

# La competitividad económica

Construir una estrategia de desarrollo territorial en base a la experiencia de LEADER

Fascículo 4



LIAISON ENTRE ACTIONS  
DE DÉVELOPPEMENT  
DE L'ÉCONOMIE RURALE

LINKS BETWEEN ACTIONS  
FOR THE DEVELOPMENT  
OF THE RURAL ECONOMY



COMMISSION EUROPÉENNE  
DIRECTION GÉNÉRALE  
DE L'AGRICULTURE

EUROPEAN COMMISSION  
DIRECTORATE-GENERAL  
AGRICULTURE



# **La competitividad económica**

**Construir una estrategia de desarrollo  
territorial en base a la experiencia de LEADER**

**Fascículo 4**

**“INNOVACIÓN EN EL MEDIO RURAL”**

**CUADERNO DE LA INNOVACIÓN Nº 6 – FASCÍCULO 4**

**OBSERVATORIO EUROPEO LEADER**

**JULIO 2000**

*El presente fascículo ha sido redactado por **Gilda Farrell** (Directora adjunta del Observatorio Europeo LEADER) y **Samuel Thirion** (INDE, Portugal).*

*Es fruto de las reflexiones del Grupo de Trabajo Innovación del Observatorio Europeo LEADER, coordinado por **Gilda Farrell** y compuesto por **Evelyne Durieux** (Observatorio Europeo LEADER), **Martine François** (GRET, Francia), **Robert Lukesch** (ÖAR, Austria), **Elena Saraceno** (CRES, Italia), **Paul Soto** (Iniciativas Económicas, España) y **Samuel Thirion** (INDE, Portugal).*

***Yves Champetier** y **Jean-Luc Janot** (Observatorio Europeo LEADER) han participado en la finalización del documento. Responsable de edición: **Christine Charlier**.*

# Sumario

<b>El enfoque territorial del desarrollo rural</b>	<b>5</b>
<b>Introducción</b>	<b>7</b>
<b>Parte 1:</b>	<b>9</b>
<b>Contexto</b>	<b>11</b>
1.1 Nuevas oportunidades para los territorios rurales	14
1.2 Las enseñanzas y logros de LEADER	15
1.3 Necesidades y márgenes de maniobra para alcanzar la competitividad económica	20
<b>Parte 2:</b>	<b>23</b>
<b>Análisis de la competitividad económica de un territorio</b>	<b>25</b>
2.1 Las competencias, el saber hacer y la capacidad de dominar las tecnologías	25
2.2 La capacidad de garantizar una gestión adecuada de los recursos financieros	26
2.3 Empresas	28
2.4 Los vínculos con los mercados	31
2.5 Síntesis	33
<b>Parte 3:</b>	<b>35</b>
<b>Aplicación de una estrategia de consolidación de la competitividad económica</b>	<b>37</b>
3.1 De la competitividad económica empresarial a la competitividad económica territorial	37
3.2 Elementos metodológicos	38
3.3 Crear una dinámica colectiva que favorezca los efectos multiplicadores	42
3.4 Ejemplos de estrategias de grupos LEADER	43
3.5 Conclusión	50



# El enfoque territorial del desarrollo rural

Ante la crisis experimentada por muchas zonas rurales en Europa, la iniciativa comunitaria LEADER ha trazado sin duda nuevas vías de desarrollo que constituyen hoy un principio de respuesta a las exigencias de revitalización y expansión de estas zonas.

La cuestión actual es saber en qué medida los cauces trazados por LEADER pueden consolidarse y permitir a las zonas rurales adquirir una verdadera “competitividad territorial”.

Esta cuestión adquiere un carácter crucial en el momento en que finaliza LEADER II, cediendo el lugar a LEADER+. El tránsito a esta nueva fase de LEADER, de la que se espera un “plus” con relación a la iniciativa anterior, puede propiciar un indispensable salto cualitativo; a tal efecto, cada zona elaborará su “proyecto de territorio”, que contemplará lo que denominamos la “competitividad territorial”.

## Lo que debe entenderse por “competitividad territorial”

En su acepción corriente, ser competitivo significa “poder soportar la competencia del mercado”. Así pues, la competitividad territorial tiene a priori un sentido estrictamente económico. Pero, ¿se puede decir asimismo que es competitivo un territorio que produce por ejemplo materias primas agrícolas muy baratas pero en condiciones sociales deplorables y sin prestar atención a su medio ambiente? Esta interrogación conduce a plantear un sentido más amplio que el de competitividad, plasmado en el concepto de competitividad territorial: un territorio adquiere carácter competitivo si puede afrontar la competencia del mercado y garantizar al mismo tiempo la viabilidad medioambiental, económica, social y cultural, aplicando lógicas de red y de articulación interterritorial. En otros términos, la competitividad territorial supone:

- > la toma de conciencia de los recursos del territorio en la búsqueda de una coherencia global;
- > la implicación de los agentes e instituciones;
- > la integración de los sectores de actividad en una lógica de innovación;

- > la cooperación de los otros territorios y la articulación con las políticas regionales, nacionales, europeas y con el contexto global.

La elaboración del proyecto de territorio es pues un proceso destinado a permitir adquirir a los agentes locales y a las instituciones cuatro capacidades: la capacidad de valorizar su entorno, de actuar juntos, de crear vínculos entre sectores de tal modo que se mantenga in situ el máximo valor añadido y, por último, de establecer relaciones con otros territorios y con el resto del mundo.

Estas cuatro capacidades pueden correlacionarse con lo que llamamos “las cuatro dimensiones” de la competitividad territorial, que se combinarán de manera específica en cada territorio, y que son las siguientes:

- > la “**competitividad social**” – capacidad de los agentes para actuar eficazmente de manera conjunta sobre la base de una concepción consensuada del proyecto y fomentada por una concertación entre los distintos niveles institucionales;
- > la “**competitividad medio ambiental**” – capacidad de los agentes para valorizar su entorno haciendo del mismo un elemento “distintivo” de su territorio, garantizando al mismo tiempo la conservación y la renovación de los recursos naturales y patrimoniales;
- > la “**competitividad económica**” – capacidad de los agentes para producir y mantener el máximo de valor añadido en el territorio mediante el refuerzo de los vínculos entre sectores y haciendo que la combinación de recursos constituya un activo para valorizar el carácter específico de los productos y servicios locales;
- > la **localización en el contexto global** – capacidad de los agentes para situarse con relación a los otros territorios y al mundo exterior en general, con objeto de hacer progresar su proyecto de territorio y de garantizar su viabilidad en el contexto de la globalización.

Los modos de actuación aquí descritos ya se han puesto en marcha en numerosos territorios; el problema actual reside en hacerlo de manera que se mantenga a largo plazo y que se centre en las estrategias de desarrollo propias.

Al publicar estos cinco fascículos, el Observatorio europeo LEADER, apoyado en la experiencia de LEADER I (1991-1994) y de LEADER II (1994-1999), se propone aportar nuevos elementos a la reflexión de los agentes que, en los territorios rurales de Europa, buscan una nueva competitividad territorial basada en la concertación y la cooperación.

El fascículo 1 plantea la situación de partida como punto central para la elaboración de una estrategia territorial; el fascículo 2 trata de la “competitividad social”; el fascículo 3 se refiere a la “competitividad medio ambiental” como elemento de esta estrategia; el fascículo 4 aborda la “competitividad económica” y el fascículo 5, la “competitividad a escala global”.

Cada fascículo examina uno de los aspectos de la competitividad territorial, en función de los elementos siguientes:

- > análisis del contexto;
- > enseñanzas de LEADER y la experiencia de los grupos de acción local (GAL);
- > propuesta de herramientas y métodos;
- > presentación de estrategias posibles.

Numerosos ejemplos utilizados en los distintos fascículos de la serie hacen referencia a acciones, actividades o empresas presentadas de manera más detallada en el directorio “**Acciones innovadoras de desarrollo rural**” publicado en 7 idiomas por el Observatorio europeo LEADER a partir de 1997 y accesibles en 6 idiomas en el sitio Internet “Rural Europe”.

Este sitio cuenta asimismo con muchas informaciones de interés sobre la Iniciativa comunitaria de desarrollo rural LEADER, así como la mayoría de las publicaciones realizadas por el Observatorio europeo LEADER.

# Introducción

Este fascículo sobre la competitividad económica de los territorios rurales – definida como la capacidad de generar y mantener el valor añadido – reposa sobre la experiencia de la Iniciativa LEADER y tiene por objeto introducir en el análisis los elementos de diferenciación que caracterizan a los territorios rurales.

Una primera reseña de “tipología de las situaciones”, presentada en el capítulo 1, revela que la competitividad económica adopta diversas formas según el tipo de territorio y, más aún, según la diversidad de las situaciones que prevalecen en un mismo territorio (micro-territorios dinámicos que coexisten con zonas en declive, por ejemplo).

A partir de esta constatación, se pueden plantear diversas cuestiones: ¿es posible alcanzar un cierto equilibrio en términos de desarrollo en la totalidad del espacio abarcado en un territorio LEADER o, por el contrario, existen espacios inevitablemente condenados al declive y al abandono? ¿Existen más posibilidades de que un enfoque que integre los aspectos inmateriales (de identidad, adhesión a proyectos colectivos, concierto interinstitucional y público-privado, etc.) aporte nuevos equilibrios y nuevas oportunidades? Las enseñanzas de LEADER en este ámbito demuestran la importancia de la “proximidad” para que tal enfoque sea satisfactorio, incluso en aquellos casos en que el territorio lleva las huellas de años de abandono.

De manera general, los obstáculos (o puntos débiles) de la competitividad económica se sitúan en tres niveles:

- > **en las fases previas a la producción** – desde el punto de vista de la disponibilidad de infraestructuras y servicios apropiados a la producción local, de posibilidades de producción de insumos, de productos intermedios y de tecnologías para reforzar las distintas sucursales;
- > **en la propia fase de producción** – puede referirse a niveles de calidad/cantidad insuficientes de los productos y a problemas estructurales más profundos, como el dominio de una monoproducción tradicional sin efecto multiplicador en términos de empresas y competencias;

- > **en las fases posteriores a la producción** – en lo que se refiere a los vínculos con los mercados/consumidores y a la capacidad de organización de los productores para obtener escalas pertinentes; en lo que se refiere a la creación de nuevos productos basándose en los recursos propios, y sobre todo en una imagen diferenciada del territorio.

Por otra parte, no se puede comprender la competitividad económica de un territorio sin tener en cuenta las relaciones existentes entre las instituciones públicas, y entre éstas, los ciudadanos y los grupos de interés. Así, puede resultar que también surjan obstáculos en las **relaciones con las instituciones públicas**, sobre todo en la puesta en práctica de las medidas/acuerdos para estimular el crecimiento de los sectores económicos “clave”, la creación de nuevas oportunidades o la consolidación de las estructuras necesarias para respaldar el desarrollo local a largo plazo.

Ejemplos de estrategias de intervención LEADER relacionadas con tipos de territorios y situaciones (capítulo 3) sirven para abrir pistas de reflexión sobre cómo recrear motores de desarrollo económico incluso en territorios “marginales” o en proceso de reestructuración. A largo plazo, estas estrategias, apoyadas por la Iniciativa LEADER, tan sólo pueden consolidarse gracias al afianzamiento de las capacidades de concierto, la movilización de todos los recursos y la creación de estructuras apropiadas, basándose en el compromiso de los agentes locales, públicos y privados.





## **Parte 1**

# **Contexto**



# Contexto

**Durante mucho tiempo, el equilibrio económico de la mayoría de los territorios rurales dependió fundamentalmente de la agricultura. En algunos países, desde principios de siglo, y en otros desde tiempos mucho más recientes, el peso de la agricultura ha disminuido considerablemente, sobre todo desde el punto de vista de la población activa del campo, lo que ha llevado con frecuencia a un éxodo masivo de población.**

Esta evolución ha desembocado en una diversificación de la situación económica de los territorios rurales. Cabe así distinguir en la Europa rural de nuestros días una multitud de situaciones diferentes y un amplio abanico de tipologías que pueden ilustrar esa diversidad.

Por nuestra parte hemos elaborado una clasificación basada en 9 tipos de situación que se encuentran a menudo, a veces aisladamente y a veces combinados, y que pueden reflejar, al menos parcialmente, esta diversidad de los territorios rurales:

- > una agricultura que ocupa a una gran parte de la población activa y que constituye todavía la base de la economía **(Tipo 1)**
- > una agricultura rica, que utiliza poca mano de obra **(Tipo 2)**
- > la supervivencia de grandes propiedades rústicas tradicionales (“latifundios”) **(Tipo 3)**
- > espacios naturales o protegidos que juegan un papel clave **(Tipo 4)**
- > una orientación hacia el ámbito turístico con estructuras de pequeña dimensión **(Tipo 5)**
- > una presencia importante de residencias secundarias y/o de estructuras de acogida (tercera edad, personas discapacitadas, etc.) **(Tipo 6)**
- > un gran número de pequeñas empresas **(Tipo 7)**
- > una situación suburbana **(Tipo 8)**
- > una población mayoritariamente anciana y/o un alto índice de asistencia **(Tipo 9)**

La acción del programa LEADER I y II, tanto por su definición como por su cobertura geográfica (territorios del Objetivo 1, 5b y 6) se ha encaminado a generar nuevas oportunidades económicas en la mayoría de los territorios afectados, con excepción de aquéllos que gozan de una economía abierta hacia el exterior, principalmente las zonas agrícolas ricas y las situadas en la periferia más cercana a las ciudades. LEADER ha acompa-

ñado la búsqueda de nuevas formas de competitividad territorial, sobre la base de una intervención pública orientada a una valorización más participativa y más sistemática de los recursos locales.

Partiendo de algunas de las variables utilizadas por Garofoli<sup>1</sup> para construir una tipología de “modelos de desarrollo local”, se pueden describir los nueve tipos de territorios rurales de la siguiente manera:

## **Tipo 1 – Territorios donde la agricultura ocupa todavía a una gran parte de la población**

Estas zonas se caracterizan por:

- > un porcentaje elevado de la población que se dedica a la agricultura o a la ganadería,
- > la importancia del trabajo no asalariado, la pluriactividad y el trabajo a tiempo parcial,
- > la organización de algunos procesos de transformación de los productos agrícolas en las propias explotaciones;
- > sistemas de transformación y de comercialización basados en la organización de multitud de operadores (cooperativas de transformación, consorcios de comercialización, agrupación de las compras de servicios, etc.);
- > una capacidad de innovación respecto a la calidad, el etiquetado, el control de los mercados y los sistemas de distribución, etc.;
- > una capacidad de organización colectiva dentro de la rama de producción y de coordinación entre productores/estructuras diferentes, incluidas las actividades de diversificación hacia el turismo: rutas de vinos, de quesos, etc.;
- > un hábitat vinculado a la distribución de las explotaciones.

Ejemplos en Europa: zonas de frutas y verduras tempranas, zonas de ganadería intensiva o extensiva. Esta categoría comprende una diversidad de territorios muy importante: zonas de montaña de Grecia donde más del 40% de la población activa sigue empleada en sistemas tradicionales de policultivos y ganadería; zonas coste-

[1] Garofoli Gioacchino, in *Modelli locali di sviluppo*, Franco Angeli Editori, 1991, p. 64-65. Las variables utilizadas se agrupan en torno a: la estructura productiva y la estructura de las empresas; el origen de los empresarios y de los capitales; los mercados; la dinámica de formación de las empresas; la estructura del empleo, la estructura social y territorial; las instituciones locales y las políticas económicas.

ras griegas o españolas que practican una agricultura sumamente intensiva, con frecuencia en invernaderos; zonas de agricultura muy moderna, pero muy endeudada y extremadamente contaminante, como en Bretaña (Francia), Flandes (Bélgica) o en los Países Bajos; territorios de ganadería extensiva, como en Auvernia y en Limousin (Francia).

### **Tipo 2 – Territorios de agricultura rica que utiliza poca mano de obra**

Se trata de zonas caracterizadas por:

- > un porcentaje generalmente escaso de población activa, y más especialmente en el sector agrario;
- > un excedente estructural de mano de obra, sobre todo femenina;
- > una dimensión elevada de las explotaciones agrarias (con fuerte tendencia a la concentración) y una orientación general hacia el monocultivo;
- > una fuerte mecanización de la producción y relaciones muy grandes de las superficies/mano de obra y del capital/mano de obra;
- > una preponderancia de la agricultura en la generación de ingresos y en la organización del territorio y del paisaje;
- > una escasa interrelación entre las empresas, las decisiones productivas y comerciales que dependen esencialmente de “precios administrados” y de subvenciones;
- > la búsqueda de nuevas funciones para los agricultores con objeto de evitar que se produzca un descenso demográfico;
- > una escasa demanda de políticas de desarrollo local y una fuerte adhesión a la acción de las organizaciones sindicales agrarias;
- > una actuación del sector público sumamente condicionada por la administración de las ayudas de la Política Agrícola Común (PAC).

Ejemplos en Europa: llanuras cerealistas de la Cuenca parisina en Francia; llanuras arroceras del norte de Italia; todas las zonas de producción de maíz y girasol; zonas de ganadería extensiva del Reino Unido.

### **Tipo 3 – Territorios de grandes propiedades rústicas tradicionales (“latifundios”)**

Estas zonas presentan en general las características siguientes:

- > una fuerte presencia de asalariados agrícolas y un frecuente absentismo de los propietarios;

- > una escasa valorización del territorio y fuertes barreras para el acceso a la tierra a través de agentes distintos a los propietarios tradicionales;
- > la búsqueda de soluciones legales para franquear esas barreras (reforma agraria en Escocia, “privatización” y desmantelamiento de las grandes explotaciones en los nuevos Länder alemanes);
- > un bajo índice de creación de empresas;
- > conocimientos técnicos limitados en materia de transformación de los productos;
- > un hábitat concentrado en los pueblos.

