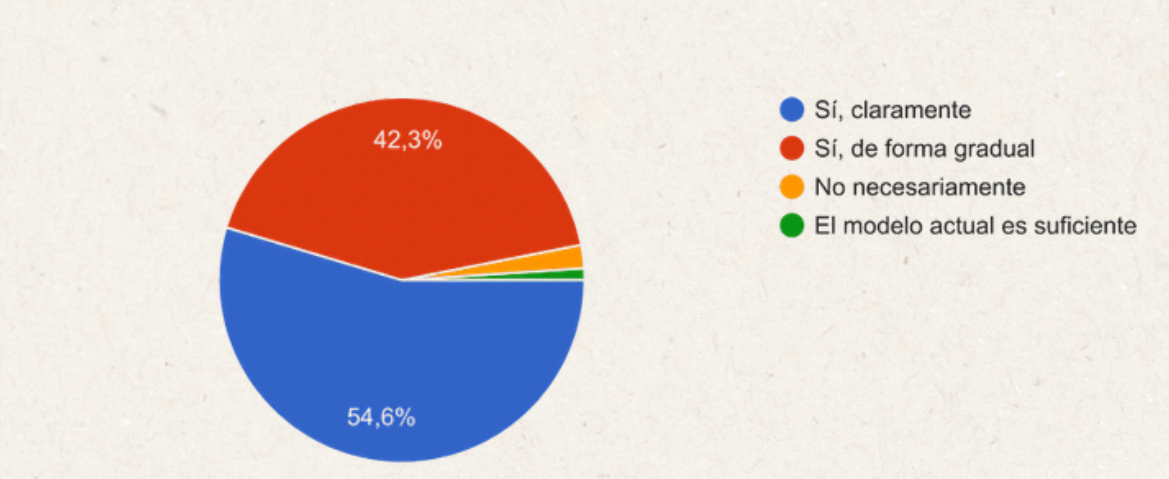
Problemas estructurales principales

- Vivienda: 59,4%
- Mano de obra: 57,3%
- Burocracia: 42,7%
- Fiscalidad: 36,5%
- Estacionalidad: 32,3%

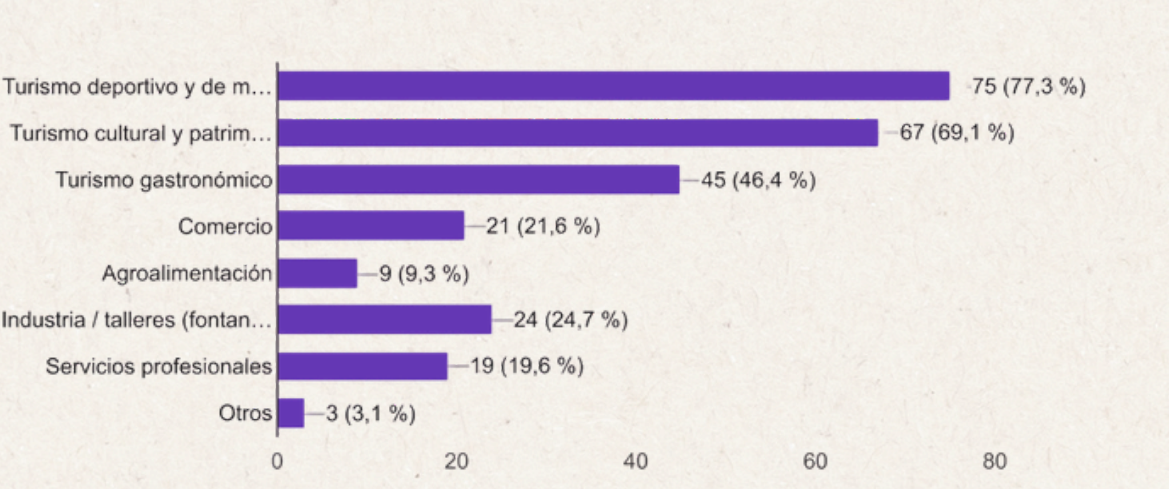
. ¿Qué papel debe seguir teniendo el turismo de nieve en la economía de la Jacetania?



