

## Apoyo a nuevas actividades en el medio rural



LIAISON ENTRE ACTIONS  
DE DÉVELOPPEMENT  
DE L'ÉCONOMIE RURALE  
LINKS BETWEEN ACTIONS  
FOR THE DEVELOPMENT  
OF THE RURAL ECONOMY



OBSERVATOIRE  
EUROPÉEN LEADER  
LEADER EUROPEAN  
OBSERVATORY

## **APOYO A LA CREACIÓN Y AL DESARROLLO DE NUEVAS ACTIVIDADES EN EL MEDIO RURAL**

Esta guía tiene por objeto ayudar a los grupos de acción local LEADER (GAL) a optimizar la eficacia del sistema de apoyo a la creación y al desarrollo de nuevas actividades en su territorio.

En la guía se presentan, de forma práctica, los diversos servicios de apoyo que una zona rural ofrece o podría ofrecer a los promotores de proyectos.

En ella se muestra cómo la articulación de estos servicios puede contribuir a superar progresivamente los obstáculos con que se tropieza en cada etapa de la realización de un proyecto.

Para cada categoría de servicios se describen en una ficha sintética los problemas y los “cuellos de botella” más frecuentes. En cada ficha se presentan también algunas pistas que podrían facilitar la creación o la adaptación de los servicios afectados.

### **¿QUÉ SE ENTIENDE POR “NUEVAS ACTIVIDADES”?**

La novedad de una actividad se define en relación con el contexto, las necesidades y las oportunidades de un territorio. A escala local, una actividad es “nueva” si anteriormente no existía o no era una práctica corriente en la zona afectada. No es necesariamente una actividad nueva en otro sitio.

Las actividades “nuevas” o actividades “innovadoras” a las que se da preferencia en LEADER son aquellas que tendrán un efecto multiplicador en todo el territorio de que se trate, y, al mismo tiempo, abran perspectivas de desarrollo duradero. Puede tratarse por ejemplo:

- > de redes de empresas o de proyectos colectivos que agrupen a productores locales que deseen organizar un determinado sector, poner en marcha circuitos de comercialización en común, crear una etiqueta de calidad, colaborar en materia de investigación y desarrollo de nuevos productos, etc.;
- > de iniciativas públicas, semipúblicas o de carácter asociativo (mejora de los servicios a la población, construcción de infraestructuras turísticas, equipos de ocio, etc.) cuyo objeto sea una mayor eficacia económica y que, a la vez, funcionen en parte gracias a una subvención y a contribuciones benéficas;
- > de nuevos productos y servicios creados por iniciativa de cooperativas, asociaciones o, más frecuentemente, de pequeñas y medianas empresas en sectores o tipos de actividades que están subrepresentados localmente.

Por lo tanto, no limitaremos la creación de actividades únicamente al ámbito de las pequeñas y medianas empresas del sector privado, aunque éstas desempeñen un papel muy importante en la economía rural.

### **¿POR QUÉ “SISTEMA” DE APOYO?**

Dos razones esenciales justifican la utilización del término “sistema” a propósito del apoyo a las nuevas actividades rurales y del trabajo de los grupos LEADER en particular:

- > la primera es que el programa LEADER no se puede limitar a asignar financiación o a organizar cursos de formación. Su meta es, ante todo, estimular un desarrollo territorial integrado, lo cual exige que los organismos de apoyo adopten también un planteamiento integrado de los instrumentos que se han de poner en práctica. Desde esta perspectiva, la guía debería contribuir a la eficacia de las posibles lagunas en la esfera de los servicios ofrecidos y a decidir qué acciones se deben poner en práctica para solucionarlas;
- > la segunda razón se basa en el hecho de que rara vez los grupos LEADER actúan solos en su territorio. El análisis de todos los apoyos disponibles, las organizaciones, las ayudas, etc., para crear y desarrollar nuevas actividades - el sistema de apoyo - permite encontrar los puntos fuertes y los puntos débiles y también establecer un claro reparto de las competencias y tareas entre el GAL, los demás organismos de apoyo y los agentes locales interesados.

Una de las principales bazas del programa LEADER puede radicar precisamente en esta capacidad para movilizar alianzas internas y externas al servicio del desarrollo, evitando al mismo tiempo todo lo superfluo, la división de competencias, el derroche de los recursos y los conflictos.

## ¿POR QUÉ ESTA GUÍA?

- > Mejorar la capacidad de los grupos de acción local (GAL) para generar y respaldar actividades económicamente viables y duraderas en el medio rural.
- > Evaluar los puntos fuertes y los puntos débiles de la asistencia técnica que prestan los grupos LEADER y demás agencias de desarrollo para desencadenar, facilitar y acompañar la creación de nuevas actividades.
- > Proponer un método que permita determinar -en función de cada proyecto y en función de cada etapa de su puesta en práctica- las competencias reales del grupo LEADER y los ámbitos en los que se requieren las competencias de otros agentes y organismos de apoyo (públicos o privados, en el interior o en el exterior del territorio).
- > Precisar los objetivos de los principales servicios de apoyo, con el objeto de ayudar al grupo LEADER a evaluar su acción y a proceder a las mejoras necesarias.
- > Establecer los ámbitos y los conocimientos especializados para los que podría resultar pertinente la cooperación entre territorios con el fin de mejorar la eficacia del dispositivo de apoyo.

*Esta guía metodológica nace tras un seminario organizado por el Observatorio Europeo LEADER, del 6 al 8 de febrero de 1997, en Elizondo, en la zona **LEADER Navarra** (Navarra, España). En él participaron unas 70 personas de 8 países.*

*Para preparar el seminario y la guía se realizaron cinco estudios de casos modelo a partir de la experiencia de los grupos **LEADER Navarra** (Navarra, España), **Galloway** (Escocia, Reino Unido), **Ballyhoura** (Irlanda), **Tarn-des-Montagnes** (Mediodía-Pirineos, Francia) y **Serranía de Ronda** (Andalucía, España). El ejemplo de un organismo tercero, **la Mission agroalimentaire Pyrénées** (MAAP), también ha contribuido al enfoque metodológico plasmado en estas páginas.*

*El Informe LEADER I “**Apoyo a las pequeñas y medianas empresas rurales**” (Célula de animación LEADER / AEIDL, 1994) también ha servido como punto de referencia para realizar esta guía.*

*Asimismo, **EBN**, la red de los **Centros Europeos de Empresa e Innovación (CEEI)** prestó su valiosa colaboración antes y durante el seminario y cuando se ultimó la guía.*

*La redacción final corrió a cargo de **Paul Soto** (Iniciativas Económicas y Ambientales, España), en cooperación con **Daniel Pujol** (Cámara regional de Agricultura de Mediodía-Pirineos, Francia), **Seamus O'Reilly** (University College Cork, Irlanda), **Carlo Ricci** (Agriteknica, Italia), **Yves Champetier** y **Jean-Luc Janot** (Observatorio Europeo LEADER).*

## MODO DE EMPLEO

> La guía se puede utilizar de dos maneras:

- se puede leer en su integridad para adquirir una visión de conjunto de los servicios de apoyo a los que se podría recurrir;
- también se puede consultar remitiéndose directamente a una ficha concreta, en función de las necesidades. En cada ficha se describen problemas que se plantean con frecuencia, se proponen pistas para resolverlos y, en ocasiones, se incluye un ejemplo preciso de intervención.

> La guía está compuesta por **24 fichas sintéticas**:

### **Parte 1 - El sistema de apoyo**

- Un acompañamiento específico para cada etapa del ciclo de vida del proyecto (**Ficha 1.1**)
- Principios básicos (**Ficha 1.2**)
- Cuatro escollos frecuentes (**Ficha 1.3**)
- Sistemas de apoyo adaptados a la especificidad de cada territorio (**Ficha 1.4**)
- Sistemas de apoyo adaptados a la especificidad de cada proyecto (**Ficha 1.5**)
- El lugar del GAL en el sistema de apoyo (**Ficha 1.6**)
- El diseño del sistema de apoyo (**Ficha 1.7**)

### **Parte 2 - Los diferentes servicios de apoyo**

- La información y la orientación de base (**Ficha 2.1**)
- La animación y la detección de proyectos (**Ficha 2.2**)
- La formación (**Ficha 2.3**)
- La definición de orientaciones estratégicas (**Ficha 2.4**)
- La elaboración de un plan de empresa (**Ficha 2.5**)
- Asistencia técnica externa especializada (**Ficha 2.6**)
- El apoyo financiero (**Ficha 2.7**)
- Los centros de empresas (**Ficha 2.8**)
- El apoyo tecnológico (**Ficha 2.9**)
- La promoción y la comercialización colectivas (**Ficha 2.10**)

### **Parte 3 - Instrumentos**

- Ejemplo de lista de control para el diseño del sistema de apoyo (**Ficha-instrumento 1**)
- Principales elementos de una encuesta de producción (**Ficha-instrumento 2**)
- Principales elementos del estudio de mercado (**Ficha-instrumento 3**)
- Ejemplo de lista de control simplificada para un plan de empresa (**Ficha-instrumento 4**)
- Ejemplo de ficha de seguimiento (**Ficha-instrumento 5**)
- Consejos para la creación de un centro de empresas (**Ficha-instrumento 6**)
- Los Centros Europeos de Empresa e Innovación (CEEI) y su red EBN (**Ficha-instrumento 7**)

**Observatorio europeo LEADER  
AEIDL**

Chaussée St-Pierre, 260  
B-1040 Bruxelles

Tel: +32 2 736 49 60

Fax: +32 2 736 04 34

E-Mail: [leader@aeidl.be](mailto:leader@aeidl.be)

WWW: <http://www.rural-europe.aeidl.be>

## **Parte 1**

# **El sistema de apoyo**



## FICHA 1.1

# UN ACOMPAÑAMIENTO ESPECÍFICO PARA CADA ETAPA DEL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO

A cada fase diferente del ciclo de vida de un proyecto le corresponden necesidades específicas de información y asistencia, de formación, de locales y equipos, de financiación, tecnología, instrumentos de promoción y comerciales.

### LAS ETAPAS DEL PROYECTO

Todo proyecto de nueva actividad, nuevo producto o nuevo servicio evoluciona según un ciclo de vida determinado:

**Fase 1 - Del nacimiento de una idea** (motivada por una necesidad, un problema o una oportunidad) **a la definición de un proyecto preliminar;**

**Fase 2 - Del proyecto preliminar al lanzamiento la creación de una nueva actividad;**

**Fase 3 - Del lanzamiento a la madurez y a la continuidad de la actividad.**

A cada fase diferente del ciclo de vida de un proyecto le corresponden necesidades específicas de información y asistencia, de formación, de locales y equipos, de financiación, tecnología, instrumentos de promoción y comerciales.

### EJEMPLOS DE SERVICIOS NECESARIOS PARA CADA ETAPA DEL CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO

#### Fase 1 - De la idea al proyecto preliminar:

- > acogida, información, primera evaluación y orientación;
- > animación y detección de los posibles promotores de proyecto;
- > formación de los promotores de proyecto;
- > información y orientación estratégica respecto a los sectores de actividad, los mercados, las características específicas de la producción local, etc.

#### Fase 2 - Del proyecto preliminar al lanzamiento de la nueva actividad:

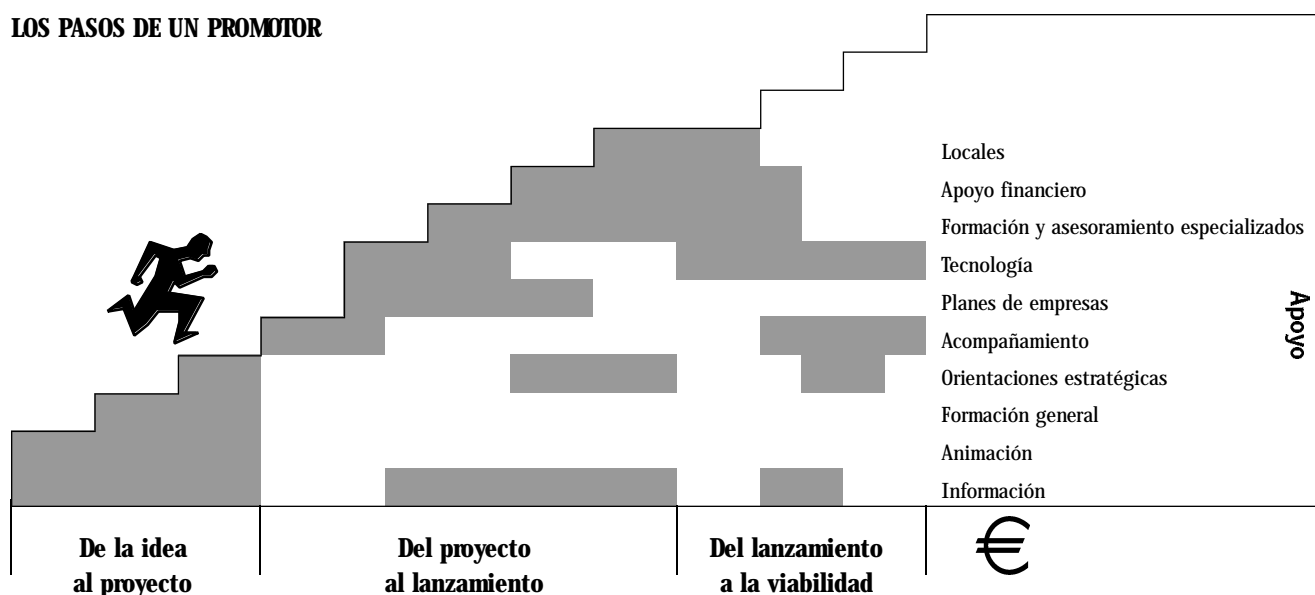
- > elaboración del plan de empresa;
- > asistencia técnica externa y formación especializadas;
- > ayuda financiera;
- > puesta a disposición de locales.

#### Fase 3 - Del lanzamiento a la continuidad de la actividad:

- > acompañamiento y seguimiento;
- > asistencia y formación específicas;
- > apoyo tecnológico;
- > promoción y comercialización colectivas.

Puesto que ningún territorio ni proyecto son idénticos, la eficacia del sistema de apoyo reside precisamente en el control del tipo, nivel, calendario y de la gama de los apoyos adaptados a cada caso.

### LOS PASOS DE UN PROMOTOR





A continuación, es preciso "orquestrar" la oferta de los servicios en función de las necesidades del proyecto. La prestación de estos servicios correrá directamente a cargo del GAL, quien, en un gran número de casos, lo hará en colaboración con otros agentes y organismos de apoyo, públicos o privados.