Ejemplos en Europa: algunos territorios de Escocia, del sur de la Península Ibérica (Andalucía en España, Alentejo en Portugal), de Sicilia, de los nuevos Länder alemanes.

### **Tipo 4 – Territorios dominados por espacios naturales o protegidos**

Estas zonas se caracterizan por:

- > una proporción importante de población que trabaja en actividades de explotación silvícola, pesquera o de ganadería extensiva;
- > una diversificación hacia productos biológicos y/o naturales de calidad;
- > la estructuración del sector turístico en función de la valorización de la naturaleza y la conservación;
- > situaciones a menudo conflictivas en la utilización de los recursos, con algunas oposiciones acérrimas entre los distintos grupos de interés;
- > el concierto entre estructuras públicas y privadas, formalizado con reglamentos o acuerdos contractuales;
- > una organización en red y cooperaciones interterritoriales (las federaciones de parques naturales, por ejemplo);
- > la dispersión del hábitat.

Ejemplos en Europa: territorios septentrionales de Escandinavia, territorios con parques naturales ya antiguos (la mayoría de los parques nacionales) o con parques de formación más reciente (con frecuencia parques regionales).

### **Tipo 5 – Territorios con una orientación hacia el ámbito turístico con estructuras de pequeña dimensión**

Estos territorios se caracterizan por:

- > estructuras de acogida de pequeña dimensión, gestión de tipo familiar;
- > una identidad y una estructura social fuertemente consolidadas;
- > una elevada proporción de población activa en el sector turístico, incluso a tiempo parcial;

- > una estrecha relación entre los distintos sectores de actividad a nivel local;
- > una artesanía y pequeñas y medianas empresas cuya actividad gira en torno al abastecimiento de los mercados locales (incluidos los turísticos);
- > límites en la construcción y la demanda de infraestructuras, un gran control de la población sobre el medio ambiente y la utilización de los recursos, y, en algunos casos, una voluntad explícita de limitar la afluencia turística.
- > una fuerte utilización del hábitat.

Ejemplos en Europa: los territorios alpinos de Austria e Italia, sobre todo las zonas pobladas por minorías o poblaciones de fuerte identidad.

### **Tipo 6 – Territorios dominados por las residencias secundarias o las estructuras de acogida**

Estas zonas se caracterizan por:

- > una proporción importante del hábitat destinada a las residencias secundarias;
- > una fuerte demanda de hábitat por parte de habitantes de la ciudad, de jubilados y, en algunos casos (territorios del sur de Europa), de extranjeros;
- > una escasa actividad turística fuera de temporada;
- > actividades de servicios de carácter temporal y/o una demanda permanente sólo de ciertos tipos de servicios;
- > un crecimiento del sector inmobiliario, al que no siempre sigue un desarrollo de las infraestructuras.

Ejemplos en Europa: algunos territorios rurales del País de Gales y Escocia; algunos territorios del sur de Francia, del litoral mediterráneo en España, de Toscana en Italia.

### **Tipo 7 – Territorios cuya economía está dominada por las pequeñas empresas locales**

Cabe distinguir en esta categoría tres tipos de situaciones: los territorios en los cuales las ramas de producción están poco estructuradas (pequeñas empresas sin relación entre ellas), los territorios donde, por el contrario, las ramas de producción están fuertemente estructuradas (pequeñas empresas especializadas pero complementarias entre sí) y los territorios especializados en una rama única.

En el primer caso encontramos:

- > un gran número de pequeñas empresas heterogéneas presentes en el territorio, algunas desde hace mucho tiempo;

- > una ausencia de especialización que dificulta las interrelaciones entre empresas y la identificación de las necesidades de éstas desde el punto de vista de los servicios y de las políticas de apoyo;
- > mercados en su mayoría locales o regionales.

Ejemplos en Europa: algunos territorios del sur de Escocia, del sur de Italia y, de modo más general, todos los territorios donde no se ha aplicado una lógica de colaboración/competencia entre empresas.

Por el contrario, en los territorios donde la especialización facilita la coordinación entre empresas y las iniciativas basadas en la difusión tecnológica y los servicios a las empresas encontramos:

- > un gran número de pequeñas empresas (que suelen coexistir con empresas medianas y grandes) especializadas y complementarias (lo que se denomina “especialización difusa” en el caso de los distritos industriales italianos);
- > una oferta local de formación para competencias y especializaciones técnicas vinculadas al desarrollo del sector;
- > una cohesión social y territorial importante;
- > un acceso a los mercados mundiales, con competencia a nivel mundial;
- > un alto nivel de innovación tecnológica que se extiende a toda la rama de producción;
- > pero a veces se da también un escaso nivel de formación de los funcionarios directivos, debido a la posibilidad inmediata de acceder al mercado de trabajo.

Este tipo de estructuración es menos frecuente en los territorios rurales europeos. Se encuentra sobre todo en Italia del Norte (distritos industriales del Véneto, Lombardía, Friulia) y en algunas zonas rurales de Francia (Tarn, Jura).

Por último, el tercer caso se caracteriza por:

- > pequeñas empresas especializadas todas ellas en un mismo producto y por lo tanto competidoras entre sí;
- > una oferta local de formación profesional pero una limitada diversidad de los conocimientos;
- > un acceso a los mercados nacionales y europeos, pero una fuerte competencia para lograr este acceso.

Este tipo corresponde a las zonas de producción agroalimentaria a pequeña escala, como las zonas de producción quesera (*véase más adelante el ejemplo de Brengenzwald en Austria*), los viñedos italianos, portugueses, etc.

## Tipo 8 – Territorios suburbanos

Estos territorios adolecen de:

- > una fuerte presencia de “movimientos pendulares” (desplazamientos diarios);
- > estructuras de servicios y comerciales afectadas por la competencia de las zonas metropolitanas o de las ciudades próximas;
- > un índice insuficiente de creación de empresas;
- > dificultades para garantizar una prestación suficiente de servicios a la población;
- > un hábitat residencial dominante;
- > la erosión de la identidad territorial.

Ejemplos en Europa: la mayoría de las zonas rurales que se hallan en las cercanías de las grandes ciudades.

## Tipo 9 – Territorios con una población mayoritariamente de la 3a edad y/o un alto índice de dependencia

Estas zonas se caracterizan por:

- > un declive económico y social, del que son reflejo los bajos ingresos de los habitantes y el escaso índice de empleo;
- > un declive demográfico importante sumado a un envejecimiento de la población;
- > dificultades para garantizar la sucesión/reactivación de las empresas y las explotaciones agrarias;
- > una escasa valorización del territorio, unida a un abandono progresivo del capital inmobiliario, del capital patrimonial y de las infraestructuras;
- > un nivel de servicios y atractivos insuficientes para retener a los jóvenes;
- > una estructura productiva extremadamente dispersa que dificulta la aparición de efectos multiplicadores que puedan ser generados por las intervenciones públicas;
- > la marcada necesidad de intervenciones públicas para preservar las empresas y los empleos existentes, mantenidos principalmente gracias al pluriempleo;
- > dificultades en la organización de los agentes.

Ejemplos en Europa: un gran número de territorios situados en zonas de montaña (excepto las zonas con una marcada orientación turística o industrial), determinados territorios interiores de España, Grecia, Portugal, el Mezzogiorno italiano y algunos territorios franceses como las llanuras de Limousin, Aude, etc.

## 1.1 Nuevas oportunidades para los territorios rurales

Tan sólo a partir de finales de los años ochenta, fundamentalmente con la aparición y la difusión del concepto de “ruralismo”, se pusieron en práctica políticas experimentales en algunos territorios marginados, para recuperar su competitividad económica. Estas políticas abrieron el camino a la realización de un análisis micro-económico, que constituye la base de los procesos de desarrollo y transformación social. Este análisis ha permitido identificar elementos específicos del desarrollo (o no desarrollo) de los distintos medios rurales, haciendo surgir el concepto de “territorio” como eje capaz de coordinar las relaciones entre instituciones, economía y organización social.

Así, se entiende por “competitividad económica territorial” la capacidad de los agentes de generar y mantener el valor añadido a través de la integración de los recursos locales en productos y servicios que respondan a las nuevas expectativas de los consumidores y a la evolución de los mercados. La estrategia se basa en una reorientación de las políticas públicas de intervención, y en las modalidades de organización de los procesos de producción y distribución cuyo fin es crear ventajas competitivas a través de la valorización de las especificidades de cada territorio.

Hoy en día, en Europa se manifiesta más que nunca la necesidad de una competitividad económica de los territorios rurales. Efectivamente, la preservación de los paisajes, la diversificación de la oferta de productos y servicios basados en el patrimonio propio de cada zona se han convertido en pilares del reposicionamiento de la economía rural en un contexto de competencia mundial.

La Iniciativa LEADER se convierte, a partir de 1992, en la respuesta política “piloto” de la Unión Europea a la necesidad de reconstituir la competitividad económica de los territorios rurales en dificultades.

En complementariedad con las políticas europeas, nacionales y regionales, que se orientan esencialmente hacia los factores materiales, las intervenciones locales facilitadas por LEADER tratan de orientarse hacia los factores inmateriales y culturales del desarrollo. Al mismo tiempo, LEADER no se limita a respaldar las actividades directamente productivas, sino que pretende mejorar el entorno social, a la vez que revaloriza el patrimonio natural y cultural.

Ocho años después del lanzamiento de la Iniciativa comunitaria de desarrollo rural, se pueden sacar algunas enseñanzas respecto a la pertinencia de las políticas de intervención realizadas a escala local y respecto a la necesidad de profundizar, e incluso ampliar, los campos de intervención.

## **1.2 Las enseñanzas y logros de LEADER**

**Primer logro:** LEADER ha impulsado una pedagogía del enfoque integrado del desarrollo en territorios con dificultades, asumiendo el riesgo de la experimentación.

LEADER ha propuesto que se concentre el apoyo al desarrollo en microterritorios identificados a partir de elementos de cohesión económica, ambiental, cultural, etc. La elaboración de un Plan de desarrollo (“business plan”) para cada uno de los territorios afectados, sobre la base de una cooperación “horizontal” que agrupe a agentes públicos y privados locales, debería evitar, en principio, que se haga extensiva a todos los territorios de que se trate la misma “receta de desarrollo”.

Esta estrategia debería hacer posible, ante todo, una primera integración de las variables económicas, socio-culturales y ambientales en el análisis del territorio.

No obstante, una visión integrada del territorio sólo se puede construir progresivamente, a la par que las intervenciones “sobre el terreno”. En el marco de realidades profundamente fragmentadas, difícilmente puede surgir una visión de conjunto de un primer análisis, incluso si se consiguen cruzar los diversos intereses y percepciones. Ello no quiere decir que el enfoque local, “autóctono”, del desarrollo culmine siempre con éxito.

**Segundo logro:** LEADER ha demostrado la pertinencia de la creación de una estructura flexible y eficaz, el “grupo de acción local” (GAL), que desempeña el papel de catalizador y de interfaz entre las demandas de los agentes locales y las entidades públicas y privadas. Los GAL han ido descubriendo progresivamente los ámbitos de intervención más pertinentes para su contexto, analizando para ello las oportunidades que ofrecen los mercados en lo que se refiere a los recursos y estructuras locales. Asimismo, han demostrado que una intervención de desarrollo local exige la ayuda de las entidades públicas y de los organismos y estructuras privadas presentes en el territorio para favorecer la experimentación y la ejecución de nuevas vías de desarrollo económico.

Con frecuencia, los GAL también han logrado que algunas administraciones locales, y en especial los municipios, desempeñen un papel de animación social, estimulando las iniciativas y valorizando las sinergias que puedan existir entre los intereses de los agentes socio-económicos locales y los de toda la comunidad local. Esta sinergia es un elemento indispensable para llevar a buen término proyectos económicos, sociales y otros en los territorios desfavorecidos.

### **EJEMPLO**

*El GAL Mugello/Val de Sieve (Toscana, Italia) es una gran asociación que agrupa a numerosas instituciones públicas (15 municipios y una Comunidad de montaña) y no menos de 42 entidades privadas. Entre estos asociados se encuentran el Municipio de Firenzuola y ocho empresarios privados del sector de la “pietra serena”, piedra gris local utilizada frecuentemente por los artistas del Renacimiento italiano y limitada hoy en día al adoquinado de los centros históricos. El GAL ha incluido entre sus ejes prioritarios una acción destinada específicamente a la revalorización de este sector. Con el apoyo del GAL, del municipio de Firenzuola y de consejeros especializados, los productores han acometido un proceso de búsqueda y desarrollo destinado a encontrar nuevos productos y usos para la piedra serena. Paralelamente, el municipio de Firenzuola ha apoyado la organización de cursos de formación e intercambios con instituciones especializadas, con el fin de reintroducir el antiguo oficio de tallador de piedra. Así, se han determinado tres campos nuevos de aplicación para la piedra serena: el mobiliario urbano, la decoración interior y la creación de diversos objetos en piedra serena. El papel del grupo de acción local y del municipio en la animación y el acompañamiento del proyecto ha sido esencial. En total, LEADER ha invertido 224.000 EUROS. Desde el lanzamiento de la operación, se ha observado un crecimiento continuo del sector de la piedra, desde el punto de vista del volumen de negocios (+60%) y del número de empleos (34 puestos nuevos a tiempo completo, o sea un aumento del 20%). Aparte de estos resultados económicos, asistimos a un cambio profundo en la manera de actuar de los empresarios: actualmente, cooperan estrechamente entre ellos, hasta tal punto que hoy día se podría hablar, no sólo de la organización de una rama de producción, sino también de la creación progresiva de un auténtico distrito industrial especializado en la piedra serena. Este ejemplo revela la importancia y la pertinencia de una buena relación público-privada en territorios con dificultades.*



**Tercer logro:** la creación de GAL ha permitido introducir progresivamente elementos clave para la construcción de un modelo de desarrollo económico autóctono.

He aquí algunos ejemplos:

#### **EJEMPLO 1:**

##### **Afinar colectivamente la relación entre productores locales y mercados finales**

En 1993, el grupo LEADER West Cork lanzó una estrategia basada en la creación de una marca regional. El objetivo era alcanzar una mayor coordinación entre los productores para la comercialización de los productos turísticos y agroalimentarios locales. Tras una serie de cursos sobre control de calidad, la acción fue coronada con la creación de una etiqueta, "Fuchsia Ltd.", que implica el respeto de una serie de reglas y criterios de calidad.

#### **EJEMPLO 2:**

##### **Construir vínculos de colaboración entre empresarios y otros agentes**

En Austria, la "Käsestrasse Bregenzerwald" (Ruta del Queso del Bosque de Bregenz) es representativa del desarrollo local integrado del Bregenzerwald, territorio forestal y montañoso situado al este de Bregenz, capital del Land de Vorarlberg. En la cooperación local colaboran 23 municipios, diversas asociaciones, y agricultores, restaurantes, operadores turísticos, productores agroalimentarios, comerciantes y artesanos. La "Ruta del Queso" se ha convertido en la acción emblemática de esta cooperación territorial, cuyos vínculos se han consolidado aún más desde su comienzo a través de las múltiples actividades organizadas en el marco del proyecto. Efectivamente, la "construcción" de la Käsestrasse es un proceso continuo ya que requiere la participación activa y constante de un número creciente de empresas, voluntarios y agentes públicos.

#### **EJEMPLO 3:**

##### **Aumentar el nivel de cultura económica a través de la formación y la experimentación**

La inauguración en abril de 1998 de la "Stenfors Development Kitchen" (Cocina del Desarrollo de Stenfors) en Robertsfors (Västerbotten, Suecia) es el resultado de un proceso que ha durado cinco años. Lanzado por 5 agricultoras, este proyecto tenía como meta poner en marcha un taller de cocina colectivo que les permitiera preparar, con fines comerciales, productos locales cocinados según recetas familiares. Al brindar la posibilidad de

compartir los equipos de preparación, envasado y almacenamiento, el taller ha creado una actividad y una nueva fuente de ingresos para las 17 personas que utilizan actualmente esta estructura.

#### **EJEMPLO 4:**

##### **Aprovechar mejor las oportunidades que ofrecen los mercados locales, antiguamente sin explotar**

En el Reino Unido, el grupo LEADER Ross & Cromarty, que opera en las Highlands escocesas, ha apoyado un proyecto de horticultura biológica a pequeña escala, con el objetivo de abastecer a los habitantes de la península de Applecross de flores, verduras y frutas frescas. Anteriormente, los habitantes de esta región aislada se abastecían, una vez por semana, de productos alimenticios procedentes del exterior. También podían comprar alimentos en el centro urbano más cercano, situado a... 130 km. Con la creación de la empresa "Applecross Organics", la posibilidad de acceder a productos frescos de calidad durante todo el año -especialmente en invierno cuando el desplazamiento por carretera resulta difícil- ha generado un nuevo mercado local.

En Portugal, cazadores de todo el país se reúnen en la zona LEADER Destêque. Por iniciativa del GAL, los agricultores de la región han empezado a vender directamente productos locales y de granja a los cazadores y a sus familias.

#### **EJEMPLO 5:**

##### **Consolidar la atención de las empresas y de los agentes locales hacia la evolución exterior y hacia sus capacidades de innovación**

"LEANOVA" es un programa de apoyo a la innovación para las pequeñas empresas de las zonas LEADER Lauwersland y Noordwest Friesland (Frisia/Groninga, Países Bajos). El proyecto recurre a expertos de toda una serie de organizaciones competentes (centros de búsqueda y tecnología, grandes empresas, etc.) que trabajan con las PYME para encontrar soluciones que permitan franquear las dificultades que entorpecen su crecimiento, sobre todo por falta de innovación en los productos. Concebido por la Universidad de Twente (Enschede), LEANOVA está basado en un programa similar, "INNOVA", aplicado por la Universidad en otra región de los Países Bajos.

