



**Universidad de Valladolid**

ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

**EVOLUCION Y DESARROLLO DE LOS  
SERVICIOS DE APOYO A EMPRENDEDORES Y  
EMPRESAS EN EL AMBITO DEL MEDIO RURAL**

Presentado por Ana Isabel Lapresta Sanz

Tutelado por Pablo de Frutos Madrazo

Soria, Junio 2013



## INDICE

<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>4</b>
---------------------------	----------

### CAPITULO 1

#### La Iniciativa emprendedora y la creación de empresas

<b>1.1. Definición de emprendedor y su perspectiva histórica .....</b>	<b>8</b>
1.1.1. Perspectiva histórica .....	8
1.1.2. Definición y características .....	10
<b>1.2. Fases del emprendimiento .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3. Factores claves del emprendimiento.....</b>	<b>12</b>
1.3.1. Motivación y Cultura Emprendedora .....	12
1.3.2. Formación en emprendimiento .....	15
1.3.3. Orientación y Apoyo a la creación y la consolidación de empresas.....	17
<b>1.4. Servicios de apoyo a emprendedores .....</b>	<b>17</b>

### CAPITULO 2

#### Los Grupos de Acción Local en la provincia de Soria

<b>2.1. Concepto.....</b>	<b>24</b>
2.1.1. Evolución y características generales .....	24
<b>2.2. Los Grupos de Acción Local de la Provincia de Soria.....</b>	<b>26</b>
2.2.1. Funciones y estructura .....	28
2.2.2. Contexto social y económico.....	30

### CAPITULO 3

#### ESTUDIO DEL CASO: Actuación de los grupos de acción local de la provincia de Soria en la dinamización del emprendimiento

<b>3.1. El Método del caso .....</b>	<b>36</b>
3.1.1 Desarrollo del método del caso .....	37

<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>52</b>
---------------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>55</b>
---------------------------	-----------

<b>ANEXOS .....</b>	<b>58</b>
---------------------	-----------



# INTRODUCCIÓN

---

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, existe unidad de criterio sobre la importancia del emprendimiento y la creación de pequeñas empresas como motor fundamental para la generación de empleo y el desarrollo económico. Podemos afirmar que hay una relación entre emprendimiento y crecimiento económico. (Birch, 1979; Bird, 1993; Birley y Whestead, 1994; White y Reynolds, 1996; Parker, 2004).

La profunda crisis que estamos atravesando ha originado un gran deterioro del mercado de trabajo, una falta de dinamismo de nuestra economía y una incertidumbre frente al futuro por parte del ciudadano. Ante esta situación, la esperanza de cualquier economía son sus emprendedores. El presente y el futuro pasa, inevitablemente por crear una red de empresarios que desarrollen proyectos innovadores que mejoren la economía y la sociedad, a través del empleo y la creación de riqueza. El espíritu emprendedor, por tanto, se ha convertido en una herramienta fundamental para la creación de empleo y generación de riqueza. (García, 2010)

En el medio rural, esta esperanza en los emprendedores tiene que ser más marcada y apoyada todavía, ya que, las dificultades para el emprendimiento son mayores, por diversas razones, entre las que se pueden encontrar, una menor densidad de población, un menor nivel de renta y una menor disponibilidad de recursos. (García, 2010)

En las zonas con un alto grado de ruralidad, como es el caso de la provincia de Soria, se hace necesaria e indispensable una actuación dinamizadora desde una perspectiva integradora que busque la diversificación del tejido productivo local y a la vez, dotar al medio rural de mejores herramientas para conseguir el deseado crecimiento económico. (García, 2010)

En este proceso de dinamización los emprendedores tienen un papel protagonista. Hoy, lo rural no es igual a agricultura o ganadería tradicional, sino que están emergiendo diferentes tipos de actividades alternativas (ocio, cultura, gastronomía, medio ambiente...) que diversifican la economía de los territorios rurales.

Por tanto, este resurgimiento del emprendimiento rural debe ir acompañado de una estrategia de apoyo por parte de los poderes públicos, desarrollando políticas de desarrollo rural, con el objetivo de impulsar los factores claves del emprendimiento, como son la motivación, la formación y el asesoramiento, siendo necesario contar con una red de apoyo para tutelar estas acciones emprendedoras. De esta manera, podemos afirmar que la utilización de servicios de apoyo por los emprendedores, puede tener un efecto positivo tanto en el número de empresas creadas como en sus tasas de supervivencia. (White y Reynolds, 1996)

Ante esta realidad, en nuestra provincia los servicios de apoyo al emprendimiento más consolidados y dinámicos del medio rural, son los Grupos de Acción Local, corroborado por su permanencia durante más de veinte años. Estos grupos son asociaciones sin ánimo de lucro, formadas por instituciones

públicas y privadas, que representan al tejido socioeconómico de cada zona de actuación, cuyo objeto es su dinamización social y económica.

El motivo para la elaboración de este estudio ha sido el interés por la dinamización de nuestros pueblos; justificado por una parte, en la necesidad de poner en valor las posibilidades de las zonas rurales como generadoras de riqueza y empleo y por otra, tener un conocimiento más amplio a través de este estudio sobre la evolución y análisis de los servicios de apoyo a emprendedores o empresas en el medio rural, en concreto los Grupos de Acción Local, como uno de los posibles activadores del espíritu empresarial en nuestros municipios.

Bajo este contexto, el presente trabajo de investigación tiene por objetivo analizar las acciones realizadas por parte de los grupos de acción local de nuestra provincia como servicios de apoyo a emprendedores y empresas y evaluar su contribución a la dinamización del emprendimiento en el medio rural de nuestra provincia.

Una vez desarrollado el objetivo del estudio, generaremos una hipótesis inicial, afirmando que los grupos de acción local son un apoyo imprescindible en la dinamización del emprendimiento del medio rural de nuestra provincia y que las acciones desarrolladas en cada una de las fases del emprendimiento generan beneficios positivos en sus zonas de actuación.

En cuanto a la metodología empleada para la elaboración de este estudio, una vez presentada la base teórica en la que se asienta el proceso de emprendimiento y la creación y consolidación de una empresa, se ha elegido el método del caso para analizar la hipótesis planteada, a través de cuatro entrevistas a los gerentes de cada grupo como máximos expertos y conocedores en profundidad del emprendimiento y desarrollo rural de nuestra provincia.

En consecuencia, estructuraremos nuestro estudio en tres capítulos a los que precede esta sección introductoria.

El capítulo I, siendo la base teórica del estudio. En él se exponen las diferentes definiciones y la perspectiva histórica sobre la iniciativa emprendedora y emprendimiento; se muestran las fases necesarias en todo proceso de emprendimiento así como los factores claves necesarios para lograr el éxito en este proceso y por último, se describe el papel necesario de los servicios de apoyo a emprendedores y empresas para la aplicación de políticas de fomento a la creación de empresas.

Por su parte, el capítulo II recogerá una amplia descripción de los Grupos de Acción Local de nuestra provincia, incluyendo su evolución histórica, marco legal, funciones y sus principales características.

El capítulo III contiene el análisis cualitativo a través del método del caso. La muestra escogida será los cuatro Grupos de Acción Local de nuestra provincia, y por medio de entrevistas realizadas a los gerentes de cada grupo,

se analizará el apoyo prestado a los emprendedores y empresarios, así como su contribución a la potenciación del emprendimiento en las zonas rurales.

Finalmente, se dedica la última parte a las conclusiones que se extraen de todo el proceso de análisis y la bibliografía utilizada en la elaboración del presente estudio que a continuación se desarrolla.

No podría de dejar de mencionar mi agradecimiento a cada uno de los gerentes de los grupos de acción local de nuestra provincia por su colaboración sin la cual, no hubiera sido posible la realización de este estudio.

# **CAPÍTULO I**



## **LA INICIATIVA EMPRENDEDORA Y LA CREACIÓN DE EMPRESAS**



# CAPITULO 1

## La Iniciativa emprendedora y la creación de empresas

### 1.1. Definición de emprendedor y perspectiva histórica.

#### 1.1.1. Perspectiva Histórica

A lo largo de la historia económica, el estudio de la figura del emprendedor y/o empresario ha sido escaso, motivado por una falta de atención por parte de los economistas, debido a las dificultades de su observación y estudio, lo que ha llevado a realizar análisis centrados en el concepto de empresa y el concepto de gerente de la empresa, por ser más fáciles de definir (García y otros, 2004).

En los últimos años y más concretamente, en la actualidad, la figura del emprendedor ha sido revalorizada y analizada más en profundidad. Hay gran interés por parte de todos los agentes económicos por desarrollar y apoyar la cultura emprendedora, el emprendimiento y al emprendedor; motivado por la necesidad de potenciar el emprendimiento como alternativa para el desarrollo económico y la generación de empleo.

Durante mucho tiempo, la sociedad ha tenido un concepto negativo de la figura del empresario, ya que se consideraba que obtenía un beneficio a costa de la apropiación de la renta de los trabajadores. Afortunadamente esta percepción ha cambiado y en la actualidad los emprendedores y empresarios son valorados como agentes de desarrollo económico, al generar empleo y dinamizar la economía (García y otros, 2004).

A continuación señalaremos las aportaciones más significativas a este término de la historia económica, según desarrolla en García y otros, (2004), en su libro "Emprendedores y Espíritu Empresarial en España en los albores del siglo XXI".

En 1803, **Jean Baptiste SAY**, dice que el emprendedor realiza funciones de líder, gestor y coordinador de su empresa y del mercado y proporciona al empresario un sitio preponderante en la empresa. También considera que el emprendedor cuenta con una combinación de cualidades morales, conocimientos y experiencias, las cuales son difíciles de poseer, por lo que el número de empresarios es reducido y su retribución será alta.

Economistas como **Marshall** proporcionaron al empresario un rol central, siendo él quien manipula los procesos de producción y distribución de su empresa y del mercado. También considera que son los empresarios los que asumen riesgos, lideran la gestión de sus empresas y añaden innovación.

Por otra parte, **Josep A. Schumpeter**, es el autor que más ha profundizado en las características del empresario y emprendedor, analizándolo a través de la innovación y el liderazgo y no, por sus características en la gestión de las empresas.

Para Schumpeter el empresario es el factor clave del crecimiento económico, por su actuación innovadora. Los aspectos psicológicos son determinantes en su teoría. Para él, los motivos por los que actúa, no son sólo para aumentar su renta, si no que hay otros aspectos como la distinción social o el desafío de conseguir el éxito.

La nueva aportación al concepto de emprendedor que desarrollo **Frank Knight**, es la habilidad en la gestión de la incertidumbre por parte del empresario, pero también, la confianza en sí mismo, la capacidad para manejar las situaciones y la capacidad en la toma de decisiones.

Para **Kirzner** (1973) los empresarios son personas que tienen un especial talento para detectar oportunidades de negocio y aprender de sus propios errores en su ámbito, añadiendo otras cualidades como el liderazgo o la creatividad.

A continuación vamos sintetizar las características del empresario/emprendedor dadas por los anteriores economistas, en un pequeño cuadro, donde se muestra la evolución histórica que ha tenido el estudio del concepto de emprendedor/empresario y sus características, según Vann Praag (1999).

Tabla 1.1.

**CARACTERISTICAS DETERMINANTES DEL ÉXITO EMPRESARIAL  
EN EL PENSAMIENTO ECONOMICO**

	<b><i>Empezar como Empresario</i></b>	<b><i>Tener éxito como Empresario</i></b>	<b><i>Empezar y ser un Empresario exitoso</i></b>
<b>SAY</b>	Reputación para obtener capital	Buen juicio, perseverancia, conocimiento, dedicación	Tener presente el riesgo
<b>MARSSHALL</b>	Amante del riesgo	Inteligencia, Habilidades generales Liderazgo Capital propio	Buena suerte Padre empresario
<b>SHUMPETER</b>	Disposición con menos oportunidad para la distinción social Ambición, Energía, Creatividad		Liderazgo
<b>KNIGHT</b>	Habilidad para obtener capital Disposición y Motivación	Habilidad para convivir con la incertidumbre. Autoconfianza Capacidad intelectual	
<b>KIRZNER</b>	Estar alerta	Creatividad y Liderazgo para explotar las oportunidades de negocio	

Fuente: Van Praag (1999)

### 1.1.2. Definición y características del emprendedor

En un sentido estricto el término emprendedor alude a una cualidad o atributo psicológico (según el Diccionario de Español de María Moliner) un emprendedor es “una persona que tiene iniciativa y decisión para emprender negocios o acometer empresas” y el empresario es “la persona que realmente dirige una empresa o negocio”.

Según García y otros, (2004), dar una definición de emprendedor o empresario resulta complejo, ya que en su medición intervienen muchas variables que son difíciles de valorar.

Por tanto, concretar una definición de emprendedor no es fácil por su carácter multidimensional, pero teniendo en cuenta las aportaciones anteriores, podríamos definir que los emprendedores son individuos que cuentan con unas características similares, como son: El deseo de emancipación, la moderación en la ambición del dinero, la plena dedicación al proyecto, el espíritu de sacrificio, la capacidad para el trabajo, la voluntad permanente de aprender, la capacidad de compartir el éxito, la capacidad de liderazgo y de asumir riesgos y responsabilidades y su actitud de superación continua frente a los obstáculos (Corduras, 2006).

Hay autores que distinguen entre el término emprendedor, como la persona que disfruta emprendiendo, es decir, creando cosas y el término empresario, como la persona a quien le apasiona generar crecimiento y sobre todo, gestionar (Trias de Bes, 2007). Por lo tanto, debemos distinguir entre emprendedor y empresario ya que es diferente crear que gestionar. Por ejemplo, un director general gestiona una empresa, pero no la ha creado.

La siguiente tabla nos muestra las diferentes variables de las características del emprendedor:

Tabla 1.2.

<b>CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDEDOR</b>	
<b>Variables</b>	<b>Descripción</b>
<b>Demográficas</b>	Orígenes familiares. Edad. Nivel de Educación. Experiencia profesional. experiencia en el sector. Experiencia directiva. Experiencia en la puesta en marcha de proyectos empresariales, etc.
<b>Comportamentales</b>	Iniciativa, Autoconfianza, Perseverancia, Dedicación, Decisión, Realismo, Integridad, Energía, Prudencia, Aceptación de críticas, etc..
<b>Psicológicas</b>	Necesidad de autorrealización. Orientación al poder. Capacidad de liderazgo. Actitud positiva ante el riesgo. Sensibilidad hacia el cambio. Pasión por la perfección y el detalle. Obsesión por el éxito. Espíritu de sacrificio, etc.

Fuente: García y otros (2004)

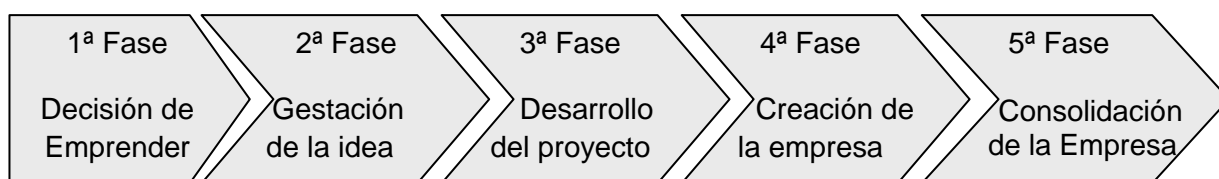
Después de haber revisado la concepción teórica del término emprendedor, no podemos obviar que emprender tiene un componente emocional, donde la persona es lo más importante. Hay emprendedores que los son genéticamente, que aplican su espíritu emprendedor en todos los ordenes de la vida, pero también hay personas que por su entorno personal y profesional consiguen desarrollar la creatividad, la pasión y las capacidades adecuadas anteriormente definidas, con esfuerzo, resistencia y optimismo para llevar a término su proyecto de vida.

