

EVALUACIÓN DEL PROYECTO MONTE MEDITERRÁNEO

RAMOS SÁNCHEZ, José M.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	5
I.1. ANTECEDENTES	6
I.2. OBJETIVOS	8
I.3. ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO	9
CAPÍTULO II: EL EMPRENDIMIENTO Y SUS POLÍTICAS DE PROMOCIÓN.....	11
II.1. CORRIENTES TEÓRICAS SOBRE EL EMPRENDIMIENTO	12
II.2. DETERMINANTES DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL EN ESPAÑA	15
II.3. POLÍTICAS DE APOYO AL EMPRENDEDOR EN ESPAÑA.....	17
II.4. POLÍTICAS DE APOYO AL EMPRENDEDOR EN ANDALUCÍA	21
II. 4. 1. Agencia IDEA	21
II. 4. 2. Unidades territoriales de empleo, desarrollo local, y tecnológico (UTEDLT)	22
II. 4. 3. La Fundación Red Andalucía Emprende	22
CAPÍTULO III: EL MONTE MEDITERRÁNEO Y LA DEHESA	25
III.1. CARACTERIZACIÓN SOCIOECONÓMICA DE LA DEHESA Y EL MONTE MEDITERRÁNEO	26
III.2. PROPUESTAS DE TRATAMIENTO HOLÍSTICO PARA LA DEHESA	30
CAPÍTULO IV: EL TURISMO RURAL	35
IV.1. DEFINICIÓN Y CONCEPTUALIZACIÓN DEL TURISMO RURAL	36
IV.2. RÉGIMEN JURÍDICO DEL TURISMO RURAL	40
IV.3. ACTORES, POLÍTICAS PÚBLICAS Y GESTIÓN DE REDES EN TURISMO RURAL	42
IV.4. DEMANDA, ANTECEDENTES Y COMPETIDORES	43
IV.5. ESTRUCTURA EMPRESARIAL DEL TURISMO RURAL	45
IV.6. TURISMO Y DESARROLLO	46
IV.6.1. Estrategias de desarrollo local y regional.....	48
IV.6.2. Emprendimiento y empresas.....	49
IV.6.3. Competitividad de destinos turísticos.....	50
IV.6.4. Marketing en el turismo rural	51
IV.6.5. Marcas - destino de destino rural	51
IV.6.6. Redes y turismo rural	52
CAPÍTULO V: LOS ESPACIOS NATURALES PROTEGIDOS EN ANDALUCÍA	55
CAPÍTULO VI: PLANTEAMIENTO Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	63
VI.1. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	64
VI.1.1. Objetivo General.....	64
VI.1.2. Objetivos específicos.....	64
VI.2. HIPÓTESIS GENERAL.....	66
VI.3. CONCEPTUALIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES	68
VI.4. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS.....	68
VI.4.1. Técnicas cualitativas	69
VI.4.2. Técnicas cuantitativas	71
VI.4.3. Técnicas de análisis de datos, tabulación y gráficos.....	71
VI.5. FUENTES PRIMARIAS.....	72
VI.5.1. Encuesta abierta y entrevista semi-estructurada	72

VI.5.1.1. Definición.....	72
VI.5.1.2. Elaboración.....	74
VI.5.1.3. Aplicación	75
VI.5.2. Análisis delphi	76
VI.5.2.1. Definición.....	76
VI.5.2.2. Elaboración.....	77
VI.5.2.3. Aplicación	78
VI.5.2.4. Variables estadísticas utilizadas.....	80
VI.6. FUENTES SECUNDARIAS	81
CAPÍTULO VII:EL PROYECTO MONTE <i>mediterráneo</i>	83
VII.1. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD CONSULTADA	84
VII.1.1. Misión y Objetivos del GDR de los Alcornocales	85
VII.1.2. El proyecto Monte mediterráneo	85
CAPÍTULO VIII:ANÁLISIS Y VALORACIÓN DEL PROYECTO MONTE <i>mediterráneo</i> ...	106
VIII.1. EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL PROYECTO.....	107
VIII.2. MOTIVACIONES DE LOS BENEFICIARIOS	114
VIII.3. OPINIÓN DE EXPERTOS SOBRE EL PROYECTO	123
VIII.3.1. Resultados del análisis delphi y discusión	123
CAPÍTULO IX: SÍNTESIS Y CONCLUSIONES	133
IX.1. PRINCIPALES CONCLUSIONES	134
IX.2. RECOMENDACIONES	140
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	143
BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA	145
ANEXO.....	149

ÍNDICE DE TABLAS

<u>Tabla VI.1. Ficha técnica del estudio.....</u>	<u>75</u>
<u>Tabla VI.2. Proceso del análisis delphi.....</u>	<u>78</u>
<u>Tabla VII.1. Fincas participantes en la fase I.....</u>	<u>93</u>
<u>Tabla IX.1. Cuadro motivacional de los agentes participantes.....</u>	<u>118</u>

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<u>Ilustración III.1. Porcentaje de dehesa en los municipios andaluces.....</u>	<u>27</u>
<u>Ilustración III.2. Distribución de los usos de los suelos de la dehesa.....</u>	<u>27</u>
<u>Ilustración III.3. Zonificación en Andalucía por tipo de dehesa.....</u>	<u>28</u>
<u>Ilustración V.1. Red de espacios naturales protegidos de Andalucía.....</u>	<u>57</u>
<u>Ilustración V.2. Vectores de conflictos más frecuentes en PN.....</u>	<u>59</u>
<u>Ilustración VI.1. Determinación de los objetivos y métodos de trabajo.....</u>	<u>72</u>
<u>Ilustración VII.1. Ubicación del territorio de Los Alcornocales.....</u>	<u>86</u>
<u>Ilustración VII.2. Información institucional.....</u>	<u>86</u>
<u>Ilustración VII.3. Fincas participantes en la fase I.....</u>	<u>93</u>
<u>Ilustración VII.4. Mapa de acciones del proyecto.....</u>	<u>100</u>
<u>Ilustración VII.5. Propuesta de acuerdo de convergencia.....</u>	<u>101</u>
<u>Ilustración VIII.1. Sucesión de tareas de planificación.....</u>	<u>110</u>
<u>Ilustración X.1. Valores medios de la primera ronda.....</u>	<u>123</u>
<u>Ilustración X.2. Valores del rango Q3-Q1 de la primera ronda.....</u>	<u>123</u>
<u>Ilustración X.3. Valores medios de la segunda ronda.....</u>	<u>128</u>
<u>Ilustración Anexo I. Valores estadísticos de la primera ronda.....</u>	<u>180</u>
<u>Ilustración Anexo II. Valores estadísticos de la segunda ronda.....</u>	<u>181</u>

CAPÍTULO I:

INTRODUCCIÓN

I.1. ANTECEDENTES

Este documento se correspondió con un Trabajo de Fin de Master (TFM) perteneciente al Master Oficial en Desarrollo Rural de la Universidad de Córdoba.

En este se tratará de evaluar un proyecto denominado **MONTE*mediterráneo***.





Como proyecto incluido dentro del PROGRAMA DE EMPRENDEDORES EN EL MEDIO NATURAL estuvo incluido dentro de las acciones desarrolladas por la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía (CICE), a través de la Fundación Red Andalucía Emprende (FRAE). A su vez, fue ejecutado por el Grupo de Desarrollo Rural (GDR) de Los Alcornocales, ubicado en la provincia de Cádiz.

MONTE*mediterráneo* se centró en el análisis de la viabilidad y desarrollo de modelos de gestión en las diferentes actividades productivas derivadas de la ubicación de fincas en el ecosistema de Monte Mediterráneo.

MONTE*mediterráneo* planteó como dos grandes líneas de actuación:

- I. Convertir el bosque Mediterráneo y la dehesa en referencia cultural para los ciudadanos.
- II. Que las actividades productivas realizadas en él sean rentables.

El proyecto ofreció un interesante modelo de promoción de la creación de actividades productivas sostenibles. Con este se trataba de encontrar, de forma directa y simultánea:

-  La conservación del territorio.
-  La preservación del patrimonio natural y cultural.
-  El fomento del desarrollo sostenible en los espacios naturales andaluces.
-  La rentabilidad de actividades productivas en estos territorios.

Mi interés por el proyecto se haya en haber participado en su gestión como técnico de desarrollo durante el periodo de agosto a noviembre de 2008. No obstante, su periodo de ejecución abarca desde noviembre de 2007 hasta abril de 2009.

De todo lo cual se tratará de informar, aportando conclusiones propias sobre sus oportunidades, desarrollo, resultados y alternativas de mejora para su ejecución.

La comunidad autónoma de Andalucía cuenta con 150 espacios protegidos bajo distintas figuras legales. Esto supone una aportación al conjunto del territorio protegido en España del 32,75 por 100 (Pulido, 2007: 111).

Andalucía posee una superficie terrestre total de 1.693.347,28 hectáreas (el 19,40 por 100 del territorio andaluz) declaradas como Parques Naturales (P.N.). La magnitud de la red andaluza de espacios naturales protegidos se explica, en gran medida, por la importancia de la figura de parque natural, con un total de 1.422.948 hectáreas (el 84 por 100 del total).

Esto afecta a un área de influencia socioeconómica de más de 3,5 millones de hectáreas. Lo cual equivale al 40% de la superficie total de la región. Por lo que incluye 235 municipios. Es decir, el 31% de la totalidad de los 770 municipios andaluces, y al 16% de la población de la Comunidad Autónoma¹.

Andalucía posee unos recursos silvícolas extraordinarias, únicos en Europa. Pero si bien la situación de estos montes está cambiando radicalmente, el marco económico y legal sigue en buena medida anclado en el pasado. La falta de competitividad ha provocado su generalizado abandono. De ello, por desgracia, no siempre somos suficientemente conscientes. Esta situación crítica concede a Andalucía una oportunidad clara e importante en el fomento de emprendimientos en actividades sostenibles con base ecológica, en dichos ámbitos territoriales. Y ello en coherencia con las estrategias de desarrollo territorial sostenible que se despliegan en los mismos.

Por ello, las políticas públicas promovidas a través del Plan de Innovación y Modernización de Andalucía (PIMA), aprobado por Acuerdo de Consejo de Gobierno de 7 de junio de 2005, encuadra un instrumento director de las políticas de fomento de la cultura y la actividad emprendedora que se implantan en Andalucía.

Este incluye una línea de fomento del emprendimiento en espacios naturales protegidos a través de un proyecto piloto denominado:

**“ANÁLISIS DE VIABILIDAD Y PUESTA EN MARCHA DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS
LIGADAS AL MONTE MEDITERRÁNEO EN LOS ESPACIOS NATURALES PROTEGIDOS DE
ANDALUCÍA”**

Según recoge la propuesta que la Fundación Red Andalucía Emprende (FRAE):

¹ SIMA, datos 2008

“el nuevo modelo de sociedad rural en la Unión Europea plantea la interdependencia entre la existencia de pequeñas y medianas empresas. (...)”

Su fomento, pieza clave para la creación de microempresas, como fase previa para el desarrollo de un tejido empresarial de mayor tamaño, requiere la implantación de políticas, estrategias y medidas en el que se contemple tanto la consecución de objetivos a corto y medio plazo, como el establecimiento de un entorno que implante el espíritu emprendedor en las nuevas generaciones.

En Andalucía, aunque en los últimos años se viene produciendo una relativa evolución positiva en los índices de creación de empresas, ha sido imprescindible la implantación de políticas de fomento de la cultura y la actividad emprendedora, que en el cercano horizonte del 2010, posibilitaran alcanzar mayores índices de actividad empresarial y empleo. Con el objetivo último de convergencia real con el conjunto de regiones que integran la Unión Europea”.

El primer problema que caracteriza este entorno natural es la falta de rentabilidad del Monte y la dehesa. Esto se traslada a que las actividades económicas tradicionales así como los oficios artesanales desaparecen, no generándose recursos para gestionarlo ni permitiendo que la población permanezca en ese entorno.

Una posible alternativa al abandono de las actividades empresariales en el medio rural vinculado a los espacios naturales es encontrar uno o varios modelos capaces de generar valor a partir de los recursos endógenos de estos territorios.

Un modelo encontrado durante el proyecto se basaría en el funcionamiento en red de actividades diversas mediante una red común de comercialización, aprovechando el carácter multifuncional de los recursos y las capacidades ocultas existentes en estos territorios.

I.2. OBJETIVOS

El objetivo general de esta investigación es la evaluación de un proyecto. Deseo hacer conocer si ofrece un modelo alternativo de desarrollo de actividades productivas integradas para fincas ubicadas en el ecosistema del Monte Mediterráneo.

El estudio de este proyecto intentará analizar si ha sido capaz de obtener un *modelo innovador* y fácilmente *replicable*. No obstante las dificultades y carencias que plantea y que serán revisadas a fin de mejorar o plantear esquemas alternativos.

Como objetivos derivados pretendo:

- ✚ Encontrar modelos actuales o anteriores de desarrollo de actividades productivas integradas en el ecosistema de Monte Mediterráneo a escala de España y de la Unión Europea. Mostrando similitudes y semejanzas con estos y de inferir aspectos interesantes para la formulación de un modelo alternativo.
- ✚ Analizar las conductas económicas de los agentes. Se tratará de medir la percepción de los actores implicados respecto a la condicionalidad de emprender ante un contexto de crisis. Y en qué medida ha influido la posibilidad de captación de ayudas de la administración en su decisión de iniciar esta actividad.

La metodología para alcanzar estos objetivos se detalla en el capítulo VI.

I.3. ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO

La solución de todos estos objetivos no es sencilla. Por ello iniciaremos este documento con una revisión de la bibliografía académica sobre:

- ✚ Las características del emprendedor en España y las políticas y entidades de fomento en España y en Andalucía.
- ✚ El contexto socio-económico y medioambiental de la dehesa y el monte.
- ✚ El turismo rural.
- ✚ Las presiones y conflictos existentes en las políticas públicas de gestión de los espacios naturales protegidos en Andalucía.

A partir de ahí se tratará de extraer conclusiones. Ello se incluye en la primera parte o que conforma aquel del marco teórico y empírico.

La segunda parte expone la evaluación del proyecto. Para ello expondremos la metodología que seguiremos, hipótesis, objetivos, variables y técnicas de análisis. Detallaremos las fuentes primarias de información, así como las secundarias.

A continuación realizaremos una descripción cronológica de las actividades incluidas en el desarrollo del proyecto, exponiendo estos en un estudio de caso. En este caso parto del análisis sobre la implementación de este proyecto a través del trabajo de campo desarrollado durante mi etapa de prácticas, y de sus consecuencias.

En la tercera parte expondremos los resultados de la investigación sobre la base de la evaluación de la efectividad del proyecto, las motivaciones de los actores beneficiarios y la opinión de expertos sobre este mismo.

Concluiremos con una exposición de las conclusiones y recomendaciones para la mejora de proyectos semejantes.

CAPÍTULO II:

EL EMPRENDIMIENTO Y SUS POLÍTICAS DE PROMOCIÓN

En la última década se ha dado un creciente interés por la dinámica motivacional de los emprendedores. Pero su carácter no rutinario ha propiciado que tradicionalmente el foco de atención se haya desplazado hacia la empresa, como objeto de estudio más fácil de conocer e interpretar. Aunque con frecuencia se haya confundido con los *managers* o gestores la definición de emprendedor escapa a la de estos.