**Cuarto logro:** LEADER ha puesto de manifiesto la necesidad de un mejor conocimiento de la economía local que tenga en cuenta los productos y conocimientos especializados, incluidos los que se hallan en vías de desaparición.

La dificultad de conseguir estadísticas actualizadas sobre la evolución de las empresas a escala local pone de manifiesto la importancia de la acción del GAL, el cual, a través de la colaboración con organismos como las cámaras de comercio, agricultura y artesanía, las asociaciones de empresas, las cooperativas locales, etc. consigue realizar un seguimiento de la evolución local.

Además de este seguimiento, LEADER ha demostrado también la necesidad de determinar cuáles son los conocimientos especializados propios del territorio, a menudo en vías de desaparición o con una subsistencia basada únicamente en un contexto local o familiar. A menudo, gracias al descubrimiento de estos conocimientos y a la ayuda de los agentes locales, los GAL han podido madurar propuestas diferenciadas, organizar cursos de formación pertinentes y recrear las condiciones necesarias para una nueva valorización de esos conocimientos especializados. De esta forma se han vuelto a introducir numerosos productos locales en los mercados.

Sin embargo, la capacidad de observación de la economía local por parte de los GAL suele ser, más bien, empírica. En muy pocos casos se han organizado iniciativas sistemáticas de compilación de estadísticas y de búsqueda para garantizar una 'vigilancia' constante de los cambios en la estructura productiva (natalidad/mortalidad de las empresas) y en los conocimientos especializados (competencias profesionales tradicionales/nuevas). Aún queda trabajo por hacer para homogeneizar los métodos de compilación de estadísticas y de datos, con el fin de facilitar la realización de análisis comparados a escala territorial y la comprensión de la importancia relativa de cada sector con respecto a los demás.

**Quinto logro: LEADER ha abierto pistas para superar determinados obstáculos de los territorios con mayores dificultades.**

Actuando a escala local, LEADER ha permitido afinar progresivamente métodos para superar los obstáculos propios de los territorios marginados.

Se han realizado experiencias para hacer frente a los problemas siguientes:

#### **a) Dificultad de garantizar la sucesión/reactivación de las explotaciones agrarias y de otras empresas locales**

##### **EJEMPLO**

*“RELANCE” es el instrumento estratégico creado por el GAL Espace Cévennes (Languedoc-Rosellón, Francia) para ceder a reemprendedores las actividades, empresas y explotaciones agrarias con riesgo de desaparecer por falta de herederos. Merced a la creación de bases de datos y a la ayuda de las cámaras de comercio, agricultura y artesanía, y de otras estructuras públicas, el GAL logra encontrar a empresarios interesados en instalarse en Cévennes. A continuación, RELANCE se encarga de la puesta en contacto y el acompañamiento individualizado de los cedentes y los reemprendedores.*

#### **b) Abandono o infrautilización del capital inmobiliario, histórico y de las infraestructuras**

La rehabilitación de monumentos, edificios e infraestructuras diversas ha sido un medio para aumentar el atractivo de los territorios degradados. Con frecuencia, la restauración del patrimonio ha ido acompañada por la creación de una nueva oferta turística. Por otra parte, las acciones relacionadas con el patrimonio abandonado han contribuido a mejorar la imagen que tenían los habitantes de su patrimonio cultural.

##### **EJEMPLO**

*En la zona LEADER Ballyhoura (Irlanda), la renovación de los pueblos ha dado lugar a la creación de nuevos comercios y especialmente de restaurantes, que, progresivamente, se han ido integrando en una estrategia colectiva de calidad (operación “QUEST”) y se han convertido en centros de interés para la población local y para los turistas que buscan una oferta de calidad.*

##### **EJEMPLO**

*En el Virgental (Tirol, Austria), con el fin de preservar muros y terrazas medievales abandonados que actualmente albergan una rica fauna y flora silvestres, se ha creado un camino orientado a descubrirlos con el apoyo de los agricultores locales. El camino obedece al eslogan “Da un sentido a tus sentidos” y ha sido adaptado para los invidentes. Este producto se ha convertido en la piedra angular de la estrategia turística de la zona. Ha llevado a que los hosteleros adapten su oferta a este nuevo tipo de clientela. La acción ha redundado en la promoción de la totalidad del territorio denominado “Virgental, Valle de los Sentidos”.*

Por lo demás, en numerosos territorios LEADER, antiguas vías férreas, caminos de peregrinaje, instalaciones agrarias e industriales, etc. han brindado la ocasión de crear ofertas turísticas originales, evocadoras de tradiciones olvidadas (antiguos caminos de peregrinaje de los Celtas, por ejemplo), que suscitan una gran curiosidad y una afluencia de visitantes a estas zonas alejadas que hubieran sido impensables en otros tiempos. Al mismo tiempo, esta revalorización genera un cambio de mentalidad, y los habitantes comienzan a proyectar una mirada positiva hacia sus propios recursos y modelos de referencia.

### **c) Envejecimiento de la población, falta de servicios y de amenidad para retener a la población joven**

En los territorios rurales con mayores dificultades no existen atractivos para los jóvenes. Las soluciones propuestas por LEADER suelen enmarcarse en un enfoque amplio, encaminado a abarcar varios aspectos a la vez, de manera que se actúe en el ámbito social, económico, recreativo y en la imagen del territorio.

#### **EJEMPLO**

*Las posibilidades de empleo limitadas, junto con un alto índice de desempleo, han provocado en Llandysul y Point-Tywely, dos pueblos del Valle de Teifi (País de Gales, Reino Unido), la emigración de numerosos jóvenes a las ciudades. Preocupado por este declive socioeconómico, un grupo de habitantes ha organizado con el grupo LEADER un informe de gestión de la comunidad rural. Ello condujo a la constitución de tres “grupos de trabajo”, centrados respectivamente en la cohesión social y la calidad de vida, los asuntos económicos, el medio ambiente y el turismo. Esta iniciativa ha desembocado en la elaboración de un plan de desarrollo integrado que se ha concretado en numerosas acciones destinadas a devolver el atractivo a los dos pueblos: creación de un centro para la juventud, transformación de una sala parroquial en centro de fines múltiples, instalación de una guardería en un edificio comercial abandonado, ampliación de la base náutica de Llandysul con creación de alojamientos para albergar a grupos de canoa-kayak, instalación de puntos de depósito para residuos reciclables, etc. La operación reviste una importancia aun mayor si se tiene en cuenta que los dos pueblos pertenecen a dos entidades administrativas diferentes.*

### **d) Una estructura productiva dispersa que dificulta la aparición de efectos multiplicadores generados por las intervenciones públicas**

En contextos de este tipo, LEADER suele orientarse hacia las iniciativas de agrupación de los productores para solucionar determinados problemas específicos: capacidad de innovación en el proceso de producción, adecuación a las normas, acceso a los mercados, etc. Estas iniciativas han resultado oportunas en diferentes casos:

- > caso de productores con la misma especialización;
- > caso de productores con especializaciones complementarias que permiten organizar una oferta común (creación de rutas turísticas temáticas por ejemplo);

#### **EJEMPLO**

*En el Magnoac (Midi-Pirineos, Francia), la agrupación de los agricultores en una CUMA (Cooperativa de Utilización en común del Material Agrícola) ha hecho posible la creación de un matadero y una fábrica de conservas alimenticias para la producción de foie gras, producto tradicional del territorio. Los agricultores han puesto en marcha una herramienta de trabajo colectivo que les permite introducir las normas sanitarias europeas y acceder al mercado nacional. Se ha introducido una gestión flexible en el funcionamiento técnico y financiero de las instalaciones con objeto de adaptarse a la situación de cada agricultor miembro. Apoyada por LEADER, la “Casa del Magnoac”, lugar de encuentro para los habitantes y los turistas, también hace las veces de estructura de comercialización colectiva para 6 agricultores, mientras que otros 34 venden directamente sus productos en la granja.*

**Sexto logro:** LEADER ha apoyado la construcción de instrumentos de apoyo orientados a una competitividad económica a largo plazo.

LEADER es, además de una herramienta financiera, un instrumento de animación. LEADER I constituyó esencialmente una fase de aprendizaje para los GAL, que, en su mayoría, se orientaron hacia acciones a corto plazo. Progresivamente, a medida que iban adquiriendo experiencia, los grupos LEADER II han establecido y creado instrumentos adaptados a su territorio, susceptibles de garantizar una competitividad económica a más largo plazo.

Algunos de estos instrumentos se encuentran todavía en una etapa inicial, pero otros ya han demostrado sus bondades y confirmado su interés. Veamos algunos ejemplos:

#### **EJEMPLO 1:**

**Creación de instrumentos financieros** para alentar a los bancos a que desempeñen un papel más activo en el desarrollo local y entablen una relación de confianza entre los pequeños productores y el sistema financiero.

El grupo LEADER Anglona Monte-Acuto (Cerdeña, Italia) ha creado un “Fondo de Garantía y Préstamos sin interés”. Este fondo cooperativo, “LEADERFIDI”, tiene por objeto favorecer el nacimiento y el desarrollo de pequeñas empresas locales facilitando su acceso al crédito, en un contexto regional donde el dinero es caro y los solicitantes de préstamos son poco solventes. Asimismo, la acción se incluye dentro de una estrategia de apoyo a las iniciativas que va más allá de la duración del Plan de acción local concebido en el marco de LEADER. Un acuerdo entre LEADERFIDI y el Banco de Cerdeña abre el acceso del crédito institucional a empresarios locales, en especial a los jóvenes creadores.

#### **EJEMPLO 2:**

**Creación de estructuras de apoyo a la innovación tecnológica** al servicio de los productores y los pequeños empresarios.

El grupo LEADER Ötztal (Tirol, Austria) ha apoyado la creación de una máquina para lavar la lana, que se ha puesto a disposición de los criadores de ganado ovino que operan en un vasto perímetro. Esta máquina, gestionada por un empresario local, es una combinación de las tecnologías más modernas y respeta las normas ambientales. Se trata de un aparato concebido para satisfacer las necesidades de los criadores locales de ovejas que, anteriormente, se veían obligados a mandar la lana a lavar en Bélgica al carecer en la región de una máquina al efecto con una capacidad adecuada. La utilización de esta nueva máquina contribuye al mismo tiempo a reavivar la tradición de la cría de ovejas y de la transformación de la lana del valle de Ötz.

LEADER también ha favorecido los mecanismos de transferencias tecnológicas con universidades y centros de investigación. No obstante, los GAL siguen tropezando con dificultades a la hora de poner a punto estructuras de transferencia que puedan satisfacer las necesidades de innovación de los empresarios rurales. Por otra parte, los grupos LEADER siguen careciendo de la capacidad de respaldar la creación de estructuras al servicio de varios territorios vecinos que estén administradas a escala regional y permitan aplicar una estrategia de investigación y desarrollo a escala local.

#### **EJEMPLO 3:**

**Organización de centros de servicios para las empresas** que parten del establecimiento de las necesidades de los empresarios locales y garantizan su participación en la gestión.

El “Museo de la Miel” de la zona LEADER Portodemouros (Galicia, España) es mucho más que un museo: es ante todo un espacio multifuncional dedicado a la apicultura. Alberga una empresa que produce miel, presta la asistencia técnica necesaria a los apicultores, organiza cursos de formación, alquila aperos y presta servicios de control de calidad para que los apicultores de la región puedan envasar su miel conforme a las normas de calidad. Con el apoyo de LEADER, el Museo de la Miel favorece el mantenimiento de los pequeños apicultores que, sin el acceso a estos servicios, más tarde o más temprano se verían condenados a desaparecer.

#### **EJEMPLO 4:**

**Creación de estructuras de formación profesional**

Gracias a LEADER se ha organizado la formación profesional a diferentes niveles para:

- > aprovechar nuevas oportunidades económicas para el territorio;
- > actualizar los conocimientos y competencias locales;
- > revalorizar actividades tradicionales en declive.

El GAL Garfagnana Ambiente e Sviluppo en Toscana (Italia), preocupado por la grave crisis que afecta a la actividad forestal, ha comenzado una política de modernización del sector que trata de reorientar una parte de las actividades y de los empleos forestales hacia la protección del medio ambiente, en lugar de intensificar la explotación forestal propiamente dicha. Se organizó un cursillo de reciclaje de 10 trabajadores forestales consistente en talleres donde se aplican las técnicas de “bioingeniería” que dan preferencia fundamentalmente a la utilización de esencias y materiales naturales. Para responder a la demanda creciente de mano de obra calificada por parte de las cooperativas forestales locales, se organizó posteriormente un segundo cursillo de formación, destinado esta vez a veinte jóvenes parados.

#### **EJEMPLO 5:**

**Creación de agrupaciones para la comercialización de productos locales**

El “Consorzio Garfagnana Produce” es el fruto de la iniciativa de valorización de tres productos típicos de la Garfagnana (Toscana, Italia): la escanda (*Triticum mono* -

*coccum sensu lato / especie de trigo silvestre), la miel y las castañas. Con objeto de organizar estas líneas de producción, el GAL logra integrar, gracias a una importante acción de animación, a agricultores, transformadores y comerciantes en el mismo consorcio. En 1996, con el apoyo de las estructuras públicas locales, se consigue la Indicación Geográfica de Procedencia para la escanda. Tras el éxito de la iniciativa, nacen otros dos consorcios en 1998: “Consorzio del Farro della Garfagnana”, que agrupa a los productores de escanda y el “Consorzio Castanicoltori” que agrupa a los productores de castañas. El Consorzio Garfagnana Produce ha acabado agrupando los intereses de todos los productores y operadores turísticos de la zona para crear una imagen y garantizar la promoción del territorio a escala europea.*

#### **EJEMPLO 6:**

#### **Creación de “escaparates” para la promoción y la comercialización de productos de calidad**

*14 ganaderos de la zona LEADER Sonderjylland (Dinamarca) se agruparon para crear una granja pedagógica. Bautizada “Agripark”, la estructura cuenta con numerosos animales – bovinos, ovinos, cérvidos, jabalíes, etc. – cuya carne es de consumo frecuente. Además de su función recreativa, la granja funciona como “escaparate” de las formas que debería adoptar la producción de carne de calidad: los animales se crían según normas éticas, sanitarias y alimentarias que respetan su bienestar. Dan por tanto una carne muy sana que los visitantes pueden comprar in situ. El proyecto –que es el resultado de una serie de acciones encaminadas a forjar una relación de colaboración entre productores, ofreciendo a la vez una mayor garantía de calidad a los consumidores– tiene un efecto demostrativo inmediato en materia de diversificación de las actividades agrarias locales y, a la larga, puede generar varios empleos.*

### **1.3 Necesidades y márgenes de maniobra para alcanzar la competitividad económica**

#### **1.3.1 Diversidad de situaciones**

La tipología de las situaciones de los territorios rurales presentada a continuación permite comprender por qué la cuestión de la competitividad económica se plantea de manera diferente según el territorio.

- > Algunos territorios ya gozan de una cierta **competitividad económica, heredada del pasado**, que han podido conservar o afinar con el tiempo en diversa

medida. Es el caso sobre todo de los territorios que todavía viven de la **agricultura**, tanto si ésta emplea mucha o poca mano de obra. No obstante, ello no impide que algunos de estos territorios hayan perdido una parte de su competitividad social y/o medioambiental, lo que podría poner en tela de juicio, con el tiempo, su competitividad económica.

- > En otros casos, la **competitividad económica es más reciente**. Su creación reposa en mercados de hace unas décadas (caso de los territorios orientados hacia el turismo, con estructuras de pequeña dimensión) o incluso más antiguos (caso de los territorios cuya economía está dominada por las pequeñas empresas locales).
- > Otros han perdido la competitividad económica agrícola tradicional y están **a la búsqueda de nuevas vías** de desarrollo para recuperar su competitividad.
  - Entre éstos, algunos **disponen de una baza** bastante clara para lograrlo, y ya han iniciado más o menos un proceso en esta dirección. Es principalmente el caso de los territorios donde los espacios naturales y protegidos juegan un papel clave, de los territorios dominados por las residencias secundarias o por estructuras de acogida de la tercera edad. Es también el caso de los territorios suburbanos.
  - Otros, sin embargo, **todavía no han encontrado una vía** para recrear una competitividad económica y se enfrentan a dificultades considerables para lograrlo. Tal es el caso de los territorios dominados por la presencia de grandes propiedades latifundistas y de las zonas donde predominan las personas de edad y que dependen enormemente de las ayudas públicas.

#### **1.3.2 Coordinación de la competitividad económica con la competitividad social y medioambiental**

La comparación de situaciones deja entrever cómo la competitividad económica se coordina con la competitividad social y medioambiental, abordadas en los demás fascículos.

#### **a) Necesidad de un enfoque simultáneo e integrado**

En algunos casos, la competitividad social y medioambiental se convierten en elementos inseparables de la competitividad económica.

Tal es el caso, por ejemplo, de los territorios suburbanos. Se trata en general de territorios “abiertos hacia el exterior”: en ellos se pueden concentrar recursos

humanos y competencias importantes, pero están orientados hacia la ciudad vecina, sin que el territorio local obtenga realmente ningún provecho. Además, en estos territorios, por causa de una presión del sector rústico e inmobiliario mal controlada, suele darse una pérdida de carácter y de identidad propia, sin mencionar los problemas ambientales que puedan plantearse. En contrapartida, la proximidad de la ciudad ofrece a estos territorios oportunidades en términos de mercados (facilidad de venta de productos locales, posibilidad de turismo diario de proximidad, etc.).