## 1.2. Fases del emprendimiento

El emprendimiento es un proceso paulatino que comienza con la decisión de emprender una idea de negocio por una persona o empresa y terminará cuando el proyecto se convierte en empresa y esta alcance su máximo desarrollo. Por tanto, no se trata de una fase indefinida por la que pasa el emprendedor en sus inicios, sino de una serie de etapas consecutivas por las que debe transcurrir todo proyecto, cada uno de ellos con sus características y necesidades concretas (Observatoriopyme, 2010).

Emprender no sólo es iniciar un proyecto, sino que a partir de tener la disposición, seguirán una serie de etapas para dar forma, crear y por último afianzar la empresa. Cada una de las fases mostradas en la tabla 1.3. va a tener unas necesidades diferentes y las actividades a realizar por el emprendedor serán también distintas.

Tabla 1.3.



Fuente: Observatoriopyme, 2010

Según la tabla anterior, la primera fase del emprendimiento “Decisión de emprender” comienza por la toma de la decisión personal y voluntaria por parte del emprendedor de desarrollar una idea de negocio. La siguiente “Gestación de la idea” es el punto de partida, donde surge concretamente la oportunidad de negocio o la necesidad de comenzar un proyecto empresarial. En la tercera fase “Desarrollo del proyecto” tendría lugar el análisis pormenorizado del proyecto de negocio, con el objetivo de descartarlo o seguir adelante y ponerlo en marcha. A continuación vendría la “Creación de la empresa” que comprendería todas las acciones necesarias para la constitución de una empresa. Por último, la fase “Consolidación de la Empresa” donde se tomarían toda una serie de medidas para conseguir la supervivencia y crecimiento.

En definitiva, todo emprendimiento necesita pasar por cada una de estas fases para lograr el éxito y en todas ellas, puede ser necesaria la ayuda de los servicios de apoyo con los que contamos en nuestra provincia, como por ejemplo, los grupos de acción local, que serán objeto de análisis de nuestro trabajo.

### 1.3. Factores clave del emprendimiento

La generación de emprendimiento en nuestra sociedad viene determinada por dos tipos de factores. Por una parte, podemos distinguir los **factores personales** determinantes (innatos) de cada individuo, como son la capacidad creativa, la actitud proactiva, capacidad de liderazgo, capacidad para la asunción de riesgos, capacidad de sacrificio, etc.. Por otra parte, tenemos los **factores externos** que estimulan al emprendedor a conseguir su objetivo, como es la motivación y cultura emprendedora, la formación y la orientación y asesoramiento, todos ellos apoyados por las políticas públicas establecidas para potenciar el emprendimiento (Moyano y otros, 2005).

Vamos a describir los **factores externos** clave para potenciar el emprendimiento, centrándonos en este trabajo en la motivación y cultura emprendedora, en la formación y en la orientación y asesoramiento a emprendedores y empresas. Hay otros factores externos que intervienen en el proceso de emprendimiento, también muy importantes, como es la financiación, pero para este trabajo, en concreto, menos relevantes.

#### 1.3.1. Motivación y Cultura emprendedora

##### 1.3.1.1. La Motivación

Se puede definir “**motivación**” como el proceso psicológico, por el cual alguien se plantea un objetivo, emplea los medios adecuados y mantiene la conducta con el fin de conseguir una meta (Maslow, 1954).

Por lo tanto, la motivación es una conducta dirigida y orientada a la consecución de objetivos.

Como puntualiza Shaver y Scott (1991) “las circunstancias económicas son importantes, el marketing es importante, la financiación es importante, incluso los apoyos de los agentes públicos son importantes, pero ninguno por sí solo crea una empresa. Para eso es necesario una persona que crea que es posible y que tenga la motivación para perseverar hasta que la tarea se haya completado”

La literatura especializada distingue dos **motivos generales** por los que una persona decide emprender, estos son:

-Por **Necesidad**. Se producirá cuando la persona no tiene otra alternativa de trabajo y necesita desarrollar su propia iniciativa emprendedora.

Las personas que eligen esta opción ven en el emprendimiento la única manera de subsistir ante la imposibilidad de formar parte de otro

proyecto ya existente. Esta persona no decide ser emprendedor. Emprende porque es la única alternativa que tiene. Muchos de ellos desearían desarrollar otra actividad, pero las circunstancias les obligan.

Según Corduras (2006), “sería deseable que la motivación principal para emprender, no surgiese de la necesidad, ya que los emprendedores que se lanzan a la aventura empresarial por no tener mejores alternativas de trabajo, no suelen prestar tanta atención a los factores de éxito que ilusionan a los que desarrollan y buscan oportunidades”. Aunque, en la actualidad, la falta de opciones profesionales, provocada por la crisis económica, lleva a muchas personas a plantearse la opción de emprender como una salida atractiva (Corduras, 2006).

-Por **Oportunidad**. Se producirá cuando la persona se le presenta o busca una oportunidad de negocio.

Las personas que optan por esta elección, independientemente del contexto exterior, van a ser emprendedores. Aún teniendo otras opciones, elegirán la actividad emprendedora como su profesión y buscarán la mejor oportunidad. Tarde o temprano acabarán siéndolo.

Por otro lado, hay **otras motivaciones** que impulsan a las personas a tomar la decisión de emprender, como pueden ser:

- Disfrutar de independencia, libertad o autonomía.
- Ganar dinero.
- Poner en marcha una idea.
- Seguir una tradición familiar.
- Realización personal.
- Por vocación.

En la mayoría de los estudios actuales, hay una referencia a la motivación del emprendedor, como uno de los factores más importantes para el desarrollo del emprendimiento, acompañado por la formación y la información. Informe GEM (2005).

### **1.3.1.2. La Cultura emprendedora**

El término “**cultura**” puede definirse como un conjunto de comportamientos estandar, transmitidos socialmente, que se expresan a través de valores, normas, actitudes, hábitos, procesos cognitivos, interpretación de símbolos, ideas y reacciones (Hofstede, 1980).

La **cultura emprendedora** es necesario fomentarla y consolidarla, pero para alcanzar este objetivo, es necesario desarrollar competencias emprendedoras a través de acciones educativas formales, no formales o informales en nuestra sociedad.

Las **competencias emprendedoras** serán las características individuales (aptitudes y rasgos de personalidad) que puestas en práctica facilitan la adquisición de conocimientos, por medio de la educación y de experiencias reales significativas que permitirán resolver problemáticas laborales y sociales que presenta la vida en sociedad (Martínez y Carmona, 2009).

Actualmente, hay una necesidad de desarrollo la cultura emprendedora, como parte de una estrategia orientada el crecimiento económico y la cohesión social.

Por este motivo, es necesario desarrollar competencias emprendedoras que busquen la autonomía y autorrealización de la persona, como vía para la realización de un proyecto vital, centrado en la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de una comunidad (Martínez-Rodríguez, 2009).

Tras revisar los diferentes trabajos de los autores como Martínez-Rodríguez (2009) y Alemany y otros (2011), sobre las capacidades, atributos y características más relevantes que deben poseer los emprendedores, podemos identificar las siguientes competencias emprendedoras para generar y consolidar la cultura emprendedora:

- *Necesidad de logro*: Desear alcanzar metas significativas y desafiantes. Este término fue utilizado por primera vez por Henry Murray (1938), en su libro "Explorations in personality" y se asocia a una serie de acciones que incluyen esfuerzos intensos, prolongados y repetidos para lograr un objetivo difícil con la determinación de ganar. Los emprendedores tienen deseos de alcanzar objetivos importantes, pero no todas las personas desarrollan las acciones necesarias para emprender y alcanzar el éxito.

- *Independencia*: Manifestación del desagrado de trabajar para otros, los emprendedores prefieren ser sus propios jefes y desean ser responsables de sus propias decisiones.

- *Control interno y actitud mental positiva*: Según Rotter (1996), el control interno puede definirse como la percepción individual de que los resultados de los acontecimientos, están relacionados con las acciones propias del emprendedor, y que, por lo tanto, están bajo su control. Los emprendedores confían en sus habilidades para controlar las consecuencias de sus acciones e influir en su entorno socioeconómico. Tienen la firme creencia de que pueden gobernar su propio destino.

- *Capacidad para sobreponerse al fracaso*: Resistencia para no abandonar un proyecto empresarial ante las primeras dificultades o adversidades y resistencia para seguir intentándolo.

- *Posesión de un código ético*: Los comportamientos emprendedores deben de tener una dimensión ética, basado en el respeto a las personas y la naturaleza.

- *Propensión al riesgo*: Según Knight (1921), definía riesgo como la aleatoriedad con probabilidades conocidas (por lo tanto, se puede prevenir,

disminuir o asegurar) y la incertidumbre como la aleatoriedad con probabilidades desconocidas que no se puede asegurar. El riesgo es lo objetivo y susceptible de ser medido y la incertidumbre, es lo subjetivo. El emprendedor debe afrontar la incertidumbre, determinar los posibles escenarios futuros que pueden ocurrir y valorar la probabilidad de que sucedan. Para muchos emprendedores el riesgo es estimulante, pero siempre eligen opciones con amplias posibilidades de ganar.

- *Facilidad para las relaciones sociales y habilidad para la conversación:* Los emprendedores deben relacionarse con facilidad y con corrección con las personas en diferentes situaciones y contextos.

- *Capacidad para gestionar el tiempo:* Distribución del tiempo correctamente en las actividades diarias para obtener los resultados esperados.

- *Autoconfianza:* Según Wood y Bandura, (1989), la podemos definir como la opinión que tiene una persona sobre sus propias habilidades, que determina sus sentimientos, motivaciones y comportamientos. Además de poseer los recursos y las capacidades para emprender hay que creer que se puede lograr, tener la confianza suficiente para obtener buenos resultados.

- *Capacidad de visión de oportunidades:* Capacidad para generar ideas e identificación de oportunidades que no han sido vistas por otros emprendedores.

### **1.3.2. Formación para el emprendimiento**

La formación es necesaria para la creación de una empresa y también para su supervivencia. La formación se puede adquirir por la experiencia vital de cada persona o por la educación académica formal o no formal (Corduras, 2006).

Para poder analizar la relación existente entre los conceptos de formación y de emprendimiento, es necesario definirlos. Como el término emprendimiento ya ha sido determinado, sólo nos resta hacer lo propio con el término formación.

Resulta interesante la definición expresada por las Naciones Unidas (1968), según la cual el concepto de **formación** incluye toda una gama de medios complementarios por los cuales se transmiten el conocimiento, los valores y las especializaciones, y se modifican los patrones de comportamiento.

Marshall ya exponía y reconocía que los individuos son capaces de adquirir nuevas actitudes y aprender a ser emprendedores.

Howard Rasheed (2000) expresa que la formación en emprendimiento puede cambiar los atributos que tengan los individuos y puede forjar actitudes emprendedoras en ellos. Puede promover cualidades psicológicas favorables



para la actividad emprendedora, tales como la autoconfianza, la autoestima, la autoeficacia y la necesidad de logro, inclusive, la educación en emprendimiento para los jóvenes.

La formación sobre emprendimiento proporciona capacidades para crear y hacer crecer una empresa, incrementa las habilidades cognitivas de los individuos para gestionar e identificar las oportunidades y tiene efectos culturales sobre las actitudes y comportamientos de los estudiantes (Levie y Autio, 2008).

La importancia que tienen las escuelas, institutos y universidades en el establecimiento de una base para el emprendimiento entre los jóvenes, lo demuestran los informes y estudios encargados por la Comunidad Europea (NIRAS Consultants et al. 2008) o la encuesta de expertos del proyecto GEM, donde reflejan que ese espíritu emprendedor debe ser desarrollado desde una edad muy temprana, que en el periodo universitario se debe estimular el interés por el autoempleo y la creación de empresas y en el periodo de postgrado requieren herramientas prácticas como planes de negocio o un apoyo concreto para sus ideas de negocio (Alemany, Álvarez y otros, 2011).

Pero, a parte de la formación formal, debe de existir una formación informal que sirva de complemento para obtener conocimientos y habilidades específicas en el momento del primer interés por emprender o una vez se haya comenzado el emprendimiento (Corduras et al. 2010).

Las conclusiones sobre la revisión de la literatura sobre formación en emprendimiento destacan que la oferta de programas de educación sobre emprendimiento ha aumentado durante estos últimos años, pero ésta, se ha centrado en la creación y gestión de empresas y han dejado a un lado la formación en iniciativa emprendedora, dirigida a capacitar habilidades, competencias y comportamiento emprendedores.<sup>1</sup>

### **1.3.3. Orientación y Apoyo a la Creación y Consolidación de Empresas.**

La orientación emprendedora se define como un conjunto de métodos, prácticas y actividades relacionadas con la toma de decisiones que posibilitan el emprendimiento (Dess y Lumpkin, 2005), siendo un factor clave para llegar al éxito empresarial en términos de crecimiento, rentabilidad y creación de empleo (Bosma y Levie, 2010).

Según varios autores, el apoyo y la orientación en la creación de empresas, demuestran tener un efecto positivo, tanto en el número de

---

<sup>1</sup> Un ejemplo de la importancia de la Formación para el Emprendimiento, como factor clave, son las novedosas iniciativas que se están comenzando a realizar en España. El programa Emprendedores, impulsado por la Fundación Príncipe de Girona, consiste en la formación de docentes para la educación del talento emprendedor, donde grupos de expertos en emprendimiento, formarán a profesores de centros educativos públicos, concertados y privados de todo el país, que a su vez, formarán a otros docentes en sus propios centros de trabajo.

Su objetivo último, será educar en competencias, es decir, los docentes prepararán a sus alumnos en el desarrollo de capacidades emprendedoras como liderazgo, iniciativa o autonomía personal.

Todo esto se realizará, en el marco de la nueva Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa, que estimula el espíritu emprendedor en los estudiantes a través de una asignatura específica. (El País. 15/03/2013)

empresas creadas como en sus tasas de supervivencia (White y Reynolds, 1996; Reynolds et al., 2002).

La mayoría de las empresas necesita algún tipo de apoyo en algún momento de su desarrollo. Esto es especialmente importante en la fase de emprendimiento. Los anteriores autores citados demuestran que un entorno adecuado, una información y asesoramiento eficaces pueden ser de gran utilidad, en esta fase, para comenzar con éxito nuevas empresas y conseguir su estabilización los primeros años.

El peso de las instituciones nacionales en la financiación de servicios de orientación empresarial es cada vez mayor y esto se justifica, ya que los emprendedores frecuentemente necesitan asistencia y asesoramiento externos, al no contar con medios propios y en muchos casos este asesoramiento lo prestarán estas instituciones, influyendo de manera positiva en el éxito del emprendimiento.

#### **1.4 Servicios de Apoyo a Emprendedores**

Los servicios de apoyo, asesoran y orientan en áreas tan distintas como son los aspectos organizacionales, legales y administrativos, la propiedad intelectual, la financiación, los mercados etc.. y tratan de transferir conocimientos a los emprendedores y sus nuevas empresas para su consolidación.