El desarrollo del capitalismo necesita de un continuo manantial de emprendedores, dado que la competitividad entre países y territorios se extrema con el paso de los años. Son ellos los que tras superarse el pensamiento aristotélico que los prejuizaba se convierten en algunos de los nuevos héroes de nuestra sociedad. Su papel alcanza un estadio de valoración social muy positivo. Se reconoce su papel como los principales agentes de desarrollo económico, introduciendo ideas innovadoras y generando empleo.

Si englobamos este fenómeno en el marco teórico delimitado podemos constatar como las corrientes teóricas sobre el emprendimiento tienen una visión muy diferente sobre sus motivaciones. Solo tras su revisión podremos constatar como la evolución económica desde los presupuestos neoclásicos a los de la nueva economía institucional, paralela a unas sociedades post-industriales más complejas, ha derivado en fundamentos explicativos de su papel y características funcionales más elaboradas. Tras ello procederemos a una revisión de las políticas de apoyo a los emprendedores en España y Andalucía.

II.1. CORRIENTES TEÓRICAS SOBRE EL EMPRENDIMIENTO

Como señala O’Kean [(2000:14), en García Tanbueca *et al.* (2005)] la primera forma en que se consideró al empresario fue como propietario de la empresa. Sin embargo, a medida que se produjo el desarrollo de diferentes modelos empresariales la brecha entre propiedad y gestión se ensanchó. Ya que dentro de una empresa hay una múltiple cantidad de actores que toman decisiones en su interior este enfoque tampoco conseguía identificarlos. Otros autores centraron su interés en la asunción de riesgos. Pero al tener que distinguir entre riesgos sobre capitales o como agente empresarial se dio otra confusión por riesgos de pérdidas en inversiones o en empleo.

La mayoría de las investigaciones que estudian el carácter emprendedor, se centran en diferencias individuales que analizan García Tanbueca *et al.* (2001):

- ✚ El perfil psicológico, sociológico y demográfico del empresario (entrepreneur) (Begley y Boyd, 1987) *op.cit.2: 2*].
- ✚ Conceptos estratégicos del management [(McDougall, Robinson y DeNisi, 1992) *op.cit.2: 2*].
- ✚ Conceptos organizadores [(Aldrich y Wiedenmayer, 1993) *op.cit.2: 2*] siendo frecuente el estudio aislado de las causas que analizan la aventura empresarial.

En este sentido, la literatura ha puesto énfasis en la figura del empresario como

- ✚ Factor relevante, en el camino hacia el éxito empresarial [(Sandberg y Hofer, 1986); (Stuart y Abetti, 1987, 1988) *op.cit.2: 2*] entre otros.
- ✚ Como indican [(García Lillo y Marco, 1999) en *op.cit.2: 2*] pese a los esfuerzos realizados, no han podido establecerse estereotipos de perfiles psicológicos para poder distinguir entre aquellos individuos que tienen mayores habilidades y destrezas para crear una empresa del resto de individuos.
- ✚ En este sentido, incluso parece difícil distinguir algún rasgo que permita discriminar entre el empresario y cualquier individuo en general [(Amit, Glosten y Muller, 1993) ;(Brockhaus y Horwitz, 1986) *op.cit.2: 2*].
- ✚ De hecho [(Amit *et al.*, 1993,) *op.cit.2: 2*]. indican que las características o rasgos que definen al empresario no pueden determinarse ex ante, sino ex post. Esto parece sugerir la idea, de que el empresario, se encuentra dentro de un contexto más amplio de conductas, las cuales pueden ser innatas y otras aprendidas a lo largo de su trayectoria profesional.

Las teorías sobre la motivación indican la importancia de la predisposición personal para la exitosa aventura empresarial [McClelland (1965) *op.cit.2: 4*]. En lo que se refiere a las evidencias empíricas halladas en trabajos, [Cooper y Gimeno (1992) en *op.cit.2: 4*] se muestran algunas conclusiones relevantes en el contexto anglosajón. Entre las variables, relevantes en su análisis se encuentra la raza, y el sexo.

La tradición familiar influye. Aunque no existe evidencia clara referente a la influencia de la formación en el carácter emprendedor. No obstante, hay evidencias en los estudios analizados que los identifican con personas que abandonaron sus estudios a edades tempranas.

Parece existir relación positiva entre la necesidad de realización y el éxito empresarial. La necesidad de logro según McClelland (1983) *op.cit.2: 5* se aprende a través de procesos en los que interviene la educación, los valores sociales, el adiestramiento y la formación específica. Según este autor, los emprendedores de éxito son personas que han desarrollado una fuerte necesidad de logro y buscan como satisfacerla (y un medio puede ser la creación de empresas).

Los emprendedores innovadores crean algo realmente nuevo a partir de una idea que pasa por el desarrollo, producción y posteriormente por la venta. El concepto de Schumpeter (1942) *op.cit.2: 5*, referente al proceso de destrucción creativa, explica como una empresa desequilibra el mercado por medio de un nuevo producto o servicio. Ello permite explicar la supervivencia de la empresa y las causas de por qué las nuevas empresas crecen. La clave de este ciclo de actividad, con la introducción de nuevos productos, implica al emprendedor como protagonista del crecimiento económico. Por lo tanto, la innovación se convierte en un factor relevante que caracteriza al emprendedor.

La situación competitiva, es decir, el grado y la estructura de la competencia de un sector podrían facilitar u obstaculizar la entrada de nuevos empresarios y la explotación de la nueva oportunidad en él y, por consiguiente, la probabilidad de éxito (o fracaso) de las nuevas empresas [(Cooper y Gimeno-Gascón, 1992), *op.cit.2: 6*]. El efecto del ciclo de vida del producto o del sector podría ejercer influencia en el éxito empresarial, donde quizás la fase de crecimiento, como indican [(Covin, Slevin, 1990)., (Stuart y Abetti, 1987) *op.cit.2: 6*], sea el momento más adecuado para identificar nuevos segmentos o nichos desatendidos y entrar en el mercado [(McDougall et al., 1994) *op.cit.2: 6*].

La importancia del emprendedor como management estratégico ha sido ampliamente tratada en el campo de la literatura estratégica, en la búsqueda de una explicación acerca de por qué determinadas empresas alcanzan el éxito mientras otras desaparecen en sus primeros años de vida o languidecen con una reducida dimensión. [(Duchesneau y Gatner, 1990); (Eisenhardt y Schoonhoven, 1990) en *op.cit.2: 7*].

Un aspecto relevante es la consideración de la incidencia que estrategia y entorno tienen sobre el éxito, la supervivencia o el declive de las empresas. En este sentido, su finalidad es alcanzar un mejor conocimiento acerca de las estrategias empleadas por las nuevas empresas [(McDougall et al., 1992) *op.cit.2: 7*] e identificar, asimismo, las relaciones entre las estrategias empleadas por tales empresas, el entorno en que están operan, y los resultados alcanzados por las mismas.

II.2. DETERMINANTES DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL EN ESPAÑA

Como ha señalado la OCDE (2000: *op.cit.*1: 12) el autoempleo se ha constituido en los últimas dos décadas en una de las principales fuentes de creación de empleo. En una época donde los avances tecnológicos sustituyen al factor trabajo las economías más desarrolladas encuentran problemas para alcanzar el pleno empleo desde líneas fordistas. Las empresas empiezan a disminuir de tamaño y llega un momento en que se tiende al autoempleo como objetivo profesional de muchas personas. [(Gavron *et al.* 1998:34) *en op.cit.*1: 13].

Podemos considerar tres niveles de análisis en la actividad emprendedora:

- ✚ A nivel micro, con relación a sus motivaciones sociales y psicológicas como individuos, así como a los factores que desencadenan su emprendimiento.
- ✚ A nivel meso se consideran los factores que condicionan su identidad sectorial en escenarios de competencias, barreras, entradas, rentabilidades o regulaciones.
- ✚ A nivel macro considera los condicionantes a nivel nacional como la población o tecnología, entre muchos otros.

Si mezclamos los factores macro y micro y consideramos al meso como neutral podemos empezar a comprender cuales son las razones que deciden emprender una actividad empresarial.

Influirán sobre las posibilidades del éxito o fracaso de la aventura emprendedora:

- ✚ Los factores de orientación (variables demográficas, psicológicas).
- ✚ Del entorno (referidos al sector, a las ayudas, al ámbito de actuación).
- ✚ Los factores organizacionales (tamaño empresarial, edad, estructura, estrategias y cultura).

A partir de la obra de García Tanbueca *et al.* (2005) se extraen una serie de conclusiones sobre las características más relevantes que definen el espíritu empresarial de los empresarios españoles mediante el método de la encuesta. Entre ellas destacan las siguientes:

Los empresarios no valoran las políticas públicas de ayuda a la creación de empresas. Especialmente en lo referente a prestaciones sociales (prestaciones por

desempleo), y las políticas procedentes de la administración central y autonómica. En la mayor parte de los casos por su falta de recepción y escasa cobertura.

A modo de resumen en lo referente a las características del empresario, este concentra todas las decisiones de la empresa en un 58% de los casos. Tienen tradición empresarial en un 51% y algún familiar con experiencia en su actividad actual en un 69% de los casos.

Existe una relación positiva, a la existencia de otro empresario en la familia, y experiencia familiar relacionada con su actividad. Y por otro lado, relación negativa a sí su empresa actual esta relacionada con la anterior actividad profesional. Por todo ello puede identificarse a este factor como origen emprendedor familiar-profesional.

Tener más tiempo libre, priorizar la vida familiar, elegir la localidad del trabajo y en menor medida, trabajar a su propio ritmo y contribuir a la sociedad son factores relevantes. Dados los valores positivos de las cargas del factor, se le puede identificar como orientación hacia la calidad de vida laboral.

El empresario vincula positivamente a las variables edad de la empresa y empresario, por lo que denominaremos a este factor, experiencia acumulada. Se relaciona positivamente exhibir las habilidades personales y obtener reconocimiento social, por lo que denominaremos a este factor como búsqueda de reconocimiento social. Las variables tamaño empresarial y nivel de educación formales se identifican como complejidad organizativa / gestión. Y ello de forma positiva. Se relaciona positivamente aceptar desafíos y alcanzar la autorrealización, por lo denominaremos a este factor como orientación hacia objetivos / metas (satisfacción personal).

Se presenta una relación positiva entre el nivel de concentración de clientes del sector donde opera la empresa y negativa respecto al porcentaje de acciones en poder del accionista principal. Se identifica a este factor como amplitud de mercado-concentración de propiedad.

El factor de *supervivencia* de la empresa de acuerdo con las respuestas de los empresarios encuestados, conduce a que 'tener un producto / servicio adecuado', 'realizar esfuerzo tecnológico', y 'contar con buenas expectativas de mercado' son las principales variables que fundamenta el factor. Sin embargo, cuando se pregunta abiertamente sobre los principales factores del éxito empresarial, los empresarios apelan a que la 'dedicación y constancia en el trabajo', 'la calidad del producto', y 'el servicio al cliente' son las razones que justifican su supervivencia.

El *factor origen emprendedor familiar-profesional* encuentra su significado en la notable saturación de las variables que ligán al emprendedor con su tradición empresarial familiar, por un lado, pero también la saturación (con signo negativo) de la variable que representa que el origen emprendedor puede ser diferente que el familiar. Por otro, supone la posibilidad de que el origen del emprendedor provenga de su propia carrera profesional.

El *factor orientación hacia la calidad laboral y de vida* presenta una alta saturación en las tres variables siguientes: 'tener tiempo libre', 'priorizar la vida familiar' y 'elegir la localización del trabajo'. Esto supone que si bien la aventura empresarial requiere tenacidad, constancia y dedicación, el emprendedor es consciente del coste de oportunidad personal que demanda su actividad. Se presenta una relación positiva con la experiencia profesional del empresario y negativa con el nivel de concentración de las decisiones, pudiendo identificar a este factor como capital humano empresarial.

El factor de *políticas públicas de ayuda al emprendedor*, aporta una mediocre valoración que los empresarios tienen acerca de estas. Sin embargo, les dan una importancia indiscutible

Los seis factores restantes que contribuyen con un 23% sobre el total de la varianza acumulada, ponen el énfasis en aspectos tales como la experiencia empresarial, el reconocimiento social, el tamaño empresarial, la estructura de propiedad y del mercado o el control en la toma de decisiones empresariales.

II.3. POLÍTICAS DE APOYO AL EMPRENDEDOR EN ESPAÑA

Con mayor o menor intensidad, casi todos los países avanzados han asumido la necesidad de apoyar a sus pequeñas y medianas empresas a través de los emprendedores que las ponen en marcha. España se ha incorporado a esta acción política y económica de fomento del emprendimiento en los diferentes ámbitos de actuación pública, sea en el desarrollo local, educativo, laboral o industrial, y lo ha hecho también desde los diferentes estamentos político - administrativos de carácter territorial o institucional.

A la acción política y pública se le han ido sumando en los últimos años numerosas iniciativas nacidas desde el ámbito privado o semipúblico. Sin embargo, el arraigo social existente en nuestro país sobre la importancia del emprendimiento no se




encuentra, por falta de tiempo, respaldado por una sólida cultura emprendedora, lo que hace que sea necesaria la labor de fomento en todos los campos de acción posibles.

Todas las medidas de fomento del emprendimiento se pueden reconducir a dos tipos: las de fomento del espíritu emprendedor (tipo *push*), que tratan de estimular y alentar el nacimiento, desarrollo y capacitación de emprendedores y que en gran medida caen del lado de la educación y la formación en sus diferentes ámbitos y, por otra parte, todas las medidas (tipo *pull*) que tratan de generar un entorno jurídico, económico y tecnológico adecuado y propicio para el progreso de las iniciativas empresariales con la mejores condiciones de productividad y competitividad.

En los últimos años y en línea con la política de la UE se han venido adoptando algunas medidas. Sobre cuyo alcance y resultado es aún pronto para hacer valoraciones. Máxime si tenemos en cuenta que muchas de ellas se encuentran en fase de ejecución o no se han puesto aún en marcha. La mayor parte de estas medidas tienen su origen en el Plan de Fomento Empresarial (PFE), lanzado en 2006, siguiendo el relanzamiento de los objetivos de Lisboa propuesto en 2005 por la UE. Este programa nace como parte del Programa Nacional de Reformas (PNR). Ha sido desarrollado por los ministerios de Economía y Hacienda y de Industria, Comercio y Turismo. Abarcando más de 50 medidas para potenciar la creación de empresas y el espíritu emprendedor.

El Plan de Fomento Empresarial se articula en torno a cinco directrices que ofrecen soluciones para los problemas detectados y ya reseñados: potenciar la iniciativa emprendedora en la sociedad; fomentar la creación de nuevas empresas y el crecimiento empresarial; incrementar la capacidad de innovación y la transferencia de conocimiento; simplificar los trámites administrativos e impulsar la internacionalización de las empresas. El objetivo para 2010 es aumentar la creación de empresas en torno a un 25%.