El objetivo no es reemplazar al promotor del proyecto, sino velar por que éste sea capaz de franquear una serie de etapas bien definidas por una vía que le permita alcanzar el desarrollo autónomo de su actividad.

Se suelen utilizar algunos servicios de apoyo, de forma puntual, al principio, a la mitad o al final del ciclo de vida de un proyecto. Otros son necesarios de forma continua a lo largo de todo el proceso

Por lo tanto en cualquier momento determinado un proyecto estará utilizando una serie de distintos servicios, posiblemente de distintos proveedores.

Una de las ventajas del programa LEADER es que permite diseñar verdaderos paquetes o itinerarios de apoyo, a la medida de las necesidades de los promotores.

## FICHA 1.2

# PRINCIPIOS BÁSICOS

---

**La puesta en marcha de un sistema de apoyo es fruto de un trabajo colectivo entre todos las entidades interesadas en la creación de actividades.**

- > El ingrediente esencial es **escuchar al promotor de proyecto**, y adaptar las respuestas en cada caso, movilizándolo de manera coordinada todos los medios necesarios para el éxito del proyecto.
- > Para el agente de desarrollo, la palabra clave es "**acompañamiento**", estrategia que implica el compromiso recíproco de todos los agentes interesados en el proyecto, al revés que un planteamiento sustitutivo.
- > Para los promotores de proyecto, son esenciales la **motivación**, el **compromiso** y la **perseverancia**: de una idea mediocre puede surgir una nueva actividad si se cuenta con buenos promotores de proyecto. Aún con una buena idea inicial, la falta de motivación, de preparación o de cohesión del equipo del proyecto condena la actividad a un fracaso casi seguro.
- > La presencia **sobre el terreno** y **junto a los promotores de proyecto** es un elemento mucho más importante que la forma de organización o que la localización de las oficinas. Se ha observado que, en algunos casos, estructuras aparentemente centralizadas pueden mantener relaciones directas mucho más cercanas con los promotores de proyecto, mientras que ciertos organismos de apoyo estructurados en "oficinas locales" se limitan a un seguimiento pasivo.
- > Es importante fijar **plazos** y **objetivos concretos** para cada etapa del proyecto, con el fin de evaluar las necesidades en recursos humanos y materiales. Por esa razón, múltiples organismos de apoyo privilegian las fórmulas task force o misión ad hoc, que son menos difíciles de administrar y favorecen una flexibilidad que permite "ceñirse" a las necesidades reales del proyecto en una u otra etapa de su desarrollo.
- > Una vez superada la fase creativa de la concepción del proyecto, resulta primordial ser especialmente **realista** en la planificación del tiempo y del presupuesto necesarios. En general, es aconsejable fijarse el calendario más "pesimista".
- > La división del ciclo del proyecto en etapas bien definidas con objetivos realistas no se contradice con la necesaria visión de conjunto y la **continuidad** de la intervención. Resulta inútil llevar un proyecto hasta un determinado punto si después se va a dejar que caiga por un precipicio.
- > El proceso íntegro, desde el nacimiento del proyecto a su madurez, suele durar entre **3 y 5 años**, que, con frecuencia, se distribuyen de la siguiente manera:

- entre 6 meses y 2 años aproximadamente (según la complejidad del proyecto) para pasar de la idea inicial a la creación de la actividad;
  - 2 a 3 años antes de alcanzar una situación de viabilidad (los dos primeros años de funcionamiento suelen ser deficitarios).
- > En varios países de la Unión se da un índice de fracaso del 50% entre las pequeñas empresas en sus cinco primeros años de existencia; por ello, hoy en día se reconoce la utilidad de un acompañamiento y seguimiento a lo largo de todo el proyecto para reducir ese índice tan elevado. Sin embargo, no se trata de prestar una asistencia técnica o financiera "artificial": **es esencial contar con una estrategia clara de salida.**
  - > Por otra parte, la eficacia del sistema de apoyo tropieza en algunos países con un importante obstáculo: la duración del ciclo de vida de un proyecto suele ser mucho más larga que la de LEADER u otros programas de desarrollo. Esto puede ir en contra de ciertos servicios cuyos resultados sólo se aprecian a largo plazo (por ejemplo, el acompañamiento posterior a la creación del proyecto).  
  
Cada grupo LEADER debe encontrar un equilibrio entre los resultados a corto plazo (la creación de empleo y el nivel de movilización de las inversiones privadas, por ejemplo) y los efectos a largo plazo sobre el desarrollo del territorio.
  - > En general, los grupos de acción local suelen tener un nivel de experiencia y conocimiento alto en la primera etapa del proyecto. Asimismo, conocen perfectamente determinados aspectos de la segunda etapa (en particular, la adjudicación de subvenciones). Pero, en la mayoría de los casos, tienen poca experiencia y pocos instrumentos para apoyar la última fase del ciclo del proyecto. Por ello, en dicha fase actuarán más bien como intermediarios, negociando por ejemplo los apoyos públicos y privados especializados necesarios para esa etapa.
  - > El sistema de apoyo requiere en principio **tres niveles de competencia**:
    - un equipo "de terreno" (animadores, agentes de desarrollo, etc.);
    - "generalistas" experimentados, que poseen una visión de conjunto, una sólida formación, y son capaces de coordinar el sistema en el territorio;
    - expertos especializados, con frecuencia exteriores al territorio, a los que se suele recurrir para determinados problemas técnicos específicos.
  - > Por último, no se puede exagerar la importancia del profesionalismo y el rigor económico: la verdadera "innovación" reside a menudo en crear actividades que a largo plazo sean viables, en su autonomía y su continuidad.



**La falta de realismo económico, la ausencia de continuidad del dispositivo, la tentación de "seguir la moda" y la competencia entre organismos de apoyo son escollos que se deben evitar si se quiere respaldar eficazmente la creación de nuevas actividades.**

**1) LA TENDENCIA HACIA "EL SUICIDIO COLECTIVO"**

En esta situación, los grupos LEADER y los demás agentes interesados en el apoyo del proyecto emplean todas sus energías en los servicios que mejor conocen. Obtienen con celeridad resultados en materia de información, animación, formación y movilización de recursos financieros ..., a costa de descuidar otros aspectos como pueden ser, por ejemplo, las perspectivas comerciales de las actividades que fomentan. No tener en cuenta todas las acciones necesarias para el éxito de un proyecto equivale a llevar a los promotores del proyecto, hacia el borde de un precipicio.

**2) LA AUSENCIA DE CONTINUIDAD**

Se trata de una versión menos grave pero igual de peligrosa que el primer problema descrito en el apartado anterior: el grupo LEADER y las demás agencias de desarrollo logran prestar la mayoría de los servicios de apoyo necesarios pero subsisten discontinuidades en el dispositivo, que bloquean constantemente los proyectos. A veces, el problema reside en la falta de una asistencia técnica especializada, otras veces, en una subestimación de la necesidad de formación de los promotores de proyecto, etc.

**3) LOS EFECTOS DE LA MODA**

Otra trampa que amenaza a los grupos de acción local es que se privilegien ciertos proyectos como la comercialización colectiva de los productos locales o los centros tecnológicos de recursos compartidos únicamente porque "están de moda" y este tipo de servicio permite encontrar fácilmente financiación pública. A menudo, estas intervenciones tendrán repercusiones limitadas en los promotores de proyectos, porque necesidades, que a veces son más sencillas, más inmediatas y más pertinentes para el territorio no se han tenido en cuenta con antelación (por ejemplo, necesidades de formación, mejora de la calidad de la producción).

**4) LA COMPETENCIA INSTITUCIONAL**

Desafortunadamente, es una situación bastante frecuente y bastante lesiva: en lugar de poner en marcha una cooperación equilibrada, los diversos organismos de apoyo públicos y privados se hacen competencia, prestando servicios casi idénticos, para captar los "mejores" proyectos, aunque desorienten a los empresarios.



## FICHA 1.4

# SISTEMAS DE APOYO

### ADAPTADOS A LA ESPECIFICIDAD DE CADA PROYECTO

---

**Las características del territorio influirán considerablemente en el diseño del dispositivo de apoyo.**

Los factores siguientes son especialmente determinantes:

#### 1) LA SUPERFICIE

En el marco de LEADER, la superficie varía entre 100 km<sup>2</sup> para algunas islas y más de 7 000 km<sup>2</sup> en las zonas nórdicas del Objetivo 6 (38 800 km<sup>2</sup> en la zona Inlandslandet en Suecia, por ejemplo).

#### 2) LA DEMOGRAFÍA

##### > Población

Ciertos territorios LEADER tienen una población que apenas llega a los 5 000 habitantes (5 481 hab. en el Maestrazgo en España, por ejemplo), y los más poblados rondan los 100 000 habitantes (95 715 hab. en el Livradois-Forez en Francia).

Por lo tanto, estamos lejos del umbral de 300 000 habitantes fijado para los Centros Europeos de Empresa e Innovación (su perímetro medio de intervención abarca aproximadamente un millón de personas).

No se debe olvidar que el tamaño reducido de la población afectada por LEADER constituye una barrera que limita la gama de servicios de apoyo que los grupos pueden gestionar directamente.

##### > Densidad de población

Corresponde a menos de 4 hab./km<sup>2</sup> en ciertas zonas LEADER (0,7 hab./km<sup>2</sup> en Inlandslandet) y llega a más de 150 hab./km<sup>2</sup> en otras (algunos territorios del norte de Portugal por ejemplo).

##### > Estructura demográfica

En varias zonas LEADER irlandesas la población de menos de 25 años es superior al 54% (el porcentaje alcanza incluso el 60% en la zona de Wicklow). Este porcentaje es inferior al 25% en numerosas zonas del centro de Francia (el 15% en la zona Haut-Allier, Auvernia) y del centro de España (el 11% en la zona Molina de Aragón-Alto Tajo en Castilla-La Mancha). Existe una correlación sin duda importante entre el peso de la población joven y el dinamismo local y el ánimo emprendedor.

La superficie y la situación demográfica del territorio determinarán en gran parte el tamaño de los equipos de apoyo y la posibilidad de disponer de locales o de agentes descentralizados, estén o no en relación con otros organismos de apoyo.

Evidentemente la organización del dispositivo en las zonas rurales de escasa densidad. Cabe señalar, sin embargo, que:

- > para los animadores que acompañan un proyecto en fase inicial, lo esencial es la relación próxima y continuada con los promotores del proyecto, la interrelación y la coordinación con los diversos socios y organizaciones que van a intervenir en las diversas etapas del proyecto (expertos especializados, centros de formación, organismos financieros, administraciones competentes, centros de investigación, según proceda);
- > el apoyo técnico más específico en etapas ulteriores ya no requiere un contacto tan regular. Puede proceder de una fuente más lejana.

#### 3) EL PARO Y LA EXCLUSIÓN SOCIAL

El índice de paro de las zonas LEADER varía entre menos del 5% (Clervaux-Vianden en Luxemburgo, por ejemplo) y más del 30% en algunas zonas de España.

La importancia del paro, junto a otras formas de exclusión de la población local, ejerce casi siempre una gran influencia en la definición de los objetivos del dispositivo de apoyo.

#### 4) EL PESO DEL SECTOR AGRÍCOLA

El índice de empleo agrícola oscila entre menos del 3% de la población activa (en algunas zonas LEADER alemanas, por ejemplo) y más del 70% (en algunas zonas griegas). El grado de dependencia de la agricultura influirá considerablemente en el tipo de actividades que se puedan llevar a la práctica, el tipo de población interesada y los medios de acompañamiento necesarios.

#### 5) EL GRADO DE ESPECIALIZACIÓN DEL TERRITORIO

Algunos territorios tienen una economía muy diversificada (como por ejemplo numerosas zonas LEADER del norte de Italia), y otros están especializados en uno o varios sectores de actividad. Al mismo tiempo, las estrategias de desarrollo pueden ser muy diferentes de un territorio a otro: en unos sitios, se intenta consolidar aún más el (los) sector(es) de especialización, en otros, por el contrario se fomenta una diversificación a fondo.

## **6) LA PROXIMIDAD DE LOS GRANDES CENTROS**

Algunas zonas LEADER están próximas a grandes aglomeraciones y, en determinadas condiciones, se van a beneficiar de los servicios existentes en las ciudades (de este modo, se ha establecido una cooperación entre el grupo LEADER español Montaña de Navarra y el CEEI de Pamplona). Otras zonas se hallan a varias horas de distancia del centro de servicios más cercano, por lo que se ven abocadas a una organización más autónoma.

## **7) LOS INGRESOS MEDIOS POR HABITANTE**

Oscilan entre menos de la mitad de la media europea (en algunas zonas LEADER de Grecia, España y Portugal) y un 20% más (en algunas zonas del norte de Europa).

Cabe señalar que estos dos últimos factores influyen más en la oferta que en la demanda de los servicios de apoyo: evidentemente, las zonas más prósperas o que cuentan con centros importantes están mejor dotadas y sus necesidades de apoyo quedan cubiertas por otros proveedores, públicos y privados.

## **8) EL GRADO DE CUALIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN LOCAL**

Los niveles de cualificación pueden variar sobremanera de una zona a otra. Aunque la distancia que separa tradicionalmente en este ámbito a las zonas rurales de las zonas urbanas haya bajado en picado, todavía subsisten diferencias significativas entre las diversas regiones de Europa, en función de las infraestructuras y de los esfuerzos de aprendizaje llevados a cabo en cada país.

Por todas partes se reduce progresivamente o se plantea de diferente manera el éxodo de las personas más formadas. Debido a los problemas de empleo, y también a la imagen más atractiva de los territorios rurales, actualmente son muchos los que intentan quedarse en "el país" o volver a él en cuanto se presenta la ocasión. Al mismo tiempo, muchos territorios rurales, que han recuperado su encanto, atraen hoy día a una población con frecuencia cualificada o que dispone de una experiencia profesional significativa. El regreso de los emigrantes representa un potencial importante para un territorio puesto que muchos "repatriados" se lanzan a realizar actividades independientes.

## **9) EL DINAMISMO Y LA ACTITUD DE LA POBLACIÓN LOCAL CON RESPECTO AL RIESGO**

Paradójicamente, a veces es inversamente proporcional al nivel de desarrollo o de ingresos: acostumbrados a un nivel de vida elevado o a una larga tradición industrial, por ejemplo, algunas regiones pueden experimentar grandes dificultades para negociar un cambio o tomar iniciativas, mientras que, por el contrario, regiones pobres que siempre han sabido arreglárselas para "ir tirando" pueden hacer gala de una gran inventiva y de energía en la creación de nuevas actividades.