¿Es necesario avanzar hacia un modelo económico más diversificado?



¿Qué ámbitos deberían impulsarse para generar actividad en primavera y otoño? (máx. 3)



Alta dependencia del invierno

- 14,4%: más del 50% de facturación
- 34%: entre 30% y 50%
- 33%: entre 10% y 30%

Impacto del invierno:

- 17,7%: condiciona totalmente
- 54,2%: condiciona en parte

Impacto indirecto del turismo:

- 68,8%: impacto importante
- 17,7%: impacto parcial

Inversión en estaciones: estratégica

- 63,9%: claramente estratégica
- 18,6%: parcialmente

Valoración de la paralización de proyectos

- 77,3%: impacto negativo importante

Apuesta por la calidad frente al volumen

- 61,9%: priorizar calidad
- 33%: depende del sector

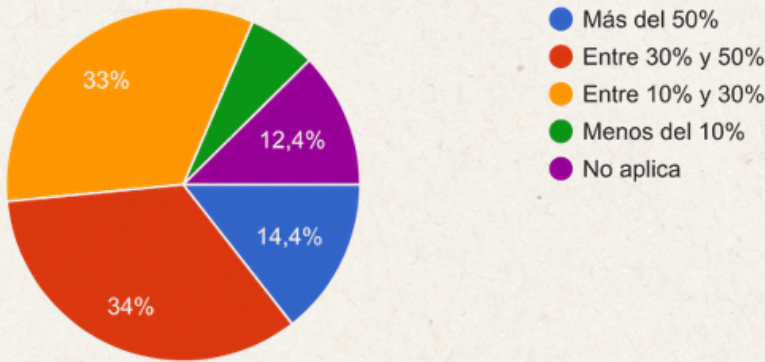
Necesidad de enfoque integral

- 58,8%: todas las medidas necesarias (estrategia + inversión + consenso social y político).

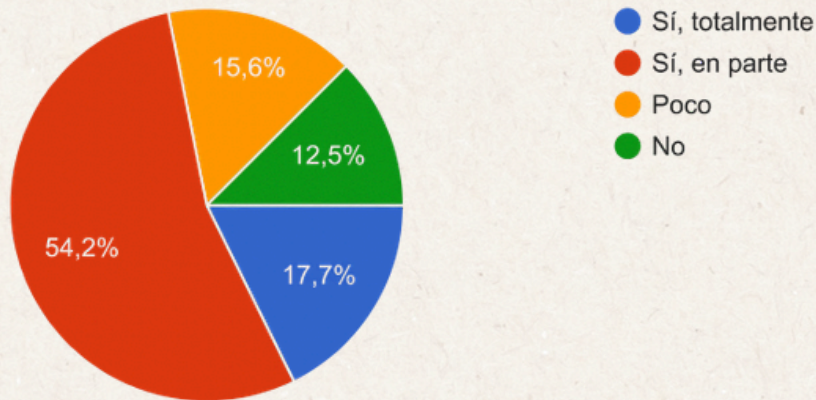
Aportaciones cualitativas

- La nieve como motor, pero no único
- Necesidad de calidad urbana y comercial
- Importancia de cooperación
- Falta de visión a medio/largo plazo
- Preocupación por vulnerabilidad del modelo

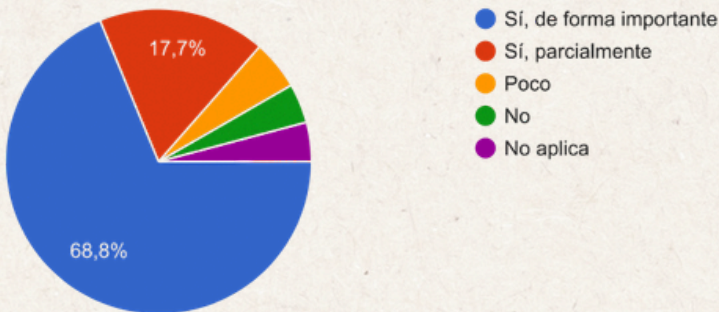
¿Qué peso tiene la temporada de invierno en la facturación anual de su negocio?