Entre los aspectos más destacables de este Plan 25 se encuentran:

-  Incremento de los instrumentos financieros.
-  Refuerzo de la líneas de crédito (ICO) para emprendedores y PYMEs.
-  Desarrollo y consolidación de una red de “*business angels*” (inversores privados de proximidad) como instrumento de financiación para PYMEs.

Fomento a la innovación

- ✚ Plan Innoempresa 2007-2013, para apoyar proyectos de innovación en áreas como marketing, medioambiente, eficiencia energética, logística y distribución, diseño y organización de la producción.
- ✚ Mejora de la gestión de la propiedad industrial y mayor difusión de la Oficina Española de Patentes y Marcas.
- ✚ Renovación de las líneas de crédito para la innovación tecnológica, para financiar la adquisición de tecnologías dirigidas a la obtención de nuevos productos o procesos.
- ✚ Apoyo a los clúster o distritos industriales de PYMEs industriales. Internacionalización de la empresa española,
- ✚ Potenciación de la financiación oficial para la internacionalización.
- ✚ Mejora del seguro de inversiones y ampliación de los riesgos cubiertos.
- ✚ Becas para formar jóvenes licenciados en empresas exportadoras.
- ✚ Créditos para impulsar la internacionalización de empresas españolas de servicios, en especial, de consultoría e ingeniería.
- ✚ Reforzamiento del programa PIPE-2000, para que las empresas mejoren la utilización de nuevas tecnologías.
- ✚ Especial atención a jóvenes y mujeres emprendedoras,
- ✚ Bonificación en las cuotas de empresa del primer empleado indefinido contratado por nuevas empresas creadas por jóvenes y mujeres, durante los primeros años de actividad.
- ✚ Extensión del Programa de Microcréditos- Mujeres para creación de empresas.

Reforma del Impuesto sobre Sociedades

- ✚ Reducción gradual de los tipos impositivos (un punto por año) entre 2007 y 2011.

Fomentar el espíritu empresarial

- ✚ Implantar programas de creación de micro-empresas en la Educación Secundaria Obligatoria.

- ✚ Reforzar la orientación laboral hacia la creación de empresas dentro de los programas de Formación Profesional.
- ✚ Facilitar la compatibilidad de la labor docente e investigadora de los profesores universitarios con la actividad empresarial.
- ✚ Ayuda a la supervivencia de empresas en sus primeros años, mediante la mejora de los Puntos de Asesoramiento e Inicio de Tramitación (PAIT) y la creación de programas de autorización.

Simplificación administrativa

- ✚ Todas las sociedades de responsabilidad limitada (SRL) podrán constituirse por medios telemáticos, mecanismo hasta ahora reservado para las Sociedades Limitadas Nueva Empresa (SLNE).
- ✚ Uso de nuevas tecnologías en registros y notarías y en el cumplimiento de trámites administrativos para la constitución de sociedades.

Transcurridos tres años del referido Plan de Fomento Empresarial, la crisis económica eclosionada en 2008 ha puesto en situación de emergencia y cautela muchas de las medidas propuestas. Otros inconvenientes derivan de la necesaria coordinación interregional para conseguir resultados generales.

España se encuentra lejos de conseguir el objetivo europeo de reducir a menos de una semana el tiempo necesario para la creación de una empresa. El objetivo del Plan Empresa 24 horas, que requerirá de la cooperación de las CC.AA. y las entidades locales, es que la constitución de una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) pueda realizarse en un plazo de 24 horas.

La entrada en un periodo recesivo del ciclo económico no facilitará en muchas ocasiones la adopción de medidas de mejora de la actividad y del entorno empresarial, como ya se esta comprobando en algunos casos.

Sin embargo, este periodo exigirá más que nunca del esfuerzo institucional para el cumplimiento de todos los compromisos en materia de fomento empresarial.

II.4. POLÍTICAS DE APOYO AL EMPRENDEDOR EN ANDALUCÍA

Dentro del Plan de Innovación y Modernización de Andalucía (PIMA) 2007-2015 en su capítulo 4 denominado “Estrategias y Políticas de Actuación” se encuentra un desarrollo explícito de las líneas del Impulso emprendedor y desarrollo empresarial. En su sub-apartado B (Págs. 50 a 73) se detallan un total de 79 acciones que resumimos, y están incluidas dentro de las siguientes líneas:



B.1. Impulso emprendedor

- B.1.1. Línea estratégica de sensibilización y promoción.
- B.1.2. Línea estratégica de formación.
- B.1.3. Línea estratégica de apoyo a proyectos empresariales.



B.2. Desarrollo empresarial

- B.2.1. Línea estratégica de planificación empresarial.
- B.2.2. Línea estratégica de organización, calidad y diseño.
- B.2.3. Línea estratégica de innovación empresarial.
- B.2.4. Línea estratégica de cooperación, alianzas e internacionalización empresarial.
- B.2.5. Línea estratégica de financiación.
- B.2.6. Línea estratégica de formación.
- B.2.7. Línea estratégica de comunicación.

Los encargados de poner en prácticas estas acciones desde políticas fijadas por la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa son:

II. 4. 1. Agencia IDEA

Es la Agencia de Innovación y Desarrollo Regional del Gobierno Andaluz adscrita a la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa. Es el instrumento ejecutor de su política de promoción y desarrollo económico y social. Su misión es contribuir al desarrollo económico y social de la región, ofreciendo servicios a las empresas andaluzas, a los emprendedores y a la propia Junta de Andalucía.

Como objetivos tiene los de fomentar el espíritu empresarial, la innovación, la cooperación en el sistema ciencia-tecnología-empresa y la competitividad de la estructura productiva. Desde la Agencia Idea se gestionan incentivos, se dotan de infraestructuras y equipamientos, y se asesoran a las empresas y emprendedores.

II. 4. 2. Unidades territoriales de empleo, desarrollo local, y tecnológico (UTEDLT)

Son organismos creados para fomentar el empleo y promover el desarrollo local y tecnológico en Andalucía.

Hay un total de 114 Unidades Territoriales de Empleo, Desarrollo Local y Tecnológico. Dan cobertura a todo el territorio andaluz. Junto a la Red Andaluza de Unidades Territoriales de Empleo y Desarrollo Local y Tecnológico son un instrumento para dinamizar el territorio. Estas unidades:

1. Responden a una estrategia global.
2. Son fruto de la participación, solidaridad, y consenso con el ámbito local.
3. Utilizan nuevas fórmulas y estructuras estables de amplia cobertura.
4. Facilitan la resolución de gestiones a la ciudadanía (proximidad en el territorio).
5. Dinamizan el empleo local y sus recursos endógenos.
6. Tienen presente las actuaciones específicas dada la diversidad de territorios.
7. Se caracterizan por la innovación y la transferencia permanente.

II. 4. 3. La Fundación Red Andalucía Emprende

Es una entidad sin ánimo de lucro dedicada al apoyo de la actividad económica en la Comunidad Autónoma de Andalucía. Sus objetivos se centran en la promoción de la cultura emprendedora y en el fomento de la creación y consolidación de empresas.

Su finalidad última es contribuir al desarrollo empresarial andaluz, tanto en el ámbito local y rural, como en los principales enclaves económicos de Andalucía. Cuenta con la colaboración de los municipios donde se asientan sus dispositivos de apoyo.

Está participada por la administración pública andaluza. Y dirigida por un Patronato, cuya presidencia y vicepresidencia recaen, respectivamente en la Secretaría General de Desarrollo Industrial y Energético y en la Dirección General de Economía Social y Emprendedores. Para el cumplimiento de sus objetivos, la Fundación gestiona la Red Andaluza de Escuelas de Empresas, integrada por 150 Escuelas que prestan sus servicios en municipios y zonas rurales. Así mismo, cuenta con 11 Centros de Apoyo al Desarrollo Empresarial (CADEs) ubicados en cada una de las capitales de provincia y en ciudades estratégicas de la Comunidad Autónoma.

Ambos dispositivos, Escuelas de Empresas (EE) y CADEs, configuran la Red Territorial de la Fundación, que ofrece cobertura al 100% del territorio andaluz. La finalidad de esta red es la promoción e impulso a proyectos de:

- ✚ Creación y desarrollo de empresas.
- ✚ Introducción de tecnologías de la información y comunicaciones.
- ✚ Innovación económica y tecnología.
- ✚ Fomento del espíritu emprendedor.

Y ofrece a los emprendedores servicios de:

- ✚ Alojamiento empresarial (preincubación e incubación).
- ✚ Formación.
- ✚ Asesoramiento técnico.
- ✚ Acompañamiento de proyectos.
- ✚ Campañas de promoción, información y divulgación.

Además del apoyo directo e inmediato a personas emprendedoras a través de la Red Territorial, la Fundación gestiona y ejecuta una serie de programas y proyectos. Estos están encaminados a la detección y captación de emprendedoras /es y a la mejora de la cultura empresarial.

De este modo, la Fundación Red Andalucía Emprende trabaja con numerosos colectivos potencialmente emprendedores (población universitaria, mujeres, jóvenes, profesionales, desempleados, inmigrantes, grupos en riesgo de exclusión social).

Fomenta la actividad económica en sectores tradicionales y novedosos (proyectos de base conocimiento, tanto tecnológica como creativa, proyectos multiculturales, proyectos sociales) y facilita la introducción de todos aquellos elementos innovadores que aseguren el éxito de las empresas.

Tras el estudio de este tema podemos concluir que las motivaciones para convertirse en emprendedor difieren bastantes entre los individuos. No existe un perfil homogéneo que los represente. Sin embargo, algunos aspectos como la tradición familiar, el efecto demostración o la necesidad de logro constituyen palancas de impulso para estos individuos.

La confianza en las políticas públicas es muy escasa en España. Sin embargo, tanto en nuestro país como en Andalucía se está dando un impulso muy destacado en los últimos años para promover medidas de fomento tipo *push* y *pull*.

Dentro de estas últimas encontramos como las administraciones públicas tienden a instrumentar sus medidas de apoyo a través de subvenciones. El escenario de pérdida

de aranceles y de mayor competencia mundial impide crear obstáculos artificiales en la medida que era tradicionalmente posible.

Algunas políticas no han estado adecuadamente desplegadas; la descentralización existente en España en muchas de estas materias y la falta de coordinación y de estrategias bien definidas en el ámbito estatal ha traído consigo una proliferación de medidas de muy distinto tipo. Aunque encaminadas a alimentar el desarrollo económico en cada ámbito territorial mediante incentivos, facilidades y subvenciones, muchas se han solapado.

En el caso de Andalucía el incremento de instituciones paralelas a la Junta de Andalucía con funciones de promoción en la creación de empresas está utilizando los instrumentos de que disponen. Si bien los resultados están aun por cuantificar los instrumentos al uso ya prometen escenarios muy prometedores para la perpetuación de la cultura del clientelismo político, dada la excesiva intervención pública.

CAPÍTULO III:

EL MONTE MEDITERRÁNEO Y LA DEHESA

Para comprender el contexto de esta investigación debemos mostrar las peculiares circunstancias del ecosistema donde se trató de implementar el proyecto **MONTE***mediterráneo*.

En primer lugar daremos una breve descripción socioeconómica de este sistema productivo. Tras ello trataremos de acercarnos a las aportaciones teóricas existentes y propuestas para el tratamiento holístico y su desarrollo socioeconómico y ambiental.

III.1. CARACTERIZACIÓN SOCIOECONÓMICA DE LA DEHESA Y EL MONTE MEDITERRÁNEO

La dehesa o monte bajo mediterráneo es un sistema agrosilvopastoril característico de las tierras del oeste y suroeste de la península ibérica. Su nombre proviene de “deffesa” o espacio de libre pastoreo, en el contexto histórico de la reconquista. Su pervivencia muestra la feliz combinación en equilibrio de respeto medioambiental y uso de los factores productivos. La dehesa constituye un sistema de explotación sostenible sobre la base de recursos muy pobres.

La dehesa es de origen antrópico y desarrollado por la cultura popular, siendo el resultado de la transformación del bosque esclerófilo² denso natural. Este fue sometido a un proceso de raleo y poda que permitió la formación de árboles aislados productores de cargadores frutales con la formación de abundantes bellotas. En el sotobosque se forma una estrata de terófitas³ que se desarrollan, crecen y producen alimento durante los meses más fríos. Es un sistema complejo adaptativo que genera dos nichos ganaderos principales: el del cerdo consumidor de las bellotas que caen al suelo y el otro el de la ganadería de rumiantes que consumen, principalmente, el estrato herbáceo. Es un sistema de larga coevolución entre el arbolado productor de bellotas y el cerdo consumidor y entre el tapiz vegetal productor de pasto para los rumiantes (Gastó *et al.*, 2007: 47).

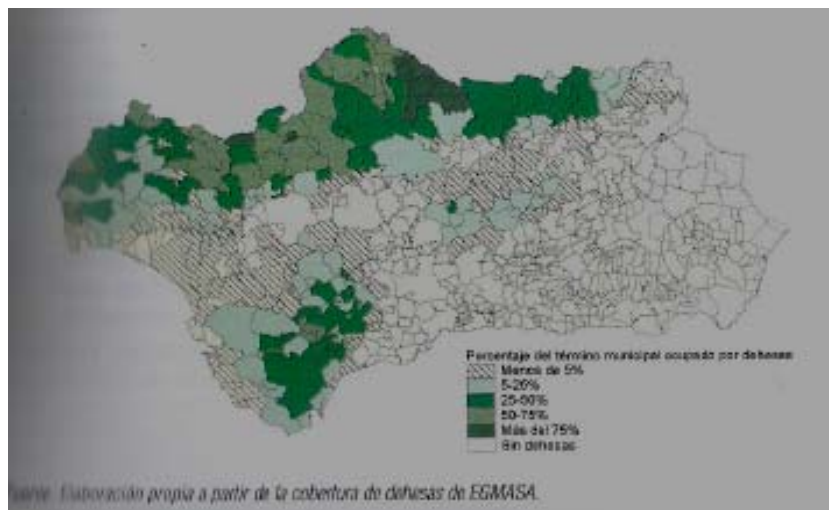
La dehesa tradicional entra en crisis con la transformación social iniciada con el *desarrollismo*. Sus mal asalariados habitantes emigraron, abandonando una economía de subsistencia. Los salarios debían subir y el resultado fue un abuso de otros insumos. Junto a un aumento de los costes se produjo una bajada de sus precios. La falta de rentabilidad abocó al paulatino abandono de muchas explotaciones. Muchas buscaron afrontar su viabilidad iniciando otros cultivos o mediante técnicas más intensivas.

² Tipo de vegetación que posee hojas duras y entrenudos cortos (los entrenudos son las distancias entre las hojas y el pedúnculo).

³ Plantas que completan su ciclo vital únicamente en la estación favorable, pasando el resto del año en estado de quiste o de vida latente.

