

## **Metodología para el desarrollo de zonas rurales. Primeros resultados del proyecto RETRU (“Retorno al Rural”)**

**Jesús García Arca <sup>1</sup>, J. Carlos Prado Prado <sup>1</sup>, Miguel Calero Ferreiro <sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Grupo de Ingeniería de Organización (GIO). Dpto. de Organización de Empresas y Marketing. Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de Vigo. Universidad de Vigo. Campus Lagoas-Marcosende, c/ Maxwell, 9, 36310 Vigo. [jgarca@uvigo.es](mailto:jgarca@uvigo.es), [jcprado@uvigo.es](mailto:jcprado@uvigo.es), [miguel@oe.uvigo.es](mailto:miguel@oe.uvigo.es)

### **Resumen**

*Hoy en día, las zonas rurales afrontan grandes desafíos, tanto por el descenso paulatino de su población como por sus menores ingresos, cualificación y desarrollo de servicios e infraestructuras que las áreas urbanas; además, el cuidado del medio rural tiene un mayor coste económico que en el medio urbano. En el contexto de la política rural europea se encuadra el proyecto RETRU (“Retorno al Rural”) cuyos resultados preliminares se recogen en esta ponencia. Este proyecto surge con el objetivo inicial de detectar nuevas posibilidades de desarrollo empresarial, de generación de empleo y formación en el entorno de las áreas rurales.*

**Palabras clave:** Zonas Rurales, Desarrollo Económico, Empresas

### **1. Introducción**

En la Unión Europea, el 56% de la población de sus 27 Estados miembros vive en zonas rurales, representando éstas el 91 % de su territorio; en España es el 23% de la población la que vive en las zonas rurales, suponiendo las mismas el 80,2% de la superficie total. Sin embargo, las zonas rurales afrontan grandes desafíos, al disponer de unos menores ingresos medios per cápita, cualificación y desarrollo de servicios e infraestructuras que las áreas urbanas; además, el cuidado del medio rural suele tener un mayor coste económico que en el medio urbano combinado con una descenso paulatino de su población (en los últimos 40 años, la población española en poblaciones de menos de 10.000 habitantes ha pasado del 57% al 23%) (MAPA, 2003; Toledano, 2007).

En este contexto, las políticas de Desarrollo Rural comunitarias englobadas como segundo pilar de la PAC (Política Agrícola Común), con origen en la declaración de Cork de 1996, pretenden proporcionar los medios necesarios que propicien el desarrollo rural. Para materializar estas políticas se diseñaron los programas “Leader” (“Liaisons Entre Actions de Développement de l’Economie Rurale” o “Enlaces entre acciones para el desarrollo de la economía rural”). Además en España, la iniciativa Leader se ha complementado dentro de los programas de los fondos estructurales en el programa PRODER (“Desarrollo y Diversificación Económica de las zonas rurales”) (Toledano et al., 2003).

Los programas Leader se caracterizan por su enfoque participativo dado que se basan en proyectos muy individuales, creados y aplicados por los socios locales (en el nivel más próximo al área rural los GAL -Grupos de Acción Locales- o GDR-Grupo de Desarrollo Rural) para resolver problemas concretos sobre el terreno. Las estrategias actuales de la política rural europea en el periodo 2007-2013 (Reglamento CE nº 1698/2005, procedentes de las líneas maestras de las cumbres de Lisboa y de Gotemburgo), establecen como objetivos: el aumento de la competitividad del sector agrícola y forestal, la mejora del medio ambiente y el entorno rural, la calidad de vida en las zonas rurales y la diversificación de la actividad económica.

En la actualidad, la condición fundamental para el acceso a las ayudas europeas por parte de los GDRs o GALs es que participen en un proyecto de cooperación interterritorial o transnacional. Con esta línea de trabajo, la Dirección General de Desarrollo Sostenible del Medio Rural (que coordina los fondos europeos en España) trata de apoyar proyectos de cooperación cuyo ámbito de actuación sea siempre superior al de una comunidad autónoma (proyectos interterritoriales) y la colaboración con territorios pertenecientes a otros Estados Miembros o con terceros países (proyectos transnacionales) (Arroyos, 2008).

## **2. Modelo de desarrollo económico**

En el contexto de los proyectos de Cooperación Interterritorial del Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino se encuadra el proyecto RETRU (“Retorno al Rural”) cuyos principales resultados se recogen en esta ponencia. Este proyecto RETRU, surge con el objetivo inicial de detectar nuevas posibilidades de desarrollo empresarial, de generación de empleo y formación en el entorno de las áreas rurales en un contexto de mejora continua y sostenibilidad.

Para conseguir materializar los objetivos anteriores, los autores han partido de dos hipótesis claves: por un lado, la necesidad de crear empresas en el entorno rural como base del desarrollo económico y del mantenimiento/potenciación de la población residente y, por otro, la necesidad de integrar a los diferentes agentes sociales del entorno rural (empresas, asociaciones y administraciones) en el diseño de este desarrollo económico (enfoque participativo, acorde con el espíritu “Leader”).