**Proyecto agroalimentario, proyecto orientado a grupos de población específicos, proyecto de diversificación de una empresa existente, proyecto público-privado...** Cada proyecto es singular en sus objetivos, sus características y su marco jurídico. Se deben considerar todas estas dimensiones desde la concepción misma del dispositivo.

Se pueden distinguir como mínimo cinco grandes categorías de proyectos y de promotores de proyectos:

### 1) LOS PROYECTOS AGRÍCOLAS Y AGROALIMENTARIOS

Requieren en general un trabajo consecuente en las fases previas, especialmente para crear un grupo de productores solidarios. Más adelante, es probable que estos productores necesiten una profunda formación técnica (en diversos aspectos como mejora de la producción, transformación y comercialización, por ejemplo).

### 2) LOS PROYECTOS DIRIGIDOS POR GRUPOS ESPECÍFICOS

Muchos GAL fomentan las iniciativas entre algunos grupos específicos (mujeres, jóvenes, desempleados de larga duración, etc.). Con este fin, es prioritario crear un clima de confianza y reforzar la capacidad emprendedora. En este tipo de proyectos es esencial el realismo en lo que se refiere al calendario, los costes y el nivel de apoyo para poder llegar a proyectos económicamente viables y duraderos.

### 3) LA CREACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Es el campo predilecto de la mayoría de las agencias de desarrollo local. Pero no se debe olvidar que el apoyo necesario al empresario individual que desea ante todo crear su propio empleo en un sector de ámbito local será muy diferente del apoyo que necesitará una mediana empresa que desea acceder al mercado nacional e internacional (véase el dossier LEADER I “*Apoyo a las pequeñas y medianas empresas rurales*”, Observatorio Europeo LEADER / AEIDL, 1994).

### 4) UNA NUEVA ACTIVIDAD PREVISTA POR UNA EMPRESA EXISTENTE

Este tipo de proyecto exige a menudo una asistencia específica que se suele confiar a un experto exterior del sector privado. En esos casos, el grupo de acción local puede asumir el papel de intermediario coordinando el apoyo externo, o facilitando la movilización de la financiación pública.

### 5) LOS PROYECTOS MIXTOS

Los grupos LEADER frecuentemente juegan el papel de motor en iniciativas innovadoras que trascienden las fronteras entre los sectores privado, público y asociativo (tal es el caso, con frecuencia, de los proyectos relacionados con el medio ambiente o de los servicios a la población). Sin embargo, pocas personas u organismos disponen de experiencia en la materia y en este ámbito LEADER puede poner en marcha planteamientos originales cuyas repercusiones socioeconómicas sean potencialmente importantes.

No obstante, se deben respetar varios principios esenciales:

- a) la estrategia de apoyo a los proyectos mixtos dependerá en gran medida de los **objetivos** del proyecto en cuestión: la finalidad de algunos proyectos mixtos es principalmente movilizar fondos privados para servicios esencialmente colectivos (guardería, ayuda a domicilio, etc.); en otros casos, la meta es crear las condiciones favorables para el nacimiento de nuevas actividades que normalmente dependen del sector privado (infraestructuras turísticas, de ocio, etc.);
- b) es importante prever una **estrategia de salida** adaptada a los objetivos y a las necesidades del proyecto: mientras que por lo general se puede justificar un cierto nivel de apoyo financiero público permanente en el caso de una guardería o de un servicio de ayuda a domicilio, se supone que con el tiempo los proyectos destinados a crear nuevas actividades de tipo privado han de tender a la autofinanciación;
- c) es conveniente proceder previamente a una evaluación de costes-beneficios del proyecto mixto, **comparar adecuadamente los efectos positivos que el proyecto puede tener, y también los efectos negativos (de sustitución, deslocalización) que puede acarrear**: la realización de un proyecto mixto relativo a un equipo de ocio, por ejemplo, puede abortar un proyecto idéntico llevado por un empresario privado; en ese caso, puede resultar que se hayan movilizado fondos públicos inútilmente, y hayan podido contribuir a asfixiar una iniciativa que podría haber sido realizada perfectamente por el sector privado;



- d) como en el caso de nuevas actividades privadas, la creación de actividades mixtas casi siempre implica que se haya de considerar la **demand**a igual que la oferta: así, los proyectos mixtos suelen ser legítimos por el hecho de que ni el sector público ni el sector privado pueden por sí solos generar una demanda suficiente para justificar el coste del proyecto. Por ello, los proyectos mixtos exigen a menudo una estrategia de comercialización importante (que implica formación, animación, publicidad), para beneficiarse así de la demanda pública y de la demanda privada, con el fin de garantizar la rentabilidad del proyecto. Puede que una empresa de jardinería, por ejemplo, sólo pueda ser viable si consigue contratos públicos de mantenimiento de los espacios verdes municipales y a la vez contratos privados (mantenimiento de jardines de residencias secundarias, de establecimientos hoteleros, etc.);
- e) en lo tocante a la **oferta**, el montaje de un proyecto mixto implica a menudo que se repartan adecuadamente los recursos humanos y materiales públicos y privados. Por ejemplo, un edificio público transformado en centro cultural gracias a donaciones privadas y cuya gestión se confía a una asociación que financia una parte de sus gastos de funcionamiento mediante un servicio de restauración, la organización de exposiciones, actividades culturales, etc.;
- f) tanto si procede de fondos locales, regionales, nacionales o europeos, la **contribución pública** puede adoptar la forma de subvenciones, de participación en los gastos de funcionamiento (salarios, alquiler, cargas), etc. Con frecuencia, la parte más importante de contribución pública tiene lugar durante las primeras etapas del proyecto mediante la aportación de edificios y de otros bienes colectivos al explotador, tanto si es una asociación como un empresario privado. Generalmente, el sector público tiene tendencia a reducir posteriormente su participación al mínimo;
- g) por último, el **régimen jurídico-legal** de las iniciativas mixtas puede variar considerablemente de un proyecto a otro (sociedad de responsabilidad limitada, asociación, cooperativa, etc.), con el fin de encontrar el justo equilibrio decisorio entre los proveedores de fondos y los explotadores.

El repertorio “**Acciones innovadoras de desarrollo rural**” (\*) presenta algunos ejemplos de fórmulas experimentadas por los grupos de acción local, que asocian a interlocutores públicos y privados.

---

(\*) Observatorio Europeo LEADER / AEIDL 1997

La composición, los objetivos y prioridades estratégicas, las modalidades de organización del GAL y de su equipo técnico tienen una influencia decisiva en el sistema de apoyo.

## DOS TIPOS DE ENFOQUE

Desde el principio, el grupo LEADER debe definir la misión que se fija:

- > ¿su misión consiste simplemente en gestionar las subvenciones? En tal caso, el equipo técnico será un equipo administrativo que cumple expediente;
- > ¿su misión consiste en animar el desarrollo en un sentido amplio del territorio?. En tal caso, el GAL puede decidir si va a gestionar directamente todos los servicios de apoyo o si va a desempeñar principalmente un papel de coordinación e impulso.

## TRES TIPOS DE PARTENARIADOS (GAL)

En el caso de LEADER, el poder dentro del Grupo de Acción Local no depende únicamente de la representación formal o del control de los órganos de decisión: depende también de factores informales como el papel de los iniciadores del grupo o del dinamismo de algunos de sus miembros.

De modo general, existen tres grandes tipos de partenariado en Leader (véase el dossier *“Organizar la cooperación local”*, Observatorio Europeo LEADER / AEIDL, 1997):

1. Muchos grupos LEADER están estrechamente ligados al **sector público** (administraciones regionales, locales y los diferentes servicios que dependen de ellas). Esta situación les da acceso a múltiples recursos. Algunos GAL son incluso un componente de pleno derecho de las agencias de desarrollo regional.
2. También existen muchos otros GAL enraizados en el **tejido asociativo**. En general, sus acciones suelen dar preferencia a la animación y a la formación. Su actuación suele dirigirse a categorías de población o zonas desfavorecidas.
3. Menos frecuentes son los grupos LEADER procedentes del **sector privado** o controlados por éste (aunque casi todos los GAL integran en el sector privado de alguna manera). Suelen tener como principal preocupación las necesidades de las empresas existentes y, en menor grado, la creación de nuevas actividades.

## DOS FORMAS DE ORGANIZACIÓN (CEDER)

El tamaño y la forma de organización de la estructura técnica de los grupos LEADER son muy variadas pero casi siempre se hallan entre dos polos:

- > por un lado, están las asociaciones autónomas para las que LEADER es un programa más (*por ejemplo, el grupo Serranía de Ronda en España, cuyo equipo de 7 miembros puede contar con otras 8 personas procedentes de asociaciones satélites*);
- > por otro lado, algunas grandes instituciones públicas ponen en marcha una unidad LEADER especializada y/o subcontratan una parte del programa a otros organismos (*por ejemplo, la fundación que coordina LEADER en la zona Noordwest Friesland en los Países Bajos cuenta con 1 persona a tiempo completo y 1 persona a media jornada*).

Los GAL disponen en general de equipos de tamaño reducido: así, en España - país que cuenta con el 25% de los grupos de acción local - la media del personal que trabaja en LEADER es de 4 personas.

El equipo de base suele estar formado por un responsable, un secretario-recepcionista, un empleado a cargo de la contabilidad y de los informes en curso, y una persona suplementaria.

Las remuneraciones varían enormemente entre la cantidad necesaria para mantener un activista local y los honorarios necesarios para un consultor privado. No obstante, en general, oscilan en torno a los niveles que se dan en el sector público para cargos equivalentes.

El personal procede esencialmente de los sectores de la formación, la investigación, el medio asociativo o el sector público. Los agentes con experiencia del sector privado son muy escasos.

En este contexto, es importante que los grupos LEADER tengan un planteamiento realista del apoyo que serán capaces de prestar.

Esta situación contrasta claramente con el caso de otras estructuras de apoyo: *por ejemplo, el personal de los Centros Europeos de Empresa e Innovación suele ser de 9 personas (1 director que cuenta como mínimo con cinco años de experiencia, 5 consejeros expertos y 3 administrativos) y los salarios en principio son equivalentes a los del sector privado. La subcontratación de asistencia técnica externa representa entre el 20 y el 25% del presupuesto total.*

*Estos Centros tienen una infraestructura de acogida para las empresas con una media de 5 000 m².*

*Pueden administrar fondos o tener un acceso facilitado al capital de riesgo.*

*No obstante, no gestionan una dotación global y no pueden utilizar sus fondos propios como subvenciones.*



Sea cual sea la zona de intervención, la puesta en marcha eficaz de un sistema de apoyo requiere que se establezcan de forma precisa dos elementos esenciales:

- > las necesidades reales de las empresas locales y de los promotores de proyecto potenciales;
- > la gama de servicios de apoyo existentes en la zona.

Esta estrategia exige un proceso de encuestas formales y, sobre todo, contactos continuados con los promotores (véase el dossier LEADER I “Apoyo a las pequeñas y medianas empresas rurales”, ya citado).

### CUESTIONES PARA LOS RESPONSABLES LEADER

Antes de tomar cualquier decisión respecto a la creación y el desarrollo de un servicio o de un sistema de apoyo, los responsables LEADER deben conocer los puntos fuertes y los puntos débiles de la oferta existente:

- > servicios propios;
- > servicios de otras entidades públicas o privadas.

Con objeto de elaborar líneas de conducta para la organización interna y las acciones comunes con otras entidades, puede resultar útil responder previamente a las siguientes cuestiones, sencillas pero ineludibles:

- > ¿cuáles son las competencias, cualificaciones y experiencia que debe poseer el personal para prestar un servicio realmente profesional?
- > ¿cuáles son los costes de inversión y explotación de un servicio eficaz?
- > ¿cuánto tiempo y qué recursos es preciso dedicar a cada proyecto para poder respaldar iniciativas eficaces y duraderas?
- > ¿qué plazos se han de fijar para alcanzar resultados concretos?
- > ¿qué resultados se pueden prever en el plano cuantitativo y cualitativo?

**La Ficha-instrumento 1 brinda un ejemplo de una lista de control que facilita el examen de estas cuestiones.**

### ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS EXISTENTES

El análisis de los puntos fuertes y débiles de los servicios de asistencia técnica existentes en el territorio es un elemento decisivo para determinar el lugar que ocupa el GAL y el tipo de organización que decidirá poner en marcha.

En la mayoría de los territorios - aunque no se debe olvidar que la situación es muy distinta de un país a otro - existía antes de LEADER un determinado número de organizaciones, agencias e instituciones que apoyaban la creación de actividades. Entre ellas están los servicios oficiales de empleo, que, en algunos países, se van a ocupar, por ejemplo, del apoyo a la creación de actividades

autónomas para los parados; los servicios de desarrollo agrícola que prestan asistencia técnica a los agricultores; en algunos países organismos como las Cámaras de Comercio e Industria que trabajan junto a los creadores de empresas y las empresas existentes; agencias de desarrollo, provinciales o regionales cuya misión es ayudar a la instalación de empresas, centros de formación, “escuelas-taller”, etc.

### CUALIFICACIONES Y EXPERIENCIA QUE DEBE TENER EL PERSONAL

- > En las primeras fases de cualquier proyecto suele ser más importante las cualidades de comunicación, la experiencia concreta del territorio o del grupo destinatario y el compromiso en favor del desarrollo local.
- > A medida que evoluciona el proyecto las competencias necesarias por lo general, se vuelven más técnicas y más específicas.
- > Es esencial que los agentes del desarrollo que trabajan en las primeras fases del proyecto conozcan y tengan en cuenta la realidad y las limitaciones de los técnicos más especializados que tomarán parte en las etapas ulteriores del proyecto.

### SERVICIOS INTERNOS, SERVICIOS EXTERNOS

- > La especificidad de los conocimientos requeridos en cada etapa determina también si se pueden prestar los servicios de apoyo desde dentro.
- > Las competencias específicas de los grupos LEADER se utilizan en casi todos los casos durante las dos primeras etapas del ciclo de vida de un proyecto. Sea cual sea la situación, siempre es importante centrarse en lo que mejor se conoce y saber cuándo se ha de recurrir a una intervención exterior.
- > Las competencias técnicas necesarias en las etapas ulteriores son demasiado específicas y, al mismo tiempo, demasiado onerosas para una agencia que actúa en un territorio de menos de 100 000 habitantes.
- > El GAL tiene que fijarse un umbral de actuación individual. A parte de este punto debe buscar fórmulas para compartir costes e información y movilizar siempre que sea necesario los socios que puedan tener una respuesta más adecuada.
- > Una de las grandes ventajas de la Iniciativa LEADER es que facilita la puesta en marcha de un mecanismo de coordinación que estimula la cooperación entre un amplio abanico de agentes locales y de organismos responsables del desarrollo de un territorio determinado.