Su mayor concentración se puede ver en el siguiente cuadro:

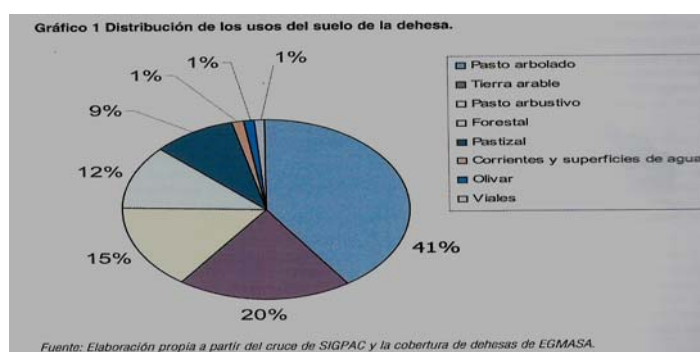
Ilustración III.1. Porcentaje de dehesa en los municipios andaluces.



Fuente: Consejería de Agricultura y Pesca (2008: 23)

El carácter multifuncional (Rubio, 2000: 148), de las explotaciones se demostraba por sus múltiples pero limitadas producciones de productos ganaderos, agrarios y forestales. Sus principales especies arbóreas pertenecen al género *Quercus*, como alcornoques y encinas y en menor medida al acebuche. En todo caso no suelen superar el 50% total y siempre en menor medida que los pastos y matorrales.

Ilustración III.2. Distribución de los usos de los suelos de la dehesa.

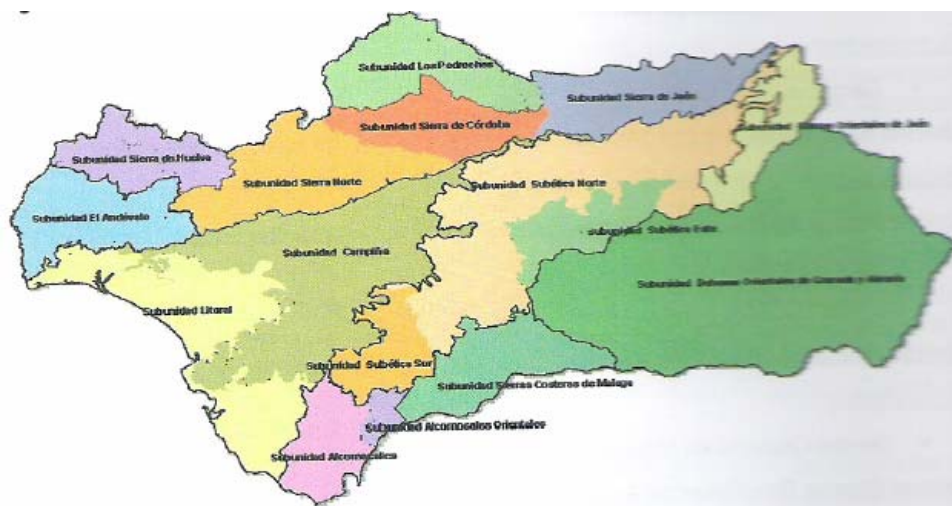


Fuente: Consejería de Agricultura y Pesca (2008: 24)

La distribución de los usos de los suelos de la dehesa es irregular. Su distribución ronda el millón y medio de hectáreas si se incluyen los encinares de

Andalucía oriental. Si consideramos la dehesa como un sistema, cabe decir que, a su vez, puede ser analizada como conjunto de subsistemas (Campos Palacín y Naredo, J. M., 1988, en *op.cit.*4). La clasificación efectuada por la Consejería de Agricultura y Pesca (2008: 24) la divide en 8 grandes unidades territoriales.

Ilustración III.3. Zonificación en Andalucía por tipo de dehesa.



Fuente: Consejería de Agricultura y Pesca (2008: 28)

Los municipios de la dehesa ocupan el 27% de la superficie de Andalucía, pero concentran únicamente el 6,5% de su población. Es patente la menor población de estas zonas. Su densidad es muy baja, inferior a 15 hab. /km² en el 54% de los municipios de dehesa. Más importante que el factor emigración en la última década es la caída del saldo vegetativo por un preocupante envejecimiento de su población. Este es similar al de otras zonas rurales, salvo en el caso de *Los Alcornocales*, con un saldo positivo del 4,9%.

La tasa de actividad es baja, con una media del 48% frente al 52% andaluz (Consejería de Agricultura y Pesca 2008: 34). Esta es similar al del resto de Andalucía. La inserción laboral femenina es escasa incluso en el sector de las eventuales subsidiadas.

La renta familiar disponible es muy baja, no superando el rango de los 6.400 a 7.300 €. Un 52% de los municipios tienen a las actividades agrarias como principal. Para otro 25% es la construcción, cuando están situadas cerca de la costa. Un 10% sobre las industrias manufactureras y otro diez en actividades relacionadas con la función pública. (Consejería de Agricultura y Pesca 2008: 35).

Se da un mayor porcentaje (19,4%) de explotaciones que superan las 50 ha frente a la media de Andalucía (6,3%). La media de unidades de trabajo-año (UTA) es de 0,87, superando la de los municipios con otros sistemas agrarios. El porcentaje de titulares que son propietarios de su explotación se sitúa en torno al 75%. De estos un 30% superan los 65 años, siendo la proporción de 5:1 frente a los menores de 35 años.

La dehesa es un sistema multifuncional y multiproductivo. Sus recursos son suelo, puntos de agua, pastizal, fauna silvestre y arbolado. Se considera a la dehesa como un sistema holístico (sus partes integradas constituyen un sistema superior a la suma de sus componentes) mantenido en un estado disclimácico⁴. Por lo tanto es inestable, de uso múltiple, donde los productos principales son el cerdo, las bellotas, el ramón, la leña, la lana, la carne de rumiante, el carbón, caza, cereales, corcho, miel, abonos naturales, etc.

Es un paisaje cultural que requiere de una alta intervención antrópica, de elevados costes de operación y de insumos alimenticios. Su productividad es moderada a baja, debido a sus limitantes ambientales, especialmente de naturaleza climática, geomorfológica y de superficies relativamente pequeñas de terreno. (Gastó *et al.*, 2007: 48). En el contexto actual, su sostenibilidad se hace cada vez más difícil.

Del equilibrio a largo plazo depende su estabilidad. Ciertas prácticas recientes han contribuido a este desequilibrio:

- ✚ Una mayor intensidad y frecuencia del laboreo, incrementando la composición básica de sus suelos.
- ✚ Incremento de la carga ganadera, con consecuencias en la falta de regeneración del pastizal.
- ✚ Introducción de cultivos por búsqueda de captación de ayudas comunitarias, como en el caso del trigo duro, en detrimento de otros cultivos y usos.

⁴ Comunidad vegetal que no presenta el mayor grado de estructuración posible en equilibrio con el clima en un territorio determinado.

Los aprovechamientos suelen ser exclusivamente ganaderos, agrícolas, de alcornocal y cinegéticas. A estos se puede unir los usos recreativos o de ocio, principalmente por rentistas en prácticas cinegéticas. El uso para el turismo rural comporta una forma específica de viabilidad.



El turismo rural emerge como una alternativa de diversificación de rentas con todos los factores contemplados en el capítulo III. Buena parte de las dehesas andaluzas se encuentran dentro de Parques naturales (P.N.). A ello se añade que el paisaje de la dehesa se mantiene esmeradamente cuidado, generando territorios bellamente desarrollados, con una cobertura mixta de árboles siempre verdes y de un tapiz vegetal invernal muy hermoso. (Gastó *et al.*, 2007: 47)

Pero existen otros atractivos para el visitante: una peculiar arquitectura integrada por construcciones como cortijos, chozos, muros de piedra y albercas, artesanía con mucha identidad pero con canales cortos de distribución, gastronomía con productos ganaderos y cinegéticos, tradiciones y fiestas como matanzas, romerías, castañadas y encierros. Existen gran cantidad de senderos derivados de la trashumancia y la Mesta que podrían ser aprovechados en mayor medida para actividades de ocio.

III.2. PROPUESTAS DE TRATAMIENTO HOLÍSTICO PARA LA DEHESA

En la toma de decisiones relativas a la ordenación del territorio de una finca se requiere, primeramente, establecer el estado–meta que se desea alcanzar. La meta es el estado final más probable de un sistema, en este caso la finca, que evoluciona internamente bajo la acción de fuerza externas. Los objetivos se formulan con el fin de establecer los propósitos o actividades que se deben llevar a cabo para alcanzar una meta dada. Los atributos pueden definirse como los valores asignados para la toma de decisiones, cuyo fin es alcanzar algún objetivo específico dado. La valorización del atributo se hace independiente de los anhelos o deseos de quien toma la decisión y puede ser representada como una función matemática cualquiera, relativa a la variable decisional (Romero, 1993, *en op.cit.* 3: 101)

La meta que se pretende alcanzar en una finca cualquiera está dada por cuatro elementos fundamentales:

-  Las características físicas de la finca, dadas por la superficie total que ésta ocupa y por su receptividad tecnológica.
-  La racionalidad del propietario, dada por la percepción de sus necesidades, funciones, y caprichos.

- ✚ La tecnología aplicada, condicionada por la receptividad tecnológica de la finca y por la racionalidad del propietario.
- ✚ La capacidad de llevar a cabo las acciones que permitan aproximarlos al estado-meta buscado.



En el caso de la dehesa la situación económica es delicada. La falta de perspectivas, hace que los aspectos de sostenibilidad medioambiental y cultural, no sean considerados en la dimensión oportuna. Se puede identificar que el sector participa muy poco en la construcción de su futuro.

Partamos del análisis recogido por la obra “Caracterización socioeconómica de la dehesa de Andalucía” de la Secretaría General de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (Consejería de Agricultura y Pesca 2008: 253-257). A partir de este incluimos una síntesis no exhaustiva de metas posibles /deseables para los territorios de dehesa. Partimos de establecer los atributos deseables como destino turístico para los territorios de dehesa como posible punto de partida para buscar la viabilidad de sus fincas:



- ✚ Los territorios adehesados deben conectarse con el sistema externo.
- ✚ La dehesa debe ser un elemento de orgullo para los habitantes y para el conjunto de la sociedad, valorado en sus externalidades positivas.
- ✚ Debe ser generadora de productos, servicios y de empleo de calidad y debe estar asociada a una cadena de valor añadido.
- ✚ Gobernable al nivel de fincas fomentándose el asociacionismo.
- ✚ Debe ser sostenible económica, ecológica, social y culturalmente.

En cada territorio de dehesa pueden y deben existir distintas formas de uso, según sus características, las propias de su propietario, el sistema externo, etc. Para conciliar la productividad con la sostenibilidad ofrecemos el siguiente modelo adaptado de las conclusiones de la obra “Sostenibilidad de las dehesas” (Gastó *et al.* 2007: 82-88). Y ello con las siguientes premisas:




Importancia de la cooperación entre territorios, impulsando la dehesa desde dentro y desde fuera.

-  Colaborar activamente con las acciones propuestas por otras instancias públicas y privadas.
-  Campañas para comunicar los valores singulares de la dehesa. Necesidad de asociar en dichas campañas los conceptos “Dehesa y Calidad” (de productos, de medio, de vida).


Comunicación de valores.

-  Mejorar la imagen del trabajo del campo es condición necesaria para mantener la población activa en el mismo.
-  Favorecer políticas que impulsen y remuneren las externalidades positivas de los territorios de dehesa. Impulsar políticas que permitan logros privados, salvaguarden los intereses legítimos de las poblaciones locales y los conocimientos locales.

Construcción institucional.

-  Promover las acciones conjuntas y la acción cooperativa. Promover las sinergias con diferentes sectores, particularmente con los de la industria alimentaria, el transporte, el turismo, el comercio y el sector servicios.
-  Impulsar una ley de dehesa próxima a las necesidades y al futuro de los territorios de dehesa. Es fundamental que la Ley refleje la voluntad política de defensa de un modelo de territorio y que sea consensuada. El desarrollo de una ley de la Dehesa en Andalucía, proyecto de ley que está relativamente avanzado debe basarse en un proceso de planificación con una presupuestación cuantitativa y no en meros *desideratums* con posible acoplamiento de acciones ya existentes.
-  Impulsar mecanismos de simplificación administrativa, de normas y de su seguimiento

Mercados y productos.

-  Programa de transferencia de tecnología. Potenciar el uso de técnicas de precisión, que permitan una mayor adecuación a la diversidad edafoclimática, de reducción de insumos y permita la sostenibilidad.

- ✚ Profesionalización de la gestión de las dehesas.
- ✚ Programa específico de sanidad animal y vegetal, con especial atención al fenómeno de la “seca”.
- ✚ Impulsar la creación de empresas de servicios o los servicios cooperativos, para la mejora de la eficiencia de las dehesas. Ello mediante productos innovadores como la miel y otros productos ecológicos, etc.
- ✚ Impulsar la industria y actividades artesanales relacionadas con los productos y servicios de la dehesa.
- ✚ Mejorar el acceso a los mercados vía singularidad, explorar mercados, aprovechar las iniciativas individuales para cubrir circuitos cortos de comercialización. Integrarlos en el turismo rural mediante su gastronomía. Propiciar vías contractuales que permitan mejorar el conjunto de la cadena alimentaria, la calidad y singularidad de los productos de la dehesa.
- ✚ Cuantificar el impacto de productos sucedáneos de los productos de la dehesa. En particular, regular la denominación de los productos del cerdo ibérico, de forma que el mercado diferencie adecuadamente la singularidad de estos productos.

Investigación, desarrollo, formación e innovación.

- ✚ Desarrollar materiales formativos y de divulgación sobre las dehesas para la enseñanza primaria, secundaria y el público en general. Impulsar el conocimiento “in situ” de la dehesa para escolares y la ciudadanía en general.
- ✚ Intensificar los trabajos relativos a la cuantificación de externalidades positivas y negativas asociadas a la dehesa.
- ✚ Desarrollar metodologías para el diagnóstico y tratamiento de plagas y enfermedades en plantas y animales.

La dehesa tradicional entra en crisis con la transformación social iniciada con el *desarrollismo*. Su falta de rentabilidad aboca al paulatino abandono de muchas explotaciones. Este paisaje cultural requiere de una alta intervención antrópica, de elevados costes de operación y de insumos alimenticios. En el contexto actual, su sostenibilidad se hace cada vez más difícil.

El turismo rural emerge como una alternativa de diversificación de rentas. Pero una parte de las dehesas andaluzas se encuentran dentro de Parques naturales, por lo

que es necesario adaptar sus actividades productivas a sus regulaciones medioambientales.

El desarrollo de la Ley 45/2007 de 13 de diciembre sobre el desarrollo rural sostenible abre un espectro muy amplio para integrar acciones con el fin de incrementar el progreso y la eficiencia de estos territorios.

Aunar diagnósticos y metas de territorios con geometría de atributos muy variables exigirá una importante dosis de motivación, concienciación y de acción colectiva. Las acciones transversales con focalización territorial, sinergias de políticas sectoriales de actores y territorios están necesitadas de un importante esfuerzo. Los GDR y sus consejos territoriales pueden ser socios principales en esto. Veremos en este documento un esfuerzo de encontrar modelos de actividades productivas integradas por parte de uno de ellos.

CAPÍTULO IV:

EL TURISMO RURAL

Esta investigación trata de evaluar la implementación de un proyecto de análisis de viabilidad de actividades productivas en el entorno medioambiental del monte mediterráneo andaluz. Entre las actividades incluidas se encuentra el turismo rural. Y de hecho ha sido la única línea que realmente se ha impulsado. Por ello es necesario comprender sus características más importantes.