Los objetivos de los servicios de apoyo, por una parte, serán animar o estimular a potenciales empresarios o emprendedores a dar los pasos necesarios para crear su propio negocio (actuaciones encaminadas a despertar el interés y la motivación del emprendedor) y por otro lado, a incrementar sus probabilidades de éxito (actividades para dotar al individuo de las necesarias capacidades técnicas, habilidades de gestión, apoyos externos, contactos interempresas, o incluso flujos de nuevas ideas (Urbano, 2006).

Desde los años ochenta, en España, la oferta de servicios de apoyo y orientación, financiados por entidades públicas como privadas, ha ido aumentando con el propósito de ofrecer nuevos servicios a cualquier tipo de emprendedor, para convertir a la iniciativa emprendedora en uno de los motores de nuestra sociedad, pero no podemos olvidar que esta es una tarea compleja y que su trabajo, tiene que dilatarse en el tiempo para que de sus frutos.

Esta oferta de servicios de apoyo y asesoramiento se ha desarrollado gracias a numerosas y diversas políticas de fomento a la creación de empresas desarrolladas por las diferentes administraciones públicas europeas, nacionales, regionales y locales. Aunque, dichos programas, en términos generales, se han dedicado mayoritariamente a ofrecer y conceder ayudas directas a emprendedores y empresas y en menor medida, a fomentar el espíritu emprendedor y las actitudes positivas para el emprendimiento (Urbano, 2006).

Estos programas de apoyo, desarrollados por políticas públicas, se dividen en diferentes niveles, donde la Unión Europea es la institución que distribuye los fondos públicos a la Administración Central, Autonómica y Local y a otros tipos de organismos y los emprendedores recibirán, en la mayoría de los casos, a través de la Administración Autónoma y Local, el apoyo y asesoramiento directo.

Dentro de los organismos de apoyo se puede distinguir entre organismos que promocionan y financian los servicios de asistencia a emprendedores y nuevas empresas y aquellos organismos que gestionan y ofrecen dichos servicios.

1. La Administración Pública (Europea, Central y Autonómica) será la que promociona y financia los servicios de apoyo a emprendedores y empresarios.

2. Los organismos que gestionan los fondos públicos procedentes de la administración y ofrecen los servicios de asistencia a las nuevas empresas serán públicos, privados y otros.

2.1. Los organismos públicos gestionaran los fondos públicos y ofrecerán los servicios de ayuda gratuitamente.

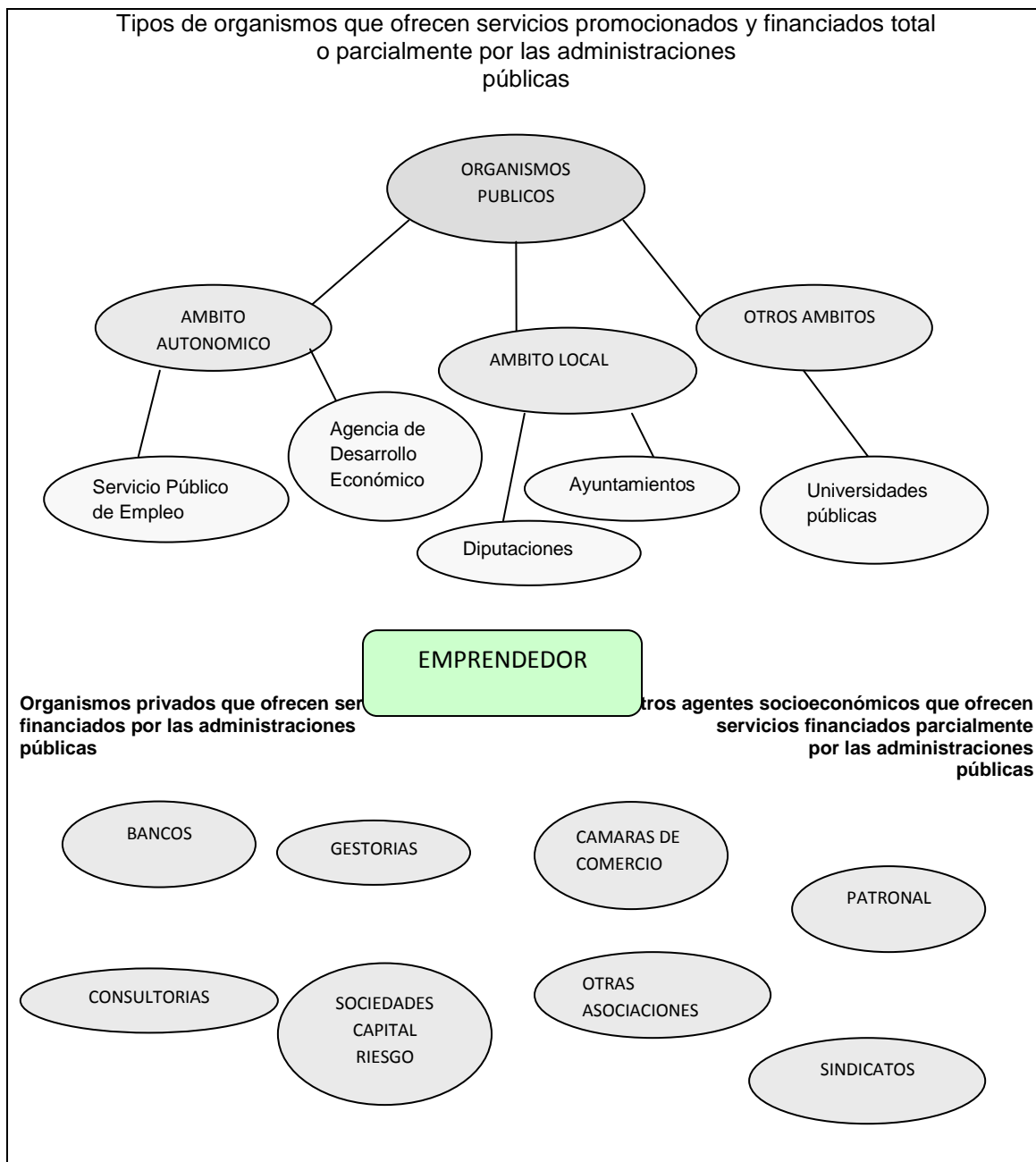
2.2. Los organismos privados, como es el caso de las gestorías y las consultorías, independientemente de las administraciones públicas, se encargan de promover y ofrecer sus servicios a cambio de una contraprestación económica por parte del nuevo empresario. También se tendrán en cuenta como organismos privados, los bancos y cajas de ahorros, que tienen convenios con las administraciones públicas para facilitar la financiación de las nuevas empresas (líneas de crédito, subvenciones del tipo de interés, etc.).

2.3. Otros agentes socioeconómicos, como son las cámaras de comercio, las patronales, los sindicatos y otro tipo de asociaciones que disponen de servicios gratuitos específicos para la creación de nuevas empresas, financiados en parte por fondos procedentes de la Administración Pública.

Dentro de este último grupo estará el servicio de apoyo que vamos a analizar en este trabajo, en concreto las asociación de desarrollo local sin ánimo de lucro, financiada por administraciones públicas y por cuotas de sus socios.

En la tabla posterior podemos ver que los emprendedores de nuestro país tienen un amplio abanico de servicios de apoyo, desde organismos públicos, pasando por organismos privados hasta agentes socioeconómicos.

Tabla 1.4.



Fuente: Elaboración propia, a partir del documento Servicios de apoyo a empresas. David Urbano (2006)

Los organismos de apoyo anteriormente descritos podrán realizar dos tipos de medidas: medidas generales y medidas específicas

1. Las **medidas de carácter general**, serán las normas y regulaciones gubernamentales que afectan la creación de empresas y que van destinadas a mejorar el entorno en el que nacen y se desarrollan las nuevas iniciativas empresariales. Este tipo de medidas no serán tratadas en este trabajo, aunque citaremos las medidas generales más relevantes.

Tabla 1.5.

<i>Medidas generales de apoyo a la creación de empresas</i>	
Adecuación de los reglamentos, la legislación y los trámites administrativos a las necesidades del empresario (p.e. constitución y registro de empresas).	
Reducción y aceleración de los trámites administrativos necesarios para crear una empresa (p.e. ventanilla única para la realización de los trámites necesarios para la creación de empresas).	
Beneficios fiscales para las empresas de nueva creación (p.e. exención del impuesto sobre sociedades, bonificación en la cuota del impuesto sobre sociedades, etc.).	
Incentivación y potenciación del espíritu empresarial en el ámbito global de la sociedad. Sensibilización de la importancia de crear empresas entre la población en general.	
Creación de redes eficientes entre los empresarios que contribuyan a favorecer las condiciones de éxito en la creación de empresas.	

Fuente: elaboración propia a partir del documento de la Dirección General de la PYME (2000): «Medidas de apoyo a la PYME» y de la web (<http://www.ipyme.org>).

2. Las **medidas específicas** de apoyo, se dividirán en las de **carácter económico** y las de **carácter no económico**.

2.1. De **carácter económico**: Serán los préstamos financieros, las subvenciones, el capital riesgo y otras medidas.

Tabla 1.6.

<i>Medidas de carácter económico</i>	
Préstamos	Líneas de crédito para los nuevos empresarios, a partir de convenios firmados por las administraciones públicas y las entidades financieras que se concretan en préstamos en condiciones preferentes
Subvenciones	Subvención de tipos de interés Subvenciones de los costos de cursos en formación de creación de empresas y asesoramiento plan de empresa, etc.
Capital Riesgo	Actividad financiera consistente en la toma de participaciones, con carácter temporal y generalmente minoritarias, en el capital de empresas no cotizadas en bolsa por parte de una sociedad de capital riesgo
Otras medidas	Capitalización de la prestación por desempleo Garantías y avales de préstamos

Fuente: elaboración propia a partir del documento de la Dirección General de la PYME (2000): «Medidas de apoyo a la PYME» y de la web (<http://www.ipyme.org>).

2.2. De **carácter no económico**: Comprenden la información-orientación, el asesoramiento-acompañamiento, el seguimiento, la formación y los viveros de empresa.

Tabla 1.7.

<i>Medidas de carácter no económico</i>	
Información y orientación	Sobre medidas económicas y no económicas para la creación de una empresa Sobre la forma jurídica de la nueva empresa
Asesoramiento y acompañamiento	En los trámites que se deben realizar para crear una empresa En la elaboración del plan de empresa
Seguimiento	De la evolución de las empresas que han recibido algún tipo de asistencia en el proceso de su creación
Formación	Cursos y seminarios de creación de empresas Cursos sobre el desarrollo del producto/servicio y su lanzamiento y cursos de formación continua
Viveros de Empresa	Zonas industriales: polígonos industriales, polígonos industriales de alto nivel y parques industriales. Parques tecnológicos o de investigación: parques industriales y parques científicos o de investigación. Espacios empresariales compartidos: viveros de empresas, centros de empresas y oficinas de apoyo
Otras medidas no económicas	Premios y concursos para fomentar la creación de empresas

Fuente: elaboración propia a partir del documento de la Dirección General de la PYME (2000): «Medidas de apoyo a la PYME» y de la web (<http://www.ipyme.org>).



## **CAPÍTULO 2**

---

### **LOS GRUPOS DE ACCIÓN LOCAL**



## **CAPITULO 2**

### **LOS GRUPOS DE ACCION LOCAL**

Una vez fundamentados en el tema anterior los conceptos teóricos sobre el emprendimiento, cuales son sus fases y los factores clave que intervienen en su desarrollo, nos vamos a centrar en describir los Grupos de Acción Local, como servicios de apoyo al emprendedor en el medio rural y más concretamente, los grupos de acción local de nuestra provincia.

#### **2.1. Concepto**

Los Grupos de Acción Local (GAL) son asociaciones sin ánimo de lucro, de ámbito comarcal, constituidas por entes públicos y diversas asociaciones privadas, representativas del tejido socioeconómico de cada comarca, que trabajan por el desarrollo integral y endógeno del territorio aplicando un programa regional de desarrollo rural.

Según la base teórica formulada en el tema anterior, formarían parte del grupo de los agentes socioeconómicos que prestan servicios de apoyo al emprendedor, financiados parcialmente por las administraciones públicas y que desarrollan medidas específicas, tanto económicas como no económicas.

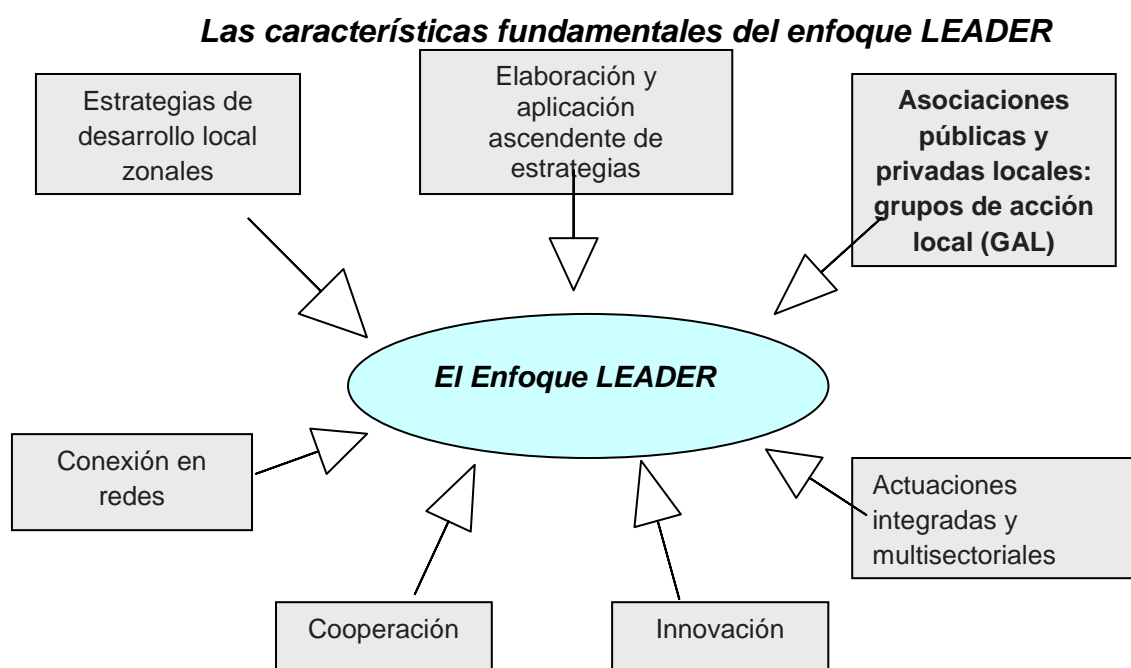
#### **2.2. Evolución y Características Generales**

Los grupos de acción local se crearon a comienzos de los años noventa, con el objetivo de elaborar y aplicar la estrategia Leader de desarrollo local en las zonas rurales de la Unión Europea, para adoptar decisiones sobre la asignación de sus recursos financieros y gestionarlos.