## **IMPORTANCIA DE LA FINANCIACIÓN PÚBLICA**

- > Por regla general, los servicios de apoyo que se prestan en las dos primeras etapas de un proyecto exigen una mayor proporción de financiación pública.
- > Una vez que el proyecto que ha recibido apoyo comienza a generar sus propios recursos, se puede pedir a sus promotores una contribución financiera progresiva.
- > La mayoría de los servicios de la última etapa, concretamente en lo tocante a la comercialización colectiva, tienen por objeto alcanzar la autonomía total.

En ese momento paran de ser servicios de apoyo propiamente dichos y pueden convertirse en actividades nuevas en si, que viven de las prestaciones vendidas a las empresas del territorio.

## **LOS RESULTADOS ESPERADOS**

- > Por lo general, se pueden evaluar los resultados de cualquier proyecto con una precisión bastante certera en las últimas etapas de apoyo al proyecto: su incidencia en el empleo o en las ventas, en la inversión privada, por ejemplo, etc.
- > Por el contrario, la experiencia demuestra que es mucho más difícil medir la eficacia de los servicios que tienen lugar durante la primera etapa (la motivación, la creación de capacidades, etc.). Pese a todo se intentará, incluso en esta etapa, determinar objetivos y plazos de la forma más precisa posible.
- > Dado que la duración del ciclo del proyecto oscila entre 3 y 5 años, el efecto multiplicador de las acciones realizadas en el marco de un programa LEADER suele tener repercusiones durante el programa siguiente.

## **Parte 2**

# **Los diferentes servicios de apoyo**



## FICHA 2.1

# LA INFORMACIÓN Y LA ORIENTACIÓN DE BASE

La percepción que el personal del GAL tiene de este servicio es clave: los miembros del equipo pueden comportarse como simples administradores o, por el contrario, acoger a los promotores y jugar desde el principio un papel activo de acompañamiento que puede ser determinante para el éxito de cualquier proyecto.

PROBLEMAS Y OBSTÁCULOS FRECUENTES	RECOMENDACIONES Y LÍNEAS DE CONDUCTA
<p>&gt; La población local desconoce las posibilidades y las formas de apoyo disponibles.</p>	<p>&gt; No dudar en utilizar los medios de comunicación para dar a conocer y valorizar las acciones LEADER, pero también dar a conocer todos los demás dispositivos existentes en la zona. Intentar que la cobertura de los medios coincida con las convocatorias de presentación de proyectos (si el GAL utiliza este método para que nazcan proyectos) o demás actividades de apoyo.</p>
<p>&gt; La acogida del empresario potencial deja mucho que desear. Ello repercute en el resto del dispositivo de apoyo. Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la oficina no está muy accesible y el ambiente es poco acogedor;</li> <li>• se requieren demasiados formularios y demás "papeleos";</li> <li>• el equipo de animación no consigue ganar la confianza de la población.</li> </ul> <p>Resultado: numerosos promotores de proyectos de calidad renuncian a proseguir su iniciativa.</p>	<p>&gt; La importancia estratégica que reviste la acogida de los potenciales promotores de proyectos es un tema primordial sobre el que se ha de sensibilizar al personal.</p> <p>&gt; La formación interna es importante. En la medida de lo posible, el personal tendrá que ir "sobre el terreno", lo más cerca de los proyectos potenciales, en lugar de esperar pasivamente a los candidatos y las demandas de financiación (véase la <b>ficha 2.2</b>).</p>
<p>&gt; En el caso contrario, un deseo exacerbado de ayudar, puede engendrar falsas esperanzas para proyectos inadecuados y un cierto despilfarro de recursos y de tiempo en las fases posteriores. El equipo puede perder su credibilidad tras dos o tres fracasos sucesivos.</p>	<p>&gt; El papel del personal encargado de la acogida de los promotores de proyectos potenciales consiste en ser muy explícito sobre las modalidades de intervención de LEADER (criterios de elegibilidad, de rentabilidad, etc.). En caso de que el proyecto no sea elegible, por ejemplo, el personal remite el dossier a los demás organismos directamente competentes y se asegura de que se va a efectuar un seguimiento del proyecto.</p>
<p>&gt; Los asesores "generalistas" se orientan más hacia resultados rápidos, visibles y cuantificables que hacia efectos a largo plazo sobre la economía local.</p> <p>&gt; No existen reglas claras que permitan saber cuándo es necesario recurrir a un experto exterior. Por esa razón, los "generalistas" del equipo interno intervienen en demasiados ámbitos sin poder ofrecer soluciones concretas.</p>	<p>&gt; Listas de control sencillas permiten a los consejeros "generalistas" efectuar una primera evaluación del potencial que puede presentar a largo plazo el proyecto propuesto: tipo de actividad, impacto económico, social, etc.</p> <p>&gt; Se puede seguir el mismo procedimiento para evaluar qué tipo de apoyo externo se necesita.</p>
<p>&gt; Las agencias y organismos de la zona se hacen competencia con servicios similares. La coordinación no existe y es difícil encontrar la oficina o la persona adecuada.</p>	<p>&gt; Negociar y realizar acuerdos con otros organismos de apoyo hace posible que cada uno se concentre en "lo que mejor sabe hacer" u optimice la cobertura geográfica y socioeconómica de los servicios ofrecidos (1).</p>

(1) El grupo LEADER **Galloway** (Escocia, Reino Unido) propone cinco "ventanillas únicas" que dan acceso al dispositivo de apoyo a un coste moderado gracias a los acuerdos celebrados con dos asociaciones locales (que informan al público sobre LEADER mediante la concesión de una subvención) y con la Enterprise Board (Centro de iniciativa) de Dumfries & Galloway (estas dos oficinas divulgan información acerca de LEADER; reciprocamente, el GAL informa a su público de los servicios que presta el Centro).





## FICHA 2.2

### LA ANIMACIÓN Y EL SEGUIMIENTO

**La animación y el seguimiento implican decisiones de tipo organizativo, y actitudes y competencias particulares si se quiere favorecer de forma óptima el nacimiento de actividades nuevas.**

Los grupos LEADER que intervienen en territorios de una cierta extensión suelen poner en marcha una red de animadores o de agentes de desarrollo encargados cada uno de una zona específica (*el GAL Navarra por ejemplo emplea a 8 agentes de desarrollo, y cada uno se ocupa de un sector que abarca entre 5 000 y 16 000 habitantes (según la densidad de la población).*

PROBLEMAS Y OBSTÁCULOS FRECUENTES	RECOMENDACIONES Y LÍNEAS DE CONDUCTA
> Llevados por el entusiasmo, los agentes del desarrollo se muestran demasiado ambiciosos y se atascan en la realización de tareas para las que no son competentes.	> El agente de desarrollo debe aprender hasta dónde se puede comprometer y en qué momento debe hacer intervenir a un experto profesional externo. Esa es una de las grandes dificultades de su trabajo. > Muchos GAL dividen su trabajo en “misiones” que cuentan con objetivos y un calendario preciso.
> Los costes de una antena u oficina local suelen ser excesivos en comparación con los resultados obtenidos.	> Puede resultar más fácil efectuar el seguimiento del proyecto “sobre el terreno” que crear una antena local.
> Los procedimientos administrativos, financieros y las modalidades del programa pueden conducir al grupo de acción local a un cierto grado de pasividad o hacer que se vuelva muy burocrático, en detrimento del verdadero trabajo de apoyo a los nuevos proyectos.	> En algunos casos, los equipos pluridisciplinarios descentralizados pueden gestionar su propio presupuesto, lo que generalmente amplía la eficacia del acompañamiento de los proyectos. > La animación y presencia sobre el terreno se integran en otras funciones LEADER como la gestión administrativa y financiera, la organización de cursos de formación, etc. > La continuidad es esencial en el acompañamiento y el seguimiento de los proyectos. La misión del equipo de desarrollo no comienza con la instrucción de un expediente administrativo y no termina con la obtención de la financiación para el promotor de proyecto.
> Los diferentes organismos de apoyo pueden hacerse competencia, o sea, disputarse los proyectos.	> LEADER puede jugar un papel clave para federar a los diversos organismos interesados en el desarrollo local (asociaciones, servicios sociales, organizaciones profesionales, etc.) y facilitar que se repartan claramente las tareas según sus competencias, la situación geográfica, etc.

PROBLEMAS Y OBSTÁCULOS FRECUENTES	RECOMENDACIONES Y LÍNEAS DE CONDUCTA
<p>&gt; Al personal no le falta entusiasmo ni cualidades en el ámbito de las relaciones, pero le falta experiencia y formación en la esfera económica. Existe el riesgo de que se fomenten las inversiones en proyectos poco viables.</p>	<p>&gt; Los animadores necesitan el respaldo de las múltiples competencias reunidas en el Grupo LEADER y poder contar con asesoramiento externo especializado para asegurarse que se plantean las preguntas adecuadas, para que se oriente a los promotores de proyectos hacia actividades viables.</p> <p>&gt; Aparte de la comunicación y el trabajo en equipo, la formación del personal debe abordar las cuestiones económicas. En este ámbito, es primordial que se coordinen los métodos y las herramientas de formación disponibles a los leader.</p> <p>&gt; Es preferible que el equipo esté compuesto por miembros de diferentes disciplinas.</p>
<p>&gt; En ocasiones, el trabajo cotidiano de los agentes de desarrollo sólo tiene una relación lejana con las prioridades estratégicas que se ha fijado el GAL.</p>	<p>&gt; El papel del GAL es convertir las orientaciones estratégicas del programa de acción en objetivos operativos. El GAL trata de fijarse metas claras, misiones y calendarios precisos.</p>
<p>&gt; Falta de dinamismo para la creación de nuevas actividades.</p>	<p>&gt; La estimulación de la iniciativa local de los empresarios potenciales se puede llevar a cabo a través de las acciones siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; concursos y tormenta de ideas o proyectos;</li> <li>&gt; difusión de fichas de buenas prácticas y de proyectos coronados con éxito;</li> <li>&gt; "trofeo de la innovación";</li> <li>&gt; campaña en la prensa local;</li> <li>&gt; animación de grupos de empresarios ("clubes de empresarios");</li> <li>&gt; campañas de "rastreo" de nuevos proyectos por zona, sector o población.</li> <li>&gt; etc.</li> </ul>

*N.B.: En el repertorio "Acciones innovadoras del desarrollo rural", publicado por el Observatorio Europeo LEADER, se describen varias estrategias de animación puestas en práctica por grupos de acción local.*

## FICHA 2.3

### LA FORMACIÓN

La formación es uno de los servicios de apoyo necesarios a lo largo de todo el ciclo del proyecto. Por lo general, las necesidades de formación cambian a medida que evoluciona el proyecto; en las primeras etapas, los programas de formación general, de creación de un clima de confianza o de consolidación de las capacidades son inseparables de las demás acciones de animación de las nuevas iniciativas. Ulteriormente, las necesidades de formación se vuelven mucho más precisas, más técnicas y más personalizadas. La formación tiende entonces a confundirse con la asistencia técnica.

PROBLEMAS Y OBSTÁCULOS FRECUENTES	RECOMENDACIONES Y LÍNEAS DE CONDUCTA
<p>&gt; En algunos países, los programas de formación tienen mala prensa entre las empresas, que a veces los consideran simplemente como un medio de modificar las estadísticas del paro y de garantizar la financiación de los centros de formación.</p>	<p>&gt; La estrategia de formación del GAL se define a partir de la evaluación de las necesidades reales de las empresas y de la población local, y no en función de la facilidad de acceso a la financiación.</p>
<p>&gt; Muchos GAL han preparado cursos de formación orientados a grupos de población específicos: las mujeres y los jóvenes (Galloway y Navarra), los directivos despedidos (Galloway), los jóvenes licenciados (Mendikoi, País Vasco, España).</p> <p>Hoy en día existe un amplio abanico de métodos, programas y herramientas pedagógicas para la búsqueda de empleo, la reinserción profesional, el autoempleo y la creación de microempresas adaptadas a estos grupos. Por desgracia, muchos de estos programas se organizan en un contexto donde prácticamente no existen posibilidades de empleo o las dificultades estructurales (falta de infraestructuras, ausencia de espíritu de iniciativa, etc.) son especialmente pronunciadas.</p>	<p>&gt; La formación no es un proceso aislado ni un fin en sí misma, sino un elemento esencial del sistema de apoyo, igual que la información, el asesoramiento, la asistencia financiera, etc.</p> <p>La formación se integra en el resto del dispositivo y se debe concentrar en los principales obstáculos que dificultan el desarrollo de los proyectos.</p> <p>&gt; Un buen método de trabajo consiste en dotarse de una base de comparación y de referencia para calcular el tiempo y los recursos necesarios para dar a diferentes categorías de población la capacidad de crear nuevas actividades viables.</p> <p>&gt; La estrategia de formación se elabora en colaboración con los empresarios locales.</p>
<p>&gt; Los riesgos, las competencias y el compromiso que implica la creación de un empleo propio suelen ser subestimados. La formación es demasiado breve y a los formadores les falta experiencia concreta.</p>	<p>&gt; En general, la organización de ciclos de aprendizaje cortos, intensivos y muy profesionales -que constituyen una auténtica trayectoria de formación individual- es un buen medio de acompañamiento de los proyectos.</p> <p>&gt; Muy a menudo, una hora de prácticas estructuradas vale más que diez horas de formación teórica. En este sentido, LEADER ofrece con frecuencia la posibilidad de conocer directamente la experiencia de otros proyectos similares, sobre todo, fomentando las prácticas en empresas.</p>