Los principales desafíos que se plantean para estos territorios son volver a centrar el interés de los habitantes en todo lo local y revalorizar una identidad perdida que pueda apoyarse en las oportunidades de mercados próximos. Ello supone, sin lugar a dudas más que en otros casos, una integración entre el enfoque social, económico y ambiental.

#### **b) Puertas de entrada imprescindibles para la competitividad económica**

En otros casos, la competitividad social y/o medioambiental es imprescindible para crear las condiciones de una competitividad económica.

Por ejemplo, en los casos de territorios donde los espacios naturales y protegidos juegan un papel clave, la competitividad económica no se puede alcanzar sin un control total del medio ambiente, base necesaria para valorizar la baza con que cuenta el territorio. Una vez más, la competitividad medioambiental relativamente bien establecida -es decir, una vez que se han creado las condiciones para la preservación y la plena valoración de los recursos naturales, del espacio y del patrimonio físico del territorio, y que se trata de valores plenamente compartidos por los agentes del territorio- se entra en una lógica de competitividad económica.

En los territorios rurales marginados y en los dominados por los latifundios, la dificultad para alcanzar una competitividad económica reside casi siempre en la ausencia de competitividad social y/o, con menos frecuencia, de la medioambiental. El vacío demográfico, la pérdida de confianza entre los agentes, la desaparición de los vínculos sociales, el abandono y la degradación de los recursos naturales y patrimoniales, etc. constituyen la principal barrera a la competitividad económica y son una prioridad a corto plazo.

#### **c) Amenazas a largo plazo**

En algunas ocasiones, la competitividad social y/o medioambiental pueden no ser una necesidad a corto plazo para la competitividad económica, pero pueden constituir una amenaza para ésta última a más largo plazo.

Tal es el caso en particular de los territorios donde la agricultura ocupa a poca mano de obra, los cuales están actualmente más amenazados por el vacío demográfico y social y por los problemas ambientales, que por los problemas realmente económicos.

Cabe preguntarse qué prioridad se debe conceder a la búsqueda de una competitividad económica para un territorio rural. Si está claro que la competitividad económica es un elemento central en la perspectiva de un desarrollo rural autóctono, que no dependa a la larga de subvenciones y políticas de apoyo exteriores, la prioridad que se otorgue a la competitividad económica debe relativizarse en función de cada contexto particular.



## **Parte 2**

# **Análisis de la competitividad económica de un territorio**





# Análisis de la competitividad económica de un territorio

**¿Cómo evaluar la competitividad económica de un territorio? En otras palabras, cómo evaluar la capacidad de los agentes locales para crear y mantener el valor añadido en su territorio?**

Cabe considerar que dicha capacidad sea el resultado de cuatro elementos:

- > la capacidad de los agentes locales para desarrollar y valorizar las **competencias y los conocimientos especializados** locales, acompañado de un dominio de las nuevas tecnologías;
- > su capacidad para garantizar una adecuada valorización de los **recursos financieros** existentes en el territorio, tanto privados como públicos;
- > su capacidad para **crear y administrar empresas** y organizarlas, dentro de ellas mismas y entre ellas;
- > su capacidad para **acceder a mercados** remuneradores, que aporten una plusvalía económica.

Estos elementos corresponden a cuatro de los ocho componentes del capital de un territorio, presentados en el primer fascículo, “La competitividad territorial”.

Para comprender el papel que juegan estos componentes en la capacidad de los agentes locales para crear y mantener el valor añadido en el territorio, proponemos a continuación una clasificación en cuatro tipos de análisis:

- > análisis de **los elementos existentes**;
- > análisis de las **prácticas de valorización** de esos elementos existentes;
- > análisis de los **sistemas de organización**;
- > análisis de los **valores** que constituyen la base de estos sistemas de organización.

## **2.1 Las competencias, conocimientos especializados y la capacidad de control de las tecnologías**

### **a) Elementos existentes**

¿Cuáles son las competencias y conocimientos especializados que existen en el territorio? La cuestión equivale a preguntarse cuáles son las características de la población activa local, incluida una descripción de las calificaciones profesionales.

Un inventario de tales características no puede olvidar a la población activa potencial, como las mujeres y los jóvenes. Tampoco se puede ignorar a las personas mayores, jubiladas o no, que aunque ya no sean consideradas como población activa, siguen constituyendo con frecuencia un importante recurso potencial desde el punto de vista de los conocimientos especializados, sobre todo los tradicionales y/o en vías de desaparición.

La descripción de las competencias y conocimientos especializados para el desarrollo territorial no puede limitarse a una simple distribución profesional de la población activa. También se deben tener en cuenta las capacidades específicas de los agentes en términos de iniciativa, sus vínculos y contactos con el mundo exterior, etc. Puesto que, evidentemente, no es posible realizar un análisis de este tipo con respecto a toda la población, puede resultar interesante concentrarlo en varios agentes clave, fundamentalmente los promotores de proyectos, los responsables de las decisiones, los “líderes” locales, las “fuerzas vivas” del territorio.

En lo que se refiere al aspecto potencial, parece importante evaluar cómo la población activa va a evolucionar en el territorio: ¿va a disminuir o, por el contrario, a aumentar? Depende de los cambios demográficos en curso (envejecimiento o no de la población), pero también de la llegada eventual de nuevos residentes, de la capacidad de los agentes para informarse y formarse, etc.

### **b) Las prácticas de valorización**

¿Cómo se pueden valorizar la mano de obra, las competencias y los conocimientos especializados locales?

En primer lugar se piensa en el problema del paro y en el nivel de adecuación que puede existir entre la oferta y la demanda de empleos. Este aspecto clave merece un análisis a conciencia: ¿para qué competencias existe una disparidad entre la oferta y la demanda? ¿A quién afecta el paro?

De modo más general, ¿cuál es la estructura de la ocupación de la población activa en el territorio? ¿La agricultura sigue teniendo un peso en términos de empleo? ¿Existen déficit estructurales en términos de trabajo

que sólo se pueden superar con la emigración? ¿Cuál es la importancia relativa del empleo a tiempo parcial y de la pluriactividad? ¿Del trabajo autónomo y de las empresas de gestión familiar, y el peso del trabajo asalariado en el total de población activa? El objetivo de estas preguntas es describir las características clave de la estructura del empleo del territorio.

Asimismo, se deben tener en cuenta aspectos más cualitativos: ¿cuáles son las competencias locales que no se han revalorizado?

### c) Los sistemas de organización

¿Cómo se organizan los agentes locales para garantizar el desarrollo y la valorización desde el punto de vista económico del potencial humano existente en su territorio? Esto nos conduce a varios tipos de preguntas:

- > ¿Cuáles son los sistemas de contratación de los trabajadores? ¿Existe algún tipo de adaptación contractual a las necesidades locales (mutualización de los empleos a tiempo parcial o agrupación de los empleadores, por ejemplo)?
- > ¿Qué sistemas se han creado para la formación profesional? ¿Qué iniciativas se han tomado para la valorización, recuperación o modernización de los conocimientos especializados tradicionales?
- > ¿Qué relaciones existen con las universidades, los centros de investigación y otras instituciones de apoyo?
- > ¿Cuál es el potencial de innovación de los agentes locales? Se podría realizar un “barrido” rápido de las ideas y proyectos de los empresarios para elaborar un índice del potencial innovador del territorio.

### d) Los valores

¿Qué importancia conceden los agentes locales a la adquisición de competencias y a la formación? ¿Cómo se analizan las necesidades? ¿Existen formas de diálogo social que permitan descubrir las necesidades y organizar tipos de formación adaptada?

## 2.2 La capacidad de garantizar una gestión adecuada de los recursos financieros

La gestión de los recursos financieros constituye el segundo componente esencial de la competitividad económica de un territorio.

### a) Elementos existentes

Los recursos financieros disponibles en el territorio están en manos de las familias, las empresas y el sector público local:

- > La capacidad de ahorro de las familias y su actitud hacia la toma de riesgos en inversiones locales constituyen un elemento esencial pero muy difícil de evaluar. Sin embargo, es posible hacerse una idea hablando con personas clave, con las instituciones financieras, con las cámaras de comercio, agricultura y artesanía, etc.
- > Les empresas y su actitud hacia la toma de riesgos – ¿Cuál es el papel de los fondos públicos (subvenciones concedidas a las explotaciones y empresas locales) en la renovación de las inversiones en los sectores clave de la economía local?
- > El sector público – ¿De qué recursos disponen las entidades públicas a escala local (presupuesto, ingresos fiscales locales, subvenciones, etc.)?

### b) Prácticas de utilización

¿Cómo se utilizan los recursos financieros a escala local? ¿Qué correspondencia existe entre los medios financieros *generados* localmente y los medios financieros *utilizados* localmente?

A este respecto cabe plantearse una cuestión fundamental, que es el nivel de disponibilidad de los recursos financieros para los promotores de proyectos y las innovaciones. Efectivamente, con harta frecuencia sucede que, aunque existen recursos financieros en un territorio rural, los promotores de proyectos pequeños, en especial los jóvenes, y los que los necesitan para inversiones, no disponen necesariamente de un fácil acceso a los mismos.

Por tanto, ¿cómo se puede hacer para poner esos recursos a su disposición? Para empezar, ¿cuáles son los elementos de estancamiento?

En la mayoría de los casos son:

- > el hecho de que los bancos no se interesen por los “pequeños” promotores de proyectos;
- > la falta de garantías suficientes por parte de los promotores de proyectos;

- > la falta de un vínculo social que permita la toma de riesgos y formas de garantía basadas en relaciones de confianza;
- > la falta de prácticas alternativas de suministro de fondos.
- > etc.

### c) Los sistemas de organización

¿Cómo se organiza la gestión de los recursos financieros en el territorio? ¿Cuáles son los instrumentos institucionales, jurídicos, financieros, de cooperación, etc. que existen a estos efectos?

¿Cómo caracterizar el sistema bancario? ¿Cuáles son los bancos que existen en la zona? ¿Cuáles son sus estrategias en el territorio? ¿Están adaptados los productos financieros bancarios a las necesidades de las empresas locales? ¿Cuál es la actitud de los bancos hacia las PYME y, de modo más general, hacia la gestión del ahorro local y la atribución de créditos?

¿Existen bancos locales, bancos cooperativas? ¿Tienen prácticas y normas de funcionamiento específicas? ¿Cómo se integran en el desarrollo territorial?

¿Cuáles son las estructuras que permiten una mayor flexibilidad financiera en el territorio?

Pueden ser por ejemplo:

- > estructuras de financiación alternativa, fondos de garantía etc.

#### **EJEMPLO**

*En el Centre-Ouest Bretagne (Francia) el grupo LEADER ha creado una estructura particular, "GALCOB Initiative", destinada a movilizar fondos locales, tanto públicos como privados, para conceder préstamos sin interés. Los beneficiarios de los mismos son promotores de proyectos y empresas en fase inicial pertenecientes a sectores particularmente importantes para el territorio. El proyecto contribuye así a compensar la falta de capital y de promotores de proyectos en una zona que todavía padece el éxodo rural.*

- > estructuras que permiten vincular las inversiones públicas con las privadas y que, por tanto, tienen un poder multiplicador, como las empresas mixtas para el apoyo a proyectos de desarrollo local.

#### **EJEMPLO**

*El municipio de Ribeira de Pena (Norte, Portugal) ha creado una empresa de economía mixta con objeto de construir una pequeña central hidroeléctrica y, así, ha logrado movilizar a diversos inversores locales para respaldar su proyecto.*

- > estructuras destinadas a movilizar el ahorro para orientarlo hacia el desarrollo local.

#### **EJEMPLO**

*En Francia, la red "Cigales" es un conjunto de estructuras locales de fijación del ahorro de los particulares que deciden invertir colectivamente en proyectos que juzgan interesantes para el desarrollo local. Se trata en general de proyectos sociales de pequeña dimensión.*

De modo más general, ¿cómo se efectúa la relación entre los que conciben una idea, los promotores de proyectos y las instituciones financieras? ¿Quiénes son los intermediarios (analistas de expedientes, estructuras de apoyo y de asesoramiento, etc.)?

¿Qué trabas existen para la ampliación del número de intervinientes financieros en las empresas? El accionariado de las empresas rurales se suele limitar a la familia, o incluso sólo a los que trabajan en esas empresas. Puede resultar difícil asociar a éstos inversores externos en forma de compañías de responsabilidad limitada o de sociedades anónimas. ¿Existen formas colectivas de inversiones (cooperativas, consorcios, etc.) apropiadas al contexto cultural local?

### d) Valores

El acceso de los promotores de iniciativas y de proyectos a los medios financieros depende en gran parte del grado de confianza mutua y solidaridad de los agentes del territorio. Son esta confianza y esta solidaridad las que van a influir en la mentalidad y a permitir superar los razonamientos guiados por un interés puramente económico.

Aparte de estas cuestiones, se plantea el problema del nivel de sensibilización de los habitantes hacia la importancia de mantener el ahorro en el territorio. ¿Existen formas de reflexión colectiva que puedan reforzar los conocimientos en esta materia? Las estructuras de financiación alternativa, de movilización del ahorro para el desarrollo local, etc. pueden jugar un papel clave en este sentido.

### **EJEMPLO**

*Las redes “Cigales” en Francia, de las que ya hemos hablado en el presente documento, suelen tener repercusiones mucho más intensas en términos de valores compartidos (a través del efecto pedagógico de las discusiones entabladas sobre los proyectos que se van a financiar) que en términos estrictamente financieros, habida cuenta del nivel relativamente bajo de los importes monetarios que están en juego.*

Por otra parte, ¿qué valores prevalecen en las entidades locales? ¿Constituye el apoyo financiero a los inversores una preocupación importante de los municipios, de las estructuras regionales (gobiernos regionales, cámaras de comercio, agricultura y artesanía, etc.), etc.? ¿Cómo se refleja? ¿Se limita por ejemplo a una acción relativa a las condiciones generales de apoyo a las inversiones (la creación de zonas industriales, por ejemplo) o se trata de orientar más la ayuda a los promotores de proyectos y a otros agentes que necesitan un apoyo más específico?

## **2.3 Empresas**

Los recursos humanos y las competencias profesionales, por un lado, y los recursos financieros por otro constituyen los dos factores esenciales de la competitividad económica.

¿Cómo se transforman estos recursos en empresas (en sentido amplio: artesanos individuales y microempresas, grandes empresas y explotaciones agrarias, etc.)? ¿Cuál es el índice de creación y mortalidad de estas empresas?

Las empresas bien asentadas en el territorio y controladas efectivamente por agentes locales constituyen el elemento central de la competitividad económica territorial. ¿Cuál es el índice de control de estas empresas por agentes exteriores al territorio, que tienen intereses diversos del desarrollo local? ¿Se producen abandonos inesperados, imprevisibles, que representan pérdidas considerables para el territorio y pueden acarrear una falta de estabilidad (paro, pérdida de conocimientos especializados de importancia clave, etc.)?

¿Cómo conocer mejor las empresas y evaluar sus rendimientos para garantizar una competitividad económica a largo plazo? A este respecto se plantean varias preguntas:

- > ¿Cómo se distribuyen desde el punto de vista del tamaño, la situación geográfica, etc.?
- > ¿Cómo funcionan?
- > ¿Cómo evaluar las estructuras de apoyo y el entorno institucional y jurídico en el que se desenvuelven?

- > ¿Cuáles son los valores que sustentan el comportamiento de los empresarios locales con respecto a un territorio?

### **a) Elementos existentes**

¿Cómo caracterizar a las empresas existentes en el territorio? ¿Cómo evaluar la densidad del tejido empresarial, la importancia relativa de los diferentes sectores, el peso de las pequeñas empresas con respecto a las grandes, etc.?

Los datos estadísticos constituyen una primera fuente de información esencial en este plano y determinados indicadores pueden brindar orientación sobre varios aspectos y guiar el análisis, por ejemplo:

- > el índice de creación y de mortalidad de las empresas permite conocer el grado de estabilidad de las empresas. Posteriormente, se procederá a establecer, según la edad de las empresas, el sector de las empresas estables y controladas por los agentes locales;
- > la distribución de las empresas según su tamaño (en términos de número de trabajadores y también de capital, volumen de negocios, etc.) también es un indicador clave;
- > el número de empresas con respecto al número de activos permite caracterizar el territorio: relación proporcional entre las grandes empresas y las PYME, importancia del tejido empresarial, etc.;
- > la distribución de los activos por sectores es un indicador idóneo de la importancia relativa de éstos. ¿Cuál es el peso relativo de las explotaciones agrarias y de las empresas de transformación agroalimentarias con respecto a las empresas artesanales, industriales, de servicios, por ejemplo? Esta estimación se puede comparar con la distribución del producto bruto o de los volúmenes de negocios entre sectores, si esos datos están disponibles;
- > la distribución por sexo, edad y origen de los empresarios también es una variable importante que se debe ponderar: ¿Existen actividades realizadas por mujeres? ¿En qué sectores? ¿Cuál es el peso de los empresarios jóvenes? ¿Hay empresas creadas por emigrantes retornados al país? La edad de los empresarios (¿cuántos tienen 55 años y más?) y sus dificultades en lo que se refiere a la sucesión son igualmente un indicador clave de la probable evolución futura de las empresas locales en términos de continuidad o abandono.

Será de fundamental importancia cruzar estos diversos indicadores para comprender qué sectores son los más

dinámicos en materia de creación y estabilización de las empresas, cómo se realiza la distribución por tamaño en cada sector, etc.