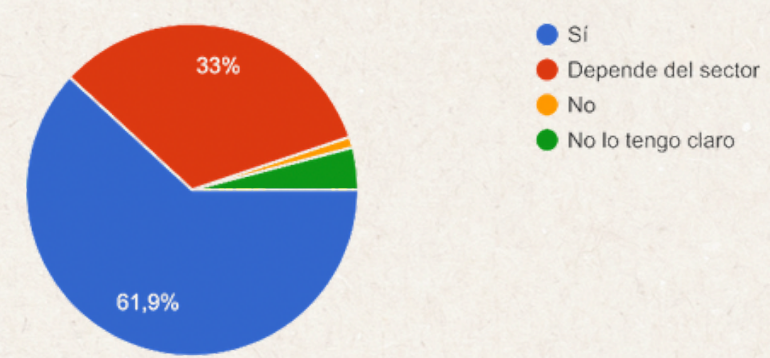
¿La evolución de la temporada de invierno condiciona la viabilidad de su negocio?



Aunque su negocio no dependa directamente del turismo, ¿cree que una reducción significativa de la actividad turística afectaría indirectamente a su empresa?



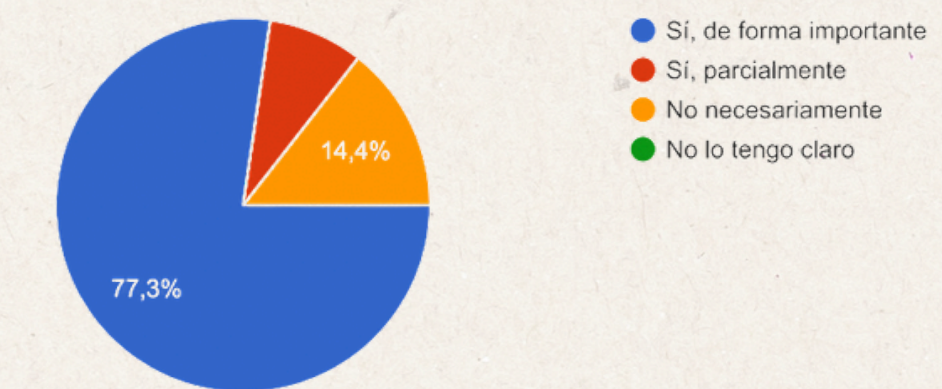
¿El territorio debería priorizar calidad frente a volumen turístico?



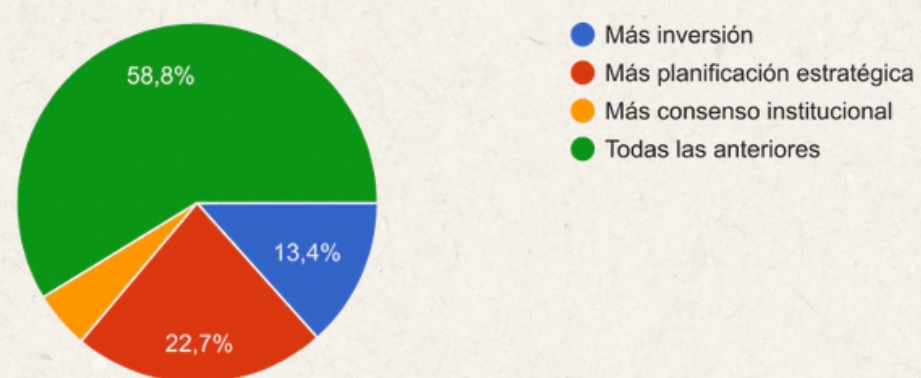
¿Considera que la inversión y modernización de las estaciones de esquí es estratégica para el territorio, tanto para reforzar la temporada de invierno (incluidos los días de menor ocupación entre semana) como para generar nuevas oportunidades fuera de ella?