PROBLEMAS Y OBSTÁCULOS FRECUENTES	RECOMENDACIONES Y LÍNEAS DE CONDUCTA
<p>&gt; Por otra parte, en numerosos territorios, los pocos cursos de formación profesional existentes desembocan en la obtención de un diploma y de cualificaciones formales, pero no facilitan el acceso a un puesto en la zona.</p>	<p>&gt; El contenido de la formación se concibe "a la medida", para responder a las necesidades específicas de las nuevas actividades.</p>
<p>&gt; A menudo, la oferta de formación está dispersa y consiste en una multitud de cursos sobre temas a la moda que no tienen nada que ver con las verdaderas necesidades a largo plazo.</p>	<p>&gt; El programa de formación se concibe en función del avance de la situación del promotor. La finalidad es acompañar una iniciativa que comienza con la búsqueda de ideas y que termina con la gestión de una empresa en fase de madurez, tras pasar por el acto de creación de una actividad nueva.</p>
<p>&gt; No siempre se percibe la relación entre los cursos de formación propuestos y los demás elementos del dispositivo de apoyo al desarrollo local.</p>	<p>&gt; En el marco de una estrategia global, se suelen distinguir tres tipos de formación según el estado de avance del proyecto:</p>
<p>&gt; Tampoco existen mecanismos que permitan compartir la información y los costes para organizar cursos de formación de alto nivel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la formación general en la creación de actividades (al principio del ciclo del proyecto), para despertar y desarrollar la confianza, motivar a los agentes y favorecer el consenso necesario para el proceso de desarrollo (seminarios, debates, visitas, etc.);</li> <li>• la formación destinada a los promotores de proyectos (en la primera y segunda etapa del ciclo). Se trata de mejorar sus competencias en ámbitos como la construcción del plan de empresa, la elaboración de una estrategia de comercialización, etc.;</li> <li>• la formación específica adaptada a cada proyecto (durante la segunda y tercera etapas del ciclo del proyecto). Este tipo de formación puede realizarse mediante una asistencia técnica individualizada, aunque esta solución puede resultar gravosa. Por lo tanto, también puede ser útil agrupar los recursos del grupo LEADER y los de los demás organismos de apoyo.</li> </ul>
<p>&gt; Con frecuencia no coinciden las necesidades de formación a corto plazo establecidas por los empresarios y la población local, y el proceso de formación a largo plazo necesario para resolver los problemas a que se enfrenta el territorio.</p>	<p>&gt; Ciertos grupos LEADER utilizan una parte de la dotación asignada a la formación para sensibilizar a la población local y a los empresarios respecto a lo que está en juego para el futuro y a las necesidades de formación a largo plazo que de ello se derivan.</p>
<p>&gt; La formación no está realmente en relación directa con la realidad de la empresa.</p>	<p>&gt; Algunos factores son muy importantes para la eficacia de la formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la elección de formadores implicados prácticamente en la realidad de las materias que imparten;</li> <li>• una preparación minuciosa de cada acción formativa (elección de las materias, de los métodos pedagógicos, etc.);</li> <li>• la utilización de métodos prácticos y "activos" (estudios de casos prácticos, juego de roles, utilización del vídeo, etc.);</li> <li>• la remisión a los participantes de documentos preparatorios de las acciones formativas;</li> <li>• la organización de módulos cortos, que se pueden seguir "a la carta".</li> </ul>

## FICHA 2.4

# LA DEFINICIÓN DE ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS

Definir lo que se quiere hacer y cómo hacerlo - o sea, la estrategia - supone para cada promotor de proyecto prever los objetivos posibles, seleccionar algunos, jerarquizarlos, determinar el camino necesario para alcanzarlos, establecer los medios, métodos y modalidades que se requieren, esbozar un calendario, etc. Esta operación, que es decisiva para la fase posterior de elaboración del plan de empresa, es compleja y va mucho más allá de un simple trabajo de acopio y tratamiento de datos. Exige una labor de reflexión profunda por parte del promotor del proyecto, y normalmente la asistencia de colaboradores competentes.

PROBLEMAS Y OBSTÁCULOS FRECUENTES	RECOMENDACIONES Y LÍNEAS DE CONDUCTA
> En ocasiones, se asignan demasiados recursos a la animación y la formación a corto plazo, y no se es lo suficientemente selectivo para concentrar los medios en los proyectos que tengan un potencial de éxito.	<i>La Mission agro-alimentaire des Pyrénées (Francia) recomienda un proceso en 7 etapas para transformar las ideas en realidad (1):</i>  <i>1. Garantizar la presencia de personas cualificadas que planteen correctamente el problema desde los primeros pasos del proyecto.</i> <i>2. Efectuar una "radiografía" de la producción y de los recursos locales.</i> <i>3. Realizar un estudio de mercado (2).</i> <i>4. Imaginar y simular varias hipótesis posibles para el proyecto.</i> <i>5. Definir y evaluar un proyecto óptimo.</i> <i>6. Efectuar una prueba a pequeña escala.</i> <i>7. Hacer balance de la prueba y desarrollar el proyecto a la escala prevista.</i>
> La estrategia para la actividad que se va a crear se define (con o sin expertos exteriores) "después de la batalla", cuando es demasiado tarde o cuando ya es prácticamente imposible cambiar el rumbo.	
> Se suele confundir "estrategia económica" y "ciencia económica". Así, algunos GAL han encargado estudios de viabilidad académicos con escasa utilidad práctica.	
> No existe más que escasa o ninguna relación entre los principios estratégicos del programa de acción del grupo leader -demasiado generales- y las acciones concretas, de apoyo sobre el terreno.	<p>La realización de una prueba a pequeña escala es especialmente importante. Demasiados son los proyectos que sólo realizan estas tareas superficialmente o que ni siquiera las llevan a cabo.</p> <p>En el caso de una actividad totalmente nueva o de un promotor de proyecto sin experiencia, todas estas tareas pueden llevar entre 6 meses y 2 años, según la disponibilidad de los recursos y la complejidad del proyecto.</p> <p>Muchos GAL y agencias de desarrollo (como el grupo Tarn-des-Montagnes y la Mission agro-alimentaire des Pyrénées, Francia) destacan la importancia de la cantidad de "materia gris" que se debe movilizar al inicio de los proyectos.</p>

(1) Véase el dossier LEADER "La valorización de los recursos agrícolas locales: la experiencia de LEADER I" (Observatorio Europeo LEADER / AEIDL, 1995).

(2) Para la aplicación de estos dos últimos puntos al turismo, véase la "Guía metodológica para la evaluación del potencial turístico de un territorio" (Observatorio Europeo LEADER / AEIDL, 1996)



## FICHA 2.5

### LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE EMPRESA

La elaboración del plan de empresa se ha convertido en una de las principales herramientas para el apoyo a nuevas actividades y a la creación de pequeñas empresas. Con frecuencia la metodología de los planes de empresa es similar entre sí, pero pueden surgir grandes diferencias en la aplicación de los mismos y en lo que se refiere a su utilidad real para los promotores de proyecto. De ahí se deriva la importancia de definir previamente las orientaciones estratégicas.

PROBLEMAS Y OBSTÁCULOS FRECUENTES	RECOMENDACIONES Y LÍNEAS DE CONDUCTA (*)
<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; En algunos casos, el plan de empresa se trata como un simple documento administrativo donde basta con apuntar cifras y obtener al final un resultado equilibrado para obtener una ayuda financiera.</li><li>&gt; Se subestiman los problemas y conflictos personales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; La utilización del programa de acción puede ser un excelente ejercicio de formación participativa, sobre una base individual o colectiva.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Con frecuencia, se “inventa” la cifra de facturación, extrapolando las ventas a partir de una cuota de mercado arbitraria, determinada sobre la base de la cifra de negocios necesaria para alcanzar el equilibrio financiero.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; La encuesta de producción y el estudio de mercado son especialmente útiles para actividades nuevas que pueden tener un efecto multiplicador importante sobre la economía local.</li><li>&gt; Mientras que la lógica interna del plan de empresa puede correr a cargo de un “generalista”, en lo que se refiere a los datos comerciales y técnicos suele ser preferible que los compruebe un especialista.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Debido a la falta de experiencia en materia de producción, las estimaciones relativas a los productos y a los costes no son fiables.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Las pruebas a pequeña escala suelen ser indispensables antes de realizar una inversión de gran envergadura.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; El plan de empresa es demasiado técnico, demasiado complicado para el proyecto. Los agentes locales están desconcertados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Siempre es posible utilizar un plan de empresa simplificado para proyectos de dimensión modesta (habitaciones en casas rurales, proyectos de autoempleo, etc.).</li><li>&gt; Es conveniente negociar la forma del plan de negocios con los demás organismos de apoyo implicados, y también con los bancos, con el fin de utilizarlo para fines diversos.</li><li>&gt; Las modalidades de organización y realización del plan de empresa facilitan la gestión y el acompañamiento ulteriores (posibilidad de efectuar un control regular de los resultados con respecto a las previsiones) por parte de los promotores de proyecto y de los organismos de apoyo.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Los asesores sustituyen a los promotores y redactan el plan en su lugar.</li><li>&gt; En su deseo de obtener resultados, los asesores pierden su objetividad y son demasiado optimistas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Incumbe a los promotores hacer acopio de la información de base y redactar el programa de acción. El asesor tiene una función de “espejo”: hace descubrir a los promotores de proyecto los problemas y las contradicciones internas y los orienta hacia las fuentes de información pertinentes.</li></ul>



PROBLEMAS Y OBSTÁCULOS FRECUENTES	RECOMENDACIONES Y LÍNEAS DE CONDUCTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; No se prevé ningún dispositivo coherente para el acompañamiento y seguimiento del proyecto después de su creación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; El control y seguimiento forman parte del dispositivo de apoyo y de asesoramiento, con la asignación presupuestaria correspondiente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Puede suceder el caso contrario: es probable que el apoyo organizado tenga que prolongarse indefinidamente sin alcanzar resultados tangibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Se puede celebrar un acuerdo claro (a veces por escrito) con los promotores para fijar las responsabilidades, los plazos, los resultados previstos y los costes.</li> <li>&gt; A menudo se necesita un calendario de las reuniones periódicas y del trabajo que se va a efectuar entre dichas reuniones.</li> <li>&gt; La media del tiempo dedicado al asesoramiento depende lógicamente de la experiencia y de las competencias de los promotores y de la complejidad del mismo (1).</li> <li>&gt; Las tareas, objetivos y plazos se definen de común acuerdo con los promotores. El plan de empresa se utiliza con otras herramientas específicas (como fichas del volumen de producción, ventas, existencias, contactos comerciales, coeficientes financieros, etc.) para controlar el grado de consecución de los objetivos.</li> <li>&gt; En la mayoría de los casos se prevé, durante el período de seguimiento, al menos un contacto anual para controlar y evaluar el estado de avance del proyecto. Los proyectos colectivos requieren en general intervenciones más frecuentes durante un período de tiempo más largo.</li> <li>&gt; Los proyectos dirigidos por grupos inexperimentados o desfavorecidos suelen precisar un seguimiento más frecuente, e incluso constante (trimestral, mensual, semanal y hasta cotidiano en los momentos críticos).</li> <li>&gt; La frecuencia y la duración de las intervenciones de seguimiento suele ser de menor importancia que el trabajo realizado en el intervalo por el(los) promotor(es).</li> </ul>

**(\*) La Ficha-técnica 4 es un ejemplo de lista de control simplificada para el programa de acción; la Ficha-técnica 5 es un ejemplo de ficha de seguimiento.**

1) En el caso del GAL Galloway, por ejemplo, se considera que una o dos horas suelen ser suficientes para ayudar a elaborar un programa de acción para los "pequeños" expedientes de financiación.

Los Centros Europeos de Empresa e Innovación (CEEI) suelen organizar ciclos de media jornada cada tres semanas durante 6 a 8 meses. Esto permite que cada asesor trate un expediente de 10 a 18 proyectos. La media del tiempo dedicado al asesoramiento es de unos 25 días.

La Mission agro-alimentaire des Pyrénées (Francia) estima que hacen falta entre 6 y 12 meses para lanzar un proyecto (esta Misión se ocupa aproximadamente de treinta expedientes al año - que tratan el director y dos asesores -, de los cuales algunos tienen una dimensión colectiva).

## FICHA 2.6

# LA ASISTENCIA TÉCNICA ESPECIALIZADA

La falta de acceso a una asistencia técnica de alto nivel es un obstáculo de primera importancia para los empresarios rurales. No obstante, se observan grandes diferencias entre la relevancia que conceden los diversos grupos LEADER a este problema (1).

PROBLEMAS Y OBSTÁCULOS FRECUENTES	RECOMENDACIONES Y LÍNEAS DE CONDUCTA
> En los territorios rurales de muchos países no hay acceso a expertos especializados de alto nivel, o ni siquiera se conocen.	> Intercambiar la información sobre los expertos existentes puede constituir una forma de cooperación entre grupos LEADER a escala regional, nacional y, en algunos casos, transnacional.
> El apoyo disponible suele ser demasiado general, teórico o académico para ser de gran utilidad práctica.	> La remuneración de los expertos debe estar a la altura de su experiencia y conocimiento acumulado. Puede que sea más rentable pagar cara la información útil que pagar menos caro para aprender lo que uno ya sabe.
> El coste de los expertos resulta demasiado oneroso para los presupuestos de que se dispone.	> Puede resultar útil aportar un presupuesto para pagar a consultores especializados en temas o sectores estratégicos (2). > La organización de un "banco de expertos" puede servir para responder a las necesidades de asesoramiento y de formación especializada (3). El recurso a "business angels" ("ángeles guardianes de las empresas") - directivos de empresa jubilados u otros expertos a quienes se paga un cuarto o un tercio de la tarifa de los consultores normales - es también una fórmula práctica, cada vez más frecuente en Europa. > El recurso a estudiantes, personas en prácticas y residentes de la zona, sometidos a un seguimiento adecuado, posibilita la reducción del coste de las intervenciones sobre el terreno.
> Experiencias anteriores poco concluyentes hacen que los agentes del desarrollo se transformen en "chicos para todo" e intervengan en ámbitos que salen de su competencia.	> La <b>"Guía metodológica para la evaluación del potencial turístico de un territorio"</b> (Observatorio Europeo LEADER / AEIDL, 1997) contiene una lista de referencias prácticas para seleccionar y evaluar a los consultores externos.

(1) En España, en el marco de LEADER I, la parte del programa de acción dedicada a la realización de estudios y a la asistencia técnica exterior estaba limitada al 5%. Tras constatar que el trabajo realizado bajo este concepto había sido demasiado académico o demasiado general, se decidió que en LEADER II este tipo de prestación formara parte de la medida más amplia "Funcionamiento del GAL", o sea, el 15% del presupuesto de los grupos LEADER.

En algunas zonas de LEADER 5b, por el contrario, hasta el 80% del programa de acción de los GAL se dedicó en LEADER I a "inversiones inmateriales" como podrían ser, por ejemplo, la adaptación tecnológica, el diseño, la comercialización de productos o a la organización e interconexión en red de productores y empresas.

(2) Los Centros Europeos de Empresa e Innovación (CEEI) y otras agencias del desarrollo (la Mission agro-alimentaire des Pyrénées, por ejemplo) le dedican entre el 20 y el 25% de su presupuesto total.

(3) Los CEEI y otras agencias utilizan esta fórmula de "banco de expertos": organizan un grupo de consultores profesionales con los que suelen negociar tarifas bastante ventajosas.

Algunos grupos LEADER se dirigen a los organismos regionales del desarrollo o a los CEEI para beneficiarse de este equipo de competencias.