Con esta etapa se obtiene una caracterización general del territorio en términos económicos, que se podrá poner en relación con la tipología presentada al comienzo de este fascículo. Con objeto de situar mejor el territorio, podrá completarse este primer “rastrillado” con análisis estadísticos más afinados, e incluso con algunas encuestas orientadas de forma precisa. Por ejemplo, en el sector agrario, el número de trabajadores con respecto a la superficie cultivada puede ser un buen indicador para determinar el carácter intensivo o extensivo de la agricultura local.

¿Cuál es el nivel de especialización o de diversificación de la economía local? ¿Cuál es o son los sectores que pueden aportar competitividad económica en el futuro? ¿Se observa en esos sectores una renovación en materia de tecnologías, de calidad de presentación de los productos? ¿Existen procesos de reestructuración en curso? ¿Cuáles son las características de los nuevos empresarios (sobre todo de los jóvenes) y sus necesidades desde el punto de vista de la formación, los servicios de asesoramiento, etc.?

Por último, otras cuestiones relativas a la localización de las empresas permitirán percibir mejor la distribución territorial de las empresas y su concentración eventual en algunas zonas bien delimitadas. ¿Tienen el nivel de equipamiento, la disposición de las infraestructuras y de los medios de comunicación algún efecto en la localización de las empresas? ¿Cuáles son los demás factores que pueden explicar las eventuales diferencias del índice de crecimiento de las nuevas actividades entre las distintas partes del territorio?

## b) Funcionamiento de las empresas

El funcionamiento de las empresas es sumamente complejo y pone en juego un considerable número de factores. Para analizar la competitividad económica de un territorio, nos podemos ceñir a varios aspectos clave, algunos de ellos relativos al funcionamiento externo de las empresas o interempresas (flujo, conexiones) y otros a su funcionamiento interno (capacidades internas, políticas internas).

En lo que se refiere a los **flujos**, conviene identificar los flujos de materias primas, servicios, productos finales, etc. entre las empresas del territorio. Este tipo de análisis permite establecer las formas de subcontratación

e intercambios, las empresas que están directamente vinculadas con el mercado y las que se encuentran en fases previas, determinar las formas de dependencia y las relaciones de fuerza. Por ejemplo, con frecuencia son las empresas más grandes las que controlan los mercados y subcontratan una parte de la producción a pequeñas empresas, incluso a trabajadores individuales.

Un análisis de las relaciones de interdependencia entre las empresas (flujos internos de productos: materias primas, productos semitransformados y servicios) permite conocer la importancia de los vínculos creados por las empresas dentro del propio territorio y descubrir, por ejemplo, los “líderes” locales de un sector, las eventuales complementariedades entre empresas grandes y PYME, etc.

Estos datos van a determinar las elecciones estratégicas en términos de apoyo, como revela el ejemplo siguiente.

### EJEMPLO

*La producción de dulces tradicionales (“polvorones”, “alfajores”, etc.) es la principal actividad de transformación de la zona LEADER Sierra Sur de Sevilla (Andalucía, España). La mayor empresa del sector produce del 40 al 50% del volumen total y tiene un efecto de arrastre para todos los productores. ¿Qué es mejor hacer en este caso: apoyar a la empresa grande (por ejemplo, en la introducción de controles numéricos en la totalidad de la cadena de producción) o, por el contrario, apoyar la renovación tecnológica progresiva de las unidades pequeñas? En el marco de LEADER I, el GAL había optado por concentrar una parte importante del apoyo en la gran empresa, con objeto de crear un efecto de emulación más intenso en todo el sector, en lugar de “dispersar” su apoyo entre las empresas más pequeñas.*

Los propios flujos son la expresión de las diversas **conexiones** que los empresarios han ido creando con el tiempo: vínculos con otras empresas, fuentes de información, proveedores, instituciones, circuitos de comercialización, etc.

Una forma de conexión que puede desempeñar un papel clave es la que constituyen los vínculos con las universidades y los centros de investigación o de diseño. ¿Existen en el territorio o en sus cercanías laboratorios, centros de experimentación, de control de calidad, etc.? ¿Cómo trabajan con las empresas locales? ¿Cuáles son las relaciones existentes a este nivel?

De manera general, los creadores de empresas, conscientes de la importancia de estas redes para garanti-

zar el éxito de su iniciativa, tratan de asociar diversos agentes clave a la misma. Por ejemplo, se ve con frecuencia que alguna empresa del medio rural incluya entre sus asociados una persona “conocida”, radicada en la ciudad o incluso en el extranjero, que les sirve de punto de apoyo para obtener cierta información, realizar prospecciones, representar a la empresa ante determinados clientes, etc. Respecto a esta capacidad local para crear conexiones es esencial tener en cuenta: ¿En qué se apoya? ¿En qué circuitos de conocimientos y de contactos se basa? ¿Cuáles son sus limitaciones?

Las conexiones y los flujos se traducen en determinadas **capacidades específicas** de las empresas, como por ejemplo:

- > La capacidad de adaptarse y de integrar en sus actividades las normas, reglamentos y demás exigencias externas: ¿Cuál es la capacidad de adaptación de las empresas locales a las normas de calidad? ¿Tienen dificultades, por ejemplo, para valorizar los productos tradicionales en el marco de los reglamentos en vigor?
- > La capacidad de introducir y divulgar la innovación, y los vínculos establecidos con las estructuras de apoyo tecnológico y de búsqueda: ¿Qué intercambios informales se producen entre las empresas locales en materia de información? ¿Qué modalidades explícitas de cooperación existen entre los empresarios? ¿Existen, por ejemplo, agrupaciones de empresarios para la compra y la utilización colectiva de nuevas tecnologías?

Las relaciones entre empresas (la subcontratación entre pequeñas empresas locales y grandes empresas, por ejemplo) facilitan la transferencia de conocimientos especializados y de innovación tecnológica.

Por último, además de esta capacidad de las empresas para relacionarse entre ellas, conviene también considerar las políticas **internas** de las mismas. Por ejemplo, ¿aplican algunas empresas una política comercial de renovación permanente de la oferta de productos? En caso afirmativo, ¿cómo se respalda esta iniciativa en el ámbito local? ¿Se organizan campañas de promoción de los nuevos productos? ¿Se recompensa la innovación (precio, etc.) a escala local?

¿Recurrentes los empresarios locales a servicios (asesoramiento, tecnologías, etc.) para actualizar sus conocimientos?

### c) El apoyo a las empresas

Existe una gran variedad de dispositivos de apoyo a las empresas, desde los centros de fundación de empresas hasta las estructuras de información o de apoyo técnico, pasando por los centros de innovación, etc.<sup>2</sup>

¿Cuáles son los sistemas de apoyo a las empresas? ¿Existen formas de apoyo colectivo? ¿Qué tipos de carencias existen a este respecto?

¿Cómo se efectúa el control de calidad?

¿Cuáles son los mecanismos utilizados a nivel institucional para distribuir la información relativa a las facilidades de crédito, la asistencia técnica y las demás formas de apoyo para las empresas rurales? ¿Cómo evaluar la pertinencia y la calidad de los servicios prestados?

¿Existen estructuras (públicas, privadas, mixtas) de servicios para las empresas, capaces de intervenir?

### d) Valores

No se puede comprender el funcionamiento de las empresas y su dinamismo (o, por el contrario, una cierta inercia latente), así como los márgenes de maniobra de que se dispone para actuar a este respecto, sin tener en cuenta los valores que sustentan el comportamiento de los empresarios y de los agentes locales en general.

Una primera pregunta que cabe plantearse, por ejemplo, es qué valor se concede a la empresa a nivel local: ¿es la creación de empresas un valor reconocido, compartido por los agentes locales? En algunos territorios rurales, toda persona activa tiene como objetivo final crear su propia empresa después de haber trabajado algunos años como empleado, lo que puede desembocar en una fragmentación excesiva de las empresas locales. En otros territorios, por el contrario, la mayoría de la población está compuesta por obreros y no tiene ninguna tradición de creación de empresa; en estos territorios se suele dar una escasez de promotores de proyectos.

Otras preguntas se refieren a las tradiciones de cooperación, de referencias comunes en materia de gestión de los recursos humanos, las relaciones entre patronos y asalariados, etc.

Los distritos industriales del norte de Italia constituyen un buen ejemplo de estrecha colaboración entre empre-

[2] El Observatorio Europeo LEADER publicó en 1997 una guía metodológica dedicada a “El apoyo a nuevas actividades en el medio rural”, que presenta una vasta gama de formas de apoyo posibles para las empresas.

sas y de relaciones sociales particulares dentro de las propias empresas. No obstante, estos distritos han surgido en un contexto cultural específico, heredado del pasado y difícilmente transferible tal cual a otros lugares.

## 2.4 Los vínculos con los mercados<sup>3</sup>

Una vez que se conocen las empresas de un territorio, su nivel de dinamismo y de rendimiento, sólo se puede comprender la competitividad económica si se comparan estos niveles de rendimiento con la competencia de los mercados.

Definida como la creación y la fijación del valor añadido a escala local, la competitividad económica de un territorio supone tener acceso a mercados más remuneradores y, por tanto, más generadores de valor añadido. No obstante, a este nivel intervienen otros factores, y no solamente el rendimiento de las empresas. Entre ellos, está particularmente el hecho de que los territorios rurales se caractericen por una cierta dispersión geográfica de las actividades y por un alejamiento más o menos grande de los mercados, lo que implica el recurso a formas de organización específicas. A este respecto es preciso tener en cuenta diversos tipos de análisis:

- > ¿Cuál es la oferta real y potencial del territorio?
- > ¿En qué segmentos de mercado se sitúa esta oferta y cuáles son los nichos de mercado a los que podría acceder teniendo en cuenta los niveles de exigencia respectivos de estos segmentos?
- > ¿Cuál es el nivel de organización de los productores para poder alcanzar estos segmentos, habida cuenta fundamentalmente de los obstáculos específicos del territorio (dispersión, alejamiento, etc.)?
- > ¿De qué información relativa a los mercados disponen los productores? Concretamente, qué mecanismos, circuitos de información, etc. les permiten recibir una cierta “retroinformación” y, por consiguiente, obtener los datos necesarios para mejorar su competitividad?

### a) Análisis de los elementos existentes: la oferta del territorio

Un análisis general de la oferta local aborda las cuestiones siguientes: ¿Cuáles son los productos y servicios de las empresas del territorio? ¿Cuáles son sus características desde el punto de vista de la regularidad, la estacionalidad?

Es difícil proceder a un análisis exhaustivo. Se podrá tratar de evaluar simplemente la oferta del territorio

contestando a algunas cuestiones clave, como por ejemplo:

- > ¿Se trata principalmente de productos de masa, corrientes?
- > ¿Existen productos de “nicho”, “exclusivos”? ¿Qué elementos de diferenciación permiten acceder a estos nichos de mercado: una producción en serie o una producción limitada, una receta, una técnica de fabricación antigua, el resultado de la historia del territorio, una etiqueta de calidad, una etiqueta territorial o una denominación de origen, productos biológicos o naturales, envases particulares o artísticos, etc.?
- > ¿Existen productos de temporada? En tal caso ¿se pueden garantizar modos de conservación de los mismos?

### b) Análisis de las prácticas

¿Cómo se introduce la oferta del territorio en los mercados? ¿Qué segmentos de mercado son los más afectados?

A este nivel, conviene poder identificar para los productos principales:

- > los diversos segmentos de mercado a que acceden estos productos, empezando por los segmentos más cercanos y menos exigentes (mercados locales) hasta los segmentos más alejados;
- > las características generales de estos segmentos, en términos de volumen, competencia existente y niveles de precios;
- > las exigencias específicas en términos de calidad, homogeneidad y regularidad del abastecimiento;
- > las implicaciones en términos de organización para los productores.

De ahí que sea importante la cuestión de saber cuáles son los segmentos afectados. ¿Aportan una respuesta satisfactoria o se debe prever una orientación de la oferta hacia otros segmentos?

Numerosos productos locales encuentran, por ejemplo, salidas suficientes en el mercado local con niveles de remuneración satisfactorios para los productores. En otros casos, la aparición de productos competidores obliga a los productores a buscar otros segmentos de mercado, por ejemplo los de los productos de alta calidad que demandan los consumidores urbanos.

[3] El Observatorio Europeo LEADER realizó un análisis más completo de los circuitos cortos y largos de comercialización de los productos alimenticios en 1999. Véase el informe “Comercializar los productos locales: circuitos cortos y circuitos largos”, Observatorio Europeo LEADER, serie “Innovación en el medio rural”, Cuaderno n° 7, 2000.



### c) Organización para posicionarse en los mercados

Cuanto más lejanos y específicos son los segmentos de mercado, más necesario resulta un alto grado de organización para poder alcanzarlos. Así, el sistema de venta más sencillo es la venta directa a los consumidores locales. Mientras que, por el contrario, algunos mercados urbanos o internacionales específicos, como por ejemplo el turismo rural especializado, exigen un nivel de organización muy grande.

Por lo tanto, se puede evaluar la adecuación de la organización de los productores con respecto a los mercados: ¿Cómo se alcanzan los mercados potenciales? ¿Dónde existen inadaptaciones? ¿Se ha producido en alguna ocasión la pérdida de contratos o de mercados por no haber podido entregar el volumen requerido en los plazos exigidos o por no haber podido adaptar el formato de los productos?

Cabe considerar dos formas de organización para introducirse en los mercados: la organización individual de los productores y la organización colectiva. Un operador turístico rural, por ejemplo, puede, gracias a sus contactos personales, llegar a comercializar todos sus productos y servicios a través de sus propios circuitos y conocidos. Por el contrario, productos competidores en un sector, como los quesos, recurren cada vez más a la agrupación para comercializar sus productos.

De manera general, la organización colectiva afecta más especialmente a:

- > los segmentos de mercado alejados y específicos que exigen un nivel de organización mucho más complejo que los mercados cercanos y fácilmente accesibles;
- > las fases posteriores, como la promoción, la definición de normas comunes, el control de calidad.
- > los productos anónimos, indiferenciados, para los que resultan ventajosas las economías de escala (caso de las cooperativas lecheras), y no los productos diferenciados, para los que la especificidad individual presenta al contrario una ventaja en términos de precio y de valor añadido.

Los límites entre organización individual y colectiva son por tanto muy complejos y dependen de cada situación particular. Por tanto, se podrán tratar de determinar los aspectos de acceso a los mercados que están garantizados a nivel individual y los que están a nivel colectivo; así, se establecerá para qué aspectos es deseable una organización colectiva más compleja.

En lo que se refiere a las estrategias individuales, ¿cómo organizan las empresas su promoción y su comercialización? ¿Qué diferencias se observan según los sectores de actividad, el tamaño de las empresas, etc.?

En cuanto a las estrategias colectivas, ¿habría que conocer las modalidades de organización elegidas por los agentes para:

- > alcanzar escalas suficientes,
- > organizar ofertas complementarias y gamas de productos,
- > reforzar la calidad y el carácter local de los productos y servicios,
- > crear nuevos productos a través de la cooperación de diferentes sectores,
- > gestionar servicios pertinentes y diferenciados.

¿Existen agrupaciones de comercialización, puntos únicos de promoción/venta, una agrupación de operadores en torno a estancias de precio fijo, por ejemplo, rutas temáticas (ruta del vino, ruta de los artesanos, ruta del queso, etc.)? ¿Existen en el territorio puntos de venta de los productos locales?

¿Cuál es el peso de estas estructuras en términos de influencia en las decisiones institucionales?

¿Cómo obtienen los consumidores la información? ¿Hay puntos de información en el territorio? Por ejemplo, ¿disponen los hoteles de espacios de exposición y promoción de la artesanía local? ¿Cuáles son los medios de información sobre los productos de las empresas locales para los visitantes? ¿Es posible visitar las empresas locales en una visita guiada?

¿Qué tipo de información se da? ¿Se identifican y valorizan las características territoriales que hacen “únicos” los productos? ¿De qué manera?

¿Cómo se transmite la información a los consumidores: contactos directos de una persona, spots publicitarios? ¿Los folletos de promoción existen en varias lenguas?

¿Se recompensa con premios la innovación, la creación de nuevos productos, etc., o existen otros mecanismos de promoción de la creatividad y de la imagen?

#### **EJEMPLO**

*En Bregenzerwald (Austria), un premio a la innovación de los productos de granja ha estimulado la creación de nuevos productos, como por ejemplo cosméticos obtenidos a partir de los residuos de la producción lechera y quesera.*

#### d) Conocimiento de los mercados por los productores

La capacidad de las empresas para mejorar su posicionamiento en los mercados depende fundamentalmente de la retroinformación (“feed-back”) que obtienen sobre la demanda de los consumidores y los distribuidores.

¿Cómo obtienen los empresarios información sobre la evolución de los mercados? ¿Existen estructuras de intermediación encargadas de producir esta información? ¿Existe en el territorio un sistema eficaz de distribución de la información?

#### EJEMPLO

*En Lisboa, la “Tienda del Mundo Rural”, que ha creado una cooperación de asociaciones y cooperativas de desarrollo local, de las que varias son grupos LEADER, permite que los productores conozcan mejor la demanda a partir de las ventas efectuadas en la tienda: tipo de clientes interesados, precios máximos aceptables, mejoras necesarias para los productos, etc.*

¿Qué importancia conceden los empresarios a los salones de exposición profesionales? ¿Cuál es su nivel de participación en las ferias locales o regionales? ¿Existe en la zona una “feria” u otra manifestación específica o

temática destinada a promover los productos del territorio? ¿Cuáles son las repercusiones de semejante manifestación? ¿Se realiza alguna evaluación sobre el tipo de visitantes, el atractivo, la magnitud de la promoción, el importe de las ventas o contratos realizados, etc.?