Según la Guía Básica del Enfoque Leader (2006), éste se puso en marcha en 1991 en la UE, con el fin de potenciar el desarrollo de las zonas rurales de Europa, aprovechando las iniciativas y aptitudes locales, fomentando la adquisición de conocimientos sobre desarrollo local integrado y difundiendo estos conocimientos en otras zonas rurales. Este ha sufrido una evolución desde su creación, a comienzos de los noventa, hasta la actualidad demostrando su eficacia durante este tiempo. A partir del año 2007, el enfoque Leader se integró como una política de desarrollo rural de la UE, recibiendo financiación de ésta, a través de los Fondos Europeos Agrícolas de Desarrollo Rural.

Todos los Grupos de Acción Local trabajan bajo el enfoque Leader, bajo la premisa de “cómo” hay que actuar y no “qué” hay que hacer. La labor desarrollada bajo el enfoque Leader puede resumirse en siete características fundamentales, las cuales es necesario aplicarlas conjuntamente para tener efectos positivos y duraderos en las zonas rurales.

Gráfico 2.1.



Fuente: Elaboración propia, a partir de la Guía Básica del Enfoque Leader.

Como podemos ver en la tabla anterior 2.1., una de las características de la aplicación del enfoque Leader es establecer o crear una Asociación local, denominada “Grupo de Acción Local”, en cada zona rural de acción.

Los Grupos de Acción Local estimularán el desarrollo de cada zona de actuación, realizando las siguientes actuaciones:

- Agrupan y combinan recursos humanos y financieros disponibles del sector público, del sector privado.
- Vinculan a los agentes locales a proyectos colectivos con el fin de alcanzar sinergias para mejorar la competitividad económica de la zona.
- Potencian el diálogo y la cooperación entre los diferentes agentes rurales, que con frecuencia no están acostumbrados a trabajar juntos.
- Facilitan, gracias a la interacción entre los diferentes socios, el proceso de adaptación y transformación del sector agrícola, la diversificación de la economía rural y la calidad de vida.

Los GAL estarán integrados por socios públicos y privados, estar bien equilibrados y ser representativos de los grupos de interés de local existentes en la zona de influencia. Los agentes socioeconómicos que pueden participar activamente en las iniciativas local del los GAL serán, organizaciones y uniones profesionales, representantes políticos locales, asociaciones comerciales, ciudadanos, residentes, asociaciones medioambientales, asociaciones de mujeres, jóvenes, etc...

De cada grupo de acción local se espera que realice las siguientes tareas:

- Reúna a los grupos de interés de cada zona en torno a un proyecto común.
- Posea autonomía para tomar decisiones y capacidad para examinar con objetividad los recursos locales.
- Relacione las diferentes medidas.
- Sea capaz de aprovechar las oportunidades que ofrecen los diversos recursos locales.
- Esté abierto a ideas innovadoras.
- Sea capaz de vincular e integrar enfoques sectoriales diferentes.

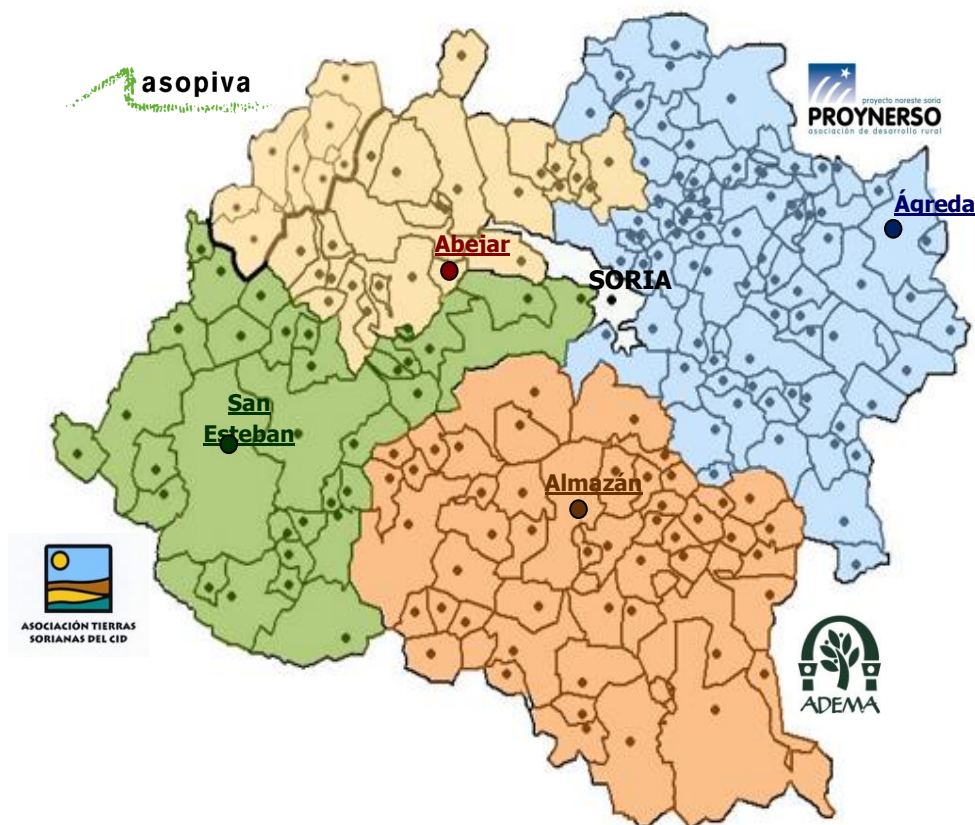
### 2.3. Los Grupos de Acción Local de la Provincia de Soria

Una vez definidos los GAL y sus características generales, nos vamos a centrar en los Grupos de Acción Local de la provincia de Soria.

En nuestro trabajo, analizaremos algunas de las acciones llevadas a cabo por los GAL de nuestra provincia para el fomento del emprendimiento, en el periodo 2009-2013, con la aplicación del programa de desarrollo local LEADERCAL.

En la provincia de Soria existen cuatro **Grupos de Acción Local (GAL)**, denominados y distribuidos geográficamente según la imagen:

Gráfico 2.2.



Los Grupos de Acción Local de la provincia se constituyeron a comienzos de los años noventa; la primera asociación constituida fue Asopiva en el año 1993 y después en 1995 se constituyeron las otras tres.

Estas cuatro asociaciones nacieron por la voluntad de un grupo de instituciones, asociaciones y entidades locales, cuyo objetivo era el desarrollo activo de nuestra provincia que contaba con una marcada ruralidad.

Desde su constitución se han gestionado tres programas de desarrollo rural, incluyendo el que actualmente se está desarrollando, con un periodo de vigencia hasta finales de 2013.

Tabla 2.1.

PERIODO	ADEMA	ASOPIVA	PROYNERSO	TIERRAS CID
1996-2002	LEADER	LEADER	PRODER	PRODER
2002-2008	LEADER +	LEADER +	PRODERCAL	PRODERCAL
2009-2013	LEADERCAL	LEADERCAL	LEADERCAL	LEADERCAL

Fuente: Elaboración propia

Los cuatro grupos de acción local de la provincia se han beneficiado desde su constitución de las políticas comunitarias de desarrollo local que comenzaron por el programa Leader y a la vez el Proder. El hecho de que unos grupos tuvieran programas Proder y otros Leader, es debido a la falta de implantación con anterioridad, en las zonas del Proder, de medidas de innovación de las políticas comunitarias. En la actualidad todos los grupos están ejecutando el mismo programa con un marco legislativo y teórico idéntico, siempre aplicando el enfoque Leader.

El programa de Desarrollo Local LEADERCAL 2007–2013, que se está aplicando en la actualidad por los cuatro grupos de la provincia de Soria, está regulado por la Orden AYG/1918/2007, de 21 de noviembre, por la que se regula y convoca el procedimiento para la selección de Programas de Desarrollo Local, adaptados al Eje 4 (enfoque Leader), del Programa de Desarrollo Rural de Castilla y León (2007-2013).

Las medidas definidas en la Estrategia de Desarrollo Local por la Orden citada anteriormente y que serán desarrolladas por cada grupo de acción local de la provincia, son:

- Diversificación hacia actividades no agrícolas.
- Ayuda a la creación y desarrolla de microempresas.
- Fomento de actividades turísticas.
- Servicios básicos para la economía y la población rural.
- Renovación y mejora del patrimonio rural.
- Conservación y mejora del patrimonio rural.
- Formación e información.

Cada Grupo de Acción Local de nuestra provincia está aplicando la Orden AYG/1918/2007, bajo la metodología LEADER, a través de su propia Estrategia Comarcal de Desarrollo Local, en colaboración con la propia sociedad rural, pudiendo decidir ésta sobre las prioridades de aplicación de las ayudas o actividades, concedidas o realizadas.

En la tabla siguiente, se muestra una serie de datos de conocimiento básico de cada uno de los grupos de nuestra provincia.

Tabla 2.2.

	ADEMA	ASOPIVA	PROYNERSO	TIERRAS CID
MUNICIPIOS	49	32	77	32
SUPERFICIE	3.392	1.588	3008,47	2.447
POBLACION	15.093	17.387	14.798	14.155
DENSIDAD DE POBLACION	4,45	10,9	4,92	5,78

Fuente: Ministerio de Agricultura

Lo más significativo de la tabla 2.2., es la relación entre el número de municipios con los que cuenta cada grupo y su población. Hay un número muy alto de municipios en cada GAL y en conjunto, cuentan con una escasa población, por lo que la densidad de población es muy baja, no superando en ninguna zona la barrera de los 15 hab/Km<sup>2</sup>. Por otro lado, podemos señalar que hay muy pocos municipios que cuenten con más de 3.000 habitantes y sean cabecera de comarca.

### 2.3.1. Funciones y Estructura de los Grupos de Acción Local de la Provincia de Soria

Las funciones serán:

- Ser cauce de participación de la población local en el programa comarcal.
- Promover y dinamizar las iniciativas de la población rural.
- Proporcionar información y asesoramiento.
- Conceder ayudas a aquellos proyectos que contribuyan al desarrollo de la comarca.
- Controlar la ejecución de los proyectos subvencionados.
- Gestionar los fondos públicos asignados.

A cada uno de los GAL de nuestra provincia, les corresponde elaborar y aplicar su propia estrategia de desarrollo local y adoptar las decisiones necesarias para la asignación de sus recursos financieros y gestionarlos.

Las ayudas y/o actividades de los grupos de acción local tienen unos beneficiarios que pueden ser personas individuales, asociaciones, autónomos, sociedades mercantiles, cooperativas, sociedades laborales, ayuntamientos y otras instituciones o entidades públicas y privadas que cumplan los requisitos exigidos. En todo caso, de empresas sólo se auxiliará a las que cuenten con menos de 10 trabajadores.

En cuanto a la **estructura** asociativa de los grupos, vemos según la Tabla 2.3., que los GAL están compuestos tanto por socios públicos, que son los Ayuntamientos y Mancomunidades de su zona de influencia, como por socios privados, que son empresas o personas físicas de los diferentes

sectores económicos comarcales, también asociaciones y otras organizaciones sin ánimo de lucro que tendrán diferentes fines y objetivos.

Tabla 2.3.

	ADEMA	ASOPIVA	PROYNERSO	TIERRAS CID
<b>SOCIOS</b>				
TOTAL SOCIOS	181	200	213	148
SOCIOS PUBLICOS	47	36	72	34
SOCIOS PRIVADOS	134	164	141	114
<b>JUNTA DIRECTIVA</b>				
MIEMBROS PUBLICOS	8	4	9	6
MIEMBROS PRIVADOS	9	5	11	8
AGRIC/GANADEROS	4	1	2	2
MUJERES	4	1	3	3
JOVENES MENOR 40	3	1	2	0

Fuente: Ministerio de Agricultura

Resaltaremos que los socios privados son más numerosos que las entidades públicas en todos los GAL de la provincia, por lo que emprendedores, pequeñas empresas o cooperativas están muy bien representados para solicitar medidas, proponer actividades o participar en las decisiones de su grupo.

Los sistemas de participación de los socios en este programa LEADERCAL, serán asambleas generales, comisiones sectoriales y comisiones técnicas. Según la metodología LEADER es necesario una amplia participación de los agentes socioeconómicos de la zona para la aplicación, seguimiento y evaluación del programa LAEADERCAL.

Los órganos de decisión y gestión de cada uno de los GAL serán:

- Asamblea General de la Asociación.  
Es el máximo órgano de representación de la Asociación y estará integrado por todos los socios.
- Junta Directiva de la Asociación  
Es el órgano ejecutivo de la Asociación y quien aprueba las ayudas.
- Órgano de decisión del LEADERCAL.  
Nuevo órgano creado para la gestión de este programa LEADERCAL y que estará integrado por la Junta Directiva y otros representantes de colectivos y organizaciones representativas de la zona.
- Equipo Técnico del Grupo de Acción Local  
Estará integrado por un equipo básico de un Gerente, Técnicos y un Administrativo.
- Responsable Administrativo-Financiero.  
Un Secretario-Interventor realizará la labor de control y fiscalización administrativa y financiera del LEADERCAL.

Del conjunto de las decisiones tomadas en estos órganos dependerá potenciar más unas acciones o actividades que otras, por lo que es fundamental para la población de la zona estar representada en estos órganos.

Dentro de los órganos de gestión de cada grupo de acción local está el Equipo Técnico, que cuenta entre sus miembros con un **Gerente**, responsable directo del correcto funcionamiento del grupo, de la coordinación del equipo técnico, también del auxilio al Presidente y Secretario y de la representación de la Asociación en aquellos foros que se le indiquen.

Como representantes y máximos concededores del funcionamiento de los grupos de acción local de la provincia de Soria, se ha escogido a los Gerentes de los cuatro grupos para realizar las entrevistas en profundidad, para posteriormente analizar las acciones o actividades desarrolladas en el ámbito del emprendimiento de medio rural, siendo estas entrevistas la base del estudio.

### 2.3.2. Contexto Social y Económico del Medio Rural de la Provincia de Soria

Un conocimiento básico del contexto social y económico del medio rural de nuestra provincia tiene una gran importancia para posteriormente entender el análisis que se efectuará en el capítulo siguiente. A continuación vamos a analizar una serie de tablas que reflejan la situación de la población de nuestro medio rural, la tasa de actividad, el paro registrado, el número de empresas con que cuenta la provincia durante el periodo de tiempo de aplicación del programa LEAERCAL (2009- 2013) por parte de los grupos de acción local, todo ello para comprender mejor la realidad de nuestra provincia.

Tabla 2.4.

<i>Evolución de la población en el Programa Leadercal</i>												
	ADEMA			PROYNERSO			ASOPIVA			TIERRAS DEL CID		
	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total
2009	7.854	7.169	15.023	7.962	6.833	14.795	9.137	8,079	17.216	7.502	6.865	14.367
2010	7.848	7.048	14.896	7.982	6.848	14.830	8.943	7,937	16.880	7.565	6.916	14.481
2011	7.866	7.085	14.951	7.912	6.818	14.730	8.848	7.871	16.719	7.554	6.851	14.405
2012	7.646	6.869	14.515	7.883	6.680	14.563	8.718	7.724	16.442	7.526	6.820	14.346

Fuente: INE

Los datos de la anterior tabla reflejan que en los cuatro grupos hay una disminución de la población desde el comienzo del programa en el 2009 hasta finales del 2012, pero es más acusada, en el año 2012, sobre todo en los grupos como ADEMA Y PROYNERSO, debido al mayor envejecimiento de estas zonas y donde hay una menor densidad de población (4,45 hab./Km<sup>2</sup> y 4,92 hab./Km<sup>2</sup> respectivamente) .