¿La paralización de proyectos estratégicos puede afectar negativamente al desarrollo económico del territorio?

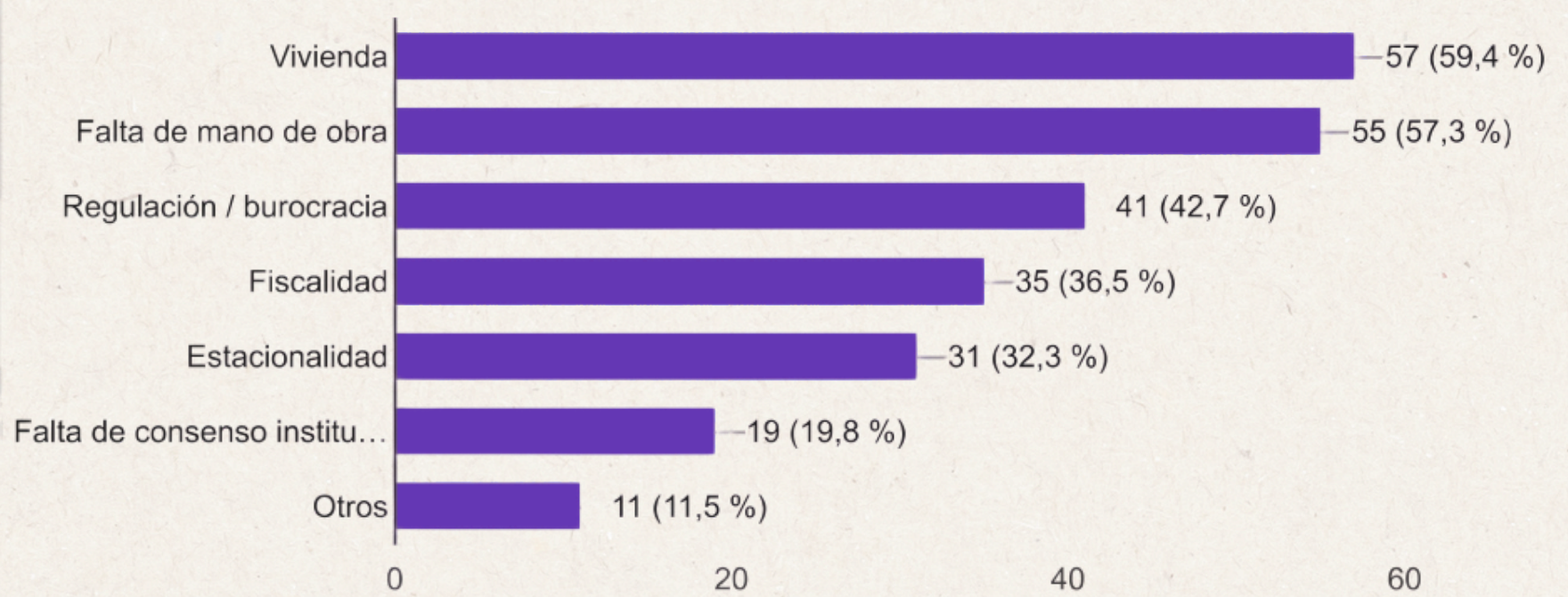


¿Qué necesita ahora mismo la economía del territorio?



¿Qué problemas afectan más actualmente a la actividad económica? (máx. 3)

96 respuestas.



ANÁLISIS DE LA ENCUESTA ONLINE

La nieve sigue siendo central, pero ya no se plantea como modelo único

A la pregunta sobre qué papel debe seguir teniendo el turismo de nieve en la economía de la Jacetania, un 28,9% lo sitúa como “base estratégica principal”. En cambio, un 34% dice que debe ser “importante pero complementaria” y otro 34% que debe ser “una actividad más dentro de un modelo diversificado”. Apenas un 3% considera que no debería ser prioritaria. Es decir: la nieve mantiene una legitimidad muy alta, pero la mayoría no está pidiendo más monocultivo, sino integración en un esquema más amplio. Esto encaja perfectamente con otra respuesta clave: el 54,6% cree que hay que avanzar “claramente” hacia un modelo económico más diversificado y un 42,3% cree que sí, aunque de forma gradual. Por tanto, el mensaje no es “abandonar la nieve”, sino “dejar de depender solo de ella”.