## 2.5 Síntesis

En el cuadro siguiente figura una síntesis de los niveles de análisis para cada uno de los componentes del capital territorial<sup>4</sup> más específicamente afectados por la competitividad económica:

¿Qué balance se puede sacar de esta síntesis en términos de competitividad económica?

A partir de la definición de la competitividad económica presentada en la introducción de este fascículo, se puede, utilizando los elementos de análisis de los cuatro componentes del capital del territorio estudiados, hacer una comparación del sentido que adquiere el concepto de competitividad económica según se aplique a las empresas o al territorio: la competitividad de las empresas es su capacidad para hacer frente a la competencia, la competitividad del territorio es su capacidad para crear y mantener el valor añadido.

<i>Componentes</i>					
		1- Análisis de los elementos existentes y de los elementos potenciales	2- Análisis de las prácticas de uso	3- Análisis de los sistemas de organización	4- Análisis de los valores y/o conocimientos
Niveles	Competencias y conocimientos especializados	Competencias existentes en el territorio	¿Cómo se valorizan estas competencias?	Sistemas de formación y de capitalización	Conciencia de las competencias y las necesidades
	Recursos financieros	Capitales disponibles, reales y potenciales	Movilización y valorización de los capitales	Organización e ingeniería financiera	Motivaciones y confianza entre operadores
	Empresas	Empresas existentes	Funcionamiento de las empresas	Dispositivos de apoyo a las empresas	Valores subyacentes al tejido empresarial
	Vínculos con los mercados	Productos y servicios (oferta del territorio)	Segmentos de mercados alcanzados	Organización para posicionarse en los mercados	Conocimientos de los mercados por los productores

[4] Véase “Construir una estrategia de desarrollo territorial con base en la experiencia de LEADER – Fascículo 1: La competitividad territorial”, Observatorio Europeo LEADER, 2000.

El cuadro siguiente resume los elementos que se pueden sacar de los cuatro componentes para cada uno de estos dos sentidos.

<i>Sentido de la competitividad económica</i>			
<i>Componentes</i>	<b>Competitividad económica empresarial</b>	<b>Competitividad económica territorial</b>	
	Capacidad para valorizar las competencias y conocimientos especializados	Gestión adecuada de los recursos humanos dentro de la empresa	En el territorio: ausencia de paro
	Capacidad para garantizar una valorización idónea de los recursos financieros	Buena gestión financiera de la empresa	Agilidad financiera en el territorio
	Capacidad para crear y garantizar una gestión adecuada de las empresas	Capacidad de renovación e innovación de las empresas	Dinamismo empresarial: creación de empresas, etc.
	Capacidad para garantizar unvínculo con los mercados	Organización individual o sectorial del vínculo con los mercados	Organización colectiva a nivel territorial (promoción, cartas, etc.)
	Resultante	Capacidad para garantizar la rentabilidad financiera de la empresa y hacer frente a la competencia	Capacidad de creación y mantenimiento del valor añadido en el territorio

### **Parte 3**

# **Aplicación de una estrategia de consolidación de la competitividad económica**



# Aplicación de una estrategia de consolidación de la competitividad económica

La competitividad económica de las empresas de un territorio rural es una base esencial para la competitividad económica de ese territorio, pero no es suficiente.

## 3.1 De la competitividad económica empresarial a la competitividad económica territorial

En los planteamientos más corrientes, la competitividad económica se analiza desde el punto de vista de las empresas. De hecho, existen numerosos logros y métodos para concebir y aplicar estrategias de adquisición de competitividad económica para una empresa.

Sin embargo, la búsqueda de una competitividad económica territorial va mucho más allá. El cuadro presentado al final del capítulo precedente ilustra la diferencia y la complementariedad entre los dos sentidos del concepto de competitividad económica.

Así, la competitividad económica de las empresas de un territorio rural es una base esencial para la competitividad económica de ese territorio, pero no es suficiente. Asimismo, se deben tener en cuenta otros elementos. He aquí algunos ejemplos:

- > la integración de todos los recursos del territorio;
- > la valorización de los elementos de especificidad comunes al territorio para diferenciar los productos y crear oportunidades de mercado;
- > la consolidación del vínculo de las empresas con el territorio, para aumentar los recursos no deslocalizables.

### a) La integración en una estrategia de desarrollo de todos los recursos del territorio

En un enfoque territorial con trayectorias diferentes, todos los componentes del territorio se convierten en “recursos” potenciales. Así pues, se pueden concebir estrategias de intervención para:

- > evitar que la explotación se concentre en un número limitado de recursos y espacios;
- > conceder importancia al medio ambiente (preservación de los recursos naturales) y a las identidades que surgen de las tradiciones y de la identidad social;
- > crear cooperaciones “de geometría variable”, para que surjan nuevas ideas, nuevos productos.

### EJEMPLO

*La isla de Lewis (Escocia) dispone de recursos ambientales abundantes y de un rico patrimonio cultural. Los menhires de Callanish representan uno de los más bellos ejemplos de construcción neolítica tardía de Escocia. La valorización de este enclave ha estado precedida por un proceso de consulta que ha durado más de dos años. Cada una de las 11 organizaciones o grupos de interés que participaron en esta iniciativa tenían una opinión diferente sobre la manera de acondicionar el enclave. No obstante, todos compartían el deseo común de encontrar una solución para una adecuada gestión del lugar que permitiera a la región sacar beneficios turísticos. El grupo LEADER Western Isles ha desempeñado el papel de catalizador en la creación de las formas de cooperación necesarias para una acción concertada entre los diversos participantes. Se ha creado una compañía de responsabilidad limitada para administrar un “Centro de interpretación del patrimonio cultural”, que es igualmente un punto de información turístico. Su consejo de administración está compuesto por representantes de los principales interlocutores financieros y de la comunidad local.*

### **b) La valorización de los elementos de especificidad para diferenciar los productos y crear oportunidades de mercado**

Tradiciones, paisajes, arquitectura, conocimientos especializados... pueden convertirse en elementos de diferenciación de los productos de un territorio. Apoyarse en estos “bienes comunes” implica también respaldar el nacimiento del concepto y de las prácticas de innovación colectiva.

Estas iniciativas también pueden resultar pertinentes para apoyar la capacidad de crear y entablar vínculos entre el territorio y los centros de experimentación para la búsqueda de soluciones orientadas a combinar sus recursos con las exigencias y las normas de calidad exigidas por los consumidores.

Así, la valorización de los elementos de especificidad pasa a ser un elemento clave de una estrategia “ascendente” de desarrollo en la que las propuestas de cambio y renovación parten de los conocimientos y de la cultura de los empresarios del territorio.

### **c) La consolidación del vínculo de las empresas con el territorio para aumentar los recursos locales no deslocalizables**

¿Cómo puede un territorio mantener las empresas in situ y asegurarse una cierta ventaja competitiva tras la valorización de los elementos de especificidad?

¿Por qué medios se puede consolidar el carácter no deslocalizable de las empresas, de las actividades? Pueden resultar necesarias estrategias paralelas:

- > la concienciación y el reconocimiento por parte de los agentes locales de los aspectos particulares de su territorio y de su cultura que interesan a los consumidores.
- > una capacidad de renovación, de “modernización” y de adaptación permanente de los productos y servicios, ya que para todo tipo de actividad o de producto, sea cual sea su especificidad, permanecer en el mercado exige un esfuerzo constante de calidad.

#### **EJEMPLO**

*En la zona LEADER Vinschgau/Val Venosta (Trentino-Alto Adigio, Italia), los hosteleros no se limitan a preservar los elementos estéticos y de otro tipo propios de su tradición particular – la zona es mayoritariamente germanófona –, sino que además “modernizan” la oferta gastronómica regional. A partir de una adaptación de las recetas tradicionales, proponen, por ejemplo, una cocina vegetariana o realizada a partir de productos biológicos locales.*

La mayoría de los grupos LEADER utilizan una serie de instrumentos (etiquetas territoriales y cartas de calidad, rutas temáticas, circuitos de descubrimiento, centros de interpretación, etc.) para reforzar los elementos no deslocalizables de las actividades del territorio, que implican a la población y a los empresarios locales en la estrategia.

## **3.2 Elementos metodológicos**

### **3.2.1 Elección de una línea general de acción**

A partir de las diferencias y las complementariedades entre competitividad económica empresarial y competitividad económica territorial, cabe preguntarse cómo elegir una línea general de acción? Se puede tratar de:

- > valorizar mejor los recursos existentes en el territorio o valorizar recursos sin explotar;
- > aumentar el rendimiento de las empresas;
- > diversificar los productos y servicios;
- > alcanzar segmentos de mercado más remuneradores.

Estas 4 líneas de orientación corresponden a 4 objetivos generales que se completan entre sí y que no pueden tratar de alcanzarse por separado. Por ejemplo, es difícil ampliar la gama de productos sin valorizar mejor los recursos locales, o alcanzar nuevos nichos de mercado sin modificar los productos y el rendimiento de las empresas.

A partir de ahí, ¿cómo precisar estos objetivos, sus interrelaciones y definir objetivos más específicos? Proponemos dos tipos de análisis a estos efectos:

- > un análisis prospectivo sobre lo que es posible hacer;
- > un análisis de las carencias y de los medios para superarlas.

### **a) Análisis prospectivo: identificar las oportunidades**

La identificación de los nichos de mercado o productos con los que se pueda generar un valor añadido que se pueda mantener más fácilmente en el territorio constituye un aspecto primordial de una estrategia de desarrollo autóctono. Se trata de “balizar el terreno”, buscando soluciones viables, por ejemplo mediante el cambio de la venta al por mayor a una venta en nichos de mercado, la modernización de los conocimientos especializados tradicionales, la valorización de los subproductos locales que no se explotan.

#### **EJEMPLO**

*En el Parque de Cilento (Campania, Italia), los alcaldes decidieron dar un signo claro de cambio a los agricultores locales habituados a vender a granel los principales productos regionales: la castaña y el aceite de oliva. En lo que se refiere al primer producto, los agricultores pudieron visitar fábricas de transformación (harina de castaña, marrons glacés), con frecuencia por primera vez. En cuanto al aceite de oliva, gracias al apoyo del WWF/Adena (Fondo Mundial para la Naturaleza), se crearon dispositivos para la producción de aceite biológico. El aceite vendido con la etiqueta del WWF aporta a los productores más del doble de lo que ganaban anteriormente. Posteriormente, se pudo realizar una búsqueda sistemática de los recursos locales no explotados y /o abandonados.*

#### **EJEMPLO**

*En el Alto Cavado (Norte, Portugal) una actividad de bordados en lino estaba en vías de desaparición. Efectivamente, esta producción estaba vinculada a una tradición, también a punto de desaparecer, según la cual los hombres y las mujeres se intercambiaban estos bordados como mensaje de amor y petición de matrimonio. El grupo LEADER consiguió relanzar la actividad mediante la creación de un centro artesanal, integrando los motivos decorativos de estos bordados en la realización de objetos de uso corriente: cortinas, manteles, pantallas para lámparas, etc.*

A menudo, estas oportunidades no son suficientes por sí mismas para hacer viable una actividad, pero pueden servir de palanca para desarrollar una actividad más amplia, que se hace viable a partir de las economías de diversificación o la valorización de varios nichos de mercado.

### **b) Identificar las carencias y los medios para superarlas**

A partir de la síntesis del análisis del capital del territorio presentada en la segunda parte del fascículo, se pueden identificar algunas carencias de la competitividad económica a cuatro niveles.

Cada uno de los niveles permite examinar un elemento esencial para la competitividad económica (análisis de los elementos existentes) y su uso (análisis de las prácticas), poniendo de manifiesto carencias en la valorización de los recursos. El análisis de los sistemas de organización permite apreciar si el territorio puede hacer frente a esa carencia y si dispone de los instrumentos necesarios para ello, o si se necesitan otros instrumentos. El análisis de los conocimientos y valores compartidos permite identificar limitaciones más profundas y eventuales acciones realizadas o por realizar para superarlas. El cuadro que sigue resume la iniciativa.



Recursos existentes	¿Qué nivel de valorización?	¿Qué carencias?	Ejemplos de intervenciones posibles para compensar esas carencias	
			en términos de estructuras	en los valores y conocimientos
Población activa y competencias existentes en el territorio	Nivel de empleo y de utilización de las competencias profesionales locales	Desempleo y subempleo	Ingeniería de formación para la creación de nuevas actividades	Díálogo social y concierto interinstitucional para la formación
Recursos financieros	Inversión de los recursos financieros a escala local	Falta de acceso para los promotores de pequeños proyectos, los innovadores, las empresas recién creadas ("start-up")	Ingeniería financiera (fondos de garantía, préstamos sin interés) para start-up, promotores de pequeños proyectos	Influencia en bancos y ahorradores en torno a una conciencia territorial de desarrollo
Empresas	Buen funcionamiento	Incapacidad de innovación	Sistemas de apoyo a las empresas	Búsqueda de mecanismos de apropiación de conocimientos, formas pertinentes de transferencia
Productos y servicios (oferta)	Consolidación y expansión de los segmentos de mercado alcanzados	Falta de acceso a los segmentos más remuneradores (alejamiento, falta de contacto, etc.)	Organizaciones colectivas para la comercialización	Sistemas de información a las empresas

Se observan cuatro posibles carencias en materia de competitividad económica, correspondientes a los cuatro niveles de análisis del capítulo precedente:

- > las competencias y el nivel de utilización de la fuerza de trabajo: desempleo;
- > los recursos financieros – dificultades de acceso para los promotores de proyectos;
- > las empresas – insuficiencia de su capacidad de renovación e innovación;
- > los productos y servicios del territorio – falta de acceso a mercados más remuneradores.

Cada una de estas carencias exige la búsqueda de medios específicos para superarlas, en términos de organización y acciones.

### 3.2.2 La concepción general del enfoque: definir las prioridades en el marco de LEADER

Una vez definida una línea general de acción e identificadas las actividades deseables para valorizar las oportunidades y compensar las carencias, se pueden organizar esas actividades en una estrategia global, distinguiendo las que se pueden realizar a corto plazo, a medio plazo y a más largo plazo.

- > a corto plazo se tratará fundamentalmente de actividades de información, animación y movilización de los agentes y de actividades con carácter demostrativo;
- > a medio plazo, se pueden realizar procesos de negociación más complejos;
- > en una perspectiva a más largo plazo, cabe considerar actividades con un carácter más estructural.

En el cuadro siguiente figuran algunos ejemplos de los tipos de intervención y prioridades posibles para un territorio.

	Objetivos	Tipos de carencia	Corto plazo (información, sensibilización, movilización)	Medio plazo (negociaciones)	Largo plazo (actividades estructurales)
Competencias y fuerza de trabajo	Valorizarlas mejor	Inadecuación en la relación demanda /oferta de empleos	Actividades piloto de formación	Diálogo social e ingeniería de formación	Estructuras de formación
Recursos financieros	Ídem	Falta de acceso para los promotores de proyectos	Apoyo directo	Negociación bancos	Estructuras de ingeniería financiera
Otros recursos	Ídem	Utilización de los recursos no explotados o en vías de abandono	Sensibilización de los propietarios y de la población	Concierto sobre la reactivación/ reutilización de los recursos	Sistemas de reactivación
Empresas	Mejorar los rendimientos	Escasa capacidad de innovación	Formación/sensibilización de los empresarios existentes/ potenciales	Transferencia innovación implicación búsqueda	Estructuras de apoyo innovación
Productos/ Servicios	Ampliar productos	Ausencia de diversificación de la oferta	Estudios prospectivos sobre los productos	Cartas de calidad	Estructura de control de calidad
Mercados	Alcanzar nuevos segmentos de mercado	Alejamamiento, ausencia de contactos, enfoque individual	Estudios de mercado/sensibilización respecto a soluciones colectivas	Negociación clientes /concierto para realizar estrategias colectivas	Estructuras de promoción/ comercialización

LEADER tiene una función “experimental”, privilegia las intervenciones “blandas”, orientadas más bien hacia las necesidades a corto y medio plazo, a la vez que impulsa las actividades que sólo pueden consolidarse a largo plazo. En este sentido, la concepción de un enfoque de tipo LEADER se orienta a:

- > **Actuar sobre el potencial “no explotado” del territorio** en términos de: recursos humanos (desempleados, empresarios potenciales), “fuentes” de innovación (ideas y proyectos de los empresarios locales), recursos físicos y patrimoniales abandonados o descuidados (paisajes, patrimonio histórico, pequeño patrimonio, descampados), recursos inmateriales en vías de desaparición (conocimientos especializados, tradiciones, valores comunes y de identidad); recursos financieros (ahorro y beneficios no reinvertidos, transferencia de emigrantes, etc.).
- > **Favorecer la creación de vínculos entre agentes para reforzar los vínculos con los mercados**, crear efectos en las fases previas y posteriores de las ramas de producción presentes en el territorio; obtener gamas y umbrales pertinentes, organizar la promoción y la comercialización de los productos, aumentar el potencial colectivo de innovación, etc.
- > **Favorecer el concierto entre enfoques, funciones y estructuras.**
- > **Estimular la reflexión y apoyar los primeros pasos para la estructuración de “ejes” de apoyo al desarrollo a largo plazo:** ingeniería financiera, formación, control de calidad, renovación de los productos/diseño, vínculos con la investigación y mecanismos de experimentación y transferencia, acuerdos con otros territorios, etc.

### 3.2.3 Elección de un punto de partida y necesidad de una progresión

La realización del Plan de acción LEADER se acompaña de un proceso de aprendizaje “paso a paso” y de una toma de riesgos por parte de los agentes locales afectados. Gracias a este proceso el Plan se puede ir afinando a medida que se va realizando. Así, todo Plan de acción debería prever una cierta flexibilidad que permita repartir de manera equilibrada actividades de alto riesgo y actividades de poco riesgo.