Los datos anteriores, reflejan la escasez de población de nuestro medio rural. La población se concentra en la capital de la provincia y en los municipios que son cabecera de comarca, detectándose un aumento de la población en municipios cercanos a la capital y una disminución en la mayoría de las localidades de menos de 100 habitantes.

Esta tabla también muestra la masculinización de la población del medio rural, hay una descompensación entre sexos, hay más hombres que mujeres, agravándose cuánto más pequeño es el municipio.

El aumento de la población en algunas zonas entre el 2009 y 2010, podría ser debido a la inmigración, ya que algunos municipios cabecera de comarca llegaron a tener hasta un 12% de población inmigrante. Otra característica de la población del medio rural es la elevada edad media de la población, lo que llamamos envejecimiento.

Tabla 2.5.

**TASA DE ACTIVIDAD, DE PARO Y DE EMPLEO EN LA PROVINCIA DE SORIA**

	TASA DE ACTIVIDAD	TASA DE PARO	TASA DE EMPLEO
2009	53,66	12,10	47,16
2010	56,16	13,32	48,68
2011	58,02	12,90	50,53
2012	57,57	15,65	48,56

Fuente: INE

La **Tasa de actividad** de la provincia de Soria, considerada como porcentaje de la población activa (personas de 16 años o más hasta 69 que se encuentran ocupadas o sin empleo pero en búsqueda del mismo) sobre la población total, en el año 2012, ha sido del 57,57 %.

La tabla refleja un aumento de la tasa de actividad con respecto del año 2009 y al mismo tiempo un aumento de la tasa de paro, pudiéndose explicarse esta diferencia por el aumento de personas que están buscando un puesto de trabajo en el mercado que no encuentran.

La **tasa de paro** en nuestra provincia, considerada como el porcentaje de la población activa que se encuentra desempleada, ha sido en el año 2012, del 15,65%, ha ido aumentando paulatinamente desde el año 2009 y actualmente, se encuentra en el porcentaje más alto de los últimos 20 años, debido a la segunda recesión económica que comenzó en el 2012. Aún así debemos señalar que nuestra provincia presenta una menor incidencia de paro que en otras provincias de la Comunidad debido a la alta presencia del sector servicios. A pesar de lo cual podemos afirmar que el mercado laboral de nuestra provincia es más activo que en otras de nuestra Comunidad.



Tabla 2.6.

**PARO REGISTRADO EN LOS MUNICIPIOS MAS SIGNIFICATIVOS  
DE CADA GRUPO DE ACCION LOCAL**

	ADEMA				PROYNERSO			
Mes Marzo	Almazán	Arcos de Jalon	Berlanga	Medinaceli	Agreda	Ólvega	San Pedro Manrique	Garray
2010	439	93	24	32	160	198	31	17
2011	474	96	29	29	156	208	34	17
2012	505	145	35	29	166	251	44	26
2013	537	121	35	38	198	319	37	34

Fuente: Observatorio de Empleo de CyL. Datos del mes de marzo de cada año

	ASOPIVA				TIERRAS DEL CID			
Mes Marzo	Covalada	Duruelo	San Leonardo de Yague	Vinuesa	Burgo de Osma	Golmayo	Langa de Duero	San Esteban de Gormaz
2010	154	54	160	56	333	107	24	145
2011	124	57	131	64	337	110	28	133
2012	151	74	143	77	405	147	30	173
2013	180	87	292	67	401	160	26	187

Fuente: Observatorio de Empleo de CyL. Datos en el mes de marzo de cada año

Si analizamos las tablas anteriores, eligiendo los municipios con mayor población y actividad de los cuatro grupos de acción local, podemos observar la evolución del número de parados, durante los cuatro años del programa Leadercal. En todos los municipios ha aumentado el número de personas en paro. Especial atención merecen los municipios con mayor población y actividad empresarial, como son Ólvega, San Leonardo o Almazán, en los que se ha producido un pico en el año 2013, debido al cierre de importantes empresas que generaban puestos de trabajo en toda su zona de influencia. El aumento del paro reflejado en estos municipios afectaría en mayor proporción a adultos con años de experiencia en el mercado laboral, que ha jóvenes menores de 25 años.

En la anterior tabla, se han descartado los municipios con una población menor de 500 habitantes, ya que la fluctuación del paro en ellos es mucho menor, debido al envejecimiento de la población y a que la población activa, trabaja en el sector agrario o ganadero en un porcentaje muy alto.

Por otra parte, el mercado de trabajo en el medio rural de nuestra provincia se caracteriza por ser rígido, aunque con las últimas medidas

económicas del gobierno hay una mayor flexibilidad; el sector primario, aunque en retroceso desde hace décadas, sigue teniendo un peso significativo sobre todo en los municipios de menos de 1000 habitantes; los niveles de desempleo son menores que en el ámbito nacional aunque en el último año se ha reducido esta diferencia; las ofertas de empleo cualificadas son muy limitadas; hay jóvenes con una alta cualificación académica que se van fuera de la provincia para desarrollar su carrera profesional; hay un escaso relevo generacional en algunos sectores como el pequeño comercio o pequeñas empresas... estas son algunas de las particularidades de nuestra provincia, lo que justifica la necesidad de acciones para el emprendimiento y la dinamización de nuestro medio rural.

Tabla 2.7.

**NUMERO DE EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE SORIA SEGÚN SU CONDICION JURIDICA**

	S.A.	S.L.	S.Col.	S.Com.	C.B.	S.Coop.	Asociaciones	Organismos Autónomos	Personas Físicas
2009	194	1.550	0	0	397	69	279	35	3.517
2010	186	1.526	0	0	398	64	290	37	3.384
2011	188	1.533	0	0	400	66	296	38	3.344
2012	187	1.600	0	0	415	65	302	40	3.298

Fuente: INE. Datos a 1 enero 2012

La estructura empresarial de nuestra provincia, como podemos ver en la tabla anterior, se caracteriza por un número muy pequeño de sociedades anónimas que en el intervalo estudiado ha disminuido, en contraposición con un aumento del número las sociedades limitadas, debido a la necesidad de menor capital para su constitución. También ha aumentado el número de comunidades de bienes, debido probablemente a las exigencias fiscales. Ha habido un pequeño descenso en el número de cooperativas, a causa de la crisis económica, en concreto, en el sector de la madera han cesado su actividad un número importante.

El número de asociaciones también ha aumentado, tendencia común en todo el país. El movimiento asociativo es un dinamizador económico-social y puede ser síntoma de una mayor iniciativa de la población, en estos momentos de crisis, por desarrollar nuevos proyectos, lo que se ha denominado como “emprendimiento colectivo”.

Tenemos que reseñar el alto número de emprendedores que escogen la opción de ser persona física frente las otras opciones. Son la mayoría de las empresas creadas, aunque desde el 2009 ha habido un descenso progresivo, debido al cierre de numerosos autónomos.

La tabla posterior constata que la mayor parte de las empresas de la provincia de Soria no tienen asalariados y de las empresas que contratan empleados, la mayoría solo tienen un o dos y va descendiendo, en el intervalo

reflejado, el número de empresas que tienen menos de 5 empleados o menos de 9 empleados.

Tabla 2.8.

**NUMERO DE EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE SORIA POR EXTRACTOS DE ASALARIADOS**

	Sin asalariados	De 1 a 2 asalariados	De 3 a 5 asalariados	De 6 a 9 asalariados
2009	3.063	1.740	660	255
2010	3.096	1.551	668	258
2011	3.079	1.575	671	241
2012	3.024	1.752	600	246

Fuente: INE. Datos a 1 enero 2012

Esta tabla corrobora la misión que tienen los grupos de acción local en su política de apoyo a emprendedores y empresas, ya que sus acciones y ayudas van dirigidas a emprendedores y empresas con un número menor de 10 empleados; por otra parte, vemos que lo que más predomina en nuestra provincia y por tanto en nuestro medio rural, sobre todo son los autónomos, microempresas y pequeñas empresas con menos de nueve trabajadores.

Tabla 2.9.

**OCUPADOS POR SECTOR ECONOMICO DE LA PROVINCIA DE SORIA**

Cuarto Trimestre	AGRICULTURA	INDUSTRIA	CONSTRUCCION	SERVICIOS
2009	3,4	8,5	4,9	20,5
2010	3,1	7,8	3,6	23,8
2011	3,6	9,3	3,9	22,8
2012	4	8,7	2,9	22

Unidades: Miles de Personas.

Fuente: INE. Encuesta de Población Activa

## **CAPÍTULO III**

---

**ESTUDIO DEL CASO: Actuación de los grupos de Acción Local de nuestra provincia en la dinamización del emprendimiento.**

## CAPITULO 3

### **ESTUDIO DEL CASO: Actuación de los Grupos de Acción Local de la provincia de Soria en la dinamización del emprendimiento**

#### **3.1. El Método del Caso**

El método del caso es un instrumento o herramienta de investigación utilizada actualmente, en el área de ciencias sociales. Esta investigación se realizará a través de un estudio detallado, sistemático y profundo de un caso concreto en un contexto social o institucional determinado.

Uno de los conceptos más fáciles de comprender sería el de Yin (1989), que denominó el Estudio de Casos como “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que múltiples fuentes de evidencia son utilizadas”.

El mismo autor dice que el estudio del caso admite analizar un fenómeno en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia, tanto cuantitativas como cualitativas simultáneamente, aunque también señala que se emplea una abundante información subjetiva, así como una elevada influencia del juicio subjetivo del investigador en la selección e interpretación de la información. Es por tanto, que algunos investigadores más tradicionales hayan marginado este tipo de investigación, aunque otros como Yin (1989, 1993,1998), Patton(1990) o Maxwell (1996,1998), hayan impulsado este método como una valiosa herramienta de investigación.

Es por tanto, uno de los métodos más apropiados para aprender la realidad de una situación, para explicar las relaciones causales complejas, para realizar descripciones de perfil detallado o para estudiar un fenómeno ambiguo, complejo e incierto (Villareal, 2007).

Podemos indicar tres razones por las que una investigación es viable mediante el estudio de casos:

1.El investigador puede estudiar el fenómeno en su estado natural, aprender de la situación y generar teorías a partir de la investigación.

2.Este método permite responder al “como” y “porqué”, es decir, comprende la naturaleza y complejidad de los procesos que tienen lugar.

3.Será un método apropiado para investigar un tema poco estudiado anteriormente.

Según Yin (1993) podemos encontrar estudios de caso único, que se centran en un sólo caso, donde se razonan las causas del estudio y tienen un

carácter crítico y único. La singularidad del sujeto y objeto de estudio, hace que el estudio sea irreplicable y tenga un carácter revelador, pues permite mostrar un estudio que no hubiera sido posible conocer de otra forma. También encontramos estudios de caso múltiple, donde se usan varios casos a la vez para estudiar y describir una realidad. Ahora bien, ya sea el estudio de caso único o múltiple, puede tener una o más unidades de análisis, considerando la realidad que se estudia de forma global o en subunidades de estudio, independientemente de si se trata de uno o más casos.

La mayor fortaleza de este método reside en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos se centran en información estadística. (Yin, 1989).

### **3.1.1. Desarrollo del Método del Caso**

La metodología aplicada en el método del caso tiene estas características:

1. Es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar una respuesta a cómo y por qué ocurren.

2. Permite estudiar un tema determinado.

3. Es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas.

4. Permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable.

5. Permite explorar en forma más profunda y obtener conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual permite la aparición de nuevas señales sobre temas que emergen, y

6. Juega un papel importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado.

A continuación se exponen los **pasos** seguidos en nuestro estudio utilizando como fuente la estrategia metodológica de Piedad C. Martínez, (Martínez, 2006):

#### **1º.- Formulación de una hipótesis inicial.**

En nuestro estudio del caso, la hipótesis inicial será:

“Los Grupos de Acción Local son servicios de apoyo imprescindibles en la dinamización del emprendimiento del medio rural de nuestra provincia y las diversas acciones desarrolladas por estos, en cada una de las fases del emprendimiento, generan diferentes beneficios positivos en sus zonas de actuación”.

En un principio hemos planteado una teoría general que sirve para comenzar la investigación y con la búsqueda de datos, su análisis y la interpretación, emergerá una teoría más elaborada que se va consolidando hasta que el caso concluye.

## **2º.- Selección de la muestra teórica.**

Para este caso la muestra teórica a analizar, serán los 4 grupos de acción local que existen en la provincia de Soria. La elección de los GAL se justifica por ser servicios de apoyo al emprendimiento en nuestro medio rural, que cuentan con una larga experiencia y trayectoria reconocida en el desarrollo rural.

La razón por la que se han elegido los cuatro grupos existentes en la provincia y no un único grupo, es por que considerábamos que la información transmitida sería más completa y representativa del fenómeno estudiado.

## **3º.- Recolección de la información.**

Hemos utilizado diferentes instrumentos de recolección de la información. Como fuente principal hemos escogido entrevistas personales en profundidad a los gerentes de cada grupo de acción local, pero también otras fuentes de datos como la revisión de las páginas web de cada grupo, la observación directa y estadísticas relacionadas con las zonas de influencia de los grupos.

Una vez definida la muestra escogida y concretado el instrumento principal para obtener la información necesaria, en nuestra caso, las entrevistas en profundidad a los gerentes de los GAL, hemos elaborado un guión inicial para posteriormente formular las preguntas más indicadas.

Cada entrevista consta de 23 preguntas, siempre las mismas, divididas en cuatro secciones, una introducción y tres áreas diferenciadas. Estas áreas objeto del estudio se centran en el apoyo no económico prestado por los GAL. Las preguntas elaboradas siguen un orden lógico, basándose en las necesidades de los emprendedores en cada una de las fases del proceso de emprendimiento. Esta entrevista está recogida en su totalidad en el Anexo I.

Las entrevistas se dividen en 4 secciones:

1. Primera sección: **Introducción**

2. Segunda sección: **Área de Motivación y Sensibilización de la cultura emprendedora**

3. Tercera sección: **Área de Formación para el emprendimiento**

4. Cuarta sección: **Área de Orientación a la Creación y Consolidación de Empresas**

La primera parte de la entrevista, a modo de **Introducción**, consta de 4 preguntas, las cuales versan sobre los recursos humanos, técnicos y

materiales con los que cuenta cada grupo. Estas cuestiones son más generales y no profundizan en la hipótesis planteada, pero resulta muy interesante tener conocimiento sobre cuales son los medios y recursos con los que cuenta cada GAL para el posterior análisis cualitativo. Es importante señalar que uno de los principales activos con los que cuenta cualquier organización son los recursos humanos y por tanto, tener conocimiento sobre el perfil profesional del equipo técnico de cada GAL, nos puede ayudar a comprender el “porqué” de las acciones y actuaciones desarrolladas por el grupo en la ejecución del programa Leadercal.

El resto de preguntas se han dividido en tres áreas. Área de motivación y sensibilización de la cultura emprendedora, área de formación en emprendimiento y área de orientación y apoyo a la creación y consolidación de empresas. La elección y división en estas tres áreas, tiene su justificación en la base teórica que hemos trabajado en el primer tema: todo emprendimiento tiene una evolución y se dirige hacia una meta, lo que comporta pasar por unas fases, que requieren de unas necesidades específicas y ahí, es donde los grupos de acción local como servicios de apoyo a emprendedores y empresarios en el medio rural, pueden actuar ejecutando diversas actividades que podemos dividir en las tres áreas y que coinciden con factores claves necesarios para el emprendimiento. Nos centraremos en el estudio de los apoyos no económicos, dejando al margen los de tipo económico que también proporcionan los GAL.