En primer lugar trataremos de conceptualizar y definir que es el turismo rural, estableciendo su ordenamiento jurídico, agencias, estructuras empresariales, y la demanda y oferta de estos servicios. Para finalizar estableceremos un discurso entre los conceptos de turismo y desarrollo local y regional, mediante estrategias empresariales, marcas – destino y redes entre destinos turísticos.

IV.1. DEFINICIÓN Y CONCEPTUALIZACIÓN DEL TURISMO RURAL

A pesar de la abundante cantidad de autores (Pulido, 2008) que han tratado de definir y delimitar el ámbito de estudio del turismo rural el fracaso en alcanzar un consenso aun es evidente. El carácter multidisciplinar y las veloces adaptaciones a las demandas de unas sociedades mutables explican este contexto.

Si partimos del término “turismo” nos encontramos con un término adyacente a diversos marcos conceptuales de las ciencias sociales, y al lenguaje común y técnico. Como señala López Palomeque (2008 en *op.cit.* 5: 23) para encajarlo en un paradigma científico marco debemos observar su relación con conceptos conexos: tiempo libre, ocio, actividad económica, cambio social y cultural.

Como señala Puertas (2007: 23) en nuestra sociedad se produce “una ruptura y abandono constante de la ética del trabajo y por el contrario se consolida como un derecho social, democratizando la esfera social y particular de los individuos”. (Vera *et al.* 1997: 401 *op.cit.* 6) subrayándose que “ha dejado de ser marginal para convertirse en estructural”.

Dada la inexistencia de una definición irrefutable podemos distinguir entre definiciones conceptuales y operativas, tal y como describe Sáez (2006, en *op.cit.* 5: 29-30). Por otro lado podemos acercarnos a una definición desde el ámbito de estudio desde el que partamos. Estos son principalmente desde concepciones económicas, sociales y espaciales o geográficas (Gómez y López Palomeque, 2002 en *op.cit.* 5: 10).

Para poder continuar en este estudio partimos de la definición de Krapf y Hunzinger (1942 en *op.cit.* 5: 23), adoptada por la Asociación Internacional de Expertos Científicos en Turismo (AIEST). Esta define al turismo como: “La suma de fenómenos y relaciones producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su

lugar de domicilio, en tanto que dichos desplazamientos y permanencias no estén motivados por una actividad lucrativa”. Tras varias décadas de intentos la última definición que disponemos es la de la Organización Mundial del Turismo, aportada en 1994, que establece que:

“El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros” (Sancho *et al.*, 1998: 44, en *op. cit.* 6)

Esta definición ya nos da las siguientes claves:

- + Elementos motivadores en el viaje.
- + Estancia no permanente sino acotada durante un periodo máximo de un año.
- + Localización fuera de su lugar de residencia.
- + Delimitación de la actividad por el viaje y las actividades en el destino.

De las que podemos extraer diversas consideraciones:

1. Se trata de una actividad económica con soporte geográfico en sus procesos.
2. Los agentes de estos espacios están implicados en su totalidad, directa o indirectamente, consciente o inconscientemente, siendo el caso de las administraciones, los consumidores o los ciudadanos.
3. El turista se desplaza, pero el producto no. El recurso se consume allí donde se produce y es perecedero.
4. Como actividad de servicios que es, consumo y producción son simultáneos.
5. Producción simbólica y física son comunes; la imagen es su nexo de unión.

Bastantes autores han tratado la problemática del turismo desde los enfoques de la oferta y la demanda. Otros han sistematizado los factores de crisis inherentes a este sector de la economía y los cambios en el comportamiento de la demanda tendentes a su encauzamiento a través del llamado turismo emocional (Bordás, 2003).

El Turismo rural es un término que se ha generalizado como actividad económica. Así como en el caso de su matriz soporta una gran confusión conceptual y semántica. Partiendo de la obra *Análisis Territorial del turismo* (Vera *et al.*, 1997) debemos ampliar sus delimitaciones e incluir tal como hace López Palomeque (2008:29 en *op.cit.* 5) un número significativo de modalidades en la acepción “Turismo en Espacio Rural”.

Partiendo de este conjunto de tipos que se confunden y comparten un mismo espacio podemos extraer diversas características de esta acepción:

1. Parte de productos heterogéneos, con sobre valoración del alojamiento como parte de la oferta.
2. Las actividades ofertadas son múltiples y con conexión espacial.
3. Existe confusión en cuanto a su simbolismo alternativo o sostenible y post-industrial.

Y podemos definir el turismo rural como una actividad poliédrica desde el ámbito en que se enfoque:

1. Geográfico, o con consideración en el espacio donde se desarrolla, como recurso capaz de ser ordenado territorialmente.
2. Socioeconómico, “compuesta por una oferta integrada de ocio, dirigida a una demanda cuya motivación principal es el contacto con el entorno autóctono y que tenga una interrelación con la sociedad local” (Fuentes 1995: 34, *op. cit.* 5).
3. Operativo e institucional, con base jurídica o en las políticas públicas.

Si bien el primer ámbito no muestra capacidad para delimitar que es rural y que no lo es en el segundo caso se normativiza en exceso en una dimensión desarrollista. En el último caso se puede criticar su enfoque parcial y de subjetividad implícita sobre la base de las mediciones de sus actuaciones, disgregadas dentro de un conjunto (López Palomeque, 2008: 35 en *op.cit.* 5).

Tras este proceso podemos identificar sus rasgos (Ivars 2000: 36, en *op.cit.*5) tomando algunas referencias mínimas:

1. Localizable en espacios rurales.
2. Con pernoctación.
3. Con énfasis en las motivaciones de la demanda.
4. Disfunciones: Demanda heterogénea y oferta no reglada en muchos casos.
5. Con una estacionalidad acusada.
6. Disperso o difuso, menos concentrado que en otros tipos.

Tras ello podemos dar una definición de *turismo rural*, siendo esta la de,

“actividad económica con ámbito rural, basada en una oferta de alojamiento y actividades de ocio, enfocada a una demanda motivada por el contacto con el entorno, sus habitantes y sus usos”

Este tipo de turismo parte de una demanda que tiende a escoger formatos alternativos, menos congestionados y vinculados al disfrute del patrimonio natural y

cultural. La creciente conciencia social sobre todo lo “medioambiental” y “ecológico” comparte valor con la valorización social de lo rural.

Podemos extraer que se trata de un fenómeno con creciente valoración en la totalidad de las sociedades avanzadas. Existe una creciente orientación a un consumo de estos espacios rurales y sus valores inmateriales por saturación del modelo turístico tradicional, de masas. Por otra parte por ser un mercado abierto a posibilidades de negocio muy amplias, basadas en la gran variedad de tipos motivacionales.

En un contexto de mutación del medio rural en Europa aparecen desafíos derivados de:

- ✚ La pérdida de peso de las actividades agropecuarias.
- ✚ La difuminación entre mundo rural y urbano en muchos territorios.
- ✚ La asimilación cultural a patrones de una sociedad moderna.

Por ello el turismo se ha instrumentalizado como un bálsamo capaz de revitalizar y poner en valor los abundantes recursos ociosos en estas zonas.

Sobre la base del interés por conocer sus rasgos y perfiles es posible establecer diversas clasificaciones en el ámbito taxonómico. Cada acepción da lugar a subtipos específicos que no pueden definirse únicamente por las actividades que incluyen. Su realidad ontológica comprende factores que conforman un fenómeno con múltiples tipos resultantes de su análisis.

Sobre la base de una simplificación de este *imbroglio* conceptual tomamos como suficiente la clasificación (López Palomeque 2008: 44, en *op.cit.* 5) por actividades turísticas:

1. Específicamente rurales.
2. Específicamente urbanas.
3. Que pueden desarrollarse en uno u otro entorno.

También como señala Burton (1995:46, en *op.cit.* 5), es posible distinguir hasta cinco grupos en función de actividades, asociadas a recursos naturales. También al grado de intensidad en su uso mediante la división en masivo, de grupo o individual.

Dentro de aquellos específicamente rurales tenemos tipos específicos de los que trataremos a lo largo del texto en función del ámbito de estudio de esta tesis.

Siguiendo a Juan y Solsona (2000 en *op.cit.* 6: 45) podemos apuntar y conceptualizar algunos que atañen a nuestra investigación:

1. Agroturismo: actividad en el medio rural basada en el alojamiento en casas de agricultores y ganaderos, que permite un mayor contacto con la cultura local.

2. Turismo de naturaleza o verde: actividades turísticas o deportivas que se desarrollan en el medio rural.
3. Turismo ecológico: dedicado al disfrute de la naturaleza de forma activa, con el objetivo de conocer e interpretar los valores naturales y culturales.

Estos modelos no son excluyentes y se entremezclan en función de compartir actividades comunes.





IV.2. RÉGIMEN JURÍDICO DEL TURISMO RURAL

En España siempre ha existido un turismo en zonas rurales, basado en el desplazamiento vacacional en segundas residencias, retornos de emigrantes o visitas a familiares.

Como antecedente tenemos el programa de las llamadas *vacaciones en Casas de Labranza*. Este fue creado por orden conjunta de los Ministerios de Información y Turismo y del Ministerio de Agricultura con fecha de 1967, pero sin regulación específica.

Las primeras regulaciones parten con el fenómeno constitucional y el desarrollo de las nuevas Comunidades Autónomas (CC.AA.), incorporando en sus Estatutos de Autonomía la competencia exclusiva sobre el turismo. Respondiendo a estas competencias las administraciones autonómicas han ido aprobando normas reglamentarias para ordenar los servicios y actividades turísticas.

Si bien todas las autonomías tienen estipuladas sus regulaciones tan solo señalaremos la que afecta a la CC.AA. donde se ubica nuestra investigación. En Andalucía el Decreto 20/2002, de 29 de enero, de Turismo en el Medio rural y Turismo Activo tipifica la oferta de alojamientos en:

-  Casa rural.
-  Vivienda turística de alojamiento rural.
-  Hotel y apartamento turístico rural.
-  Complejo turístico rural.

El tema del alojamiento turístico capta la mayor parte del corpus jurídico del turismo rural, si bien no todas las modalidades de alojamiento ubicadas en el medio rural están reguladas.

Las actividades suelen regularse de forma independiente en las mayorías de las regulaciones autonómicas. Sin embargo, en Andalucía esta comprende conjuntamente ambas e incluso se hace referencia a la restauración.

Otras características comunes son (Pardella de Blas *en op.cit.*5, 2008:114):

- ✚ Enfoque en los requisitos de obtención de autorización administrativa, los establecimientos y su funcionamiento.
- ✚ La ausencia de previsiones de planificación territorial.
- ✚ La ausencia de aspectos relativos a la consecución de un desarrollo sostenible o de mejora de la calidad.

En la mayoría de las regulaciones autonómicas el titular del establecimiento debe ser una persona física y no jurídica. En Andalucía no es necesario que este resida en la misma explotación turística ni que un encargado se responsabilice del alojamiento y de las incidencias que surjan. La profesionalidad es un tema que tampoco está incorporado en la legislación andaluza, de manera muy lamentable.

Las exigencias de equipamiento y servicios deben ser acordes al carácter rural de la edificación. La intervención de la Administración fija la capacidad de los alojamientos y periodo mínimos de apertura anual. En el caso de Andalucía el artículo 19.1.e) prescribe que su capacidad de alojamiento no superará las 20 plazas en el caso de las viviendas turísticas de alojamiento rural y entre 21 y 250 en los complejos turísticos rurales y villas turísticas. (Artículo 18.1.a). Los establecimientos hoteleros y apartamentos turísticos rurales tendrán por el artículo 17.1. d) una capacidad alojativa no inferior a veintiuna plazas.

Como problemas sin resolver y a los que las CC.AA. deben responder se encuentran:

- ✚ La falsificación del producto rural.
- ✚ La ausencia de una planificación turística del medio rural.
- ✚ La abundante oferta ilegal o clandestina.
- ✚ La división y encorsetamiento entre las capacidades de alojamiento, borrando las diferencias entre hoteles y casa rurales.
- ✚ La creación de marcas de calidad y clasificación por categorías.
- ✚ La aparición de nuevas formas de comercialización.

IV.3. ACTORES, POLÍTICAS PÚBLICAS Y GESTIÓN DE REDES EN TURISMO RURAL

Desde la perspectiva de la oferta la competitividad de un destino turístico descansa en que las acciones de los diferentes actores estén coordinadas. El consumo de los visitantes es el de un todo integrado. Hasta el momento las administraciones locales han tratado de liderar este proceso ante la falta de capacidad de actores privados (orientados en su mayoría a sobrevivir el día a día) y de las administraciones regionales (por falta de capacidad para liderar proyectos con base territorial local).

La introducción de temas cada vez más complejos en las agendas políticas locales ha derivado en la asunción de nuevos roles, inutilizándose los sistemas jerárquicos y monopolistas, superando los costes de transacción de las negociaciones de la *acción colectiva* y redefiniendo un estilo estratégico relacional basado en el enfoque de redes (Merinero en *op.cit.* 5, 2008:188-189)

Lo que hace que exista esta dinámica son una serie de metas compartidas, poniendo recursos y capacidades para afrontar juntos un problema imposible de resolver de forma separada. Para ello es necesario que se contemplen mecanismos de participación de la sociedad civil en la elaboración de las políticas públicas así como que se definan las funciones y el liderazgo en el impulso de la red.

En un escenario donde los turistas pueden elegir entre miles de ofertas *no de masas*, y donde los operadores turísticos mayoristas o turoperadores no tienen deseos de acceder, los destinos turísticos rurales no pueden permitirse carecer de una planificación articulada.

Las redes y su gestión implican introducir innovación en el destino, ya que el desarrollo de actividades interdependientes aumenta las sinergias productivas mejorando las oportunidades del destino-red (Novelli *et al.* 2006, *op.cit.*5: 195). Y esta se debe basar en relaciones formales de confianza y colaboración.

Los ámbitos de participación pueden variar en función de las fases y niveles en las que deba participar cada actor, con técnicas e instrumentos de participación diversos. En todo caso el proceso no tiene sentido si no se establecen claramente los criterios de participación, que tengan interés en participar como actores activos y no por compromiso o que sean apáticos, estén formados y aporten conocimientos y habilidades, dispongan de tiempo para estas tareas, de plena información y canales fluidos de comunicación, acepten el diferencial de implicación y protagonismo de cada actor y sobre todo compartan el mismo impulso en la consecución de objetivos comunes.

IV.4. DEMANDA, ANTECEDENTES Y COMPETIDORES

La demanda de turismo rural ha crecido en la última década de forma exponencial, no solo en cantidad sino también en prioridades, gustos y motivaciones de sus integrantes. En España, partimos de la Encuesta de Ocupación en Alojamientos de Turismo Rural (EOATR), que viene elaborada por el INE desde 2001. En el 63,4% de las ocasiones no se utilizó el alojamiento reglado reflejando la falta de información estadística fiable.

Un problema importante es el de la estacionalidad de la demanda: aparte de las típicas fechas vacacionales de Verano, Semana Santa, puentes de Octubre-Noviembre y Navidad este fenómeno debe verse en perspectiva semanal y de concentración en fines de semana y puentes, no mensual.