Diversificar, sí; pero no de cualquier manera

Cuando se pregunta qué ámbitos deberían impulsarse para generar actividad en primavera y otoño, la respuesta es muy nítida. Las prioridades son turismo deportivo y de montaña (77,3%), turismo cultural y patrimonial (69,1%) y turismo gastronómico (46,4%). Muy por detrás aparecen industria/talleres (24,7%), comercio (21,6%), servicios profesionales (19,6%) y agroalimentación (9,3%). Esto significa que, incluso cuando se habla de diversificación, la mentalidad dominante sigue siendo una diversificación “dentro del ecosistema turístico ampliado”, no una ruptura con él. La encuesta no está dibujando un territorio que quiera sustituir turismo por industria, sino un territorio que quiere alargar temporadas, ampliar motivos de visita y rentabilizar mejor sus activos fuera del invierno.

La dependencia del invierno es real, incluso más allá del sector turístico directo

La temporada de invierno pesa mucho en la facturación anual. Un 14,4% de los negocios dice que supone más del 50% de su facturación, y un 34% que representa entre el 30% y el 50%. Otro 33% la sitúa entre el 10% y el 30%. Solo una minoría declara una exposición muy baja o que no aplica. En conjunto, la economía aparece claramente atravesada por el invierno.

El 17,7% afirma que la evolución de la temporada de invierno condiciona totalmente la viabilidad de su negocio, y el 54,2% dice que la condiciona en parte. Es decir, más de siete de cada diez negocios reconocen una dependencia relevante respecto al invierno. Incluso entre quienes no dependen directamente del turismo, el 68,8% cree que una reducción significativa de la actividad turística afectaría de forma importante a su empresa y otro 17,7% dice que lo haría parcialmente. La conclusión aquí es muy sólida: en la Jacetania el turismo no es un sector aislado, sino una infraestructura económica transversal que arrastra al conjunto del tejido.

La inversión en las estaciones se ve como asunto estratégico de territorio

Un 63,9% considera claramente estratégica la inversión y modernización de las estaciones de esquí, no solo para reforzar el invierno, sino también para generar oportunidades fuera de temporada. Otro 18,6% está de acuerdo en parte. Solo porcentajes muy minoritarios restringen esa utilidad a la temporada de invierno o niegan su carácter estratégico.



La paralización de proyectos aparece como una amenaza económica muy clara

El 77,3% cree que la paralización de proyectos estratégicos puede afectar negativamente al desarrollo económico del territorio de forma importante. Solo un 14,4% responde “no necesariamente”, y el resto es residual.

El tejido empresarial no solo pide ideas o planes, también pide ejecución. Hay una percepción muy nítida de que frenar inversiones, retrasar decisiones o empantanar proyectos tiene coste real sobre la economía, la competitividad y la fijación de población.

Los grandes problemas no son ideológicos: son estructurales y operativos

Cuando se pregunta qué problemas afectan más actualmente a la actividad económica, los socios que han respondido a la encuesta destacan vivienda (59,4%), falta de mano de obra (57,3%) y regulación/burocracia (42,7%). Después vienen fiscalidad (36,5%), estacionalidad (32,3%) y falta de consenso institucional (19,8%).

Esta parte es especialmente reveladora porque muestra que el empresariado no está pensando solo en “más turistas” o “más promoción”. Está señalando un cuello de botella estructural: sin vivienda no se fija población ni trabajadores; sin mano de obra no se puede atender la demanda; sin simplificación administrativa se frenan proyectos; y con estacionalidad alta el territorio sigue siendo vulnerable. La economía local aparece, por tanto, tensionada por problemas de capacidad, no solo de demanda.