En el **Área de motivación y sensibilización de la cultura emprendedora** se han formulado 4 preguntas (Anexo I) con el objetivo de conocer las acciones de difusión y sensibilización de la iniciativa emprendedora.

Con el planteamiento de las dos primeras preguntas de esta área, intentamos averiguar las acciones específicas realizadas por los GAL para estudiantes y para mujeres, ya que son los dos sectores de la población rural que necesitan más apoyo para el emprendimiento.

El objeto de la tercera pregunta planteada es conocer la motivación transmitida a los emprendedores con la organización de premios o concursos al emprendimiento rural por parte de los GAL, siendo una buena oportunidad para reconocer el esfuerzo de personas que trabajan en nuestro medio rural.

Por último, la cuarta pregunta tiene como fin comprender la utilidad de los recursos utilizados en publicidad y difusión de folletos, guías o libros por parte de los GAL, ya que puede ser un complemento necesario para el éxito de sus actuaciones.

En el **Área de formación** se han propuesto 6 cuestiones (Anexo I), con la finalidad de observar los cursos, talleres, charlas específicas realizadas para emprendedores o sectores determinados, para comprender que tipo de acción formativa tiene más éxito, cuales son sus características y analizarlas. También nos interesamos por la posibilidad de la “formación a la carta” para emprendedores concretos con necesidades definidas, muy necesaria en el medio rural. Otra cuestión realizada hace referencia a la colaboración de los



GAL con otras organizaciones o entidades en este tipo de formación, con el fin de obtener información sobre los esfuerzos efectuados para impartir una formación variada y de calidad.

Lo que intentamos averiguar con esta serie de preguntas sobre formación para el emprendimiento es: si se promueve el aprendizaje a través de experiencias prácticas para desarrollar el pensamiento creativo, la autoconfianza y la autoestima de las personas de nuestro medio rural. Sería deseable que la formación impartida a emprendedores incluyera el desarrollo de habilidades para identificar oportunidades de negocios, evaluarlas, establecer redes de contactos y estrategias para conseguir el objetivo propuesto.

En el **Área de orientación y apoyo a la creación y consolidación de las empresas** se han elaborado 8 preguntas (Anexo I), con el objetivo de conocer cual es el apoyo de los GAL en la constitución y puesta en marcha de las empresas en el medio rural, así como su respaldo con otro tipo de medidas para el mantenimiento, crecimiento y consolidación de las empresas.

Los GAL también realizan acciones de orientación y asesoramiento, siendo una parte importante del trabajo de los equipos técnicos. La orientación y el asesoramiento previo a la constitución de una empresa a través de los equipos técnicos de los GAL es fundamental para tutelar los proyectos, sean ejecutados o no, ya que ellos cuentan con la experiencia, el conocimiento y la trayectoria de casi veinte años como servicios de apoyo detectando dificultades o potencialidades.

Uno de los pasos claves antes de comenzar con un proyecto de emprendimiento es elaborar el **plan de empresa**, por lo que es una pregunta obligada en esta sección. Este paso es fundamental para conocer la viabilidad inicial del proyecto antes de la creación de la empresa. La elaboración del plan de empresa es necesario porque nos hace reflexionar sobre el proyecto, nos ayuda a valorar su viabilidad, nos genera las estrategias a seguir y es una carta de presentación a terceros. Contar con un buen plan de empresa es un requisito fundamental para solicitar **financiación** en cualquier organización. La financiación dentro de un proyecto emprendedor es un factor clave para su consolidación, siendo otra de las preguntas planteadas a los GAL, por su importancia en el proceso emprendedor.

Una vez consolidada la empresa, la **internacionalización** es un recurso por el que están optando en la actualidad muchas empresas. Para alcanzar los mercados exteriores hay obstáculos financieros, comerciales, logísticos, legales, etc... que una empresa tiene que resolver y es por ello, la necesidad de averiguar preguntando a los GAL, sus acciones o proyectos para fomentar esta internacionalización en nuestro medio rural.

El **coaching** es otro de los recursos de apoyo que pueden ofrecer los GAL, por lo que intentamos averiguar cual es su aplicación en los procesos de emprendimiento en nuestro medio rural. Podemos definir coaching como un proceso de acompañamiento individual, con el objeto de obtener los mejor de

cada persona, impulsando el desarrollo profesional y personal. Todo emprendedor necesita de este apoyo en algún momento de su camino.

La creación de **viveros** es otro recurso que pueden aplicar los servicios de apoyo a emprendedores para la dinamización de nuestras zonas rurales. Los viveros tienen como objetivo favorecer el nacimiento, arranque y consolidación de las empresas, ayudar a la generación de empleo, en definitiva dinamizar la zona donde se establecen. Su generación y desarrollo puede plantearse en diferentes formatos, todos ellos con el mismo fin, por lo que es una pregunta obligada a los GAL.

Las últimas preguntas de la entrevista se han realizado con el objetivo de conocer el seguimiento que hacen los grupos de acción local a los emprendedores o empresas que en algún momento han sido atendidos. Estas preguntas son más abiertas, donde cada gerente puede dar su opinión sobre la efectividad del programa, su continuidad y la colaboración entre ellos.

Una vez cerrado el guión de la entrevista se tomó la decisión de realizarla a cada uno de los gerentes de los 4 grupos de acción local de la provincia para obtener una información más completa. Su elección fue debido a que son los mayores conocedores del funcionamiento, de los proyectos y actividades desarrolladas y de las características de cada zona de acción.

El primer contacto fue con el gerente de Tierras del Cid, se le presentó el objeto de la investigación y éste dio su consentimiento a poder participar con la realización de una entrevista telefónica, grabada con su consentimiento. En los días siguientes se realizaron las demás entrevistas a los gerentes de Proynerso, Asopiva y Adema, con las mismas características, entre el mes de enero y febrero de 2013.

Una vez realizada cada entrevista se transcribió lo más fielmente posible, respetando el sentido dado por cada gerente. La información proporcionada en las entrevistas ha sido tratada, resumida y agrupada en cuadros de doble entrada para después ser comparada y analizada.

En definitiva, estas entrevistas nos han permitido conocer y estudiar el apoyo que prestan los grupos de acción local a los potenciales emprendedores y empresarios de la provincia de Soria.

#### **4º.- Análisis de la información.**

Para el análisis de la información hemos realizado una investigación cualitativa de las entrevistas, aplicando la lógica inductiva que va de lo particular a lo general, es decir, de los datos particulares a las generalizaciones y a la teoría. El método inductivo se aplica para la observación de hechos o casos particulares, en nuestro caso, las medidas y los apoyos no económicos realizados por cada grupo de acción local y de esta observación se obtendrán proposiciones generales, en nuestro caso las conclusiones obtenidas.

Para realizar el análisis cualitativo de las entrevistas se han leído atentamente las transcripciones de las preguntas, se han organizado los datos

recopilados en las entrevistas en varios cuadros de doble entrada, uno por cada área analizada. Las tablas tienen dos ejes, por un lado, en eje horizontal se ordenan los cuatro grupos de acción local y en el otro eje vertical se detallan las preguntas realizadas, siempre las mismas, a los gerentes de los GAL.

## Primera sección: Introducción

Tabla 3.1.

Resultados básicos de la primera sección				
	TIERRAS CID	PROYNERSO	ASOPIVA	ADEMA
Recursos Humanos	<b>Gerente:</b> Ing. Agrónomo <b>Técnico:</b> Ldo Económicas <b>Asistencia Técnico:</b> Arquitecto <b>Administrativo:</b> F.P. Administ. <b>+ Personal técnico</b> según proyectos	<b>Gerente:</b> Ldo. Económicas <b>Técnico:</b> Ing. Forestal <b>Técnico:</b> Trabajador Social <b>Asistencia Técnica:</b> Arquitecto <b>Administrativo:</b>	<b>Gerente:</b> Ldo. Sociología <b>Técnico:</b> ADE <b>Administrativo:</b> Bachiller	<b>Gerente:</b> Ldo. Económicas <b>Técnico:</b> <b>Técnico:</b> <b>Auxiliar Administrativo:</b>
Recursos Materiales	Local Sede Cesión de locales por Ayuntamiento, Centro de Educación	Local Sede Cesión de locales por Ayuntamiento	Local Sede: Subsede (Comarca Burgos)	Local Sede:
Recursos Técnicos	Página Web Material técnico básico	Página Web Recursos técnicos externos Recursos didácticos: Exposiciones	Página Web	Página Web en construcción
Redes Institucionales	Red Rural Red autonómica/nacional	Red Rural	Red Rural	Red Rural

Fuente: Elaboración propia

En el análisis de las preguntas planteadas en la Introducción de las entrevistas podemos destacar que el perfil profesional de cada uno de los componentes del equipo técnico del los GAL nos dará una idea de cuales serán los proyectos que se van a apoyar y estimular a lo largo del programa. Es diferente tener un equipo técnico especializado en la rama económica que técnicos especializados en otras ramas, por ejemplo, ingenieros técnicos, trabajadores sociales, abogados, etc.. por lo que de ello dependerá que fructifiquen unos proyectos en mayor medida que otros.

Debido al recorte en los fondos autonómicos, algunos de estos equipos han planteado una reducción en su jornada laboral, unos durante todo el programa, como es el caso de Proynerso, otros han sufrido un ERE recientemente, Asopiva y otros han reducido las posibilidades de contratación, como Tierras del Cid y Adema). En resumen, todos ellos, han realizado un sobre esfuerzo para poder llevar a cabo el programa Leadercal.

Cuando se ha preguntado a cada uno de los gerentes por los recursos materiales y técnicos, unánimemente han respondido que cuentan con un local-sede, bien equipado y dotado con los medios técnicos necesarios para desarrollar su trabajo y que utilizan otras salas o estancias cedidas por los Ayuntamientos para poder realizar las diferentes actividades que organizan como pueden ser cursos, charlas, reuniones de los socios, etc...

Un recurso utilizado por todos los grupos, según sus gerentes son las páginas web. Contar con una página web con contenidos actualizados es una ventana al mundo, donde se cuelgan informaciones sobre las actividades y proyectos del grupo de acción local y se muestran los recursos patrimoniales, culturales, medioambientales, turísticos, etc de cada zona: “es una herramienta básica para dar información sobre el programa y de la zona”, según el gerente de Tierras del Cid.

Otro caso diferente es el de Adema, según su gerente: “en la actualidad está en vías de recuperación y renovación debido a la entrada de un hacker”

En el caso de Proynerso, según su gerente, un recurso singular y muy utilizado durante los programas ejecutados son las exposiciones itinerantes: “es un elemento dinamizador, cuyo objetivo es doble; dinamizar, conociendo el recurso que se está mostrando y dar a conocer la asociación”.

Cuando se ha preguntado a los gerentes por su pertenencia a alguna red institucional de apoyo a emprendedores, todos han comentado que por ser grupos de acción local pertenecen a “Red Rural” del Ministerio de Agricultura, que indirectamente tiene un componente de apoyo a emprendedores.

Todos los gerentes están de acuerdo en que estar integrado en una red institucional supone integrar esfuerzos y realizar acuerdos para la consecución de proyectos comunes tanto menores como mas ambiciosos. Trabajar en red tiene sus ventajas como intercambiar información, aprender del conocimiento colectivo, unir fuerzas, pero también conlleva dificultades para llegar a acuerdos, por lo que en algún caso, han comentado que la asociación se había dado de baja de redes autonómicas o nacionales de desarrollo rural.

Hay que destacar que todos los grupos colaboran con redes provinciales como Foes, Cámara de Comercio, Red de mujeres empresarias del mundo rural.

Segunda sección: **Área de Motivación y Sensibilización de la cultura emprendedora**

Tabla 3.2

Resultados básicos de la segunda sección				
	TIERRAS CID	PROYNERSO	ASOPIVA	ADEMA
Acciones de motivación para: ESO, Bachillerato, F.P	Convenios de prácticas con F.P y Universidades Colaboraciones en proyectos fin de carrera, Tesis doctorales. Colaboración con charlas en centros educativos de la zona	Acción “La empresa en la Escuela” con alumnos de Primaria, implicando a comercios, bancos, empresas..de la zona	Ninguna	Convenios de prácticas con F.P., universidades Charlas para alumnos F.P Colaboración con otras entidades en cursos
Acciones de motivación para:  Publico en general  Mujeres	Acciones generalistas: Colaboración con asociaciones locales, juveniles y de mujeres  Acciones específicas: Curso de creación de cooperativa	Acciones específicas: I Encuentro de Emprendedores  Presentación del libro “Soria, sentir rural”	Acciones generalistas: Charlas en los municipios de la zona  Acciones específicas: Estudio específico del cooperativismo y trabajo asociado de la zona	Acciones generalistas: Colaboración en charlas con otras organizaciones  Acciones específicas: Stan propio en Feria de Muestras de Almazán  Boletín informativo anual con las acciones del GAL
Organización Premios o Concursos para emprendedores	No	No. Ha colaborado con un Ayuntamiento de su zona	No	No
Publicación de material didáctico: Folletos, guías....	Se han realizado folletos y guías más generalistas, no específicos de emprendimiento	Folleto “Estas seguro de ser tú, infórmate”	No	Edición de la “Guía del emprendedor”

Fuente: Elaboración propia

La motivación y la sensibilización de la cultura emprendedora es uno de los objetivos planteados en los programas de actuación de cada GAL, así lo corrobora la gerente de Proynerso: “Se quiere dar valor a las acciones de motivación y sensibilización de la cultura emprendedora y para la asociación es una labor fundamental del programa Leadercal, ya que hay que motivar ahora, para la generación de emprendedores de próximos programas”

Cuando se ha preguntado a los gerentes qué acciones específicas de motivación y sensibilización de la cultura emprendedora, habían realizado durante el programa Leadercal, las respuestas han sido variadas, siendo la acción más innovadora, el caso de Proynerso, realizando una “práctica denominada “La Empresas en la Escuela” para alumnos de 5 y 6 de primaria, en un curso académico, cuyo objetivo era estimular a los chavales en el espíritu emprendedor, donde simulaban crear una cooperativa realizando talleres de venta y comercialización de los productos. Fruto de esta actividad, se publicó un folleto informativo, se implicó a parte del pueblo y colaboraron comercios, bancos y empresas de Agreda y Olvega. Este año, la asociación de padres de Agreda y Olvega ha demandado a Proynerso la repetición de esta actividad,

siendo muy probable su nueva ejecución”. Como podemos comprobar esta actividad ha sido muy completa, ya que han realizado diversas actuaciones del proceso de emprendimiento.

Otro caso diferenciador, es el de Tierras del Cid, en uno de sus municipios se organizó, por parte de la asociación de mujeres AMFAR, un curso dirigido a sus vecinos, con el objetivo de crear una cooperativa en la localidad.

Comprobamos que todos los grupos han impartido charlas informativas sobre el funcionamiento y objetivos del programa Leadercal, sobre los proyectos realizados y también han colaborado en charlas o coloquios específicos de sensibilización sobre desarrollo rural y temas más concretos como micología, patrimonio, medioambiente,...