Ante las dificultades iniciales (desconfianza de los productores, oposiciones diversas, falta de visión respecto a los resultados, etc.), se puede elegir comenzar, según los casos, con:

- > intervenciones que impliquen intereses colectivos;
- > actividades más concretas, menos arriesgadas y con efecto de demostración.

## 3.3 Crear una dinámica colectiva que favorezca los efectos multiplicadores

La generación de efectos multiplicadores (en las fases previas, en las fases posteriores y con repercusiones en la creación de empleo) a partir de intervenciones realizadas en territorios rurales con fondos públicos, como LEADER, no es fácil ni inmediata. La fragmentación de las empresas o la tendencia al descenso demográfico, no facilitan, por ejemplo, los efectos positivos en las fases previas y posteriores del sector de producción. Así, la creación de efectos multiplicadores se basa en la animación de dinámicas colectivas, las cuales suponen la participación de numerosos agentes que entablan vínculos entre sí (de diferente tipo).

La creación de una dinámica de estas características implica:

- > métodos que permitan integrar a un número creciente de agentes en las actividades respaldadas por intervenciones públicas (incluidos los propios agentes públicos);
- > métodos para la toma de riesgos de manera compartida;
- > métodos de gestión de conflictos y oposiciones.

### a) Integrar a un número creciente de agentes

Aun cuando una nueva intervención destinada a producir efectos multiplicadores se inicia a partir de un núcleo de “pioneros” que aceptan asumir sus riesgos, no tarda en aparecer la necesidad de implicar a otros agentes para que la actividad sea viable, sobre todo cuando ésta tiene como meta la revalorización de un recurso sin explotar.

No obstante, la ampliación del número de agentes es un proceso que exige mucho tiempo y esfuerzos. La animación, tal como ha sido creada en el marco de LEADER, suele jugar un papel decisivo.

### EJEMPLO

*En el caso de la revalorización de razas autóctonas de oveja en Austria, Bélgica y Luxemburgo, ganaderos pioneros lanzan la actividad y logran que en ella participen progresivamente otros ganaderos, con el fin de poder, en cierto modo “cimentar” la iniciativa. Los efectos en las fases posteriores se multiplican: interés creciente de los restauradores y los hosteleros, de los operadores turísticos, de los transformadores de lana, que se apropian la nueva materia prima. En las fases previas, se crea una demanda de servicios especializados para la asistencia a este tipo de razas específicas.*

### **b) Favorecer la toma de riesgos compartida**

La adhesión de los empresarios y otros agentes locales a un proyecto depende de múltiples factores. Desde el punto de vista económico, el factor riesgo tiene un peso fundamental, sobre todo en el caso de acciones innovadoras de las que se desconocen numerosos factores.

La participación efectiva de los agentes dependerá por tanto de la parte de riesgo asumida por los fondos públicos y del entorno social del promotor del proyecto /agente que asume el riesgo. En algunas sociedades rurales, la toma de riesgos incumbe a la familia de modo natural, por ejemplo, mientras que en otras, es necesario organizar la toma de riesgos movilizando elementos exteriores. La financiación de LEADER, de por sí un riesgo compartido, se utiliza para desarrollar actividades potencialmente interesantes pero arriesgadas.

### **c) Favorecer la solución de los conflictos y oposiciones**

Con frecuencia, obstáculos de carácter social o cultural (falta de confianza, conflictos locales, falta de promotores de proyectos, etc.) frenan la participación de los agentes locales en las estrategias colectivas. En tales casos, la adquisición de una competitividad económica se halla limitada por la insuficiencia o la ausencia de competitividad social, y la construcción de vínculos obliga a crear ámbitos de concierto y a encontrar soluciones con las que todas las partes salgan ganando<sup>5</sup>.

## **3.4 Ejemplos de estrategias de grupos LEADER**

En un modelo de desarrollo autóctono como el que propone LEADER, las estrategias elegidas han sido adaptadas caso por caso. Así, nos encontramos ante una gran diversidad de tipos de intervención cuyos resultados resultan difíciles de evaluar, sobre todo si se tiene en cuenta que afectan a territorios rurales muy diferentes entre sí.

Por este motivo, nos limitaremos a presentar algunos ejemplos de estrategias posibles para cada uno de los tipos de territorio identificados al inicio del presente fascículo, sin olvidarnos de que en un mismo territorio de intervención se suele encontrar una combinación de situaciones diferentes.

[5] Véase "Construir una estrategia de desarrollo territorial con base en la experiencia de LEADER –Fascículo 2: La competitividad social", Observatorio Europeo LEADER, 2000.

### **3.4.1 Ejemplos de estrategias en los territorios de Tipo 1**

*(territorios donde la agricultura ocupa a una gran parte de la población activa y constituye todavía la base de la economía)*

En estos territorios, marcados en general por el monocultivo y una fuerte temporalidad en la utilización de la mano de obra, como sucede en numerosas zonas mediterráneas, la experiencia de LEADER pone de manifiesto la dificultad que existe para organizar intervenciones destinadas a equilibrar el uso de los recursos humanos, crear complementariedades con otros sectores en las fases previas y posteriores de la misma rama de producción y mantener a los jóvenes.

En este caso, las exigencias de competitividad en los mercados suelen producir dos tipos de desequilibrios: una pérdida importante de la producción en el sector del monocultivo (rechazo de los productos no homogéneos o demasiado pequeños, etc.); utilización excesiva de mano de obra de temporada en las labores de cosecha, selección y transformación; por el contrario, se da una infrautilización de otras competencias y perfiles profesionales, que por ello son cada vez más escasos en el territorio. Se pueden corregir esos desequilibrios diversificando los productos de transformación de la producción dominante o creando otros sectores complementarios al sector existente.

#### **a) Estrategias de diversificación en torno a la producción dominante**

Este ejemplo ilustra una estrategia orientada a reforzar la capacidad de generar valor añadido en el territorio en torno a un producto dominante.

#### **EJEMPLO**

*En el Valle del Jerte (Extremadura, España), conocida en toda España por sus cerezas, la fabricación de aguardiente -para valorizar las cerezas de menor calidad o las que son difíciles de colocar en los mercados de productos frescos cuando la producción es abundante en todas partes- ha requerido importantes esfuerzos de búsqueda y desarrollo del producto durante varios años. Con LEADER I, se desarrollaron considerablemente la promoción y la comercialización del aguardiente. El grupo LEADER se apoya en esta actividad para organizar cursillos de formación destinados a los empresarios de otros sectores del ámbito agroalimentario y del turismo. Desde entonces, la imagen de los cerezos en flor del valle se utiliza para promover, no sólo el aguardiente, sino todo el territorio.*

### **b) Estrategias de diversificación mediante la creación de actividades complementarias**

En este caso se trata de crear nuevos polos económicos y culturales en el territorio.

#### **EJEMPLO**

*En la Sierra de Francia (Castilla-León, España), donde predomina la producción de “Pata Negra”, uno de los jamones más apreciados en su género, el GAL ha puesto en práctica una estrategia destinada a estructurar otros sectores locales menos importantes y a ampliar la oferta del territorio a partir de la reintroducción de las tradiciones artesanales y la capacidad de acogida de la población. Así, nació “ARTESA”, centro multifuncional administrado al servicio de la preservación y el desarrollo de las tradiciones artesanales, y a la vez núcleo de acogida turística y centro de formación.*

### **3.4.2 Ejemplos de estrategias en los territorios de Tipo 2**

*(territorios de agricultura rica, que utiliza poca mano de obra)*

En estos territorios, donde por lo general la agricultura ha alcanzado niveles de productividad sumamente altos, un incremento de la competitividad económica a corto plazo pasa ineludiblemente por un reposicionamiento de los productos en mercados menos anónimos y que respondan a las nuevas exigencias de los consumidores. A más largo plazo, estos territorios pueden tropezar con problemas de competitividad social y/o medioambiental que deben ser analizados sin más demora.

### **a) Estrategias de reposicionamiento en nichos de mercado**

#### **EJEMPLO**

*La identificación electrónica del ganado y el desarrollo de nuevas tecnologías aplicadas a la agricultura en cooperativas lecheras de pequeño tamaño posicionadas en nichos de mercado constituyen el objetivo de un proyecto de cooperación entre las zonas LEADER Pays de Gâtine (Poitou-Charentes, Francia) y Torridge (Inglaterra, Reino Unido). La cooperación también tiene como meta posicionar mejor sus productos en los mercados a través de una estrategia de comercialización común.*

### **b) Estrategias para mejorar el seguimiento de los productos**

#### **EJEMPLO**

*Mejorar la calidad de la carne bovina y ovina aumentando el seguimiento de estos productos es el objetivo de la cooperación entablada entre productores de las zonas LEADER South Kerry (Irlanda) y Garfagnana (Toscana, Italia). Una carta de calidad y otras acciones comunes tienen por objeto mejorar la comunicación con los compradores (incluso fuera de Irlanda e Italia).*

### **3.4.3 Ejemplos de estrategias en los territorios de Tipo 3**

*(territorios donde sobreviven grandes propiedades rústicas tradicionales)*

Más que a un problema de competitividad económica, estos territorios se enfrentan a un problema de competitividad social: falta de iniciativa, escasez de empresas y otros tantos elementos relacionados con el perfil social y cultural de estos territorios: población activa compuesta mayoritariamente de antiguos asalariados agrícolas sin medios financieros y sin tradición empresarial, y propietarios ausentes. El fascículo nº 2 sobre la competitividad social propone algunas pistas de reflexión estratégicas para este tipo de territorio. De las mismas se desprende, entre otras cosas, que la adquisición de una competitividad social, indispensable para recuperar una auténtica competitividad económica, es un proceso a largo plazo.

Por lo tanto, es preciso averiguar qué se puede hacer a corto plazo para garantizar una mínima renovación económica. Los grupos LEADER que intervienen estos territorios deben concentrar su acción en determinados lugares y grupos sociales muy precisos, como es por ejemplo la participación de algunos propietarios de tierras relativamente abiertos a la inversión local y a la innovación en otros sectores como el turismo. Un recurso con el que han podido contar en general es la presencia de un patrimonio arquitectónico y cultural bien preservado, con especificidades claramente marcadas.

### **EJEMPLO**

*El grupo Terras Dentro (Alentejo, Portugal) ha centrado su intervención LEADER I en la valorización de la identidad territorial y de la cultura local en torno a la imagen “Terras do Cante” (Las Tierras del Canto), que permite movilizar a un cierto número de promotores de proyectos hacia inversiones turísticas de calidad. No obstante, siendo consciente de los límites de esta estrategia, de la que al principio se beneficiaban fundamentalmente las personas más ricas, el GAL la ha completado con acciones encaminadas a recrear una competitividad social a largo plazo (animación y formación profesional de los parados, estrategia de comunicación basada en una amplia difusión de un periódico “para todo tipo de destinatarios”, etc.).*

### **3.4.4 Ejemplos de estrategias en los territorios de Tipo 4**

**(territorios donde los espacios naturales o protegidos juegan un papel clave)**

Evidentemente, para alcanzar la competitividad económica en este tipo de territorio, es necesaria en primer lugar la adquisición de una competitividad medioambiental. En efecto, será ésta última la que permita a estos territorios poder valorizar plenamente sus recursos locales y asentar su economía<sup>6</sup>.

Una vez satisfactoriamente adquirida la competitividad medioambiental, es decir, una vez que se han creado las condiciones para la preservación y la plena valorización de los recursos naturales, del espacio y del patrimonio físico del territorio (y que los agentes locales comparta plenamente esos valores), se entra en una lógica de competitividad económica. La situación dependerá entonces del contexto económico y se convertirá en uno u otro tipo de los territorios definidos en este fascículo, especialmente en los tipos 5, 6, 7 u 8 presentados a continuación.

### **3.4.5 Ejemplos de estrategias en los territorios de Tipo 5**

**(territorios orientados hacia el ámbito turístico con estructuras de pequeña dimensión)**

Estos territorios tienen por lo general una competitividad económica bien asentada. No obstante, la competencia de nuevos destinos turísticos les obliga a afirmar aún más sus especificidades y a concretar más su oferta en ciertos nichos de mercado, tales como el turismo familiar o algunos grupos de población muy particulares.

### **EJEMPLO**

**Concretar la oferta turística**

*En el Parque Nacional de Hautes Tauern (Austria), algunos operadores turísticos se han especializado en el turismo familiar, apoyados en parte por el grupo LEADER. Para ello, han creado equipos específicos destinados a ocupar a niños de todas las edades y a sus padres, y a diversificar las actividades familiares posibles, tanto si se trata de actividades exteriores (zonas de recreo en bosques, piscinas, animales, paseos a pie o en poni, recogida de minerales, etc.) o interiores (juegos individuales o colectivos, cocina, etc.). Cada elemento arquitectónico y de infraestructura ha sido concebido a partir de los gustos de los niños y las familias, mientras que el personal ha recibido una formación específica para atender a este tipo de clientela.*

### **3.4.6 Ejemplos de estrategias en los territorios de Tipo 6**

**(territorios dominados por las residencias secundarias y/o las estructuras de acogida)**

Estos territorios suelen estar poco alejados de las ciudades (acceso fácil), sin ser zonas suburbanas. No tienen una orientación económica marcada y conservan un carácter fundamentalmente rural.

Los grupos LEADER han puesto en práctica dos tipos de estrategias en estos territorios: estrategias consistentes en valorizar la presencia de residencias secundarias como baza de desarrollo económico y estrategias consistentes en diversificar la economía sobre la base de la revalorización de algunas especificidades locales.

[6] Véase “Construir una estrategia de desarrollo territorial en base a la experiencia de LEADER – Fascículo 3: La competitividad medioambiental”, Observatorio Europeo LEADER, 2000.

### **a) Estrategias de desarrollo económico en torno a residencias secundarias**

#### **EJEMPLO**

*En la zona LEADER Marsica, situada en los Abruzzos, a una hora en coche de Roma, el GAL ha elaborado una estrategia destinada a aumentar las estancias de los residentes secundarios. Para ello, se ha lanzado un proyecto bautizado “Microrreceptividad”, consistente, por un lado, en la valorización de la Marsica como espacio de retorno a los valores fundamentales para la población urbana y, por otro, en la creación de un catálogo de casas de alquiler. Ambos objetivos se persiguen con el mismo instrumento: una revista cuatrimestral distribuida por correo a unas 12.000 familias, gracias a una lista de direcciones facilitada por la Empresa de Aguas local. Se intenta entablar un diálogo intimista con los residentes secundarios, con la idea de tratarlos como a verdaderos habitantes permanentes de la Marsica y de ofrecer a todos la oportunidad de participar en el proyecto Microrreceptividad y alquilar su propia vivienda. La revista sirve también de soporte para la promoción del territorio, sus servicios y sus productos.*

*Con la revista se distribuye una tarjeta de fidelidad (“Marsicard”) que da derecho a toda una serie de descuentos y a un acceso exclusivo a ciertos servicios. La idea es que el fin de semana sean accesibles servicios que el consumidor no ha tenido tiempo de utilizar durante la semana o de los que no dispone en la ciudad. Tales servicios van desde la formación deportiva, cultural, profesional (cursos de idiomas), a la gastronomía (menús regionales), pasando por los programas culturales (conciertos, teatro) y la sanidad (curas termales, servicios odontológicos, medicinas alternativas). La proximidad de centros urbanos permite garantizar una calidad de alto nivel. También se ha creado una agencia inmobiliaria destinada a facilitar la búsqueda y la adquisición de estas residencias.*

### **b) Estrategias de valorización de las especificidades locales y de diversificación**

#### **EJEMPLO**

*También en la Marsica, el proyecto “Raíces” tiene precisamente como objetivo “arraigar” a los jóvenes en una zona donde los ingresos y el bienestar proceden principalmente de los empleos que éstos desempeñan en las ciudades próximas. Los establecimientos escolares y sus alumnos han sido los principales agentes del proyecto, el cual ha desembocado en la fundación de mesas de diálogo entre las escuelas y las empresas. Los alumnos se*

*dedicaron a descubrir productos locales desaparecidos (productos agroalimentarios, prendedores para el pelo y trajes de ceremonia) y han concebido nuevos usos para esos productos en colaboración con las empresas de transformación y los operadores turísticos locales.*

### **3.4.7 Ejemplos de estrategias en los territorios de Tipo 7**

#### **(territorios cuya economía está dominada por las pequeñas empresas)**

Las situaciones son diversas en este tipo de territorio. Por ejemplo, la presencia de empresas que fabrican el mismo producto acabado, sin búsqueda de complementariedad en la producción, provoca situaciones de extremada competencia, dificultades de acceso a ciertos servicios y, sobre todo, una falta de estructuración de la promoción y la comercialización.

LEADER se utiliza en estos territorios para crear vínculos, e incluso redes, entre las empresas (sobre todo en materia de promoción y comercialización), por ejemplo para generar una nueva oferta colectiva o crear estructuras de apoyo comunes.

#### **a) Generar una oferta colectiva**

Los mercados imponen cada vez con mayor frecuencia escalas que resultan inaccesibles para las pequeñas empresas aisladas. Exigen también una imagen fuerte, evocadora, en lo que se refiere a la comercialización de los productos.

Frente a estas limitaciones, los grupos LEADER han apoyado, junto a la creación de agrupaciones de comercialización, acciones destinadas a crear nuevas “coherencias temáticas”, apoyándose en imágenes, símbolos u otras ventajas locales. Así, se han creado “temas aglutinadores”, “temas evocadores”, “rutas temáticas” y otros “caminos de descubrimiento” con el objetivo de organizar las actividades económicas, culturales, recreativas, etc. en torno a una imagen común o transversal. La adhesión de los productores y operadores locales a la iniciativa da lugar a un nuevo producto colectivo.