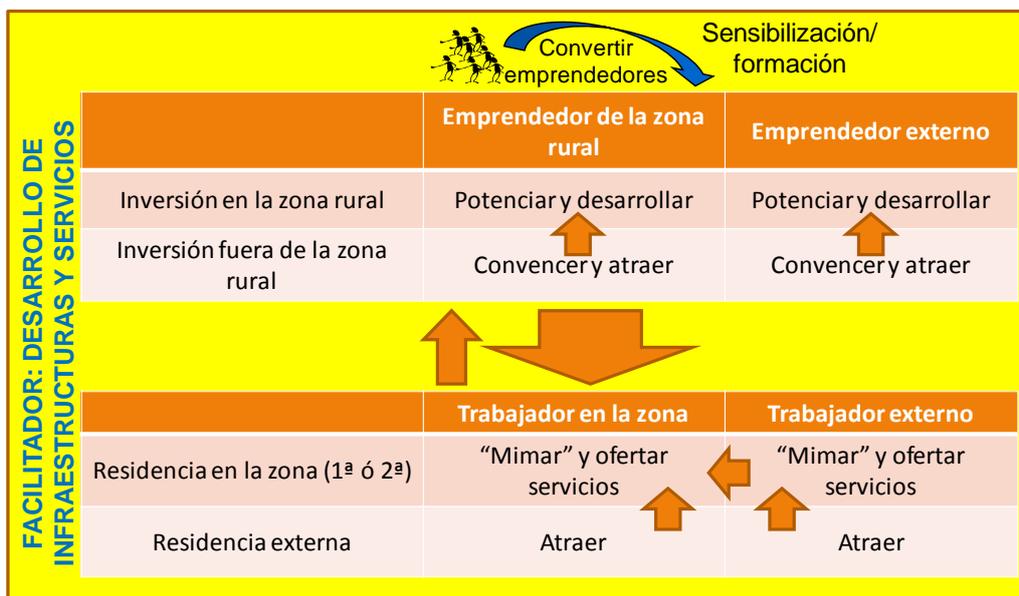
Profundizando, en la primera hipótesis de partida, se concluyen que es necesario hacer que los “emprendedores” (los que ya lo son y los que aún no se lo han planteado) se convenzan de las potencialidades de la zona rural y creen/potencien negocios/empresas desde una perspectiva sostenible. Este planteamiento de emprendedores complementa otras iniciativas de desarrollo rural realizadas en otras zonas, entre las que se podrían citar: la iniciativa “Rural Emprende” de la Confederación Española de Jóvenes Empresarios, el proyecto “Savia Rural” (Una propuesta para la atracción y fijación de población en zonas rurales) de la comunidad Valenciana, las Jornadas Técnicas “Empresas y Emprendedores Rurales. Problemática y repercusión en el desarrollo territorial” en Aragón o el Proyecto de Cooperación “Abraza la Tierra” realizado en dieciocho Grupos de Acción Local, pertenecientes a las Comunidades Autónomas de Aragón, Castilla y León, Madrid y Cantabria.

Evidentemente, en la generación de este adecuado “clima emprendedor”, los aspectos vinculados al desarrollo de infraestructuras y servicios en la zona ayudan (y mucho); de hecho, el desarrollo de estas infraestructuras y servicios puede ser la base para, no sólo fijar población en las zonas rurales (evitar que se marchen) sino, también para que residentes en otras zonas encuentren atractivo el territorio rural y fijen su residencia (primera o segunda) en el mismo; y si encima pueden ganarse la vida dentro de esta zona donde viven mejor que mejor.

No obstante, sin despreciar el importante impacto económico del desarrollo de estas infraestructuras y servicios, es igualmente importante trabajar en el campo “cultural”, esto es, en el desarrollo de las aptitudes (mejora de las capacidades individuales y grupales a través de la formación) y las actitudes (sensibilizar para colaborar y participar en la mejora de su territorio mediante el desarrollo empresarial) de su población. De hecho, si se consigue traspasar esa barrera “cultural” que dificulta la aparición o potenciación de los empresarios rurales se entraría en un “círculo virtuoso” que facilitaría y justificaría, a su vez, el desarrollo de las tan demandadas y necesarias infraestructuras y servicios.

La base de este planteamiento responde al hecho de que, si se atrae y convence a potenciales emprendedores (con o sin vinculación con una determinada zona rural) para que inviertan en un ámbito seleccionado, se logrará la generación de empleo lo cual, a su vez, permitirá fijar a medio/largo plazo población en la zona y, en definitiva, facilitará la atracción de más personas en el ámbito exclusivamente residencial (tal como se ha comentado anteriormente). Todo ello redundará en el crecimiento económico del territorio rural.

Lógicamente, no se debería atraer sólo a inversiones y personas nuevas en el territorio sino, también, se tendría que potenciar el desarrollo de las inversiones ya ejecutadas en el mismo (con el asesoramiento y las facilidades que sean necesarias) cuidando, simultáneamente, a las personas ya residentes en el territorio (facilitando el acceso a los servicios y al desarrollo residencial). El resumen de la aplicación de este planteamiento se sintetiza en la figura 1.