Podemos concluir que las acciones específicas, concretas e individuales sobre motivación y sensibilización del espíritu emprendedor han sido escasas, si bien entendemos que transmitir la motivación y el espíritu emprendedor también puede ser una acción transversal, es decir, en la mayoría de las actividades desarrolladas por los GAL, siempre ha habido contenidos del curso, charla, taller, folleto informativo o libro, donde ha aparecido el tema del emprendimiento como recurso dinamizador.

Otra cuestión planteada en esta sección ha sido, si habían organizado o creado algún premio o concurso para emprendedores y la respuesta en todos los casos fue negativa, en algún caso lo habían estudiado pero al final el proyecto no se realizó.

En la última pregunta de esta sección, sobre la edición de folletos y guías informativas de emprendimiento, lo más destacado es la Guía del emprendedor, editada por Adema y en el caso de Proynerso, se ha editado varios folletos, como “Estas seguro de ser tú, infórmate”, el libro “Soria, sentir rural” y un nuevo programa “Tuiteas nuestro proyecto, tu idea es nuestro proyecto”, todos ellos están colgados en su página web. En la actualidad, se tiende a una publicación a través de las web, debido a razones económicas y por la posibilidad de difusión a un mayor número de personas.

Tercera sección: **Área de Formación para el emprendimiento**

Tabla 3.3.

Resultados básicos de la tercera sección				
	TIERRAS CID	PROYNERSO	ASOPIVA	ADEMA
Talleres Jornadas Cursos	Curso de Resinación Taller de Empleo: Jardinería y Albañilería	Ningún Taller de Empleo	En este programa Leadercal, no ha habido línea de financiación para formación	En este programa de Leadercal
Formación a la carta o específica	No posibilidad de formación a la carta.	No posibilidad de formación a la carta.	-----	
Colaboración con otras entidades	Asociaciones locales Asociaciones de mujeres Ayuntamientos Diputación Provincial Foes, Cámara de Comercio, ADE		Ayuntamientos Colegio de Secretarios Cámara de comercio	Asociaciones locales Soria Activa Ministerio de Medio Ambiente Diputación Provincial Foes
Acción de Formación mas aceptada	Curso de Resinación	Curso de micología Curso de senderismo Curso Monitor de tiempo libre	-----	
Publicidad de la formación	Radio comarcal, como herramienta de comunicación básica Página web, correo, teléfono	Universidad Soria Activa Entidades locales	-----	Página Web Medios de comunicación Ayuntamientos Socios colectivos

Fuente: Elaboración propia

El conjunto de acciones formativas impartidas por los GAL son una educación no formal, caracterizada por realizarse de acuerdo con las necesidades y solicitudes de la población y basada principalmente en cursos o charlas dirigidas principalmente a mujeres y jóvenes.

Las características de los cursos impartidos por los GAL, son muy diversas, teniendo en común, el aprovechamiento de los recursos endógenos de cada zona, como por ejemplo, los cursos de resinación, de turismo de naturaleza, de biomasa, de micología. Transmitiendo por parte de los gerentes, que con la realización de estas iniciativas o acciones se puede generar autoempleo o surgir pequeñas empresas.

Se consultó a los gerentes si se realizaban cursos de formación específica para un emprendedor en concreto y la respuesta fue que el programa Leadercal no permite la formación a la carta, según el gerente de Tierras del Cid; “La formación a la carta, es necesaria e importante y tenía que formar parte de todos los proyectos de inversión, pero la mecánica del Programa Leadercal no permite financiar formación específica para una sola persona emprendedora, la financiación de los cursos tiene una serie de condicionantes que hace que no se permita”.

De esta respuesta deducimos que organizar un curso de formación conlleva esfuerzo, tiempo y financiación por parte del equipo técnico del grupo, estando muy condicionados por la normativa que hay que cumplir para

desarrollarlos. El escaso número de emprendedores con los que contamos en el medio rural demandan cursos prácticos y adecuados a sus necesidades.

La colaboración con otras entidades en la organización o impartición de cursos es amplia en todos los casos y enriquece tanto a los alumnos como a los profesores y organizadores de los cursos.

A la pregunta planteada sobre qué acción de formación había tenido más aceptación, se puede constatar que formación para emprendimiento específica, no ha sido demandada por la población, ya que dos grupos han contestado que un curso de resinación y otro, un curso de micología. En los tres casos, era formación eminentemente práctica, relacionada con los recursos naturales endógenos de la zona, pudiendo destacar que a la finalización de los cursos se ha generado autoempleo, con un coste relativamente bajo, según resaltaba la gerente de Adema: "De los cursos realizados durante el Leadercal el más demandado fue el Curso de gestión del medio natural y resinación, .... El motivo seguramente fue el enfoque fundamentalmente práctica y la posibilidad de autoempleo con un coste relativamente bajo, tras su realización, 7 de los alumnos participantes se instalaron como resineros".

Es importante destacar, que en el caso de Asopiva, en el programa Leadercal no se ha presupuestado línea de financiación para la formación, por lo que no se ha organizado ninguna acción de este género; solamente se ha colaborado con otras organizaciones en actividades formativas puntuales.



Cuarta sección: **Área de Orientación a la Creación y Consolidación de Empresas**

Tabla 3.4.

Resultados básicos de la cuarta sección				
	TIERRAS CID	PROYNERSO	ASOPIVA	ADEMA
Información y asesoramiento previo	Según demanda	Según demanda	Según demanda	Según demanda
Ayuda en la elaboración del Plan de empresa	Se colabora, lo tiene que realizar el promotor	Si solicitan ayudas Leadercal, no Si no solicitan ayudas, se puede colaborar		Generalmente, no Se presta orientación
Información sobre vías de financiación	Se derivan a otras entidades	Si, se actúa como ventanilla única	No, se indica que vías son necesarias y donde dirigirse	No, indicación a donde dirigirse
Asesoramiento sobre constitución de una empresa	Si, con matices. Se da una orientación básica Se derivan a asesorías	Si, se informa		Información básica Remisión a la ventanilla única empresarial
Viveros	Colaboración en San Esteban de Gormaz y el Burgo de Osma	Colaboración en San Pedro Manrique, Navalcaballo, Agreda y Olvega	No existen	No existen
Internalización de las empresas	No, específicamente	Limitación de las ayudas	No hay capacidad	No, específicamente
Apoyo con coaching	No, específicamente	Se ha realizado informalmente	No hay capacidad	No, específicamente
Seguimiento de empresas consolidadas	Seguimiento formal y completo de las ayudas Leadercal Seguimiento informal del resto	Seguimiento formal y completo de las ayudas Leadercal Seguimiento informal del resto	Seguimiento formal y completo de las ayudas Leadercal Seguimiento informal al resto	Seguimiento formal y completo de las ayudas Leadercal Seguimiento informal del resto
Estadísticas sobre personas informadas	Si, control de las consultas Si, control de ayudas	Si, control de ayudas Contabilización de visitas de la web	Si, control de consultas Contabilización de visitas de la web	No, de las personas asesoradas Si, sobre las empresas creadas y subvencionadas
Proyectos futuros	Limitación por recortes financieros	Limitación por recortes financieros	No, no hay nada aprobado en estas tres áreas.	Limitación por recortes financieros Labores de información y asesoramiento continuaran hasta

Fuente: Elaboración propia

Del análisis de las respuestas de esta última sección proporcionadas por los gerentes de los GAL, podemos afirmar que este servicio de orientación es muy demandado por los emprendedores rurales y en muchos casos es el primer lugar donde acuden para exponer su idea solicitando información, según los demuestran los comentarios de la gerente de Proynerso: “Este servicio es muy demandado por el promotor y hay muchos solicitantes de información sobre ayudas que no acaban montando una empresa, por lo que se da una información y asesoramiento general”; y así lo confirma la gerente de Adema: “Los grupos de acción local por su proximidad al ciudadano y el contacto con el territorio, suelen ser un lugar al que acuden potenciales emprendedores para solicitar información y orientación de cómo montar un negocio y a quien dirigirse.”

En las entrevistas realizadas se ha constatado el hecho de que la elaboración del plan de empresa tiene que recaer en el propio emprendedor por su importancia. Desde los GAL se les puede ayudar a orientar el plan de empresa, pero como decía la gerente de Proynerso: “El plan de empresa tiene que ser algo muy pensado por el promotor individualmente y dicho promotor tiene que elaborar su propio plan de empresa, aunque desde el grupo de acción local se le ayude”.

Actualmente, las vías tradicionales de financiación están casi cerradas para los autónomos o pequeños empresarios, por lo que es más necesario que nunca conocer otras canales o vías alternativas de financiación. A la pregunta formulada a los gerentes si informaban sobre las vías de financiación más favorables para cada proyecto, sus respuestas han sido diversas, coincidiendo en que si es necesario, se deriva a otras entidades para obtener más información. Por ejemplo, el gerente de Asopiva, ha respondido que la asociación tenía un convenio con una entidad financiera para sus promotores. El gerente de Tierras del Cid decía: “Se derivan o delegan a instituciones o entidades que informan sobre sus propias ayudas como industrias agrarias, ADE, iberaval, servicio público de empleo, etc.” Y opinaba que “tendría que haber una colaboración entre las entidades que se dedican a esto; en un periodo concreto, hace 5 o 6 años, había muchas líneas o vías de apoyo para emprendedores y ha faltado una colaboración y coordinación entre todos para que el promotor no se viera en una subasta pública a ver quien da más”.

La cuestión planteada sobre el asesoramiento en la constitución de la empresa, ha sido respondida por los gerentes de manera similar. Según estos, los mayores usuarios de este servicio son microempresas y pequeñas empresas con menos de 10 trabajadores y la información y asesoramiento ofrecido, se centra en figuras como autónomos, comunidades de bienes, sociedades limitadas y cooperativas, pero como respondía el gerente de Tierras del Cid: “Se informa con matices, se da una información básica y como política de empresa se ha decidido no entrar en estos temas, ya que requiere un asesoramiento profesionalizado y personal, y los promotores no están dispuestos a facilitar todos los datos necesarios”

A la pregunta formulada ¿Apoyaís la internalización de la empresas? Las respuestas han sido: “No hay capacidad para ello”, “No, específicamente”, “La propia ejecución del programa Leadercal ha hecho que no haya fondos para apoyar la internalización”. Se deduce de las respuestas que no se ha planteado como objetivo prioritario la internalización de las empresas por parte de los grupos de acción local o ha sido muy escasa esta demanda por parte de los empresarios.

La respuesta de la gerente de Proynerso a la pregunta ¿Habéis realizado algún tipo de apoyo a los emprendedores con coaching? Ha sido reveladora: “Si se analiza la palabra, podemos concluir que siempre se ha realizado coaching con los promotores. Se ha detectado que se ha realizado con los diferentes técnicos del grupo.... Esta actuación se hace informalmente, no hay un protocolo formal, pero este tipo de apoyo que tiene que ver con un apoyo emocional, se está realizando continuamente”

En el caso de los GAL de la provincia, ninguno de ellos han sido promotores de los viveros ubicados en ella, pero sí han colaborado con otras entidades promotoras. Así es el caso de Proynerso, que según sugere: “En San Pedro Manrique hay un vivero de empresas, de propiedad municipal, se ha colaborado en las ediciones del concurso de ideas para implantar empresas en la localidad, pero no se financió con ayudas Leadercal”...”En Navalcaballo hay un polígono industrial promovido por la iniciativa privada, se solicitaron ayudas Leadercal, pero al final no ha podido ser financiable”...”Desde Proynerso se colabora, también con los Ayuntamientos de la zona, como el Ayuntamiento de Olvega, donde hay un vivero de empresas informal y con el Ayuntamiento de Ágreda, donde el caso es similar”. También podemos citar el caso de Tierras del Cid, según su gerente: “En San Esteban de Gormaz, las naves se han montado desde el enfoque y planteamiento de la Cámara de Comercio; en el Burgo de Osma, con otro enfoque y expectativas distintas que el de San Esteban. El Ayuntamiento montó un vivero con varias naves, donde el grupo de acción local colaboró y ahora el Ayuntamiento, a través de las ayudas de reindustrialización, ha dado otro paso más y es un proyecto potente, ya que tienen todas las naves ocupadas.

Estos comentarios corroboran que las mayores inversiones efectuadas en nuestro medio rural y donde se instalan las empresas, son en las cabeceras de comarca, ya que cuentan con las infraestructuras para ello y se concentra la población.

A la pregunta, ¿Realizáis algún tipo de seguimiento a las personas informadas o asesoradas? Las respuestas han sido unánimes. A las personas que sólo se les informa y no se financian con ayudas Leadercal se hace un seguimiento informal, decía el gerente de Asopiva: “Si no vienen a pedir ayuda, se colabora en la idea, se orienta y se ayuda por ser socios de Asopiva. Ahora mismo hay cuatro empresas que no van a solicitar ayudas, porque no hay financiación, pero se les va a seguir apoyando, por ejemplo con el convenio de financiación con una entidad bancaria.” ...” Hay empresas asociadas que no solicitan ayudas Leadercal, pero como son socios de Asopiva, se les apoya”. Todos los gerentes han coincidido en que si se solicitan ayudas Leadercal se hace un seguimiento formal y anual, analizando el mantenimiento de la actividad y la creación del empleo, ya que las ayudas lo requieren.

También se les preguntaba a los gerentes si efectuaban estadísticas sobre la relación entre las personas informadas y las personas que definitivamente emprendían un negocio y comentaba la gerente de Proynerso: “No es fácil hacer una correlación entre las personas informadas o asesoradas y las empresas creadas, ya que se cumple en muchos casos, que las personas han sido informadas en otros programas y después con el tiempo y los años, han optado por realizar inversiones. Es muy difícil hacer una correlación entre personas informadas y empresas creadas. Un ejemplo: Una persona hace años preguntó sobre una empresa de cría de dromedarios, el emprendedor a los años ha realizado un proyecto de turismo y su establecimiento es peculiar”.

Esta respuesta nos revela que el esfuerzo realizado por los grupos de acción local durante los programas de desarrollo rural, en muchos casos no se

ve materializado con acciones de emprendimiento inmediatas sino que el trabajo realizado en las tres áreas anteriormente descritas, puede dar sus frutos en programas futuros.

Cuando para finalizar la entrevista se ha preguntado a los gerentes si quedaba alguna acción o proyecto futuro por realizar en el programa Leadercal, las respuestas nos han remitido a la condicionalidad por los recortes de la Administración. “Desgraciadamente no se puede hacer mucho, se ha limitado, por la Junta, el nivel de compromiso al 70% del proyecto Leadercal y no se van a apoyar más proyectos nuevos, se intentarán desarrollar los proyectos empresariales ya presentados” decía el gerente de Tierras del Cid. Hay actividades pendientes por realizar en el área de formación, en el área de motivación y sensibilización y en el área de información y asesoramiento, según dice la gerente de Adema: “Las labores de información y asesoramiento se seguirán prestando a potenciales emprendedores y colaborando con aquellas entidades que lo soliciten, mientras se siga contando con oficina abierta”

También se ha hecho referencia a que lo más importante en el medio rural son las **personas**. Después de las experiencias vividas a lo largo de los años de funcionamiento de los grupos de acción local, se puede decir que un proyecto o idea puede ser bueno, medio o regular pero lo más importante es el emprendedor que hay detrás y su pasión para ponerlo en práctica. Según la gerentes de Proynerso: “Hay que destacar la importancia de las personas en la generación de la actividad económica”.