Aunque la demanda se ha duplicado en el lustro de 2001-2006 los usuarios siguen siendo mayoritariamente nacionales. De hecho el mercado nacional genera el 89,9 % de los viajeros y el 82, 47% de las pernoctaciones. Dentro de este Madrid aporta el 27,57 % de los viajeros, seguida de Cataluña (17,21%) y Comunidad Valenciana (10,13%).

Los mayores receptores de flujos turísticos son Castilla-León, Cataluña y Cantabria junto a Asturias. En un cuarto puesto se encuentra Andalucía en ambos apartados del ranking.

Los mercados internacionales se han mostrado como insignificantes en cuanto al número de turistas rurales. Destaca Alemania entre ellos pero con un crecimiento por debajo de la media del citado lustro.

Debemos contemplar con humildad las importantes experiencias que algunos de nuestros competidores han vivido, como referencia inestimable que estudiar como buenas prácticas:

FRANCIA

Como pionera, tras el impulso dado a las políticas sobre el medio rural, Francia aprovechó este potencial de desarrollo y fijación de población en el territorio a través de las *Logis de France* y las *Gîtes Ruraux*, protegiendo las características propias de las áreas rurales. La oferta es muy amplia y variada, formada por microempresas de carácter familiar, aunque con alto nivel de asociacionismo, que llega hasta el 90%.

El primer espacio turístico para los franceses es el rural (36%) y el segundo en número de pernoctaciones (33%). Su política de promoción es homogénea, ingente, con oficinas propias para cada producto.

Destacan las experiencias en diferenciación de las *Gîtes a theme* y de propuestas innovadoras como los hoteles “*Parcs naturels de France*”, los llamados alojamientos “con encanto” o “con carácter”, las *Gîtes a theme*, enfocadas a ciertos sectores de la demanda con contenidos temáticos muy definidos, la clasificación por estrellas, así como la unión de toda la oferta a través de la web <http://www.franceguide.com/>, que engloba a todas las sub-territoriales.

ITALIA

Las primeras experiencias en Italia parten de su vinculación con el agroturismo, que depende de la acogida de turistas en explotaciones agropecuarias.

El asociacionismo es muy patente: existe un sindicato agrícola que les engloba y representa llamado Anagritur. Sin embargo el individualismo predomina en la oferta de servicios tradicionales y hospitalidad, con controles de calidad demandados por las propias asociaciones.

Su demanda es mayoritariamente nacional pero la extranjera es considerable, alcanzando un 25% con un crecimiento del 10% en la última década. La Toscana llega a recibir a un 66% de estos. Dada su imagen internacional acapara un 29% de las infraestructuras turísticas frente a un 10% del *mezzogiorno*.

Los *agriturismi* son en su mayor parte un éxito en la diversificación de rentas para un buen número de pequeñas granjas, pudiendo superar a la actividad agroganadera. Son obligatorias las ventas de productos típicos y la restauración. Las actividades culturales y de ocio deben ser típicas y relacionadas con la actividad agrícola.

Como competidor y punto de referencia podemos señalar el caso de las *NEKAZATURISMOA*. Veamos sus características:

En 1988 el Gobierno vasco publica un Decreto para encauzar las ayudas comunitarias a las explotaciones agrarias para inversiones de carácter turístico. En este se resume entre otros que los ingresos agrarios, turísticos y artesanales se complementarán entre sí para poder así garantizar la calidad de vida en el caserío. El Decreto contempla un régimen de ayudas para la instalación de alojamientos turísticos-agrícolas y la cuantía podía alcanzar hasta el 40% del coste de la obra necesaria para la habilitación de la vivienda siempre que no excediese los 30.000 €.

El producto consiste en una red de Agroturismos, que permite a los propietarios de viviendas rurales ofrecer servicios de alojamiento a particulares, promovidas por el Gobierno Vasco. Sin embargo, no se va más allá de la oferta de alojamiento y manutención, por lo que su oferta es de calidad pero no está integrada.

IV.5. ESTRUCTURA EMPRESARIAL DEL TURISMO RURAL

El turismo rural introduce un fuerte componente de modernización en el mundo rural. Si bien no es la panacea puede suponer un complemento de rentas si se acomete de manera integrada, buscando que tenga un efecto multiplicador y no distorsione a los otros sectores en crisis.

Para acometer estos procesos son necesarios profesionales capaces de garantizar la calidad buscada por los visitantes, conocedores del entorno, de poner en valor sus productos, conocer y difundir los recursos culturales y naturales, siendo responsables en la salvaguardia de los límites medioambientales (Lara de Vicente, en *op.cit.* 5, 2008: 212)

Lo que diferencia unas empresas de turismo rural de otras es su capacidad de ofrecer actividades, para lo que no es a veces necesario la realización de costosas infraestructuras. En todo caso la planificación exhaustiva es importante. Sin el cuidado por los detalles, la amabilidad y atención personalizada entre otros no es posible prestar un servicio excelente.

Es necesario acometer dos problemas que carcomen a esta actividad:

1. La sobreoferta de alojamientos, derivada de las ayudas comunitarias.
2. El elevado número de alojamientos ilegales, con un déficit de calidad palpable.

Según el INE y la EOATR⁵ (2008) las casas rurales en España han ofrecido más de 80.000 plazas, generando un volumen de negocio de 280 millones de Euros, con un crecimiento anual de un 15%. Según el lugar y las características del establecimiento, la rentabilidad puede situarse entre un 8 y un 10% anual, recuperándose la inversión en unos diez años.

Siendo en su mayoría empresas pequeñas en volumen y de gestión familiar la obtención de economías de escala suele ser difícil. A ello se une rigideces en la estructura de gasto y escaso espíritu asociacionista, que impide trabajar para ofrecer servicios conjuntos. La falta de formación y la descoordinación en el rápido crecimiento de la oferta han supuesto que en su adolescencia el fenómeno del turismo rural esté en plena crisis. Si este sector consigue mantenerse y crecer es debido a su papel de complementariedad de rentas, ya que por sí es muy escasamente atractivo como actividad única.

Por otra parte no es una actividad que genere un gran volumen de empleos al estar encorsetada por los límites legales de capacidad de alojamientos ofertados. Un

⁵ <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?L=0&type=pcaxis&path=%2Ft11%2Fe162eotr&file=inebase>
consultado el 16.07.09

74% de los establecimientos no contemplan actividades agropecuarias para los clientes. Según esto existe una clara división funcional entre agroturismo y turismo en el medio rural (Valdés y del Valle, 2006: 217, *op.cit.6*).

Un aspecto muy importante a destacar es que un 68% del personal no es remunerado y las mujeres representan el 44% del total. De ello se extrae como este sector se ha feminizado. Con ello se han introducido factores de modernización en el medio rural, implicando una salida laboral para muchas de sus mujeres.

Como se señala en Lara de Vicente, (2008: 224, en *op.cit.6*) de Pulido (2005) las empresas de turismo rural no se han adaptado bien al mercado. Nacen en muchos casos por medio de ayudas e incentivos públicos pero por razones de tamaño, falta de cualificación profesional, cortos canales de comercialización, baja relación de calidad – servicio y dificultades en la financiación por falta de solvencia en muchos casos se convierten en inviables y terminan por cerrar, trabajar en negro o languidecer.

Si este sector quiere estabilizarse y no caer en un agotamiento mutuo por una guerra de precios debe estudiar las demandas de los consumidores, ofertando las actividades que son localizables en su ámbito geográfico cercano. Los precios deben adaptarse a esta correlación de calidad y actividades pero siendo lo más asequibles posibles para no expulsar a la demanda de segmentos de menor poder adquisitivo.

Pero entre todos el principal factor que diferencia a este sector es la calidad del producto en su conjunto. A través de la gestión y relación personal entre encargado y visitantes se genera una imagen positiva o negativa que incide bastante en los resultados de negocio. No todos los encargados están preparados para soportar las dificultades técnicas de este tipo de negocio. Pero es condición *sine qua non* intentar mostrar interés en satisfacer, informar y ofertar propuestas a sus clientes.

IV.6. TURISMO Y DESARROLLO

Las relaciones entre el turismo y el desarrollo y la evolución que la misma ha presentado, se deben contemplar desde una reflexión sobre las características más apreciadas del turismo como “instrumento de desarrollo” y su rol en el proceso de desarrollo económico de las áreas de renta baja.

Los éxitos del turismo en la segunda mitad del Siglo XX han generado un estado de opinión favorable hacia el turismo y su dinámica (Calderón 2007: 24).

Puesto que se trata de un servicio que presenta características industriales, siguiendo a Esteve Secall (1983, en *op.cit.7*: 25) la industria turística cumple las tres características básicas de cualquier industria:

- 1) Rigidez de la superestructura, en este caso turística.
- 2) Dependencia de la infraestructura de transportes.
- 3) La existencia de fuertes inversiones en inmovilizado que requieren de un largo periodo de amortización.

Características a las que habría que añadir:

- ✚ La exigencia de capital humano.
- ✚ La necesidad de adaptación constante de nuevas tecnologías de frontera para mantener niveles aceptables de productividad y competitividad de la industria.
- ✚ La exigencia de calidad de procesos y productos. Esto es fundamental para garantizar la supervivencia de la industria en un entorno de fuerte competitividad y mutabilidad como es el actual.

De manera que nos encontramos en un segmento de actividad donde frente a una Oferta bastante “inelástica” conformada por equipamientos “raíces” y servicios complementarios tributarios de tales equipamientos, se sitúa una Demanda caracterizada precisamente por su gran elasticidad y movilidad que puede alcanzar rasgos de “volatilidad”. Demanda en su mayor parte orientada por grandes operadores internacionales (en *op.cit.*7: 29).

La actividad turística se ha considerado como revitalizadora, particularmente para áreas en declive, zonas atrasadas y como generadora de empleo. En la actualidad parece de general aceptación que el Turismo, por el conjunto de efectos, fundamentalmente económicos que origina, sea considerado como una herramienta de desarrollo económico. Asimismo, tradicionalmente se ha venido entendiendo que la actividad turística presenta una serie de ventajas sobre otras modalidades de actividades productivas, que la hacen muy interesante como tal instrumento de desarrollo económico para áreas de baja renta rurales en España, que podemos reseñar como sigue (Calderón en *op.cit.*7: 32):

- ✚ Escasas trabas de acceso + No contingentación: No existen problemas de acceso a los mercados, fronteras fiscales, tarifas o aranceles aduaneros o cuotas de exportación, como en otras industrias.
- ✚ Generación de empleo: Se trata además de una actividad de prestación de servicios que necesita personal, pero no de demasiado.
- ✚ Gama de puestos de trabajo: El turismo posibilita ofertar al mercado laboral una gama muy diversificada de puestos de trabajo desde los más complejos, que

requieren de una mayor acumulación de habilidades y capital humano, hasta los más sencillos y simples.

✚ Sesgo favorable a *target groups*: La actividad turística emplea proporcionalmente más mujeres y jóvenes que otras industrias o sectores.

✚ Difusión geográfica de la actividad y el empleo: La actividad turística contribuye a una mayor difusión geográfica del empleo, cosa especialmente importante para las zonas periféricas, remotas y rurales.

✚ Generación de Tejido Empresarial: La actividad turística genera muchas oportunidades para la aparición de PYMES y pequeños emprendedores, cuyo efecto más inmediato es la generación de un cierto tejido empresarial, y el desarrollo de una amplia gama de PYMES.

✚ Tendencia a la generación de nuevos productos a pesar de coyunturas desfavorables: Las tendencias del mercado apuntan hacia innovaciones en el concepto vacacional y de viajes; con una receptividad creciente hacia nuevos y más originales productos.

✚ Industria tendente a la sostenibilidad a pesar de la permanencia de prácticas poco sostenibles La calidad implica que de nada vale tener las mejores infraestructuras, los mejores equipamientos e instalaciones o el personal más cualificado, etc., si el entorno medioambiental donde se desarrolla la actividad turística no está en buenas u óptimas condiciones.

IV.6.1. Estrategias de desarrollo local y regional

A pesar del papel central de los emprendedores en la actividad turística, identificando oportunidades gracias a la confluencia de perspicacia y fortuna, en el caso del turismo rural el perfil de estos empresarios se muestra en muchos casos carentes de visión a largo plazo, basado en negocios familiares compuestos por *amateurs*, de difícil solvencia y rentabilidad.

Sin duda el turismo contribuye al desarrollo en términos económicos pero al no ser esta la única variable resulta menos beneficiosa de lo que se pretende. De hecho ofrece mayores encadenamientos hacia atrás con proveedores locales, que otras industrias. (Sharpley, 2002, en *op.cit.*5: 53).

Las estrategias de desarrollo el turismo rural puede ser independientes de empresas externas, inversiones elevadas de capital y formación para arrancar, pudiendo coexistir con otros negocios. El territorio se erige como el factor principal donde se coordinan análisis y acciones entre actores implicados, siendo sus resultados e iniciativas únicos y diferentes.

IV.6.2. Emprendimiento y empresas

El desarrollo empresarial es el componente básico de todo este estudio. Este parte de las iniciativas de muy diverso tipo en el territorio, que interactúan y se refuerzan entre sí. (Vázquez Barquero, 2005:59, *en op.cit.5: 59*).

Un factor decisivo es que florece allí donde el entorno favorece la motivación emprendedora. Por lo que crear condiciones para que las empresas surjan y se desarrollen debe ser un objetivo estratégico de los gestores locales.

El turismo rural es una actividad económica muy atractiva para los empresarios por su falta de precedentes y regulación. Y con ello en la mejora de la calidad de vida local. Todo depende del perfil del empresario. En este caso el sector público puede animar e incentivar estos impulsos. Al mismo tiempo los encauzaría pero sin ocupar su papel ni convirtiéndose en garante permanente en su desarrollo.

Como vimos en el capítulo II las motivaciones y condiciones para tener éxito con frecuencia suelen chocar con obstáculos estructurales enquistados en la cultura y clima de negocios de cada territorio rural. Las comunidades agrarias suelen ser reacias a emprender por presiones conservadoras, de falta de confianza, individualismo y carencias de formación. Si bien muchos carecen de motivaciones estrictamente económicas y lo hacen para crear su propio estilo de vida (Getz y Nilsson 2004, *op.cit.3: 63*) finalmente las preocupaciones derivadas se vuelven cada vez más económicas (McGehee y Kim, 2004, *en op.cit. 6: 63*).

En España las motivaciones para emprender se han vinculado demasiado a la captación de ayudas financieras como medio de diversificación de rentas y al mantenimiento del patrimonio familiar. Otras han venido de la mano de emigrantes retornados que traen experiencias y conocimientos adquiridos fuera del territorio.

La estructura empresarial suele ser de pequeñas y medianas empresas que nacen como *spin-offs* de otros locales. La mayoría han terminado los niveles educativos de secundaria pero muy pocos llegan a tener un título universitario. Predominan los empresarios adultos (35 - 55 años) siendo casi inexistentes los menores de 25 años (Sáenz Cala, 2008, *en op.cit.6: 64*).

Aunque el éxito de la empresa depende más del estilo de vida que de factores económicos, la política de ingresos entre varias actividades económicas y los gastos que los distribuyen entre ellas diferencia a unos proyectos de otros.