El grupo LEADER Galloway (Reino Unido) constituyó un equipo de 16 "business angels". En el caso del GAL Noordwest Friesland (Países Bajos) trabajan 6 expertos con tarifas reducidas. Tam-des-Montagnes (Francia) recurre a grupos de expertos multidisciplinarios para la concepción, la comercialización y las técnicas de producción.



## FICHA 2.7

### EL APOYO FINANCIERO

La gestión de las ayudas financieras es una actividad compleja que exige competencias particulares. La rapidez, la flexibilidad, la proximidad y la eficacia de los grupos LEADER en la materia pueden distinguirlos de los organismos alejados del terreno. Asimismo, les permite consolidar su credibilidad entre la población.

PROBLEMAS Y OBSTÁCULOS FRECUENTES	RECOMENDACIONES Y LÍNEAS DE CONDUCTA (*)
<p>&gt; En algunos casos, la gestión de las subvenciones se puede convertir en la única razón de ser del grupo de acción local. Tras haber encontrado un sector no ocupado por los demás organismos de apoyo (según el tamaño o la cobertura geográfica), el GAL se especializa en la concesión de subvenciones al mayor número de proyectos posible.</p>	<p>&gt; Una de las contribuciones más importantes al desarrollo rural indudablemente será la creación de instrumentos de ingeniería financiera adaptados a las necesidades de las nuevas actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• capital y riesgo para iniciativas que no cuentan con fondos propios;</li> <li>• otros métodos para hacer frente a las necesidades en capital que afectan a muchas empresas en proceso de creación (leasing, factoring, etc.);</li> <li>• mecanismos para movilizar el ahorro local (1).</li> </ul> <p>La técnica de los "préstamos de honor", complementada por un proceso de patrocinio por un mentor local permite personalizar, credibilizar y cofinanciar el acompañamiento de las nuevas actividades.</p> <p>Todas estas iniciativas implica crear un fondo inicial, con otros socios (financieros y no financieros)</p> <p>Incluso cuando se trate de un fondo relativamente modesto, puede generar un impulso significativo entre los inversores y los organismos de crédito.</p> <p>&gt; Está claro que es preciso buscar un equilibrio entre la financiación de proyectos que persiguen resultados concretos a corto plazo y un apoyo más arriesgado y voluntarista a proyectos dirigidos por grupos de población desfavorecidos o por agentes de sectores prioritarios (2).</p> <p>&gt; Al igual que para la animación y la formación, es importante coordinar el apoyo financiero e integrarlo en la estrategia de apoyo. No serviría de nada financiar proyectos dirigidos por personas mal preparadas que no disponen de los conocimientos especializados ni de los medios de comercializar sus productos.</p>
<p>&gt; Criterios cuantificables a corto plazo -como el impacto inmediato sobre el empleo y la inversión privada -adquieren prioridad frente a parámetros más complejos, como el efecto demostrativo y multiplicador en la economía local.</p>	
<p>&gt; Las iniciativas que tienen posibilidades de dar resultados a corto plazo son las que disponen de un cierto nivel de experiencia y de medios. De ahí que exista una tendencia a dejar de lado los proyectos dirigidos por grupos de población desfavorecidos.</p>	
<p>&gt; Puede aparecer una contradicción: que se asignen medios cuantiosos a la animación de proyectos para una población desfavorecida o promotores de proyecto que no disponen de fondos propios, sin tener a punto paralelamente un instrumento financiero para poder asumir la falta de capital propio.</p>	
<p>&gt; Los criterios de selección y de concesión de subvenciones tienen poco que ver con las prioridades estratégicas del plan de innovación rural del GAL.</p>	

(\*) Las modalidades de utilización de los Fondos Estructurales en estos ámbitos se precisan en el Diario Oficial de las Comunidades Europeas (DO L 146 del 5 de junio de 1997).

(1) En Francia, por ejemplo, las "Plataformas locales de Ahorro" conceden préstamos a ciertos proyectos locales con un interés del 0%.

(2) Según los CEEL, habría que rechazar del 50 al 90% de los proyectos potencialmente viables si no tuvieran acceso al capital de riesgo.

N.B.: el informe "De la estrategia a la acción: selección de proyectos" (Observatorio Europeo LEADER / AEIDL, 1998) presenta ejemplos de modalidades de apoyo financiero en el marco de LEADER.



## FICHA 2.8

### LOS CENTROS DE EMPRESA

Varios grupos de acción local han intentado poner a punto un modelo de estructura de acogida adaptado a su territorio (1). Estas estructuras pueden adoptar la forma de "incubadoras de empresas" en los que los promotores disponen de un espacio para probar su proyecto, centros de empresas normales o que ofrecen locales y algunos servicios básicos a los empresarios, o de "Centros de Empresa e Innovación", que prestan una gama completa de servicios de apoyo a las empresas a él acogidas y también a las empresas exteriores.

PROBLEMAS Y OBSTÁCULOS FRECUENTES	RECOMENDACIONES Y LÍNEAS DE CONDUCTA (*)
> Dada la ingente cantidad de fondos que exigen, los proyectos de oferta de locales corren el riesgo de depender continuamente de la financiación pública y no del mercado.	> Los objetivos del proyecto de acogida han de ser precisados y validados. Por lo general, el coste y el nivel de las subvenciones serán más elevadas cuando estos objetivos se incluyan en una estrategia económica y social decididamente intervencionista (proyectos de lucha contra la exclusión, la reconversión de una zona en dificultades, etc.).
> Más que la falta de locales o unos alquileres elevados, a menudo son otros factores - como la falta de mercados por ejemplo - los que impiden la creación de nuevas actividades. > A veces se inicia este tipo de proyecto sin que exista una carencia de locales. > El objetivo de crear un centro de empresas o una zona de actividades a veces viene dictado por preocupaciones específicas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• el deseo de explotar o rehabilitar un edificio existente;</li> <li>• el deseo de realizar un reparto más equitativo del espacio industrial distribuyendo la oferta en los diversos pueblos del territorio (centros de empresas descentralizados).</li> </ul>	> En la mayoría de los casos, es aconsejable realizar un estudio de las necesidades de locales de las empresas existentes y de los posibles promotores (precio, dimensión, situación, características físicas, servicios compartidos, etc.). > Asimismo, se recomienda una evaluación de la oferta de locales existente para averiguar cuáles son las eventuales carencias del mercado.
> Las sumas invertidas en la construcción de un edificio nuevo suelen ser bastante elevadas.	> A menudo basta con efectuar pequeñas mejoras en un edificio existente para resolver un problema determinado.
> En lo que se refiere a las empresas acogidas, el centro no consigue el nivel de ocupación que permiten cubrir los gastos de explotación.	> La estructura de acogida se concibe en función de las necesidades reales de las nuevas actividades locales.
> La situación y las características del edificio no responden a las necesidades de las nuevas actividades.	
> Se subevalúan los alquileres y las cargas para aumentar artificialmente el índice de ocupación.	
> El centro se transforma en una colección heterogénea de proyectos con fuertes subvenciones, que no pueden dejar el centro para evolucionar fuera del mismo.	

PROBLEMAS Y OBSTÁCULOS FRECUENTES	RECOMENDACIONES Y LÍNEAS DE CONDUCTA
<p>&gt; En lugar de favorecer la creación de actividades y consolidar los recursos del dispositivo de apoyo, el proyecto acaba siendo una carga sobre la energía y las finanzas del grupo de acción local.</p>	<p>&gt; Puede resultar más eficaz prestar una ayuda financiera complementaria al creador de empresa que no dispone de locales suficientes que tratar de buscar o crear un local nuevo.</p>

**(\*) La Ficha-técnica 6 brinda algunos consejos para la puesta en marcha de centro de empresas.**

## FICHA 2.9

### EL APOYO TECNOLÓGICO

Algunos grupos LEADER recurren a pequeñas estructuras que saben adaptar las ventajas de una tecnología de punta a las necesidades locales. En este sentido, la concepción de los productos y la ingeniería financiera son dos campos de experimentación prometedores, que podrían dar lugar a la cooperación entre grupos de acción local.

PROBLEMAS Y OBSTÁCULOS FRECUENTES	RECOMENDACIONES Y LÍNEAS DE CONDUCTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Raros son los grupos de acción local que pueden ofrecer un apoyo tecnológico a las actividades en curso de creación: el equipo, el personal y la formación necesarias suelen ser onerosas y muy específicas. Por lo general, sólo se pueden rentabilizar en territorios más grandes que la mayoría de las zonas LEADER.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; El apoyo tecnológico más necesario suele consistir en consejos muy concretos y en una prueba, un control de calidad o ciertas modificaciones técnicas para adaptar productos y procedimientos a la situación local.</li> <li>&gt; Algunos organismos públicos, privados o colectivos, han creado su propio dispositivo de asesoramiento tecnológico al servicio de las pequeñas empresas de un mismo sector (1).</li> <li>&gt; A veces, se pueden poner a disposición de las empresas centros de formación, o pequeños laboratorios de control de calidad, transferencia de tecnología y desarrollo de nuevos productos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Muchas zonas rurales están muy alejadas de los centros de investigación (universidades, institutos técnicos, empresas especializadas, etc.).</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Pese a disponer de considerables medios humanos y materiales, estos centros frecuentemente no tienen capacidad de responder ágilmente a las necesidades específicas de los empresarios de las zonas rurales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; El factor clave parece ser la aptitud de los especialistas y técnicos para escuchar y dialogar con los promotores de proyecto con el fin de adaptar las técnicas a las realidades del territorio.</li> <li>&gt; Lo importante es que este equipo responda adecuadamente a una demanda y no a una estrategia de financiación o al deseo de "equiparse por equiparse".</li> <li>&gt; El equipo necesario depende del sector de actividades. No es necesariamente muy costoso (2). El GAL puede contribuir a la realización de encuestas sobre las necesidades locales en materia de tecnología y encontrar expertos internos y externos. También es un posible ámbito de cooperación entre grupos LEADER.</li> </ul>

(1) Es por ejemplo el caso de las cooperativas queseras de los Pirineos franceses y de la Unión de las cooperativas del Valle del Jerte en España o de los centros de formación profesional de la Red de productos caseros de Francia (véase el repertorio "**Acciones innovadoras de desarrollo rural**", Observatorio Europeo LEADER / AEIDL, 1997).

(2) Por ejemplo entre 50 000 y 120 000 ECU para laboratorios y materiales de análisis destinados a la producción de carne y queso en proyectos claramente definidos del País Vascofrancés.





## FICHA 2.10

# LA PROMOCIÓN Y LA COMERCIALIZACIÓN COLECTIVAS

o-  
-  
Numerosos grupos de acción local realizan esfuerzos considerables para fomentar la promoción colectiva de productos, sobre todo en el sector turístico y agroalimentario (1). Sin embargo, pocas de las agrupaciones en funcionamiento han llegado a la fase de la comercialización colectiva.

PROBLEMAS Y OBSTÁCULOS FRECUENTES	RECOMENDACIONES Y LÍNEAS DE CONDUCTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; A menudo se empieza formando un grupo o una asociación de productores, pero suele suceder que la situación geográfica es el único punto en común de los miembros de la agrupación y no se ha fijado por adelantado ningún criterio común de calidad.</li> <li>&gt; En consecuencia, la calidad y la competencia corren el riesgo de ser desiguales, lo que penaliza a los buenos productores y perjudica la imagen de la agrupación en su conjunto. El problema reside en que, una vez creada, la asociación debe defender los intereses de todos sus miembros y puede ser muy delicado imponer criterios de calidad a posteriori.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Las asociaciones de productores que triunfan suelen basarse en características específicas cualitativas manifiestas.</li> <li>&gt; Cuando es posible los criterios de adhesión se establecen por adelantado.</li> <li>&gt; En una primera etapa siempre es recomendable realizar una auditoría externa sobre las ventajas y desventajas comerciales de los promotores de proyecto.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; En estas condiciones, es muy difícil crear una imagen o una marca distintiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; El mensaje, el segmento de mercado perseguido y las fórmulas de distribución más pertinentes son objeto de estudios previos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; El mensaje y el público destinatario carecen de definición.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; No se han estudiado lo suficiente los mecanismos y los circuitos de distribución que permiten traducir el esfuerzo de promoción en cifras de ventas.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Por consiguiente, se gastan sumas a veces considerables en material de promoción sin impacto real sobre el volumen de negocios de los productores afectados.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Lo mismo se ha observado con respecto a los puntos de venta locales y a la organización de ferias comerciales o la participación en las mismas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; El coste de la comercialización en circuitos largos supera los medios de la mayoría de los territorios LEADER tomados por separado. En efecto, existen pocas zonas que puedan agrupar un número suficiente de productores para abarcar los costes relativos a este tipo de comercialización.</li> <li>&gt; Los gastos iniciales representan una fuerte proporción del volumen de negocios y suelen estar financiados en gran parte con ayudas públicas. Sin embargo, el sector público debe tener una estrategia definida de retirada.</li> <li>&gt; En general, la cooperación entre territorios es indispensable para explorar las posibilidades de la comercialización colectiva (2).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; El coste de la comercialización en circuitos largos supera los medios de la mayoría de los territorios LEADER tomados por separado. En efecto, existen pocas zonas que puedan agrupar un número suficiente de productores para abarcar los costes relativos a este tipo de comercialización.</li> </ul>	

(1) Dos buenos ejemplos son los Consorcios turísticos y la Asociación de los productores alimentarios artesanos de Navarra.

(2) En este sentido es interesante recordar la experiencia de Saveurs des Pyrénées (\*):

- se trata de una asociación de 17 productores agroalimentarios. Abarcan todos los Pirineos franceses, o sea, 300 000 habitantes;

- la asociación recibe una comisión del 7% de las ventas de sus miembros;

- con un volumen de negocios de 1,8 millones de ECU, logra cubrir el 70% de sus gastos corrientes (incluidas tres personas a tiempo completo), y su umbral de rentabilidad está calculado en 2,5 millones de ECU.

(\*) véase el repertorio "Acciones innovadoras de desarrollo rural" y, para Saveurs des Pyrénées, el informe "Organización local de los recursos agrícolas: el ejemplo de la transformación de la industria quesera", Observatorio Europeo LEADER / AEIDL, 1997).