## CONCLUSIONES

Una vez elaborado el estudio del caso que nos ocupa, podemos establecer las siguientes conclusiones que son reveladoras para la comprobación de nuestra hipótesis:

El emprendimiento en la sociedad actual es un recurso necesario e indispensable para el crecimiento y desarrollo económico. Un aumento en el número de emprendedores supone una disminución de la tasa de desempleo y una dinamización económica. Todo emprendimiento se desarrolla en una serie de fases, en las que intervienen unos factores claves, que llevan consigo unas necesidades específicas que pueden ser formalizadas por el emprendedor con la colaboración de diferentes servicios de apoyo que facilitaran su cumplimiento.

Durante los últimos años, se han creado numerosos organismos de apoyo al emprendedor, también en el medio rural. Es en este medio, especialmente sensible, donde los emprendedores y empresarios necesitan un mayor apoyo y atención.

En este trabajo, hemos tratado de averiguar cual es la realidad del apoyo al emprendimiento y la creación de empresas en el medio rural de nuestra provincia a través del estudio de casos, utilizando los Grupos de Acción Local para el análisis cualitativo.

Los resultados obtenidos confirman la hipótesis planteada, mostrando imprescindible el apoyo por parte de los Grupos de Acción Local en el proceso de emprendimiento logrado en nuestro medio rural. Su larga trayectoria y actividad ha facilitado durante casi veinte años el desarrollo rural en la provincia de Soria.

Después del análisis de las entrevistas realizadas a los gerentes de los grupos de acción local, base de nuestra investigación, nos revelan que:

1. Los proyectos apoyados y desarrollados por los grupos de acción local a lo largo del programa Leadercal han sido numerosos y diversos, como consecuencia del servicio integral que prestan a los potenciales emprendedores, siendo el colectivo de autónomos y pequeñas empresas los más beneficiados.
2. El conjunto de acciones y actividades desarrolladas por los grupos de acción local han tenido como consecuencia la habilitación de nuevos nichos de empleo, muy importantes para emprendedores y empresarios, a la vez que han puesto al descubierto la necesidades de nuestro medio rural.
3. Los estímulos proporcionados por los grupos de acción local en las áreas de motivación, formación, orientación y asesoramiento, han sido fundamentales para la dinamización del emprendimiento, yendo dirigidos a la persona, ya que sin el deseo personal de emprender

voluntariamente no sería posible el éxito del proceso de emprendimiento.

4. Las acciones de motivación y sensibilización de la cultura emprendedora se realizan transversalmente en la mayoría de las actividades programadas. El ideal de eficiencia de la motivación al emprendimiento y por tanto de los recursos utilizados, sería la conjugación de dos factores, por una parte, la ejecución de acciones específicas de estímulo y fomento del emprendimiento y por otra parte, la participación en ellas de personas que aceptaran y aprovecharan estos estímulos.
5. Hay que destacar que la motivación a emprender en nuestro medio rural parte en la gran mayoría de los casos, de la necesidad. Sería deseable que ésta surgiera de la oportunidad, ya que los emprendedores que se lanzan a la aventura empresarial, por no tener alternativas de trabajo no suelen prestar atención a los factores de éxito que ilusionan a los que desarrollan y buscan oportunidades.
6. Las actividades formativas más demandadas y más eficientes en términos de creación de empresas, son aquellas que aprovechan los recursos endógenos de cada zona, con una duración menor de 100 horas, un desarrollo eminentemente práctico y generan autoempleo. Hay que señalar, la carencia de acciones formativas específicas para emprendedores concretos, con necesidades de conocimientos precisos para el desarrollo de su proyecto, por lo que se deduce la necesidad por parte de los grupos de acción local de proporcionar formación a la carta en próximos programas.
7. Analizando las fases del emprendimiento y las acciones de los grupos de acción local, se puede observar que el apoyo en las primeras fases es mayor (Gestación de la idea y Desarrollo del Proyecto) con labores de motivación y sensibilización, formación, orientación y asesoramiento, sentando la base que dará fruto en un futuro. En las etapas posteriores (Creación de la empresa y Consolidación) va reduciéndose, pudiendo ser debido a la necesidad de personal muy especializado para apoyos determinados, donde los grupos no tienen capacidad y que se sule con la desviación a otros servicios de apoyo específicos.
8. En la actualidad, los ajustes presupuestarios por parte de las instituciones que financian el programa Leadercal, han generado la reducción tanto del número de proyectos auxiliados como de las actividades realizadas, ajustando sus plantillas de personal, lo que ha conllevado una menor calidad en su servicio. Estos recortes, hacen necesaria una mayor colaboración y coordinación entre todas las instituciones que prestan servicios de apoyo en el medio rural de la provincia de Soria, con el objetivo de una mayor especialización, calidad y uso eficiente de los recursos.

En definitiva, a lo largo de este estudio hemos constatado que las medidas no económicas de apoyo a emprendedores son importantes y beneficiosas, pero para la mayoría de los emprendedores son complementarias, frente a las ayudas económicas que puedan recibir. El esfuerzo tanto de recursos económicos como de recursos personales y materiales es muy alto si lo comparamos con el número de empresas que se crean en el medio rural de Soria. Este esfuerzo es necesario, ya que de lo contrario el medio rural estaría abocado a una crisis más profunda. En la situación económica actual habría que estudiar y priorizar qué apoyos son los más eficientes y eficaces para un mayor emprendimiento en las zonas rurales.

Por último, estos resultados abren nuevas posibilidades a futuras líneas de investigación, las cuales podrían ir dirigidas a evaluar los efectos de las medidas de apoyo económicas para la creación de nuevas empresas en el medio rural de la provincia de Soria.

## BIBLIOGRAFÍA

**ALEMANY, L.; ALVAREZ, C.; PLANELLAS, M; URBANO D. (2011):** “*Libro Blanco de la Iniciativa Emprendedora en España*”. Esade. Barcelona

**AMMETLLER, G., ESTEBAN, I., FERNANDEZ, M. Y OTROS (2007):** *Entorno Innovador, Iniciativa Emprendedora y Desarrollo Local*. Octaedro, Barcelona.

**BARBA, V. Y MARTINEZ, M.P. (2006):** “Cambios en el modelo de desarrollo económico y creación de empresas: el emprendedor como factor clave del proceso de cambio” *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española* 2882 :15-28

**BIRD, B.J. (1993):** “ Demographic Approaches to Entrepreneurship: the Role of Experience and Background”. J. Katz y R. Brockhaus (eds.), *Advances in Entrepreneurship*, vol, 1, pp 11-48, Greenwich, Connecticut.

**BIRLEY, S. Y WHESTEAD. P. (1994):** “ A Taxonomy of Business Start-Up. Reasons and their Impact on Firm Growth and Size”. *Journal of Business Venturing*, vol 9, pp 7-31.

**BOSMA, N.; LEVIE, J. :** *Global Entrepreneur Monitor*. Executive Report. GEM.

**CHETTY, S. (1996):** The case study method for research in small-and medium – sized firm. *International small business journal*, vol. 5, octubre-diciembre.

**COMISION EUROPEA (2000):** *Apoyo a la creación de empresas Guía de buenas prácticas para las organizaciones de apoyo a las empresas*. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades, Luxemburgo

**COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS:** “Fomento del Espíritu Empresarial en Europa: Prioridades de Futuro”. COM (1998) 222- final.

**COMUNIDADES EUROPEAS, (2006):** *Guía Básica del Enfoque Leader*. Oficina de publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Luxemburgo.

**CORDURAS, A. (2006):** “La motivación para emprender en España”. Instituto de Empresa. Madrid.

**DESS, G.G.; LUMPKIN,G.T. (2005):** *The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship*. *Academy of Management Executive*, 19, p.p. 147-156.

**GARCIA J. (2010):** “Emprendedores y Medio Rural”. Asociación de jóvenes empresarios de Asturias. pag. 21-23.



**GARCIA, A., DE JORGE, J. Y F. PABLO (2004):** *Emprendedores y Espiritu Empresarial en España en los albores del siglo XXI*. Marcial Pons, Ediciones Jurídicas y Sociales S.A., Madrid

**KINGHT, F.H. (1971):** "Risk, Uncertainty and Profit", STIGLER, G.L. (ed.) University of Chicago Press , Chicago (Primera Edición 1921).

**KIRZNER, I.M. (1973):** *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press, Chicago.

**LEVIE, J.; AUTIO E.; (2008):** *A Theoretical grounding and test of the GEM model*. Busines Media. LLC

**LUMPKIN, G.T. Y GREGORY G. DESS (1996)** "Clarifying the entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance "Academy of management Review Vol. 21: 135- 172

**MARTINEZ-RODRIGUEZ, F.M. (2009):** "Programa Socio-Educativo para el desarrollo de la cultura emprendedora entre los jóvenes" Revista Iberoamericana de Educación, (2009) N° 50/5

**MARTINEZ, F.M. y CARMONA G. (2009)** "Aproximación al concepto de Competencias Emprendedoras. Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en Educación. Volumen 7, Número 3 (2009)

**MARTINEZ, P.C. (2006):** "El método del caso: Estrategia metodológica de la investigación científica" Pensamiento y Gestión, N° 20 (2006)

**MARSHALL, A. (1930):** *Principles of Economics*. Macmillan and Co. Londres. Primera Edición 1890.

**MEYER, P. (2009):** *Emprendedores*. Alienta, Barcelona.

**MOYANO P.B., FARINA B., ALEIXANDRE G. Y OTROS, (2005):** *La creación de empresas a escala local*. Departamento de Economía Aplicada. Universidad de Valladolid.

**NORTH, D. C. (2005):** *Understanding the Process of Economic Change*, Princeton. University Press.

**OBSERVATORIO PYME, (2010):** *Servicios de apoyo a la persona emprendedora*, Dirección General de la política de la pequeña y mediana empresa, Centro de Publicaciones.

**PARKER, S.C. (2005):** *The Economics of Self-Employment and Entrepreneurship*, United Kingdom.

**ROTTER, J.B. (1996):** "Generalized expectancies for internal, versus external control of reinforcement". Psychological Monographs: General & Applied, nº 80, pp.1-28.

**ROURE, N. (1994)** "Aprender a Emprender". Cuadernos de Pedagogía; 217, 76: 48-50.

**SHAVER K. Y SCOTT L.R. (1991):** "Person, process, Choice: The psychology of new venture creation" *Entrepreneurship: Theory- Practice*, vol. 16, nº 2, pp. 23-35.

**SAY, J.B. (1971):** *"A Treatise on Political Economic or the Production, Distribution and Consumption of Wealth"* A. M. Kelly Publishers, New York. (Primera Edición 1803)

**SCHUMPETER, J.A. (1942):** *Economic theory and entrepreneurial history: Essay on Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles and the Evolution of Capitalism.* Transaction Publisher. New Jersey, 1989

**TRIAS DE BES, F. (2007).** *El libro negro del emprendedor.* Empresa Activa. Barcelona

**URBANO, DAVID (2006):** *La Creación de empresas en Cataluña: Organismos de apoyo y actitudes hacia la actividad emprendedora.* Addenda. Barcelona

**VANN PRAAG, M.C. (1999):** "Some classic view on entrepreneurship", *De Economist*, 147 (3), pp, 311-355

**VESPER, KARL H., Y WILLIAM B. GARNER (1997):** "Measuring Progress in Entrepreneurship Education" *Journal of Business Venturing* 12: 403-421.

**VILLAREAL O. (2007):** *La Estrategia de Internacionalización de la Empresa. Un estudio de casos de Multinacionales Vascas.* Universidad del País Vasco, Bilbao.

**WHITE, S.B. y REYNOLDS, P.D. (1996):** *Gouvernment Programs and High Growth New Firms*, *Frontiers of Entrepreneurship Research.* Babson College

**YIN, R.K. (1984/1989):** *Case Study Researd: Desing and Metohods, Applied Social Research.* Methods Series, Newbury Park CA, Sage

**YIN, R.K. (1993):** *Application of Case Study Researd: Applied Social Research.* Methods Series, (Vol. 34) Newbury Park, CA, Sage

**YIN, R.K. (1994):** *Case Study Researd: Desing and Metohods, Applied Social Research.* Methods (Vol.5, 2<sup>nd</sup> ed.), Newbury Park CA, Sage

## ANEXO I

### PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

#### GRUPO DE ACCION LOCAL Programa Leadercal

1.¿Cuales son los recursos humanos con los que cuenta el Grupo de Acción Local?

2.¿De qué recursos materiales dispone? Ejemplo: Sede, Sala de reuniones, ...

3.¿Con qué recursos técnicos cuenta? Ejemplo: Página Web, ...

4.¿Formáis parte de alguna Red Institucional de Apoyo a Emprendedores?

●Dentro del **Área de Acciones de motivación y sensibilización de la cultura emprendedora** en el Grupo de Acción Local,

5.¿Qué acciones específicas para estudiantes de Eso, Bachillerato o F.P, habéis realizado?

6. ¿Qué acciones de motivación o sensibilización para el público en general? ¿Y para mujeres?

7.¿Organizáis algún Concurso o Premio de emprendedores?

8.¿Habéis publicado material didáctico como Folletos, Guías informativas que difundan la cultura emprendedora?

● Dentro del **Área de Formación para el emprendimiento,**

9.¿Qué Talleres, Jornadas, cursos habéis realizado sobre esta materia?

ACCION - DENOMINACION	SECTOR	LOCALIDAD	Nº ALU.	HORAS

10.¿Habéis realizado o financiado algún curso específico de formación para algún sector o emprendedor en concreto?

11.¿Dentro de la formación reglada, realizáis algún Taller de Empleo o Escuela Taller relacionado con el tema?

12.¿Colaboráis en acciones de formación con otras entidades como centros educativos, universidad, entidades locales o entidades financieras para llevar a cabo algún proyecto formativo?

13.¿De los Cursos, Jornadas o Talleres cual o tenido más aceptación en vuestra zona o cual es el más demandado? ¿Porqué?

14.¿Para dar a conocer vuestras iniciativas en formación qué contactos o medios utilizáis?

- Dentro del **Área de Orientación y Apoyo a la Creación y Consolidación de Empresas,**

15.¿Ofrecéis información y asesoramiento previo a la creación de una empresa?

16.¿Proporcionáis ayuda para la elaboración del Plan de Empresa?

17.¿Informáis sobre las vías de financiación más favorables para cada proyecto?

18.¿Proporcionáis información o asesoramiento sobre la constitución de una empresa?

19.¿Hay algún Vivero de Empresas en vuestra zona? ¿Cómo habéis colaborado para su implantación y desarrollo?

20. Una vez consolidada la empresa; ¿Qué seguimiento hacéis de estas empresas ?

21.¿Apoyáis la internalización de las empresas creadas? ¿Cómo?

22.¿Habéis realizado algún tipo de apoyo a las empresas con Coaching?

21. ¿Realizáis algún tipo de estadística sobre las personas informadas o asesoradas y las empresas creadas en el Grupo de Acción Local?

-Solicitudes de información / Información telefónica / Visitas página web

22. ¿Hay alguna actividad, acción o proyecto futuro sobre alguna de estas tres áreas que se vaya a realizar en lo queda del programa Leadercal?

23. ¿Hay algún aspecto diferenciador entre vuestro Grupo de Acción Local y los demás de la provincia de Soria?