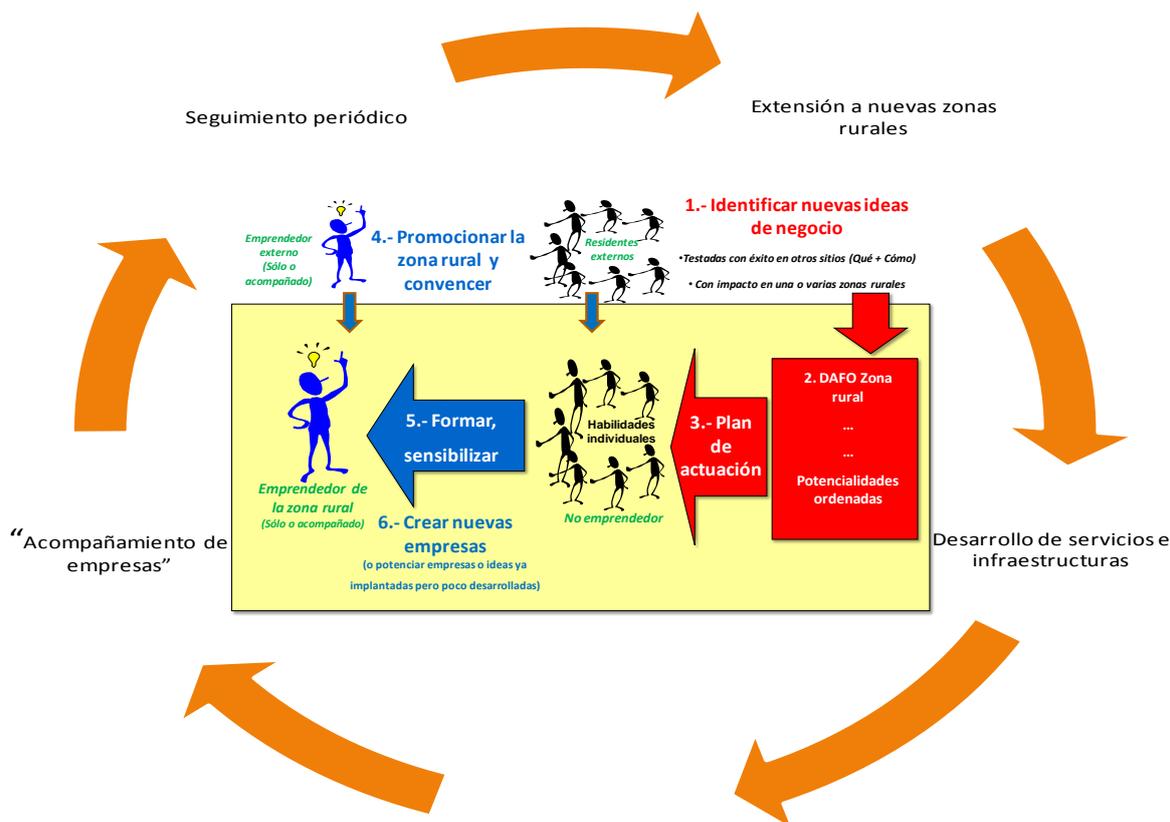
**Figura 1.** Bases de partida para el modelo de desarrollo rural (elaboración propia)

Con el planteamiento anterior en mente y retomando la segunda hipótesis del proyecto (el enfoque participativo), los autores han diseñado un modelo de desarrollo económico en el entorno rural (ver figura 2), sintetizado en dos grandes fases y 6 etapas:

Una primera fase de análisis, diagnóstico y plan de actuación (etapas 1, 2 y 3).

Una segunda fase, correspondiente a la implantación de ese plan de actuación (etapas 4, 5 y 6).

Así, en esta primera fase se pretende, tanto la búsqueda de alternativas empresariales de éxito en el entorno rural (etapa 1), como la identificación de potencialidades económicas de unas zonas rurales "piloto" previamente seleccionadas (etapa 2), lo que permitiría adaptar, conceptualmente, alguna de las experiencias empresariales de éxito identificadas anteriormente (etapa 2); todo ello con objeto de proponer unas líneas de actuación (etapa 3) que permitan desarrollar y materializar empresarialmente estas potencialidades. Entre estas posibles potencialidades se podrían encontrar aspectos vinculados a la agricultura, la ganadería, el ámbito forestal, el turismo de naturaleza, el turismo cultural y etnográfico, el desarrollo industrial, el desarrollo residencial (atractivo para captar nuevos residentes en primera o segunda residencia) o el desarrollo energético.



**Figura 2.** Esquema del modelo propuesto para el desarrollo económico de zonas rurales

Posteriormente, en una segunda fase, se pretende la implantación del plan de actuación propuesto en la fase anterior que quieran desarrollar actividades económicas en la zona. Por un lado, se trata de promocionar las potencialidades y posibles oportunidades de negocio en las zonas rurales seleccionadas para conseguir atraer a posibles emprendedores externos; asimismo, paralelamente, se trataría en esta etapa de convencer o atraer a nuevos residentes (en primera o segunda residencia) (etapa 4). Paralelamente, se trataría de realizar acciones de sensibilización/ formación en la población (actual y nueva) y entidades sociales/económicas de la zonas rurales seleccionadas, con objeto de facilitar la aparición de nuevos emprendedores en la zona (convencerlos y atraerlos) (etapa 5). En la última etapa (etapa 6), se trata de asesorar y “acompañar” a los emprendedores identificados en las etapas 5 y 6 en la materialización de sus ideas de negocio (o en la potenciación de empresas ya existentes).

Como complemento de las dos fases anteriores, esta metodología se contempla de forma dinámica, esto es, procediendo, tanto al “acompañamiento” continuo de las empresas instaladas y de sus habitantes, como al desarrollo de infraestructuras y servicios, combinado con el seguimiento periódico de las potencialidades identificadas y su materialización en empresas y captación de nuevos residentes, para proceder al relanzamiento (con las modificaciones o ajustes que se consideren oportunos) del plan de actuación. Más aún, el modelo aplicado a un determinado número de zonas rurales podría (y debería) ser extrapolado a nuevos ámbitos rurales.

### 3. Resultados preliminares del proyecto (fase 1)

En la aplicación práctica de la metodología propuesta que se recoge en esta ponencia, los autores han procedido al desarrollo de la primera fase (tres primeras etapas) en 12 municipios de “perfil rural” encuadrados en los 6 grupos de desarrollo local o GDRs participantes en el proyecto. En el mismo participaban como entes de colaboración los siguientes GDRs:

ADERCOU (“Asociación de Desarrollo Rural da Comarca de Ourense”; promotor del proyecto), AGDR-18 (“Asociación Grupo Desenvolvemento Rural -MAIV- Baixo Miño”) en Pontevedra, “Comarca de la Sidra” en Asturias, ADESVL (Asociación para el Desarrollo del Valle de Alagón) y ADICOMT (Asociación para el Desarrollo Integral de la Comarca Miajadas–Trujillo) en Cáceres y “Sierra del Segura” en Albacete. Los 12 municipios escogidos como pueblos “piloto” para la aplicación de la metodología, tienen “perfil rural”, siguiendo el criterio de la OCDE (densidad por debajo de los 150 habitantes/km<sup>2</sup>).