Las fuentes de inversión inicial suelen ser basadas en ahorros personales y familiares, llegando al 50% de los empresarios. (Sáenz Cala 2008, *en op.cit.6: 65*). Esto marca que exista una correlación entre cantidad invertida y mayor edad.

Según Goffee y Scase (1983, en *op.cit.6*: 65) se pueden identificar cuatro tipos principales de empresas: autoempleo, pequeña empresa familiar, empresa gestionada por el propietario y las denominadas *owner - directors*, con una clara separación entre la propiedad y la gestión y niveles elevados de inversión. Las cooperativas son otro de los recientes instrumentos empresariales que permiten entrar en este tipo de negocios, partiendo de un capital inicial relativamente exiguo.

Estacionalidad, mala gestión y la aceptación de un beneficio no óptimo conducente a la simple supervivencia acompañados de la falta de planificación a largo plazo suelen llevar a que la mayor parte de este tipo de empresas cierren en menos de cinco años (Getz y Carlsen 2000, en *op.cit.6*: 65). La auto-explotación en número de horas convierte este estilo de vida en algo difícil de hacer suceder a los hijos. Se da pues un traslado de los hábitos agrarios al turístico, cuando las condiciones de éxito en cada sector son totalmente diferentes.

IV.6.3. Competitividad de destinos turísticos

En el mix del éxito del turismo rural entran varios componentes: Las actuaciones del sector público, la cualificación del capital humano, la cooperación local e interterritorial y el comportamiento de los mercados emisores (Pardellas de Blas 2008, en *op.cit.6*: 75).

Siguiendo un enfoque sistémico es posible presentar un análisis panorámico del turismo rural basado en cuatro variables principales: el papel del sector público, los factores de producción en la empresa, la eficacia empresarial colectiva y el comportamiento de los mercados emisores. (Figuerido y Silva 2004, en *op.cit.6*: 78)

Existen muchos factores que anteriormente hemos identificados como los generadores de proyectos y territorios competitivos. Uno muy singular es la falta de delimitación del producto turístico por parte de los empresarios, mediante la agregación a unos recursos disponibles en el territorio de una oferta simple o variada a través de sus servicios. El resultado es que se ofrecen servicios confusos que rompen las expectativas de calidad del visitante. El empresario con capacidad de planificar y analizar su gestión en *feed-back* logra maximizar sus objetivos a largo plazo, en cambio los que no se preocupan únicamente sino a corto por obtener un estilo de vida o percibir rentas lo tienen mucho más difícil en ese “lustró de prueba”.

IV.6.4. Marketing en el turismo rural

El desarrollo del marketing en el turismo rural presenta características propias por lo que exige un esfuerzo de adaptación y creatividad. Las características de ruralidad, oferta reducida, no ser profesión de partida, trato humano, falta de homogeneidad conceptual y típica, y demanda de actividades y contacto con el patrimonio rural y cultural suponen un complejo escenario para muchos proyectos. En muchos casos son necesarios análisis y reflexiones para conocer a la demanda de visitantes, y sus necesidades vía segmentación, a fin de poder colmar sus expectativas. El objetivo primordial será la fidelización mediante la diferenciación (Serra, 2002, en *op.cit.6*: 245).

Dentro del marketing es posible orientarse por estrategias de precios, analizando los factores internos y externos a la propia empresa. También la estrategia de distribución y comunicación ha pecado de un excesivo protagonismo en el uso de canales directos por causa del mismo tamaño de estos, poco atractivos tradicionalmente para los grandes operadores. Si este tipo se explota con el uso de asociaciones y centrales de reservas sus capacidades de éxito son mayores que si lo realizan de manera aislada.

Un uso de los canales de distribución indirectos a través de agencias minoristas puede ser una salida a esta situación. Pero depende de que el sector siga creciendo, a fin de obtener volúmenes de venta que permitan ingresos suficientes.

La comunicación de la oferta debe implicar no solo a actores de forma consciente sino también inconsciente, implicando a la población local en la protección y potenciación del turismo rural (Mediano Serrano 2008, en *op.cit.6*: 254).

IV.6.5. Marcas - destino de destino rural

Un destino turístico es un conjunto de recursos que generan una capacidad de atracción suficiente para inducir a su visita, facilitado por las infraestructuras y complementado por servicios que colmen sus expectativas.

La imagen proyectada por el destino y su capacidad de atraer mediante percepciones y sentimientos generados en sus visitantes respecto a los de sus competidores. Dicha imagen puede alterarse y deformarse en lo que sería un proceso de refracción (Solsona 2008, en *op.cit.6*: 268)

El objetivo de una marca turística es identificar bienes y servicios de un destino u organización diferenciándolas de otros. Esta se compone de una parte escrita o pronunciada y otra que no a través de un símbolo, señal o distintivo. Sus funciones son:

1. Que el producto sea fácil de identificar. Se recomiendan nombres cortos, específicos, estables en el tiempo, singulares y con pregnancia.⁶
2. Ofrece una percepción positiva de precio-calidad, dependiendo de su rigor.
3. En general son fáciles de mantener en la mente del cliente. Su éxito reside en ello.
4. Debe tener un respaldo grande para soportar los gastos de su mantenimiento.
5. Deben tender a aprovechar las economías de escala, de forma conjunta (Kotler *et al.* 1997, en *op.cit.*6: 271).

De acuerdo con Kapferer (1997) en (Valls 2004: 186), las marcas tienen 8 funciones: las dos primeras son símbolos que facilitan la elección, ahorrando tiempo. Las tres siguientes reducen el riesgo percibido. Las tres restantes son de tipo lúdico.

El destino debe seleccionar aquellos segmentos de mercado a los que enfocar estas marcas. Las submarcas de destino geográfico local deben complementarse con las marcas de región – destino.

En el caso del turismo rural los obstáculos han sido evidentes: falta de financiación, expertos y técnicos especializados, empresas con interés en integrarse, clientes con recíproca aceptación y valoración de estas por saturación de sub - marcas.

IV.6.6. Redes y turismo rural

Destacan las redes empresariales como policéntricas y en función de la llamada cadena de valor. Estas deben basarse en la confianza, permitiendo disminuir los costes de negociación entre los socios.

Este trabajo tratará sobre la creación de un cluster de ámbito regional y sectorial constituido por una serie de empresas unidas bajo un mismo proyecto, especializadas en actividades con miras en un crecimiento de economías de alcance. Veremos en los próximos capítulo sus primeros pasos y valoraremos su proceso de puesta en marcha.

⁶ Según la Real academia de la Lengua se define como “Cualidad de las formas visuales que captan la atención del observador por la simplicidad, equilibrio o estabilidad de su estructura”.

El turismo es sobre todo una industria de servicios en constante crisis. Si añadimos que se sitúa sobre un medio rural en crisis podemos entender que su uso por parte de las administraciones públicas es bastante problemático.

Recordando nuestro ámbito de estudio podemos destacar que el turismo rural presenta una tendencia de valorización social del patrimonio natural. Se trata de incorporar la *naturaleza* como bien de consumo y por ende, a su mercantilización, en un contexto de creciente valoración social.

Sin embargo, existen obstáculos estructurales a resolver y que parten de una ausencia de planificación territorial y sostenible articulada, la abundante oferta ilegal, un empresariado poco cualificado para acometer proyectos empresariales, una escasa captación de la demanda internacional, así como una estacionalidad que impide una autosuficiencia financiera basándose únicamente en esta actividad.

Estos factores marcan un escenario de crisis en la que la diferenciación de la oferta resulta una de las pocas salidas empresariales para muchos de estos proyectos. Por ello el proyecto **MONTE***mediterráneo* presenta un modelo de turismo rural basado en la diferenciación. Sin embargo, sus fundamentos no son capaces de superar la problemática de este tipo de negocios, como veremos más adelante.

CAPÍTULO V:

LOS ESPACIOS NATURALES PROTEGIDOS DE ANDALUCÍA

En los últimos años se aprecian cambios en las modalidades de turismo de interior. Sus grandes expectativas de crecimiento motivan una preocupación equivalente respecto a sus consecuencias ambientales, económicas y sociales.


El medio ambiente tiene un enorme papel en esta actividad económica, dado que constituye su seña de identidad y objeto de atracción por parte de los visitantes. Sin embargo, el impacto de estas visitas puede dar lugar a fricciones entre los *stakeholders* implicados en la explotación, disfrute o conservación de estos recursos naturales.

Como veremos, el proyecto necesita ubicarse en unos espacios naturales que en bastantes ocasiones se ven sometidos a presiones, derivadas por la apropiación de competencias entre las diferentes administraciones públicas.

En Andalucía se encuentra una amplia muestra de ecosistemas, resultado de la evolución natural y de la forma de aprovechar los recursos por parte de los seres humanos que han poblado y pueblan su territorio. Se la considera como una de las regiones más ricas y mejor conservadas de Europa. Hoy en día, conforme a lo dispuesto en el artículo 1 del Decreto 95/2003, de 8 de abril (BOJA núm. 79, de 28/04/2003), la Red de Espacios Naturales Protegidos de Andalucía (RENPA)

"Se configura como un sistema integrado y unitario de todos los espacios naturales ubicados en el territorio de la Comunidad Autónoma de Andalucía que gocen de un régimen especial de protección en virtud de normativa autonómica, estatal y comunitaria o convenios y normativas internacionales".

La RENPA está integrada por 242 espacios que, en conjunto, abarcan una superficie del orden de 2,8 millones de hectáreas, de las que 2,7 millones son terrestres (lo que representa aproximadamente el 30,5% de la superficie de Andalucía) y el resto son marítimas. Es la red más importante en superficie y en número de espacios protegidos de la Unión Europea, encontrándose en ella los ecosistemas más representativos de Andalucía. La distribución de las categorías, figuras o designaciones de protección, recaídas en los espacios integrantes de la RENPA, es como sigue:

 Espacios Naturales Protegidos: 2 Parques Nacionales, 24 Parques Naturales. A ello se añaden 21 Parques Periurbanos, 32 Parajes Naturales, 2 Paisajes Protegidos, 37 Monumentos Naturales, 28 Reservas Naturales y 5 Reservas Naturales Concertadas.

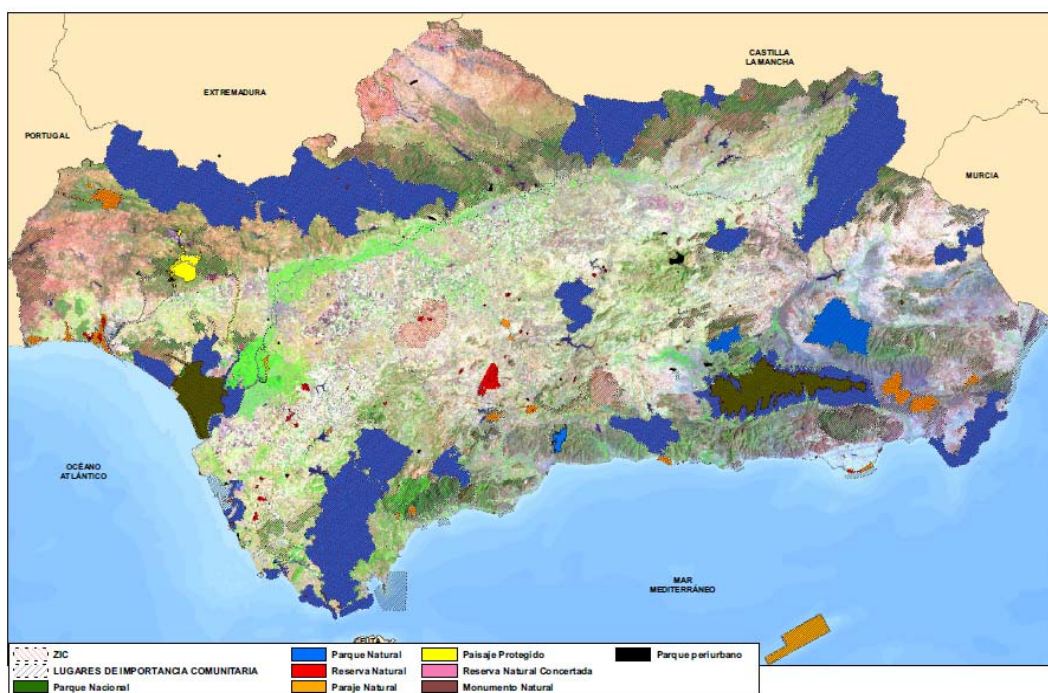
✚ Espacios Protegidos Red Natura 2000: 195 Lugares de Importancia Comunitaria (LIC) y 63 Zonas de Especial Protección para las Aves (ZEPA), según la Ley 42/2007, de 13 de diciembre, del Patrimonio Natural y de la Biodiversidad.

✚ Otras figuras de protección de espacios: 9 Reservas de la Biosfera (MaB, UNESCO), 20 Sitios Ramsar o Humedales de Importancia Internacional (Convenio Ramsar), 4 Zonas Especialmente Protegidas de Importancia para el Mediterráneo - ZEPIM (Convenio de Barcelona), 2 Geoparques (UNESCO) y 1 Patrimonio de la Humanidad (UNESCO).

Así pues, Andalucía cuenta actualmente con 153 Espacios Naturales Protegidos: 151 con las categorías de protección referidas y 2 ZEPA (“Alto Guadiato”, en Córdoba y “Campiñas de Sevilla”, en Sevilla) que, en conjunto, abarcan casi 1,8 millones de hectáreas, lo que supone más del 20% de la superficie de Andalucía y del orden del 30% del total de la superficie protegida del Estado español.

La distribución de los espacios integrantes de la RENPA puede observarse en el siguiente mapa:

Ilustración V. 1. Red de espacios naturales protegidos de Andalucía.



Fuente: Consejería de Medio Ambiente (2009)

Andalucía no es ajena a tensiones medioambientales. Desde su nacimiento como autonomía ha prestado una atención preferente en la preservación de su enorme *stock* de espacios naturales (Flores 2008: 239). Fruto de esta filosofía, instituyó la Agencia de Medio Ambiente (AMA) como órgano autónomo competente en la materia y promulgó leyes para la misma. La más importante es sin duda la *Ley 2/89, de 18 de Julio, de Inventario de Espacios Naturales Protegidos de Andalucía*. Con ella se confirma la política de preservación de los grandes ámbitos rurales que ya existían. Se establece un marco legal, ampliando la zonificación hasta un 21% de la superficie de la Comunidad. Si bien se parte de una voluntad de aunar desarrollo y conservación del medio las políticas de la diferentes Consejerías han tendido a posturas maximalistas. Y con ello poco ha ayudado a apoyar a los otros componentes del Desarrollo sostenible.

En la Ley de Inventario de Espacios Naturales Protegidos aparece la figura del Parque Natural (P.N.). Estos nacen como auténticos laboratorios del ecodesarrollo. El problema es que en su desarrollo se ha obviado en gran medida el componente económico. Así, nos encontramos con comarcas enteras con un aceptable estado de conservación, paralelo a su estancamiento económico.