Los comentarios abiertos enriquecen este punto: se habla de población asentada y estable, menos dependencia de segundas residencias, estudios para jóvenes, teletrabajo y economía digital, empresas tecnológicas, incluso centro universitario y deporte de alto rendimiento. Ahí asoma una intuición muy potente: para diversificar de verdad no basta con atraer visitantes, hay que fortalecer base residente, capital humano y actividad permanente.

El territorio pide calidad más que simple volumen

El 61,9% cree que la Jacetania debería priorizar calidad frente a volumen turístico, y un 33% responde que depende del sector. El rechazo frontal a esa idea es prácticamente inexistente.

Ésta es una de las claves estratégicas más consistentes de todo el estudio. El empresariado no parece reclamar “más de lo mismo” ni un crecimiento indiscriminado. Está apuntando hacia un turismo de mayor valor: mejor cliente, más gasto, mejor convivencia con el residente, más cuidado del entorno y más rentabilidad por unidad de actividad.

No se pide una sola medida: se pide un enfoque completo

A la pregunta “¿Qué necesita ahora mismo la economía del territorio?”, el 58,8% responde “todas las anteriores”, por delante de más planificación estratégica (22,7%), más inversión (13,4%) y más consenso institucional (porcentaje minoritario). Esto quiere decir que el diagnóstico empresarial es sistémico: no ven un problema único, sino una combinación de déficits que se retroalimentan.

La encuesta, por tanto, no avala soluciones simplistas. El mensaje es bastante rotundo: hacen falta inversión, estrategia y coordinación institucional al mismo tiempo.



Qué dicen los comentarios abiertos

La primera: hay un consenso emocional fuerte en que la nieve sigue siendo el gran motor, y que ir contra ella sería un error. Pero casi siempre se acompaña de una segunda idea: hay que sumar otras actividades y aprovechar mejor las infraestructuras durante todo el año.

La segunda: aparece una defensa clara de la calidad urbana y comercial. Se pide mimar el pequeño negocio, evitar cierta banalización del destino, proteger el casco histórico, cuidar fachadas y terrazas, y evitar un modelo basado en cadenas, franquicias o turismo de baja calidad. Eso significa que el modelo económico se piensa también como modelo de ciudad y de identidad.

La tercera: se percibe una fuerte demanda de cooperación. Se habla de trabajo en equipo, sinergias, plan común con Alto Gállego, colaboración entre hostelería, hotelería, comercio y servicios. La economía se interpreta como un ecosistema compartido, no como compartimentos estancos.

La cuarta: hay preocupación por la falta de visión a medio y largo plazo. Se menciona expresamente la falta de proyecto de ciudad, la politización y la toma de decisiones rápidas sin horizonte claro. Éste es quizá el reproche más institucional del bloque cualitativo.

La quinta: hay una preocupación de fondo por la vulnerabilidad. Algunos comentarios advierten de la dependencia excesiva del modelo de siempre, del peso de las segundas residencias, del riesgo de no saber qué pasará cuando cambie la moda turística o si un año no nieva. Es decir, incluso quienes defienden la nieve están pensando también en resiliencia.

**9 ENCUESTA
ONLINE**



CONCLUSIONES **FINALES**

El empresariado de la Jacetania no cuestiona la centralidad de la nieve y del turismo, pero sí cuestiona que el territorio pueda seguir descansando casi solo sobre ellos. La nieve conserva legitimidad estratégica, pero ya no como única respuesta, sino como locomotora dentro de un modelo más diverso, más largo en el calendario y más rentable en calidad.

La encuesta muestra una conciencia muy alta de interdependencia. Aunque no todos los negocios sean turísticos, casi todos se sienten arrastrados por la marcha del turismo. Eso legitima que las decisiones sobre estaciones, promoción, accesibilidad o proyectos estratégicos no se traten como asuntos sectoriales, sino como política económica general del territorio.