### **Parte 3**

# **Instrumentos**



## FICHA - TÉCNICA 1

# EJEMPLO DE UNA FICHA DE CONTROL PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE APOYO

---

### A) EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN

<b><i>Evaluación de la situación</i></b>	Fuerzas y debilidades internas	Fuerzas y debilidades externas en la zona	Fuerzas y debilidades externas fuera de la zona	Recomendaciones > organización interna > cooperaciones posibles
1. Información, primera evaluación y orientación de base				
2. Detección y animación				
3. Formación y preparación en la creación de actividades				
4. Definición de orientaciones estratégicas				
5. Elaboración del plan de empresa				
6. Formación y asesoramiento especializados				
7. Apoyo financiero				
8. Locales				
9. Acompañamiento y seguimiento				
10. Apoyo tecnológico				
11. Promoción y comercialización				

**B) EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS (\*)**

<b><i>Recursos necesarios</i></b>	Número de personas perfiles y experiencia	Costes de funcionamiento y de inversión	Tiempo y recursos por proyecto	Plazos	Resultados
1. Información, primera evaluación y orientación de base					
2. Detección y animación					
3. Formación y preparación en la creación de actividades					
4. Definición de orientaciones estratégicas					
5. Elaboración del plan de empresa					
6. Formación y asesoramiento especializados					
7. Apoyo financiero					
8. Locales					
9. Acompañamiento y seguimiento					
10. Apoyo tecnológico					
11. Promoción y comercialización					

(\*) Este cuadro se puede utilizar para calcular el coste de los medios utilizados o que se utilizarán en todo el sistema de apoyo, o como ficha de seguimiento para conocer los medios utilizados en un proyecto específico.

La encuesta de producción tiene como finalidad recoger toda la información técnica esencial sobre las condiciones de producción para un producto particular en un territorio concreto, con el fin de evaluar sus ventajas comparativas con respecto a otras zonas (análisis de los puntos fuertes y los puntos débiles).

**A. RECURSOS NATURALES Y MATERIAS PRIMAS**

- > Volumen y tipo de productos/recursos
- > Variedades locales y demás características específicas
- > Acceso a los mercados
- > Estacionalidad
- > Rendimientos
- > Aportaciones necesarias “inputs”
- > Precio

**B. PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y COSTES**

Para cada etapa de la producción:

- > Breve descripción
- > Equipos y tecnología necesarias
- > Volumen y rendimientos
- > Necesidad de mano de obra
- > Otras aportaciones
- > Duración

**C. PROMOTOR(ES) DE PRO YECTO**

Redactar una ficha descriptiva para cada promotor de proyecto que incluya lo siguiente:

- > Características individuales y motivación
- > Experiencia
- > Recursos
- > Características de la producción (proyectos colectivos)
- > Intereses comunes y conflictos potenciales

*Remitirse a los cuestionarios y listas más detalladas de la “Guía metodológica para la evaluación del potencial turístico de un territorio” (op. cit.).*



# **EJEMPLO DE ENCUESTA DE PRODUCCIÓN: LA CRÍA DE TRUCHAS EN LOS PIRINEOS FRANCESES**

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Objetivos**

Doce criadores de truchas se agruparon inicialmente para luchar contra las enfermedades que aquejaban a los animales. Se plantearon la posibilidad de crear una etiqueta de calidad y organizar colectivamente la promoción y la comercialización de sus productos. Para ello, decidieron en una primera etapa realizar una encuesta de producción.

### **1.2 Los productores afectados**

Lista de los 12 productores

## **2. LA PRODUCCIÓN**

### **2.1 Características de las explotaciones**

Edad, tamaño, empleo, segmento del ciclo de producción, volumen y cifra de negocios. En total, los 12 criadores producen 2 100 toneladas de pescado y obtienen una cifra de negocios de 7 millones de ECU. No obstante, existen importantes diferencias entre unos y otros puesto que dos productores generan por sí solos el 80% de la cifra de negocios total.

### **2.2 Tecnología y método de producción**

Calidad del agua, equipo y máquinas, duración y principales etapas de la cría, alimentación y demás aportaciones, criterios sanitarios y seguridad.

## **3. LA COMERCIALIZACIÓN**

### **3.1 Productos**

La mitad de las ventas se realiza con la trucha arco iris en porciones.

### **3.2 Circuitos de distribución**

Aproximadamente un tercio de las ventas va a la distribución en grandes superficies, un tercio a mayoristas y el 22% a otros criaderos de truchas. El reparto es proporcional al tamaño de las explotaciones.

### **3.3 Precio**

Las horquillas de precios y los márgenes para cada producto se determinan en función del circuito de distribución. Se observan grandes diferencias entre los productores.

## **4. ACTITUD DE LOS PRODUCTORES**

### **CON RESPECTO AL PROYECTO COLECTIVO**

#### **4.1 Interés y motivación**

La etiqueta de calidad interesa a todo el mundo, pero las motivaciones difieren: algunos desean adquirir más independencia con respecto a los intermediarios, mientras que otros tratan de encontrar la forma de alcanzar los volúmenes que exigen las grandes superficies.

#### **4.2 Expectativas y objetivos**

Los beneficios esperados del proyecto son, en primer lugar, la promoción y la comercialización colectivas, y después la producción concertada para completar las gamas. Los sistemas colectivos de asistencia técnica se consideran menos importantes.

#### **4.3 Los criterios de la etiqueta de calidad**

Se han clasificado por orden de importancia los diferentes factores que se han de tener en cuenta: calidad del agua, duración del ciclo de producción, densidad limitada del criadero, alimentación, contenido de grasas, etc.

#### **4.4 Los criterios de promoción**

Los productores han clasificado de 1 a 5 las características que consideran importantes para diferenciar sus productos. Se prefirió el origen montaños y el empleo de procedimientos naturales a la identidad geográfica precisa ("País Vasco", nombre del terruño de procedencia).

#### **4.5 El proyecto colectivo**

Organización, volúmenes, cifra de negocios, productos, equipo, personal y forma jurídica.

#### **4.6 Grado de participación de los productores**

En tiempo y en recursos financieros.

## **RESULTADO**

Un informe de 28 páginas, con un formato agradable, compuesto por múltiples gráficos y ejemplos concretos, brinda información clave para crear una agrupación de productores.

## **PRESUPUESTO**

> consultor senior (0,5 días) .....	390 ECU
> consultor junior (7 días) .....	2730 ECU
> Gastos de desplazamiento .....	625 ECU
> TOTAL .....	3745 ECU

**ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

1. Tamaño del mercado (en volumen y en valor) en diferentes países, regiones y en el territorio.
2. Distribución de cada mercado en categorías de productos (sustitutos y complementos).
3. Diferencias de precios y de calidad entre los productos.
4. Principales tipos de envases y de presentación.
5. Grandes circuitos de distribución, con los precios y formatos de cada uno.
6. Perfil de los consumidores/clientes.
7. Tendencias y perspectivas para cada punto precedente.

**B. ANÁLISIS DE LA OFERTA Y LA COMPETENCIA**

1. Principales agentes del sector, sus productos, cifra de negocios, beneficios y estructura jurídica.
2. Cuota de mercado de las principales empresas (por producto, circuito de distribución y presencia geográfica).
3. Puntos fuertes y puntos débiles de las principales empresas.
4. Su estrategia competitiva (diferenciación de los productos, reducción de los costes, avances tecnológicos, distribución, etc.).
5. Tendencias y perspectivas para cada uno de los puntos precedentes.

**PROBLEMAS Y OBSTÁCULOS FRECUENTES**

- > Los estudios de mercado suelen presentar dos defectos:
  - se concentran sobre la demanda y subestiman, incluso, ignoran la competencia;
  - se sustentan exclusivamente en una búsqueda documental.
- > La calidad de los datos disponibles varía de un país a otro. En la mayoría de los casos, para que sean realmente útiles, es necesario completar los datos secundarios con encuestas sobre el terreno.
- > Un método eficaz y económico para obtener información de calidad puede consistir en una encuesta a los mayoristas y comerciantes al por menor (en lugar de interrogar directamente al consumidor).
- > Numerosos proyectos recurren a estudiantes y trabajadores en prácticas para realizar estas entrevistas a un coste inferior.
- > Los estudios sectoriales abarcan, por lo general, el mismo campo que las encuestas de producción o los estudios de mercado. Sin embargo, son menos detallados y también analizan la situación competitiva de los proveedores y de los clientes del sector, así como sus consecuencias en el valor añadido.
- > Las encuestas de producción, los estudios de mercado y los análisis sectoriales son los principales elementos que intervienen en la elaboración del plan de empresa.

# **EJEMPLO DE ESTUDIO DE MERCADO PARA LOS CRIADORES DE TRUCHAS PIRENAICAS (FRANCIA)**

## **ENCUESTA DOCUMENTAL**

Se trataron todos los puntos enumerados en la ficha anterior.

Principales conclusiones:

- > la trucha representa aproximadamente el 6% del pescado consumido en Francia;
- > después de un fuerte crecimiento de la demanda, la imagen de la trucha se ha visto afectada, y ha pasado de considerarse un producto natural de calidad a uno de los pescados más comunes del mercado;
- > las grandes superficies utilizan cada vez más la trucha como producto de reclamo a precios bajos;
- > la presentación en porciones individuales parece representar el mejor potencial de crecimiento.

## **ENCUESTA SOBRE EL TERRENO**

Se entrevistó a 40 comerciantes al por menor y distribuidores del sector de la trucha: supermercados, pescaderos, mayoristas.

La información recopilada mediante entrevistas sumamente detalladas versa sobre los ámbitos siguientes:

- > abastecimiento (número de proveedores y frecuencia del reparto de mercancía)
- > volúmenes diarios, estacionalidad y evolución de las actitudes con respecto al abastecimiento;
- > normas de calidad y grado de satisfacción para la oferta existente;
- > percepción de la calidad particular de la trucha de los Pirineos (para el 50% de los comerciantes al por menor y distribuidores, la diferencia no es significativa. No obstante, existe interés por que se dé una denominación de origen si realmente existe una ventaja cualitativa);
- > precios y márgenes (la disminución de los márgenes en los mercados de fuerte crecimiento es preocupante; un número considerable de distribuidores está dispuesto a aceptar un coste adicional del 10%, a condición de que se garantice la calidad);
- > recomendaciones de los distribuidores acerca de los criterios y métodos utilizados para la etiqueta de calidad;
- > reacción de los distribuidores con respecto a las diversas etiquetas específicas;
- > opinión de los distribuidores sobre la mejor forma de promover la etiqueta de calidad.

## **RESULTADO**

Un informe de 40 páginas con un formato agradable, compuesto por múltiples gráficos y ejemplos concretos.

## **PRESUPUESTO Y PERSONAL**

- > consultor "senior" (1 día) ..... 780 ECU
- > consultor "junior" (7 días) ..... 7810 ECU
- > Gastos de desplazamiento ..... 1250 ECU
- > Total ..... 9840 ECU

## **EL PROYECTO COLECTIVO**

La encuesta de producción y el estudio de mercado han permitido sentar las bases del plan de desarrollo de los criadores de truchas pirenaicas. Este plan articula los elementos siguientes:

- > etiqueta de calidad y sistema de control necesario;
- > clientes concretos;
- > estrategia de gama;
- > precios y márgenes;
- > volúmenes de producción;
- > estrategia de promoción y comercialización;
- > organización de la producción;
- > tecnología necesaria;
- > inversiones;
- > presupuesto para la promoción y la comercialización;
- > previsiones de gastos e ingresos para 3 años;
- > forma jurídica.

Método: dos reuniones (de un día cada una) con los 12 productores para examinar los resultados de la encuesta de producción y del estudio de mercado. Tres reuniones de un día suplementario cada una para debatir y elaborar el plan para el proyecto colectivo. Dos días para la redacción del documento definitivo.

## **RESULTADO**

Un informe de 27 páginas con un formato agradable, compuesto por múltiples gráficos y ejemplos concretos.

## **PRESUPUESTO Y PERSONAL**

- > consultor superior (7 días)..... 2660 ECU

## **OTROS GASTOS**

- > gráficos para el documento (1 día) ..... 780 ECU
- > asesoramiento jurídico (1 día) ..... 780 ECU
- > concepción y diseño de la etiqueta ..... 1095 ECU
- > TOTAL ..... 2655 ECU

En total fueron necesarios 6 meses, desde que se solicitó el estudio, para elaborar un proyecto "llave en mano", listo para ponerse en marcha. Los costes diarios se habrían podido limitar recurriendo a estudiantes en prácticas, pero ello habría incrementado el trabajo de supervisión y la duración de la realización.

El parámetro clave no son los costes diarios (varían según los países y las regiones), sino más bien la calidad de los resultados obtenidos en relación con el presupuesto y la duración total.

## FICHA - TÉCNICA 4

# EJEMPLO DE LISTA DE CONTROL SIMPLIFICADA (\*) PARA EL PLAN DE EMPRESA A

---

### 1. LOS PROMOTORES

- 1.1. Título del proyecto
- 1.2. Nombre, dirección y teléfono de cada uno de los promotores de proyecto.
- 1.3. Nombre, dirección y teléfono del responsable.
- 1.4. ¿Cuál es la razón de ser del proyecto? (Señalar las complementariedades y contradicciones, y los eventuales conflictos de intereses entre productores).
- 1.5. Edad y experiencia de cada uno de los promotores de proyecto (preferiblemente el currículum vitae).
- 1.6. Puntos fuertes y carencias en lo tocante a la formación y a la experiencia.
- 1.7. ¿Cómo tienen pensado compensar estas carencias?

### 2. PRO YECTO/PRODUCTO/SERVICIO

- 2.1. Descripción del producto/servicio o proyecto.
- 2.2. ¿En qué se distingue de lo que ya existe?
- 2.3. Comparación del precio con la oferta disponible.
- 2.4. Comparación de la calidad con la oferta disponible.

### 3. EL MERCADO

- 3.1. Tamaño del mercado y estructura de la distribución (por productos, situación geográfica, vía de distribución).
- 3.2. Tendencias de los principales segmentos del mercado.
- 3.3. ¿Cuáles son los grupos destinatarios (edad, categoría socioeconómica, localización)?
- 3.4. ¿Cuál es la parte de mercado que se quiere captar? Justificar el objetivo.
- 3.5. Principales competidores y sus productos.
- 3.6. ¿Cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles?

### 4. DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

- 4.1. Circuitos de distribución previstos (al por mayor, al por menor, etc.).
- 4.2. Márgenes y comisiones para cada circuito de comercialización.
- 4.3. Recursos necesarios para la comercialización y la venta.
- 4.4. Estrategia de promoción y presupuesto (tener en cuenta la creación de una identidad o imagen comercial).

### 5. PRODUCCIÓN

- 5.1. Objetivos de producción en volúmenes y plazos correspondientes.
- 5.2. Descripción de las principales etapas de la producción.
- 5.3. Materias primas (incluida la energía, los envases, etc.) necesarias en cada etapa, y duración de cada etapa.
- 5.4. Volumen mínimo de producción, capacidad de almacenamiento de las materias primas y del producto acabado.