En la primera etapa del estudio, mediante la revisión bibliográfica y la visita “in situ” (seis visitas a la zona rural de Cataluña, concretamente al entorno rural de Solsona en Lleida), se han buscado ejemplos de empresas e iniciativas que han ayudado a instalar empresas y a promocionar emprendedores en otras zonas rurales. Así, dentro del proyecto, se han identificado 240 ejemplos, repartidas en todos los ámbitos de actuación, esto es, empresas de servicios para la tercera edad y personas dependientes (9), empresas de hostelería y restauración (34), empresas turísticas (12), otras empresas de servicios (26), empresas ganaderas (7), empresas agrícolas (11), empresas forestales (14), empresas de comercialización (16), empresas industriales (41), empresas de artesanía (13) y otras iniciativas para promoción de emprendedores (57).

Así, experiencias interesantes en el desarrollo agrícola se encuentran, especialmente, en el ámbito cooperativo y en la producción de productos de calidad (por ejemplo, a través de denominaciones de origen en el vino, la especialización productiva en la castaña o los mirabeles) y la producción ecológica. En ganadería, destacan las experiencias de cría ecológica de corderos, cárnicas y ovejas o las granjas de caracoles (con una rentabilidad todavía muy frágil).

En el ámbito forestal, se pueden citar como ejemplos los de empresas ligadas al aprovechamiento energético de la biomasa forestal, reforestación en especies de valor añadido como “fondo de inversión”, transformación y comercialización de productos derivados de la madera, fabricación de pellets o viveros para reforestación forestal.

A nivel de empresas “industriales”, además de las que proceden de la segunda transformación de productos agrícolas, ganaderos y forestales, se encuentran una pléyade de actividades no directamente vinculadas al rural pero sí facilitadas por la cercanía a áreas industriales. Algunas de estas actividades empresariales se estructuran en forma de cooperativas (especialmente, las de transformación de productos agropecuarios). Completa esta visión, la creación de pequeñas empresas vinculadas a los oficios tradicionales o artesanía.

Las empresas de servicios generadas, están especialmente centradas en el ámbito turístico, en particular en el alojamiento (casas rurales, hoteles rurales, pueblos rurales) y la restauración (restaurantes, mesones, catering,...), algunos de ellos ofreciendo servicios adicionales de diferenciación y valor añadido (incluso como empresas diferentes), como “spa” o centros termales, granja escuela, actividades de aventura o turismo activo,... Todo ello vinculado, en cierta medida, con el principal potencial identificado en el estudio (turismo, especialmente basado en la naturaleza).

Además, también, se han desarrollado otras empresas de servicios, por ejemplo, residencias de tercera edad o centros de día (actividades interesantes dada la media alta de edad en el ámbito rural, pero también accesibles a personas ancianas de las áreas urbanas cercanas), completados con otras empresas de servicios muy diversos (por ejemplo, jardinería, clínicas veterinarias, centros educativos/guarderías privados, consultoras rurales, gabinetes de arquitectura rural, restauración y antigüedades, peluquerías, panaderías, tanatorios, laboratorios cosméticos, gasolineras, ferreterías, tiendas/supermercados, fisioterapeutas, patronaje para empresas textiles,...).

Finalmente, también se han identificado otras iniciativas públicas y privadas que pueden ayudar a crear “un caldo de cultivo” para la posterior implantación de empresas industriales y de servicios. Asimismo, se incluyen empresas e iniciativas de comercialización de productos y servicios que ayudan a poner en valor, más allá del ámbito local, los productos y servicios generados en las zonas rurales. Estos aspectos de comercialización son, en muchos casos, el eslabón débil para poder facilitar el crecimiento sostenido de muchas pequeñas explotaciones agropecuarias y pequeños negocios. En este aspecto parece razonable considerar que “la unión hace la fuerza”.

En relación con este último comentario, la potenciación del perfil asociativo y cooperativo con el fin de desarrollar actividades económicas es fundamental, tanto para el “cambio cultural” en el interior de las zonas rurales, como en su desarrollo (en todos los ámbitos, no sólo el agrícola y ganadero); máxime cuando todavía existe zonas como la gallega o la asturiana con un elevado “minifundismo” de la propiedad (en Asturias, por ejemplo, cada propiedad forestal tiene media hectárea de promedio y en Galicia existen más de 700.000 propiedades forestales). No se trata de cuestionar la propiedad individual sino, más bien, ponerla en valor conjuntamente ya sea por iniciativa propia o por incentivos públicos o legales.

En esta misma línea, de acuerdo a la asociación “Cooperativas Agro-Alimentarias”, las Entidades Asociativas Agrarias (EAAs), compuestas principalmente por unas 4.000 empresas cooperativas agrarias, suponen una parte muy importante de la actividad económica del sector agroalimentario español, con una facturación en 2007 de 17,6 millones de euros. De esta actividad económica se benefician más de un millón de socios en todo el territorio nacional, y en prácticamente todos los subsectores agroalimentarios, y se proporciona empleo a más de 100.000 personas. Así, en el desarrollo cooperativo en las actividades agropecuarias, destacan los grandes proyectos consolidados de Coren, la cooperativa Agropecuaria de Guissona, la Casa de Ganaderos de Zaragoza o las cooperativas hortofrutícolas de El Ejido, Murcia o Valencia.

Muchas de estas actividades agrícolas y ganaderas derivan después en el propio territorio a una segunda transformación y envasado (en formato cooperativo o no). Más aún, existen iniciativas vinculadas a la comercialización de estos productos en canales especializados (incluyendo internet); muchas de estas iniciativas de comercialización se realizan en modalidad asociativa o cooperativa. Incluso, fuera directamente del ámbito agropecuario existen experiencias rurales de iniciativas asociativas o en red en entorno del desarrollo turístico y de servicios sociales, como “RuralLover” en Galicia (especialmente, en el desarrollo del empleo femenino) enmarcadas dentro de la Fundación Paideia.