Las “rutas temáticas” y otras iniciativas de la misma índole están orientadas a agrupar al mismo tipo de productores en torno a la construcción de una oferta turística que permita al visitante exterior apreciar el entorno en el que se genera un producto. Así, los grupos LEADER organizaron operaciones de movilización de los productores, ante todo para ayudar a superar diversas dificultades que entrañan estas iniciativas: consenso de los

productores respecto al funcionamiento de la ruta (horarios de apertura de sus empresas, visitas guiadas, disponibilidad para organizar degustaciones, organización de los servicios de acogida y de recreo, etc.), coste de organización y de promoción, etc.

#### **EJEMPLO**

*Transcurrieron al menos cuatro años antes de que se pusiera en marcha la “Ruta del Queso” de la zona LEADER Bregenzerwald (Austria). En el caso de la “Eko-route” de Drenthe (Países Bajos), el concierto sobre el trazado del itinerario, que no lograba integrar a todos los productores biológicos de la zona, supuso largos meses de negociación.*

En otros casos, este mismo tipo de iniciativa ha permitido crear un “entorno imaginario” favorable a la creación de nuevas actividades complementarias. Tal es el caso de la recuperación de los monumentos históricos o de tradiciones para transformarlos en “catalizadores” de dinámicas económicas a través de la creación de un tema evocador.

#### **EJEMPLO**

*Tal es el caso, por ejemplo, de la artesanía de artículos de recuerdo de alta categoría de la zona LEADER Pays Cathare (Languedoc-Rosellón, Francia), que fabrica productos “recordatorios” de una historia religiosa, un misterio, una tradición de resistencia. En este caso, el “tema evocador” tenía por objetivo generar interés por un territorio en vías de desertificación devolviéndole su atractivo.*

### **b) Creación de estructuras de distribución y de promoción comercial**

En algunos casos, LEADER ha apoyado la creación de estructuras de distribución y promoción comercial adaptadas a las necesidades de los pequeños productores locales.

#### **EJEMPLO**

*“Bia Na Ri” (el Alimento de los Reyes) nace como estructura cooperativa para comercializar las especialidades alimentarias de la región de Shannon (Irlanda). Hoy en día se ha convertido en una empresa independiente, apoyada por LEADER, que ofrece quesos artesanales de alta categoría. La empresa agrupa la oferta de diferentes productores de queso de dos regiones vecinas y, gracias a su amplia oferta y volúmenes suficientes, cuenta con una clientela de hosteleros, restauradores y tiendas en una gran parte de Irlanda. En contacto directo con este mercado, la estructura transmite a los productores las opiniones, sugerencias, reacciones, etc. de los consumidores.*

### **c) Estrategias de complementariedad entre pequeñas y grandes empresas**

Cuando coexisten pequeñas y medianas empresas en un mismo sector, puede resultar interesante apoyar las complementariedades de función y la colaboración entre ellas, por ejemplo en lo que se refiere al control compartido de los criterios de calidad o la consolidación de un clima de apoyo a la toma de riesgos por los empresarios más jóvenes. LEADER ha participado en este tipo de iniciativas.

#### **EJEMPLO**

*En la región de Navarra (España), una asociación agrupa a 23 productores de alimentos artesanales e industriales, de empresas procedentes de diversos sectores: quesos (denominaciones Roncal e Idiazábal), cuajada y natillas, carne (chorizo y otros productos de charcutería), licores regionales (Pacharán), sidra, conservas de verdura, mermeladas, chocolate, pasteles y pastas tradicionales. La asociación trata de mejorar su presencia en los circuitos cortos de comercialización y en las ferias internacionales ofreciendo una gama de productos locales, y logrando, gracias al esfuerzo común, introducir métodos severos de control de calidad.*

En algunos casos, las estrategias de costes compartidos (de servicios de control de calidad, promoción y comercialización) han supuesto una evolución interesante en las relaciones de transferencia y emulación entre pequeñas y grandes empresas.

### **3.4.8 Ejemplos de estrategias en los territorios de Tipo 8**

#### **(territorios suburbanos)**

Los territorios suburbanos son territorios “abiertos hacia el exterior”, en el sentido de que en ellos se pueden concentrar recursos humanos y competencias importantes, pero están orientados hacia la ciudad vecina, sin que el territorio local saque realmente ningún provecho. A menudo, estos territorios, por causa de una presión del sector rústico e inmobiliario mal controlado, han perdido su carácter en lo que se refiere al patrimonio físico y ya no tienen identidad propia, sumado a la posibilidad de problemas ambientales graves. En contrapartida, la proximidad de la ciudad ofrece a estos territorios oportunidades en términos de mercados (facilidad de venta de productos locales, posibilidad de turismo diario de proximidad, etc.)



### **a) Estrategias para integrar los aspectos económicos, sociales y ambientales**

Los principales desafíos que se plantean para estos territorios son volver a centrar el interés de los habitantes en todo lo local y revalorizar una identidad perdida apoyándose en las oportunidades de mercados próximos. No dependen sólo de la competitividad económica, sino también, y con enorme frecuencia bastante más, de la competitividad social y/o medioambiental. En el fascículo dedicado a la competitividad social figuran ejemplos de estrategias relativas a estos territorios.

Los ejemplos de estrategias ejecutadas en este tipo de territorios tienden a demostrar que en ellos, más que en ningún otro sitio, es imperativo integrar el enfoque social, económico y ambiental del desarrollo local.

#### **EJEMPLO**

*En la Isla Crémieux, no lejos de Lyon (segunda ciudad de Francia) se ha instaurado un proceso de desarrollo local sobre la base de una amplia cooperación que moviliza a los agentes locales en torno a la valorización de un enclave arqueológico, cuyo resultado ha sido la creación de un museo y de una “Casa del Patrimonio” que ofrece cursos de educación en medio ambiente a personas de distintas edades venidas de la ciudad cercana. Además de ofrecer un turismo cultural de proximidad, la Casa del Patrimonio sirve de base para la recuperación y la gestión del patrimonio en las zonas cercanas.*

### **3.4.9 Ejemplos de estrategias en los territorios de Tipo 9**

#### **(territorios con dificultades estructurales importantes)**

Es en este tipo de territorios donde LEADER ha acumulado más experiencia. Las dificultades de todo tipo a que se enfrentan estas zonas (obstáculos naturales, problemas demográficos, ausencia de atractivos, dependencia de las subvenciones, etc.) han llevado a los GAL a concebir todo tipo de estrategias de desarrollo económico. Repitamos que la situación de estos territorios no permite pensar en recuperar la competitividad económica a corto plazo. Las estrategias realizadas en este caso se enmarcan en una acción a largo plazo. Se trata, ante todo, de intervenciones “pioneras”, experimentales, que ofrecen resultados parciales y todavía insuficientes.

Por este motivo, los casos presentados a continuación deben considerarse más bien como pistas de reflexión

y ejemplos de estrategias “parciales”, a partir de las cuales diversas combinaciones son posibles. En los territorios marginales con poca densidad de población, los problemas de acceso a los mercados, por ejemplo, se plantean en primer lugar en términos de explotación de los mercados locales.

### **a) Estrategias de adaptación a la demanda local, escasa y dispersa**

El declive demográfico, la dispersión de su hábitat y de sus empresas ha desprovisto a algunos territorios de la capacidad de retener algunos servicios. No obstante, existen soluciones en marcos flexibles.

Este tipo de estrategia requiere en ocasiones largas negociaciones con las instituciones (sobre todo cuando se trata de empresas públicas), adaptaciones en términos de organización (una empresa agrupa varios servicios o tiene una oferta “móvil” en varios pueblos) o la propiedad de empresas de posesión colectiva.

LEADER ha apoyado la creación de empresas colectivas de servicios (con frecuencia propiedad de los propios vecinos) en lugares donde, por ejemplo, iba a desaparecer el comercio.

Para retener a los jóvenes empresarios locales, LEADER ha apoyado la creación de empresas cuya gestión se confía posteriormente a jóvenes de diferentes maneras.

Cuando se trata de empresas públicas, LEADER ha respaldado operaciones encaminadas a disminuir el umbral de viabilidad de la oferta mediante la introducción de nuevas tecnologías, la agrupación de servicios en puntos únicos “multiservicios” o la transformación de las modalidades de la oferta (unidades móviles, por ejemplo), asociando al mismo tiempo las poblaciones afectadas directamente con la propiedad de los servicios.

#### **EJEMPLO**

*En Haut-Allier (Auvernia, Francia) LEADER ha apoyado la creación de una empresa de servicios (“43 Servicios”) prestados por agricultores. Gracias a contratos concertados con empresas públicas se han podido iniciar las actividades de la empresa, que ofrece hoy en día una serie de servicios que van desde el mantenimiento de las cabinas de teléfonos hasta la restauración del pequeño patrimonio, pasando por la fabricación de mobiliario urbano.*

### **b) Estrategias para reducir los problemas que supone la competencia de las ciudades**

En algunos territorios, se organizan estrategias para lograr el acercamiento de los consumidores urbanos, sobre todo con la creación de circuitos cortos de distribución de productos locales.

Los productos de los territorios rurales son sometidos a análisis de calidad/distancia por los consumidores y por lo tanto a la competencia de la oferta urbana. Para las zonas cuya producción principal está sometida a una competencia fuerte, con amenaza constante de reducción del precio de venta, el problema se plantea en términos de “diferenciación” de los productos. Por ello, se ponen en marcha estrategias de calidad.

### **c) Estrategias de etiquetado y cartas de calidad**

La creación de etiquetas de calidad o de diferenciación – tanto si son de apelación controlada, de origen geográfico o simplemente evocadoras de algunas características del territorio – también está apoyada por LEADER, sobre todo en el caso de los productos sometidos a una fuerte competencia. Estos procesos, que están bastante extendidos en Europa, han dado lugar en algunas zonas LEADER a la movilización de productores. A menudo, también han sido apoyadas por formaciones ad hoc, visitas de terreno, intercambios con productores de otras zonas LEADER, etc.

#### **EJEMPLO**

*En el municipio de Ydre (zona LEADER Sommenbygden, al sureste de Suecia), ante la bajada de los precios agrícolas, cuatro ganaderos se pusieron de acuerdo para comercializar con una misma etiqueta carne producida con métodos biológicos. Un contrato con una cadena de pequeñas tiendas de venta (“Hemkop”) les ha llevado a consolidar las responsabilidades compartidas con objeto de garantizar el abastecimiento regular de carne a lo largo de todo el año. Por otra parte, los ganaderos han creado un sitio Internet común para divulgar la información sobre la producción, conseguir contactos con otros clientes y responder a las preguntas de los consumidores.*

### **d) Estrategias de lanzamiento de nuevas actividades a partir de recursos no explotados previamente**

En algunos territorios, LEADER ha apoyado el lanzamiento de nuevos productos sobre la base de recursos humanos, naturales, conocimientos especializados, etc. sin explotar hasta el momento o abandonados. En este caso, los apoyos exteriores y la formación han sido elementos clave para el éxito.

#### **EJEMPLO**

*En la zona LEADER Ross & Cromarty (Escocia, Reino Unido), a raíz de una formación organizada en el marco de un proyecto titulado “Highlands Birchwood”, nació una asociación informal que agrupa a 15 cultivadores de champiñones. El proyecto tenía por objeto promover la explotación de una variedad escocesa de abedul cuyo cultivo había sido descuidado en las últimas décadas. Este árbol es muy propicio para el cultivo de champiñones de alta calidad. La asociación permite la compra común de las materias primas y del equipo a precios mucho más ventajosos. En este contexto, dos madres de familia que deseaban volver a incorporarse al mercado de trabajo lanzaron la empresa “Highlands Wildwoods”, que cultiva y comercializa estos champiñones de abedul.*

### **e) Relanzamiento colectivo de las estructuras o servicios locales para evitar procesos suplementarios de degradación**

Los territorios marginales no suelen disponer de condiciones que les garanticen costes de producción competitivos. En agricultura, ello afecta a todos los territorios marginales que no tienen buenas tierras agrícolas y/o en los que la mecanización no es posible o es difícil (regiones de montaña, etc.). En los demás sectores, ello afecta a los territorios que no disponen de infraestructuras o de servicios suficientes. Así, LEADER puso en marcha una estrategia consistente en respaldar la aparición de servicios y en crear condiciones de prestación que pudieran compensar las deficiencias existentes.

### **EJEMPLO**

*En las islas Gulholmen y Karingon (Suecia), ante el declive de los servicios y la degradación de las infraestructuras como consecuencia del retroceso de la actividad de la pesca, varias asociaciones locales decidieron organizarse para garantizar el mantenimiento de los servicios a la población y a las empresas, con el fin de poner fin a la degradación de las infraestructuras. Llegaron a la conclusión de que la rehabilitación de las casas, de los servicios de transporte y de otros servicios de apoyo era vital para impedir la emigración de los jóvenes. Se elaboró un plan de acción global y se creó una empresa de propiedad "comunitaria" para coordinar la organización de todos los servicios y de las actividades que se iban a poner en marcha.*

### **f) Estrategias para luchar contra el vacío demográfico**

En algunos territorios marginados se intenta atraer a nuevos habitantes.

### **EJEMPLO**

*En Jämtland (Suecia), ante el vacío demográfico (menos de 3 hab./km<sup>2</sup>) provocado por la desaparición de los servicios y en especial por el cierre de las escuelas primarias, tres pueblos se movilizaron en 1984 y pusieron en práctica una estrategia de repoblación. La construcción por los propios habitantes de tres casas unifamiliares permitió la instalación de tres jóvenes familias y salvó así la escuela primaria. Otras familias se instalaron después de que la construcción de un hogar para las personas mayores liberara otras casas. La recuperación de varios servicios esenciales (tiendas de alimentación, guardería, sala de fines múltiples, equipos de recreo, etc.) consolidará el proceso, el cual ha supuesto incluso la creación de una empresa de teletrabajo que emplea a varios vecinos. Una cooperativa de vecinos creada en 1987 coordina esta iniciativa de gran y largo esfuerzo que reposa en el voluntariado y en el apoyo técnico y financiero del municipio. En 15 años de esfuerzos, la tendencia demográfica no sólo se ha frenado sino invertido, pues la población de los tres pueblos en cuestión pasó de 126 personas en 1986 a 160 en 1990 y se han creado unos veinte empleos dentro de los servicios puestos en funcionamiento.*

## **3.5 Conclusión**

Trabajos futuros sobre la competitividad económica de los territorios rurales podrán centrarse en el análisis de "buenas prácticas" y "soluciones pertinentes" para orientar la acción de los grupos LEADER en los distintos tipos de territorio, al menos en tres ámbitos: afianzamiento de la capacidad autóctona de innovación, mejora de las relaciones interinstitucionales y de los mecanismos de concierto y consolidación de los vínculos entre empresas locales y mercados.

### **a) En lo que se refiere al afianzamiento de la capacidad autóctona de innovación, algunos aspectos de análisis podrán ser por ejemplo:**

- > ¿Cómo aumentar la capacidad de innovación mediante el incremento de los intercambios y de las relaciones de cooperación entre empresarios locales y la consolidación de los procesos 'directos' de aprendizaje (aprender haciendo, aprender por el uso, aprender por imitación)?
- > ¿Cómo aumentar la capacidad de elección de los empresarios locales y su grado de permeabilidad ante las tecnologías (compra de patentes, máquinas, servicios) que traen innovaciones pertinentes para las empresas del territorio?
- > ¿Cómo superar, mediante acuerdos de cooperación y participación en red, los obstáculos a la innovación que se derivan de la dispersión de los recursos humanos?

### **b) En lo que se refiere a la mejora de las relaciones interinstitucionales y del concierto:**

- > ¿Cómo favorecer una mayor fluidez en las relaciones entre empresas y el sistema político-institucional?
- > ¿Cómo garantizar una mejor coordinación entre inversiones públicas en infraestructuras y necesidades de las empresas locales?
- > ¿Cómo reforzar el apoyo a los nuevos agentes colectivos que surgen en el territorio como resultado de acuerdos de comercialización, promoción o acceso a la tecnología?
- > ¿Cómo apoyar procesos de adecuación de la oferta financiera a las necesidades de las empresas locales?

***c) En lo que se refiere a los vínculos  
con los mercados:***

- > ¿Cómo facilitar el acceso de los productos locales a los mercados nacionales e, incluso, a los internacionales?
- > ¿Cómo aumentar la capacidad de comercialización de los empresarios locales?
- > ¿Cómo apoyar la mejora cualitativa de la producción para evitar que las empresas se orienten prioritariamente hacia la competitividad por el precio?
- > ¿Cómo promover y afirmar la imagen de los productos locales en un mercado en proceso de mundialización?

Algunas de estas preguntas remiten a la adquisición de la competitividad de manera global, que es el tema del quinto fascículo de la presente serie.

**Leader II** est une Initiative communautaire lancée par la Commission européenne et coordonnée par la Direction générale de l'Agriculture (Unité VI-F.II.3).

Le contenu de ce dossier ne reflète pas nécessairement les opinions de l'Union européenne.

***Leader II** is a Community Initiative launched by the European Commission and coordinated by its Directorate-General for Agriculture (Unit VI-F.II.3).*

*The contents of this dossier do not necessarily reflect the views of the European Union Institutions.*

**Information**

Observatoire européen LEADER  
LEADER European Observatory  
AEIDL  
Chaussée St-Pierre 260  
B-1040 Bruxelles  
Tél +32 2 736 49 60  
Fax +32 2 736 04 34  
E-mail: leader@aeidl.be



Financé par la Commission européenne  
*Financed by the European Commission*