### 6. TECNOLOGÍA

- 6.1. Equipo necesario para cada etapa de la producción (justificar la selección).
- 6.2. Coste.
- 6.3. ¿Se necesita(n) un(os) vehículo(s)? Coste.
- 6.4. Material y suministros de oficina necesarios. Coste.

### 7. LOCALES

- 7.1. Tipo, tamaño y situación de los locales.
- 7.2. Coste.

### 8. RECURSOS HUMANOS

- 8.1. Personal necesario para cada etapa de la producción (número y cualificaciones requeridas).
- 8.2. Coste de dicho personal (sueldo mínimo, equipos, horas suplementarias, impuestos, cargas sociales, etc.).
- 8.3. Personal indirecto administrativo y técnico (número y cualificaciones requeridas).
- 8.4. Coste de dicho personal.
- 8.5. Cantidad de tiempo que se debe dedicar a la comercialización y a la venta. Coste.
- 8.6. Gestión del proyecto: ¿quién y cómo?.
- 8.7. Papel exacto de cada miembro del equipo del proyecto. ¿Están satisfechos del mismo?

## 9. FISCALIDAD Y OBLIGACIONES LEGALES

- 9.1. ¿Qué forma jurídica se ha elegido y por qué?
- 9.2. Permisos y licencias necesarios. Plazos y gastos de obtención.
- 9.3. Seguridad en el trabajo.
- 9.4. Respeto del medio ambiente.
- 9.5. Contabilidad, gestión fiscal, etc. Modalidades y coste.
- 9.5. Gastos administrativos para el lanzamiento del proyecto.

## 10. INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN

- 10.1. Importe total de los activos fijos para el proyecto.
- 10.2. Necesidades en materia de circulante.
- 10.3. ¿Qué parte será financiada con los fondos propios?
- 10.4. ¿Qué parte será financiada con préstamos u otros instrumentos financieros (tipo arrendamiento financiero, factoring, etc.)?
- 10.5. Coste de estas fórmulas de financiación.
- 10.6. Subvenciones esperadas.

## 11. PREVISIONES FINANCIERAS PARA 3 AÑOS

- 11.1. Productos y cargas.
- 11.2. Necesidades en circulante.
- 11.3. Balance.
- 11.4. Coeficientes (márgenes, rentabilidad, umbral de rentabilidad, etc.).

***Cotejar las previsiones “optimistas” y “pesimistas”.***

---

(\*) Este caso constituye simplemente un ejemplo somero de lista de control. La red EBN de los Centros Europeos de Empresa e Innovación (CEEI) dispone de instrumentos más completos de programación de actividades. Así, el CEEI Cap Alpha (Montpellier, Francia) ha configurado un programa informático de - nominado "BPAO" ("Programa de actividades asistido por ordenador"). Una de las ventajas de esta herramienta informática (disponible en francés, in - glés, español e italiano) es que permite administrar de forma independiente el contenido y el continente del programa de actividades, y adaptar éste últi - mo en función del proyecto, de la empresa, etc. (**Contacto:** CEEI Cap Alpha F-34940 Montpellier CEDEX 9. Tel: +33 3 67 59 30 00).

## EJEMPLO DE FICHA DE SEGUIMIENTO

## 1. PROYECTO:

## 2. FECHA/PERÍODO:

## 3. RESPONSABLE:

## 4. PRODUCCIÓN

Objetivo

Resultado

Producto 1

Producto 2

Producto 3

Producto...

Comentario: "debido a un abastecimiento deficiente en..., hemos producido...% menos de lo previsto para el producto 1."

Acción recomendada: "buscar otro proveedor de... en... y...."

## 5. VENTAS

Objetivo

Resultado

Producto 1

Producto 2

Producto 3

Producto...

Objetivo

Resultado

Local

Regional

Nacional

Exportaciones

**También se pueden repartir las ventas por canal de distribución o, incluso, por distribuidor:**

Comentario: "las ventas locales del producto 1 han experimentado un aumento mientras que la demanda de los demás productos se ha mantenido estable."

Acción recomendada: "reorientar la promoción y seguir buscando un nuevo proveedor."

## 6. EXISTENCIAS

Objetivo

Resultado

Producto 1

Producto 2

Producto 3

Producto...

Comentario: "ruptura de existencias para el producto 1, mientras que para otros productos el aumento de las existencias es alarmante dada nuestra capacidad de almacenaje."

Acciones recomendadas: "revisar los volúmenes de producción; si procede, prever el alquiler de otro almacén."

## 7. PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

Objetivo

1. Gastos

2. Otro distribuidor en ... y ...

3. Anuncios en 4 titulares especializados

4. Degustación en los supermercados de la región

Resultado

1. 65%.

2. OK en ..., en negociación en ...

3. solamente 3.

4. Informe en el mes siguiente.

Comentario: "el informe se explica por la ruptura de existencias (producto 1) y porque deseábamos reorientar la promoción hacia los demás productos."

Acción recomendada: "acentuar la promoción de los productos 2 y 3 de ... ."

## 8. TECNOLOGÍA

Objetivo

1. Comprar una nueva máquina de envasado al vacío.

2.

Resultado

2. ¿OK?

Comentario: "..."

Acción recomendada: "estudiar la posibilidad de una máquina ... para reducir el coste del producto 1."

## **9. PERSONAL**

Objetivo

1. Garantizar la sustitución del empleado X durante sus vacaciones anuales.

Resultado

1. OK.

Comentario:

Acción recomendada:

## **10. BENEFICIOS, MÁRGENES Y CAPITAL MÓVIL**

Objetivo

1. Beneficios...
2. Flujo de caja

Resultado

1. Un retroceso de ..% sobre las previsiones: márgenes reducidos sobre el producto 1 debido al coste excesivo de la materia prima.
2. En retroceso en parte por la misma razón y a causa del reembolso anticipado del préstamo bancario X.

Comentario:

Acción recomendada:

## **11. FINANCIACIÓN**

Objetivo

1. Nueva negociación del préstamo...
2. Financiación LEADER.

Resultado

1. OK.
2. Contrato firmado el ...  
Recibo de un primer anticipo el...

Comentario:

Acción recomendada:

## **12. VARIOS**

Sería aconsejable que esta ficha sintética fuera acompañada por un cuadro en el que se presente la cuenta de los resultados, los flujos de caja, el balance y las previsiones correspondientes. Las acciones recomendadas corresponden a los objetivos fijados para el período siguiente.

**Si se opta por la creación de una estructura de acogida del tipo "centro de empresas", es importante tener en cuenta los siguientes elementos:**

- > La situación, el marco y la calidad del edificio son criterios determinantes para la viabilidad del centro.
- > El tamaño mínimo para que un edificio de acogida permita cubrir gastos se estima generalmente en 3 000 m<sup>2</sup> *(la media de los Centros Europeos de Empresa e Innovación alcanza los 5 000 m<sup>2</sup>)*.
- > La duración recomendada de la estancia suele ser de 2 a 3 años, 5 como máximo.
- > En la mayoría de los casos, los contratos y los alquileres permiten una gran flexibilidad, facilitando así la entrada y la salida de la empresa.
- > Generalmente, los alquileres corresponden a los precios del mercado a lo largo de toda la estancia. Sin embargo, pueden ser inferiores al principio y aumentar más adelante para acabar superando los precios del mercado y así empujar a la empresa a dejar el centro de fundación.
- > En algunos casos, se recurre a una fórmula por la que las empresas pueden comprar los locales al final de su período de ocupación. Entonces se vuelve a invertir el producto de la venta en la acogida de nuevos proyectos.
- > Es importante encontrar una forma simple de controlar y tasar el consumo de energía y otras cargas.
- > El espacio interior suele ser modulable: paredes móviles y sistemas de división sirven para acondicionar el espacio en función de las necesidades. En algunos centros de empresas, está estipulado que ningún inquilino debe ocupar más del 10% de la superficie total del centro.
- > Las diferentes oficinas, actividades industriales y lugares colectivos (cantina, salas de exposición, etc.) suelen estar claramente separadas. Las actividades ruidosas se ubican en una parte específica del centro.
- > La cantidad de personal necesario depende de la gama de los servicios ofrecidos. En general, se necesitan como mínimo un gerente y una secretaria.
- > Aparte de los servicios que se derivan de la utilización del edificio (limpieza, mantenimiento, jardinería, etc.), cabe citar entre los principales servicios que se pueden prever en un centro:
  - servicios generales (acogida, secretaría, fotocopias, etc.);
  - asistencia administrativa y contable (fiscalidad, asesoramiento jurídico, etc.);
  - programas y actividades de formación;
  - asistencia técnica (consejo comercial, tecnológico, etc.);
  - apoyo a la promoción de las empresas acogidas en el centro.
- > Normalmente, estos servicios se facturan al precio de coste. Para alcanzar el equilibrio, se suelen proponer también a terceros exteriores al centro.
- > Los tipos de espacio y de equipo más corrientes suelen ser: un aparcamiento, un lugar de acogida, salas de reunión y de conferencia, una cantina, un espacio de exposición, laboratorios, talleres y ciertos equipos (sobre todo informáticos) en tiempo compartido.
- > También en este caso, con objeto de cubrir gastos y de responder además a las necesidades del territorio, la estructura puede ser utilizada por empresas exteriores.





# LES CENTROS EUROPEOS DE EMPRESA E INNOVACIÓN (CEEI) Y SU RED EBN

---

**Los CEEI fueron concebidos principalmente para prestar apoyo a las empresas de las regiones en reestructuración industrial y de las regiones con pocos recursos económicos de la Unión Europea, y se han convertido en un instrumento probado del desarrollo económico local, que se puede adaptar a cualquier territorio. Para las empresas rurales de tipo industrial, pueden constituir un valioso recurso, complementario de LEADER.**

El concepto de "Centro Europeo de Empresa e Innovación (CEEI)" fue lanzado en 1984 por la Dirección General de Política regional y cohesión (DG XVI) de la Comisión Europea.

La "filosofía" de los CEEI se puede comparar en ciertos aspectos a la de LEADER y los grupos de acción local: según la definición de la DG XVI, el CEEI *"asigna recursos públicos y privados a iniciativas que permiten, por su carácter innovador y también por su relevancia económica, crear riqueza y empleo, así como diversificar las actividades. Además, favorece el acceso de las PYME al mercado internacional y a la cooperación."*

Como muchos grupos LEADER, los CEEI están dirigidos por asociaciones público-privadas pero su misión de apoyo está dirigida fundamentalmente a la empresa innovadora de tipo industrial o de servicio a la industria.

El territorio de intervención de los CEEI también es mucho más vasto que el de los GAL: con un perímetro medio de intervención de aproximadamente un millón de personas, el campo de acción de los Centros Europeos de Empresa e Innovación es de escala regional, lo que refleja la localización de los CEEI, que suelen estar instalados en capitales regionales o provinciales.

En realidad, los grupos LEADER y los CEEI desempeñan funciones diferentes pero complementarias: los primeros tienen una misión territorial "general", mientras que los segundos están orientados más bien hacia la empresa individual, que tiene necesidades muy concretas (en tecnología de producción, en estrategia de comercialización, etc.). Concretamente, un GAL va a orientar hacia el CEEI de su región una empresa de tipo industrial con una ambición y unas necesidades de asistencia técnica que superan el peritaje y el apoyo que puede movilizar en esa zona.

En su forma más sencilla, un CEEI es un pequeño equipo de hombres y mujeres competentes, cuyo objetivo es ayudar a las PYME a salir adelante y contribuir así al desarrollo económico local. Dicho esto, numerosos CEEI disponen de una estructura más compleja y ofrecen, en unas condiciones ventajosas, toda una gama de servicios de apoyo a la creación y al desarrollo de empresas o proyectos: información, asesoramiento, formación, planificación empresarial, ingeniería financiera, peritaje tecnológico, comercialización, acogida (en forma de centros de fundación de empresas, por ejemplo), etc.

Los CEEI obtienen sus recursos principalmente de la prestación de servicios a los entes públicos territoriales (25%) y de los servicios prestados a las empresas y a los empresarios (55%). La contribución media de la Unión Europea a la financiación de los CEEI es de aproximadamente el 20%, excepto en la fase de lanzamiento (los dos primeros años) durante la cual puede alcanzar del 40% (en zonas del Objetivo 2 y 5b) al 50% (en zonas del Objetivo 1 y 6).

El éxito de los CEEI se puede medir según el índice medio de supervivencia de sus empresas clientes: el 95% de ellas sobreviven después de 5 años, mientras que la media europea es inferior al 50%.

Los 140 CEEI operativos en 1998 están distribuidos por todo el territorio de la Unión y también están presentes en algunos países de Europa central y oriental. Se agrupan dentro de la red EBN ("European Business and Innovation Centre Network"), cuya meta es principalmente la puesta en común de los conocimientos especializados, el intercambio de experiencias y la cooperación interregional entre empresas.

Situada en Bruselas, la EBN presta diversos servicios: publicaciones, herramientas de promoción, organización de seminarios técnicos, de actos especiales, investigaciones específicas, bancos de datos, etc. La red dispone de un sitio en Internet: <http://www.citizen.be/EBN>

## Contacto:

*EBN / European Business and Innovation Network*  
188A, avenue de Tervuren,  
B-1150 Bruselas  
Tél: +32 2 772 89 00; Fax: +32 2 772 95 74;  
E-mail: [ebn@attmail.com](mailto:ebn@attmail.com)



## OTROS DOSSIERES TÉCNICOS LEADER II (\*)

---

### REPERTORIOS ( 1 )

"European Union action programmes and rural development"

"Acciones innovadoras de desarrollo rural"

### DOSSIERES DEL OBSERVATORIO ( 2 )

"Innovación y desarrollo rural"

### GUÍAS METODOLÓGICAS ( 2 )

"Guía metodológica para el análisis de una acción innovadora"

"Guía metodológica para el análisis de las necesidades locales de Innovación"

"La evaluación del potencial turístico local"

"Cooperación transnacional entre territorios rurales"

### COLECCIÓN "INNOVACIÓN EN MEDIO RURAL" ( 2 )

Cuaderno N° 1: "Organización local de los recursos agrícolas :  
el ejemplo de la transformación de la industria quesera".

Cuaderno N° 2: "Organizar la cooperación local"

Cuaderno N° 3: "De la estrategia a la acción: selección de proyectos"

---

(\*) disponibles en 7 idiomas (español, francés, inglés, alemán, italiano, portugués y griego).

Actualización de la lista a la fecha de publicación de este documento.

Quizás algunas versiones lingüísticas estén ya agotadas.

(1) 1800 BEF TTC (más o menos 45 ECUs)

(2) 300 BEF TTC (más o menos 7,5 ECUs)



Observatorio  
europeo LEADER



Comisión europea  
DG VI Agricultura