En otro orden de cosas, para la construcción del análisis/ diagnóstico (etapa 2) de las áreas seleccionadas se han empleado fuentes de información de carácter, tanto secundarias, como primarias; la información primaria procede de la valoración de entrevistas personales realizadas (entre noviembre de 2009 y enero de 2010) a 93 empresas, asociaciones (incluyendo los propios GDRs) y administraciones (locales y provinciales principalmente) directamente vinculadas al territorio, entrevistas en las que se ha empleado un cuestionario estructurado con preguntas abiertas y cerradas. La caracterización de estas entrevistas se recoge en la tabla 1.

Este enfoque participativo (en línea con el espíritu del programa europeo LEADER) ha permitido consensuar, validar y, muy especialmente, ordenar las potencialidades del territorio. El análisis y diagnóstico de cada zona (ver tabla 2) se ha centrado en la identificación de las fortalezas y debilidades propias, aspectos que se consideran de mayor interés que los

asociados a las amenazas/ oportunidades del entorno rural (que afectan no sólo a los 12 municipios analizados) profusamente comentados en otros estudios de la actividad rural.

**Tabla 1.** Caracterización de las entrevistas realizadas en el proyecto RETRU

| COMUNIDAD AUTÓNOMA                                 | GALICIA            |          |                 |                    | ASTURIAS            |              | EXTREMADURA |              |             | CASTILLA LA MANCHA        |                    |          |
|--|--------------------|----------|-----------------|--------------------|---------------------|--------------|-------------|--------------|-------------|---------------------------|--------------------|----------|
| GDR  | ADERCOU            |          | MAIV-BAIXO MIÑO |                    | COMARCA DE LA SIDRA |              | ADESVAL     | ADICOMT      |             | SIERRA DEL SEGURA         |                    |          |
| POBLACIÓN  | NOGUEIRA DE RAMUÍN | A PEROXA | PAZOS DE BORBÉN | FORNELOS DE MONTES | BIMENES             | VILLAVICIOSA | PESQUEZA    | MONTEHERMOSO | CAMPOLLUGAR | TORRECIJILLAS DE LA TIESA | PATERNA DEL MADERA | YESTE    |
| EMPRESAS INDUSTRIALES                              | -                  | -        | 3               | 1                  | 5                   | 5            | 1           | 2            | 4           | 4                         | -                  | 1        |
| EMPRESAS SERVICIOS                                 | 3                  | 4        | 2               | 1                  | 5                   | 5            | 2           | 3            | 1           | 1                         | 1                  | -        |
| ASOCIACIONES LOCALES                               | 2                  | -        | 1               | 2                  | 4                   | 7            | 2           | 1            | 2           | 2                         | 1                  | 1        |
| OTRAS ENTIDADES/ ADMINISTRACIONES LOCALES          | 2                  | 1        | 2               | 2                  | -                   | -            | 1           | 1            | 1           | 1                         | -                  | -        |
| <b>TOTAL LOCAL</b>                                 | <b>7</b>           | <b>5</b> | <b>8</b>        | <b>6</b>           | <b>14</b>           | <b>17</b>    | <b>6</b>    | <b>7</b>     | <b>8</b>    | <b>8</b>                  | <b>2</b>           | <b>2</b> |
| OTRAS ENTIDADES/ ADMINISTRACIONES SUPRAMUNICIPALES | 2                  |          | 1               |                    |                     |              | 1           |              | -           |                           | -                  |          |
|  | 29                 |          |                 |                    | 31                  |              | 29          |              |             | 4                         |                    |          |
|  | <b>TOTAL 93</b>    |          |                 |                    |                     |              |             |              |             |                           |                    |          |