El tejido empresarial identifica con mucha nitidez que el problema ya no es solo atraer actividad, sino poder sostenerla. Vivienda, mano de obra y burocracia aparecen como barreras estructurales. Sin resolver eso, cualquier crecimiento tendrá techo. Ésta es probablemente la advertencia más seria del estudio.

Existe una demanda muy clara de pasar del debate al avance real. La paralización de proyectos se percibe como una amenaza directa al desarrollo del territorio, en contraste con otras zonas cercanas. No se está pidiendo barra libre ni ausencia de debate; se está pidiendo que el territorio deje de bloquearse a sí mismo y sea capaz de decidir, planificar y ejecutar, defendiendo el equilibrio entre la necesaria conservación del medioambiente y el desarrollo económico para progresar.

La apuesta no es por el turismo masivo, sino por un modelo de mayor calidad, mejor experiencia, más profesionalización y más cuidado del entorno urbano y comercial. Eso puede ser una base argumental muy potente para defender inversiones estratégicas sin quedar atrapados en una lógica de “cantidad por cantidad”.

Para avanzar, se plantean tres líneas de acción principales: impulsar soluciones de vivienda accesible para trabajadores mediante colaboración público-privada e incentivos al alquiler; mejorar la captación, formación y movilidad de la mano de obra; y definir, priorizar y ejecutar los proyectos estratégicos del territorio con una planificación clara.

En conjunto, se apuesta por mantener el turismo como motor, ampliar la actividad durante todo el año, priorizar la calidad frente al volumen y reforzar tanto la población como el tejido empresarial.

Los asociados a ACOMSEJA, a través de este proceso participativo, expresan con claridad una visión compartida: el modelo económico actual ha funcionado y sigue siendo válido, pero necesita evolucionar para garantizar su sostenibilidad futura.

No existe un conflicto de modelo, sino una necesidad de adaptación.



1) Ejes de las conclusiones

- La nieve y el turismo son el núcleo económico del territorio. No como una actividad más, sino como el principal motor que sostiene directa e indirectamente al conjunto de la economía.
- La diversificación es necesaria, pero debe ser realista y complementaria. El objetivo no es sustituir el modelo actual, sino ampliarlo y hacerlo más sólido durante todo el año.
- El principal límite actual no es la demanda, sino la capacidad del territorio. La falta de vivienda, mano de obra y la carga burocrática están frenando el desarrollo económico.
- La paralización de proyectos estratégicos se considera el mayor riesgo a corto plazo. El territorio no puede permitirse seguir bloqueando inversiones que son clave para su desarrollo.

2) Prioridades estratégicas

- Desbloquear y activar proyectos estratégicos vinculados al turismo y al desarrollo territorial.
- Esta prioridad cuenta con un amplio respaldo del tejido empresarial y es la acción con mayor impacto inmediato sobre el empleo, la actividad económica y la confianza.

3) Líneas de acción

Vivienda

- Impulsar fórmulas de colaboración público-privada para vivienda de trabajadores
- Incentivar el alquiler estable y accesible
- Incentivos fiscales para alquiler a trabajadores

Mano de obra

- Diseñar programas coordinados de captación y formación
- Facilitar la movilidad laboral y la incorporación de trabajadores
- Formación vinculada a empleo real

Proyectos estratégicos (nieve y otros)

- Identificar y priorizar proyectos clave del territorio
- Apostar por la modernización del sector de la nieve
- Establecer un posicionamiento claro a favor de su desarrollo
- Exigir planificación, calendario, sostenibilidad y ejecución

4) Enfoque de modelo

- Mantener la nieve y el turismo como motor
- Ampliar la actividad durante todo el año
- Apostar por la calidad frente al volumen
- Reforzar su base de población y tejido empresarial

No se trata de elegir entre nieve o diversificación, sino de hacer compatibles ambas.

No se trata de crecimiento o calidad, sino de crecer mejor.

No se trata de abrir sin límites, sino de adaptarse con criterio





ACOMSEJA

PREMIO A LA MEJOR ASOCIACIÓN
DE COMERCIO DE ARAGÓN 2024