**Tabla 2.** Resumen de situación de aspectos críticos en el desarrollo rural en los municipios analizados

| COMUNIDAD AUTÓNOMA   | GALICIA                         |                                 |                             |                             | ASTURIAS              |                                | EXTREMADURA                              |   |  | CASTILLA LA MANCHA            |                                       |                                       |
|--|---------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|--------------------------------|--|---|--|-------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| GDR  | ADERCOU                         |                                 | MAIV-BAIXO MIÑO             |                             | SIDRA                 |                                | ADESVAL                                  | ADICOMT   |  | SIERRA DEL SEGURA             |                                       |                                       |
| CARACTERÍSTICA   | NOGUEIRA DE RAMUÍN              | A PEROXA                        | PAZOS DE BORBÉN             | FORNELOS DE MONTES          | BIMENES               | VILLAVICIOSA                   | PESQUEZA                                 | MONTEHERMOSO                                      | CAMPOLLUGAR                              | TORRECIJILLAS DE LA TIESA     | PATERNA DEL MADERA                    | YESTE                                 |
| EVOLUCIÓN POBLACIÓN ÚLTIMOS AÑOS (2000-2008)   | Decrece 8%                      | Decrece 9,4%                    | Crece 2,15%                 | Decrece 12,3%               | Decrece 6,43%         | Crece 2,55%                    | Decrece (20%)                            | Crece (7,71%)                                     | Decrece (13,64%)                         | Decrece (1,43%)               | Decrece (12,83%)                      | Decrece (19,93%)                      |
| EDAD MEDIA (EVOLUCIÓN)   | 52,7 (sube 2,53%)               | 54,4 (sube 5,43%)               | 44 (sube 4,51%)             | 47,4 (sube 9,21%)           | 40-44 (sube)          | 45-49 (sube)                   | 56,76 (sube 5,8%)                        | 39,60 (sube 2,83%)                                | 45,68 (sube 8,41%)                       | 45,26 (sube 3,24%)            | ND (sube)                             | ND (sube)                             |
| TASA ACTIVIDAD (ÍNDICE PARO)   | 41,1% (6,1%)                    | 41% (3,8%)                      | 50,7% (13,1%)               | 38,2% (12,3%)               | 30% (14,81%)          | 51,95% (9,61%)                 | 25,53% (9,57%)                           | 51,80% (15,04%)                                   | 51,58% (13,85%)                          | 54,01% (13,54%)               | 43,01% (18,72%)                       | 38,74% (32,51%)                       |
| POBLACIÓN CERCANA DE REFERENCIA  | OURENSE                         | OURENSE                         | VIGO                        | VIGO                        | GIJÓN, OVIEDO, AVILÉS | GIJÓN, OVIEDO, AVILÉS          | CORIA Y CÁCERES                          | PLASENCIA Y CÁCERES                               | MIAJADAS, DON BENITO, TRUIJILLO          | TRUIJILLO, CÁCERES            | COMARCA DE CAMPOS DE HELLÍN, ALBACETE | COMARCA DE CAMPOS DE HELLÍN, ALBACETE |
| COMUNICACIONES LOGÍSTICAS ACTUALES CON VIAS DE ALTA CAPACIDAD (con ciudad principal cercana) | NORMAL (depende del acceso)     | NORMAL (depende del acceso)     | NORMAL (depende del acceso) | NORMAL (depende del acceso) | NORMAL                | NORMAL                         | BUENAS                                   | NORMAL  | BUENAS                                   | BUENAS                        | MALAS                                 | MALAS                                 |
| MEJORA DE COMUNICACIONES LOGÍSTICAS PREVISTAS (PLAZO)  | NO                              | SÍ (MP)                         | SÍ (MP)                     | SÍ (MP)                     | SÍ (MP)               | NO                             | SÍ (MP)                                  | SÍ (MP)   | NO                                       | NO                            | NO                                    | NO                                    |
| PGOU ACTIVO ACTUALIZADO  | NO (EN FASE PREVIA)             | NO (EN FASE PREVIA)             | NO (EN EXPOSICIÓN PÚBLICA)  | NO (EN FASE PREVIA)         | ND                    | NO (EN EXPOSICIÓN PÚBLICA)     | ND                                       | ND  | ND                                       | ND                            | NO                                    | NO                                    |
| POLÍGONO EMPRESARIAL ACTIVO  | NO                              | NO                              | SÍ                          | NO                          | NO                    | SÍ                             | NO                                       | SÍ  | NO                                       | NO                            | NO                                    | NO                                    |
| CALIDAD SERVICIOS E INFRAESTRUCTURAS POLÍGONO  | --                              | --                              | MALAS                       | --                          | MEJORABLES            | MEJORABLES                     | --                                       | MEJORABLES  | --                                       | --                            | --                                    | --                                    |
| POLÍGONO EMPRESARIAL PREVISTO O AMPLIACIÓN (PLAZO)   | SÍ (MP)                         | SÍ (MP)                         | SÍ (LP)                     | NO                          | SÍ (CP)               | SÍ (MP)                        | NO                                       | SÍ (SIN FIJAR)                                    | --                                       | --                            | NO                                    | SÍ (SIN FIJAR)                        |
| TELECOMUNICACIONES ACTUALES  | NORMAL (depende de la zona)     | MALA                            | NORMAL (depende de la zona) | NORMAL (depende de la zona) | MALA                  | NORMAL (depende de la zona)    | ND                                       | ND  | BUENAS                                   | BUENAS                        | MALAS                                 | MALAS                                 |
| TIPOLOGÍA DE EMPRESARIO  | INTERNO                         | INTERNO/ EXTERNO                | EXTERNO CERCANO/            | INTERNO                     | INTERNO/ EXTERNO      | INTERNO/ EXTERNO               | INTERNO                                  | INTERNO/ EXTERNO                                  | INTERNO/ EXTERNO                         | INTERNO/ EXTERNO              | INTERNO/ EXTERNO                      | INTERNO                               |
| ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS  | SÍ                              | NO                              | NO                          | NO                          | SÍ                    | NO                             | NO                                       | SÍ  | NO                                       | NO                            | NO                                    | NO                                    |
| COOPERATIVAS ACTIVAS   | NO                              | NO                              | NO                          | NO                          | ND                    | ND                             | ND                                       | ND  | SÍ                                       | SÍ                            | NO                                    | NO                                    |
| CAPACITACIÓN FORMATIVA DE LA POBLACIÓN   | BAJA                            | BAJA                            | BAJA                        | BAJA                        | MEDIA-BAJA            | MEDIA-BAJA                     | BAJA                                     | BAJA  | BAJA                                     | BAJA                          | BAJA                                  | BAJA                                  |
| PRINCIPAL DEMANDA FORMATIVA  | HOSTELERÍA, AGRÍCOLA Y FORESTAL | HOSTELERÍA, AGRÍCOLA Y FORESTAL | HOSTELERÍA Y FORESTAL       | HOSTELERÍA Y FORESTAL       | NEGOCIOS              | NEGOCIOS Y TÉCNICA DEL NEGOCIO | NUEVAS TECNOLOGÍAS Y TÉCNICA DEL NEGOCIO | IDIOMAS, NUEVAS TECNOLOGÍAS Y TÉCNICA DEL NEGOCIO | COMERCIAL, IDIOMAS Y TÉCNICA DEL NEGOCIO | IDIOMAS Y TÉCNICA DEL NEGOCIO | ND                                    | ND                                    |
| CONOCIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE LOS GDRs  | BAJO                            | BAJO (con nombre actual)        | MEDIO                       | BAJO                        | ALTO                  | ALTO                           | ND                                       | ALTO  | ALTO                                     | ALTO                          | BAJO                                  | BAJO                                  |

Más concretamente, a nivel de identificación de potencialidades, indicar que la realidad rural estudiada es multidimensional y no responde a unos parámetros comunes en todas las zonas manifestándose, en el análisis y diagnóstico realizado, toda esta diversidad, tal como se puede observar en la tabla 3. Estas potencialidades se han agrupado de acuerdo a su tipología en 8 categorías: agricultura, ganadería, ámbito forestal, turismo de naturaleza, turismo cultural/etnográfico, desarrollo industrial, desarrollo residencial (atractivo para captar nuevos residentes en primera o segunda residencia) y desarrollo energético.

**Tabla 3.** Resumen de valoraciones de potencialidades obtenidas en el proyecto RETRU

| COMUNIDAD AUTÓNOMA   | GALICIA            |          |                 |                    | ASTURIAS            |              | EXTREMADURA |              |             |                         | CASTILLA LA MANCHA |       |
|----------------------|--------------------|----------|-----------------|--------------------|---------------------|--------------|-------------|--------------|-------------|-------------------------|--------------------|-------|
| GDR                  | ADERCOU            |          | MAIV-BAIXO MIÑO |                    | COMARCA DE LA SIDRA |              | ADESVAL     |              | ADICOMT     |                         | SIERRA DEL SEGURA  |       |
| POTENCIALIDAD        | NOGUEIRA DE RAMUÍN | A PEROXA | PAZOS DE BORBÉN | FORNELOS DE MONTES | BIMENES             | VILLAVICIOSA | PESQUEZA    | MONTEHERMOSO | CAMPOLLUGAR | TORRECILLAS DE LA TIESA | PATERNA DEL MADERA | YESTE |
| TURÍSTICA NATURALEZA | ALTO               | ALTO     | MEDIO           | ALTO               | ALTO                | ALTO         | ALTO        | ALTO         | ALTO        | ALTO                    | ALTO               | ALTO  |
| INDUSTRIAL           | BAJO               | MEDIO    | ALTO            | MEDIO              | MEDIO               | MEDIO        | BAJO        | MEDIO        | ALTO        | MEDIO                   | ALTO               | ALTO  |
| FORESTAL             | MEDIO              | BAJO     | ALTO            | MEDIO              | ALTO                | ALTO         | ALTO        | BAJO         | BAJO        | MEDIO                   | MEDIO              | MEDIO |
| ENERGÉTICA           | MEDIO              | BAJO     | MEDIO           | MEDIO              | MEDIO               | MEDIO        | MEDIO       | MEDIO        | ALTO        | MEDIO                   | MEDIO              | MEDIO |
| AGRÍCOLA             | MEDIO              | MEDIO    | BAJO            | BAJO               | ALTO                | ALTO         | MEDIO       | ALTO         | MEDIO       | ALTO                    | BAJO               | BAJO  |
| RESIDENCIAL          | MEDIO              | ALTO     | ALTO            | ALTO               | BAJO                | ALTO         | BAJO        | BAJO         | BAJO        | BAJO                    | MEDIO              | MEDIO |
| GANADERA             | BAJO               | MEDIO    | BAJO            | BAJO               | ALTO                | ALTO         | MEDIO       | MEDIO        | MEDIO       | ALTO                    | BAJO               | BAJO  |
| TURÍSTICA CULTURAL   | ALTO               | MEDIO    | MEDIO           | BAJO               | MEDIO               | ALTO         | BAJO        | MEDIO        | BAJO        | BAJO                    | BAJO               | BAJO  |

Del análisis anterior, que de acuerdo a lo manifestado por empresas, asociaciones y administraciones en cada uno de los municipios entrevistados, las principales potencialidades tienen que ver con el ámbito del turismo natural (o actividades turísticas vinculadas a la naturaleza), seguido a cierta distancia por el desarrollo de empresas industriales (empresas que, o bien, transforman los recursos, agrícolas, ganaderos, forestales o energético de la zona, o bien, aprovechan la cercanía a un entorno industrial más desarrollado y con el que existe una buena comunicación) y la potencialidad forestal (en aspectos como la biomasa, reforestación en especies de valor añadido, productos derivados del bosque como la castaña...).

En el otro extremo se encuentran los aspectos vinculados al turismo cultural (especialmente dependiente del inventario de puntos/aspectos de interés histórico y/o etnográfico; sólo altos, de acuerdo a los entrevistados, en Nogueira de Ramuín y Villaviciosa), las actividades ganaderas, las actividades residenciales (muy afectadas por el poco desarrollo de las infraestructuras logísticas) y las actividades agrícolas.

No obstante, el hecho de que las actividades agrícolas y ganaderas aparezcan peor valoradas, no implica que no sean importantes, sino que se consideran que tienen poca capacidad de desarrollarlas a un nivel mayor del actual, esto es, con capacidad real de generar o potenciar empleo en las zonas estudiadas.

#### 4. Conclusiones y futuros desarrollos (fase 2)

A lo largo de esta ponencia, no sólo se ha desarrollado y justificado una metodología para el desarrollo sostenible y continuo del entorno rural sino, también, se ha contrastado su utilidad preliminar con una aplicación práctica sobre 12 municipios rurales a la vez que se han identificado 240 experiencias de desarrollo rural en la península. Fruto de este análisis ha sido

posible identificar de forma ordenada y consensuada en el territorio una serie de potencialidades en cada uno de esos municipios.

Ahora bien, para lograr los objetivos finales perseguidos por el RETRU, surge la necesidad de establecer un plan de actuación que facilite la materialización de estas potencialidades en actividades empresariales generadoras de empleo (fase 2). Y todo ello, en un contexto generalizado de descenso de la población (sólo crece en Pazos de Borbén, Villaviciosa y Montehermoso), envejecimiento y baja capacitación formativa de la población de las áreas rurales estudiadas, así como un déficit generalizado de su nivel de infraestructuras y servicios (por ejemplo, carreteras, polígonos industriales, calidad de las telecomunicaciones, escaso desarrollo de PGOUs,...

En este sentido, las 9 líneas de actuación que se proponen en la continuación del estudio (conectadas y coherentes, tanto con la metodología conceptual propuesta y con el análisis/diagnóstico realizado, como con las líneas maestras de los PDRs, Planes de Desarrollo Rural, desarrollados por los GDRs; ver tabla 4), trabajan la formación y la sensibilización de los diferentes colectivos (internos y externos) que pueden facilitar el desarrollo de emprendedores en las zonas rurales (sociedad en general, empresarios, asociaciones, administraciones y GDRs), en un contexto previo de conocimiento de las potencialidades y debilidades ordenadas de cada territorio rural (objeto del análisis y diagnóstico realizado en el ámbito rural estudiado).

Además, todo el planteamiento de las medidas propuestas, no sólo presenta el enfoque de sensibilización/formación sino, también el de acción. Así, la mayor parte de las líneas de actuación tienen un apartado específico para el asesoramiento (o mejor aún “acompañamiento”) de los negocios o empresas en su nacimiento o crecimiento, bajo las hipótesis de que, no sólo es una tarea fundamental demandada por los emprendedores sino, también, porque el éxito en implantaciones reales de empresas en el territorio es el mejor motivador para crear, cultivar y desarrollar el “espíritu emprendedor” lo que se podría sintetizar en la frase de La Ilíada de Homero: “Las palabras conmueven, el ejemplo arrastra”.

## **Referencias**

MAPA (2003). Libro Blanco de la Agricultura y el Desarrollo Rural. 1ª edición. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

Arroyos C., (2008). Desarrollo Rural Sostenible en la UE. El Nuevo FEADER 2007-2013. 1ª edición, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

Toledano, N., Urbano, D., Vayllant, Y. (2007). Nuevas Empresas e Instituciones de Apoyo. El Caso de la Promoción Empresarial en los Ámbitos Rurales y Urbanos de Cataluña. Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros. Vol. 2, pp. 103-125

Toledano, N. (2003). Análisis de las Políticas de Desarrollo Rural en la Provincia de Huelva : un Estudio Comparado de la Iniciativa Leader II, el Programa Proder y el Programa Escuela de Empresas. Editado por Analistas Económicos de Andalucía.

**Tabla 4.** Plan de actuación del proyecto RETRU

|  |   | <b>CORTO PLAZO (RETRU 2)</b>   |  | <b>MEDIO PLAZO</b> | <b>LARGO PLAZO</b>   |
|--|---|--|--|--------------------|--|
|  | <b>Descripción. Programa y subprograma</b>  | <b>Subprograma</b>   |  |                    |  |
| <b>TODOS COLECTIVOS</b>                                | 1.- Difusión global de metodología y resultados del proyecto RETRU                            |  |  |                    | <b>SEGUIMIENTO, ASESORAMIENTO, MEJORA Y EXTENSIÓN A NUEVOS TERRITORIO + MEJORA DE SERVICIOS E INFRAESTRUCTURAS</b> |
| <b>EMPRESAS YA IMPLANTADAS EN LA ZONA</b>              | 2.- Complemento formativo y "acompañamiento"  | 2.1. Formación   |  |                    |  |
|  |   | 2.2. Sucesión en empresas/ negocios familiares                           |  |                    |  |
|  |   | 2.3. Intercambio de Experiencias   |  |                    |  |
|  |   | 2.4. Acompañamiento  |  |                    |  |
| <b>POTENCIALES EMPRENDEDORES (internos en la zona)</b> | 3.- Sensibilización a la población del territorio para desencadenar el "espíritu emprendedor" | 3.1. Sensibilización   |  |                    |  |
|  |   | 3.2. Sensibilización "joven"   |  |                    |  |
|  |   | 3.3. Formación y acompañamiento a nuevos emprendedores                   |  |                    |  |
| <b>TRABAJADORES EN LAS EMPRESAS DE</b>                 | 4.- Mejora de la capacitación técnica de los trabajadores                                     |  |  |                    |  |
| <b>POTENCIALES EMPRENDEDORES (externos a la zona)</b>  | 5.- Promoción para atraer nuevos emprendedores/empresarios externos                           | 5.1. Promoción entre emigrantes con vinculación al territorio            |  |                    |  |
|  |   | 5.2. Concurso para seleccionar al mejor proyecto emprendedor             |  |                    |  |
|  |   | 5.3. Formación y acompañamiento a nuevos emprendedores                   |  |                    |  |
| <b>ASOCIACIONES</b>                                    | 6.- Complemento formativo a las asociaciones locales  | 6.1.- Formación empresarial y cooperativas                               |  |                    |  |
|  |   | 6.2. Intercambio de experiencias   |  |                    |  |
|  |   | 6.3. Acompañamiento  |  |                    |  |
| <b>GDRs</b>  | 7.- Potenciación de un nuevo perfil en los GDRs   | 7.1. Formación para un nuevo papel en los GDRs                           |  |                    |  |
|  |   | 7.2. Intercambio de experiencias   |  |                    |  |
|  |   | 7.3. Indicadores de gestión y objetivos                                  |  |                    |  |
| <b>ADMINISTRACIONES Y GDRs</b>                         | 8.- Coordinación entre administraciones y GDRs  | 8.1. Desarrollo de Infraestructuras y servicios                          |  |                    |  |
|  |   | 8.2. Promoción del territorio entre potenciales empresarios y residentes |  |                    |  |
| <b>ÁMBITO RURAL INICIAL Y NUEVO</b>                    | 9.- Mejora y extensión del modelo   |  |  |                    |  |