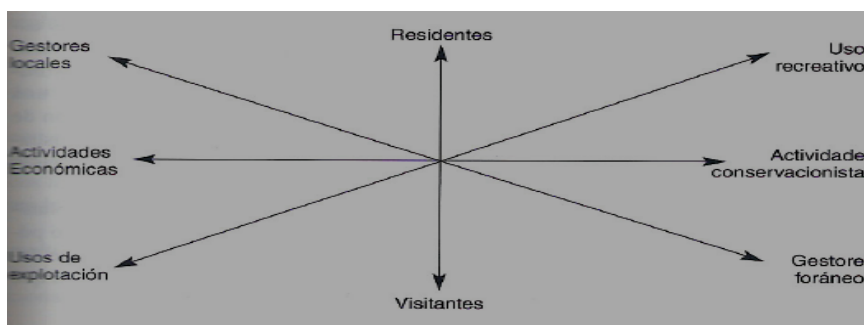
Para regular cada formato tanto la ley estatal como la andaluza prevén unos instrumentos de planificación bien definidos, como son: el Plan de Ordenación de los Recursos Naturales (PORN), el Plan Rector de Uso y Gestión (PRUG), el Plan de Desarrollo Integral (PDI) y el Plan de Fomento. Estos dos últimos se unifican actualmente en el Plan de Desarrollo Sostenible (PDS).

Si bien el alcance e implementación de los primeros y últimos ha sido muy diferentes. En la medida que lo ha hecho la confusión ha surgido entre normativas de protección de la Administración Autonómica y de las locales, debido a que las normas de suelo urbano y urbanizable son de su competencia. Todo ello ha dado lugar a un gran malestar entre los habitantes y emprendedores en estas zonas protegidas, al ver limitadas en gran medida sus actuaciones por el excesivo celo y morosidad administrativas de las instituciones encargadas de la protección de estos P.N.

Como señalan Corraliza *et al.*, (2002: 9) la gestión de los espacios naturales protegidos se basa en una normativa que, lamentablemente con excesiva frecuencia implica una serie de conflictos y disfunciones, derivados de dilemas que disminuyen o alteran las políticas públicas ejercidas por todos los implicados. En este sentido E. Zube (1995) *op.cit.* 9: 18) encuentra como paradoja que:

“Las poblaciones locales han considerado los parques como una maldición y una bendición al mismo tiempo”

El siguiente cuadro recoge de forma muy sucinta esta dialéctica:

Ilustración V.2. Vectores de conflictos más frecuentes en PN.

Fuente: Corraliza *et al.*, (2002: 9)

De estas podemos derivar varias implicaciones:

- ✚ Los espacios vírgenes como tal no existen en Andalucía. El caso de la dehesa andaluza es el más palpable de todos. Esto resta virtualidad a estrategias conservacionistas basadas en aislar estos espacios.
- ✚ Es cierto que deben crearse instrumentos para controlar el impacto de la presencia humana en relación con los recursos naturales. La actividad gestora debe descansar en técnicos no foráneos o urbanitas, que conozcan el territorio.
- ✚ Así mismo también se debe proteger las actividades que han permitido la trama hombre – monte como factor de simbiosis favorable a ambos.
- ✚ Se deben promocionar conductas pro ambientales positivas entre los visitantes.
- ✚ Se deben promocionar las conductas pro ambientales positivas entre los lugareños de identificación con el territorio y su deseo de permanencia en él.
- ✚ Debe existir un árbitro capaz de dirimir en los conflictos multiusuarios de los diferentes grupos de presión. Su labor debe ser neutra y alejada de criterios políticos mediante tres instrumentos básicos: información, mediación y compensación.

La mayoría de los espacios protegidos en Andalucía y en general en Europa están bajo una gran presión. Esta solo puede conducirse a través de una *gestión compartida* (UICN, 1994). El enfoque de gestión debe ser múltiple, tantos como sus grupos de intereses implicados. (Europarc España 2002, en *op.cit.* 9: 18).

La incorporación masiva del uso público recreativo es una tendencia imparable. Esta responde a una necesidad social de acercamiento a la naturaleza en el contexto de una sociedad post-industrial y del ocio. A esta responden muchas iniciativas

emprendedoras surgidas desde la población residente. Con iniciativas no solo turísticas sino también interpretativas y de educación ambiental, valorizando su patrimonio y garantizando al mismo tiempo su conservación.

Los P.N. no disponen de los medios para atender esas demandas y el cuasi-monopolio que mantiene EGMASA⁷ sobre las actividades alojativas y recreativas supone un gran freno a este movimiento. Y si bien se ha recorrido un largo trecho en dotación de infraestructuras para la recepción y encauzamiento de los visitantes estas continúan siendo muy insuficientes.

En general en Andalucía la búsqueda de homologaciones y certificaciones a toda costa ha propiciado la asunción de figuras escasamente útiles como han sido las Cartas Europeas de Turismo Sostenible en los Espacios Protegidos (CETS). La filosofía maximalista de la Junta de Andalucía promete extender este instrumento a los 21 P.N. de Andalucía sin haber reflexionado sobre sus potencialidades y capacidades reales.

La carta compromete a los firmantes a llevar a la práctica una estrategia local estratégica y bien planificada durante cinco años. En pos de un desarrollo sostenible, basado en la coparticipación. Sin embargo, esto choca con la falta de ambición de la mayoría de los actores locales por vincularse a una modalidad de turismo que presenta cortapisas y excesivos controles de calidad. Por ello su aplicabilidad es ciertamente muy cuestionable al ser una medida *top-down* y no de DRT.

Tenemos como contraste los sistemas técnicos de calidad de uso público en ENP. Si bien ECOTONO⁸, como empresa adjudicataria de la ejecución de este y del anterior programa CETS ha tratado de crear un documento común la subjetividad de los agentes impide una gestión eficiente de esta iniciativa.

⁷ La Empresa de Gestión Medioambiental, S.A., Egmasa, es una empresa pública de la Junta de Andalucía constituida en 1989 y adscrita a la Consejería de Medio Ambiente. A partir de 1995, con la creación de la Consejería de Medio Ambiente, amplía su campo de actividad a las labores de Prevención y extinción de incendios forestales (INFOCA), a trabajos relacionados con el medio natural y con la conservación de ecosistemas y labores de uso público en Espacios Naturales Protegidos. Trabaja con la iniciativa privada para cubrir sectores incipientes o que están insuficientemente atendidos, hasta que los proyectos se consolidan.

⁸ ECOTONO, Equipo Consultor en Medio Ambiente, Turismo y Desarrollo, es una empresa constituida en 1997 por técnicos especializados en la consultoría ambiental. El equipo de ECOTONO ofrece servicios de asistencia técnica en cuatro grandes áreas:

- ❖ Turismo sostenible y calidad
- ❖ Espacios Naturales Protegidos
- ❖ Educación Ambiental
- ❖ Desarrollo Rural

Siguiendo (*op.cit* 9: 121) una filosofía tendente a una gestión medioambiental vinculada a las necesidades de uso público cabe proponer los siguientes principios, en algún caso modificados por mi propia reflexión:

1. Coparticipación: Las líneas de actuación deben ajustarse a la planificación de los actores territoriales, antes que someterse a las previsiones de los planes de ordenación y gestión, que deben adaptarse a estos, partiendo desde una filosofía *bottom-up*.
2. Planificación ex – ante, durante y ex – post.
3. No-aislacionismo de los ENP.
4. Subsidiariedad y globalidad territorial.
5. Economía y ecología en impulso mutuo.
6. Rentabilidad desde la sostenibilidad, a priori.
7. Calidad subjetiva y concertada, participativa, sin homologaciones externas.

La responsabilidad en el marco de conservación de los ENP debe ser de árbitro entre las partes, tratando de aunar consensos y trasladar estos a instancias superiores. No al contrario como hasta el momento. Todo ello debe desembocar en relaciones cortas, integradoras, fácilmente mensurables y continuamente evaluadas en búsqueda permanente de la calidad.

La situación social de los P.N. es un importante laboratorio no solo para la implantación de estrategias de Desarrollo sostenibles. También de problemas en el solapamiento y conflicto de competencia (competitividad) por las competencias (funciones) (Ramos *et al.* 2001: 402) entre diferentes entes administrativos y civiles.

La falta de información sobre los instrumentos de gestión y sus consecuencias en las actividades cotidianas de los residentes ha dado lugar a actitudes polarizadas y contrarias a su gestión. Las estrategias de implantación dirigistas han ocasionado un déficit de legitimidad que no es capaz de ser cerrado por las administraciones encargadas de su gestión.

Las presiones de la sociedad civil están desplazando a los P.N. como un conjunto cerrado institucional a polos muy localizados: O bien se están desvirtuando la figura, convirtiéndose en meros parques periurbanos por presión del uso público o bien se convierten en Parques nacionales o Reservas integrales. (En *op.cit.* 9: 239).

El equilibrio que se pretende mediante el desarrollo sostenible de los PN no ha conseguido alcanzar buenas plasmaciones. Las figuras de P.N. en muchos casos se han utilizado como sucedáneo de Parque Nacional en el ámbito regional. Por otra parte

se ha dado una extensificación rápida y sin excesiva planificación de los 21 existente, acogiéndolos a iniciativas de Turismo Sostenible de dudosa utilidad.

La falta de refrendo social en la creación de los instrumentos de planificación y un enfoque demasiado unidimensional y conservacionista los han convertido en instrumentos de las políticas públicas de ciertas Consejerías, generando un “despotismo ilustrado” a través de Planes, interfiriendo en el devenir de sus residentes.

Para obtener una salida a esta situación se debe confirmar la admisión en una figura de protección como “Áreas Protegidas con recursos Manejados” o de categoría VI según la clasificación de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN).

Las figuras de los PORN no deberían redactarse con posterioridad a las declaraciones sino antes, para servirles de apoyo. Primero se debe planificar y ordenar y tras ello establecer los límites y la zonificación que le corresponde. La falta de transparencia en este y otros procesos como la Red Natura 2000 han derivado en una opacidad muy palpable por la opinión ciudadana, recrudeciendo los conflictos larvados ya existentes.

Como hemos visto en este capítulo sorprende como la falta de receptividad y de estructuras participativas, de información y comunicación sobre las posibilidades de explotación, vinculación y compensación en la gestión de los P.N. de Andalucía impiden alcanzar un modelo de desarrollo sostenible, basado en la coparticipación.

A su vez, la falta de ambición de la mayoría de los actores locales por vincularse a modalidades de turismo sostenible, que presenta cortapisas y excesivos controles de calidad refuerzan los obstáculos de percepción de sus habitantes.

Los residentes se sienten muchas veces tratados con falta de equidad, contemplando la gestión externa y descendente como una amenaza. Iniciar negocios en un P.N., o en sus zonas limítrofes supone un riesgo y un factor de incertidumbre. Existe una marcada desconfianza, propia de los ambientes rurales a iniciativas exógenas impuestas por gestores ajenos a sus propios intereses. Y con ello una clara sensación de pérdida de control sobre la gestión de recursos, en un periodo de valorización creciente de estos.

Los P.N. son un potente recurso. En el proyecto se han presentado obstáculos administrativos vinculados a la ubicación de las fincas integradas en el proyecto. Sin embargo, veremos como el proyecto ha sabido vehicular estas presiones, con mucha paciencia, imprescindible cuando factores de interés se convierten en los dominantes.

CAPÍTULO VI:

PLANTEAMIENTO Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

VI.1. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS

VI.1.1. *Objetivo General*

El objetivo general de esta investigación es la evaluación de un proyecto. Deseo conocer si ofrece (o no) un modelo alternativo de desarrollo de actividades productivas integradas para fincas ubicadas en el ecosistema del Monte Mediterráneo. Por ello subdivido este objetivo en varios, dependiendo de su naturaleza:



Objetivo positivo

El estudio y participación en este proyecto intentará analizar que este proyecto ha sido capaz de obtener un *modelo innovador* y fácilmente *replicable*. No obstante las dificultades y carencias que plantea y que serán revisadas a fin de mejorar o plantear esquemas alternativos.

Ello se obtendrá mediante las técnicas de:

- a) Observación participante.
- b) Entrevistas a los actores implicados (ver págs. 167 a 178 del anexo).
- c) Encuestación a expertos y técnicos en Turismo rural (método delphi).

Así como del análisis de la documentación generada por el proyecto y la literatura existente.



Objetivo normativo

Partiendo de lo anterior pretendo plantear unos cambios para implementar un modelo diferente.

VI.1.2. *Objetivos específicos*

1) ¿Es posible encontrar modelos actuales o anteriores de desarrollo de actividades productivas integradas en el ecosistema de Monte Mediterráneo a escala de España y de la Unión Europea?



Objetivo comparativo, revisión bibliográfica





Mediante la revisión de la literatura científica sobre modelos y proyectos análogos como *Gîtes de France*, *Nekazalturismoa* y *Agriturismi*.



Trataré de mostrar similitudes y semejanzas con estos y de inferir aspectos interesantes para la formulación de un modelo alternativo. Ello se llevará a cabo mediante una revisión bibliográfica de la literatura científica existente. No será posible profundizar en este trabajo, dados sus límites formales.

2) ¿Es capaz de alcanzar los objetivos y fases planteados en su formulación?



Objetivo descriptivo – evaluativo

-  Descripción y análisis del proyecto (evolución en el tiempo).
-  Evaluación del proyecto: coherencia entre objetivos y resultados.

Para ello se tratará de evaluar si el proyecto como tal ha alcanzado los objetivos planteados (ver anexo) en su formulación y se tratará de señalar:

-  Incoherencias.
-  Abandonos de itinerario.

Ello se obtendrá mediante las técnicas de:



-  Observación participante.
-  Revisión de las fuentes secundarias (estudio de caso),

Mediante el análisis de la documentación generada por el proyecto y la literatura existente.

3) ¿Son viables este tipo de iniciativas emprendedoras en el medio rural sin apoyo público? ¿Cuál es la influencia de la crisis económica en el proyecto?

Objetivo evaluativo

Análisis de las conductas económicas de los agentes. Se tratará de medir la percepción de los actores implicados respecto a la condicionalidad de emprender y:

-  En que medida influye un contexto de crisis.
-  En qué medida ha influido la posibilidad de captación de ayudas de la administración en su decisión de iniciar esta actividad.

Ello se obtendrá mediante las técnicas de:

- ✚ Observación participante.
- ✚ Entrevistas de los actores implicados (ver anexo).
- ✚ Encuestación a expertos y técnicos en Turismo rural (método delphi).

Así como del análisis de la documentación generada por el proyecto y la literatura existente.

✚ **Objetivo evaluativo**

Se tratará de realizar un diagnóstico sobre esta problemática usando una línea de base marcada por el inicio del proyecto (noviembre de 2007) y el de su finalización (abril de 2009).

Como indicadores de éxito se usarán aquellos que cuantifiquen:

- ✚ El aumento en el número de proyectos empresariales.
- ✚ La capacitación profesional obtenida por los stake-holders.
- ✚ La mejora en la rentabilidad y/o viabilidad económica de las fincas.

Ello se obtendrá mediante las técnicas de:

- ✚ Observación participante.
- ✚ Entrevistas de los actores implicados.
- ✚ Encuestación a expertos y técnicos en Turismo rural (método delphi).
- ✚ Estudio de caso.

Así como del análisis de la documentación generada por el proyecto.

VI.2. HIPÓTESIS GENERAL

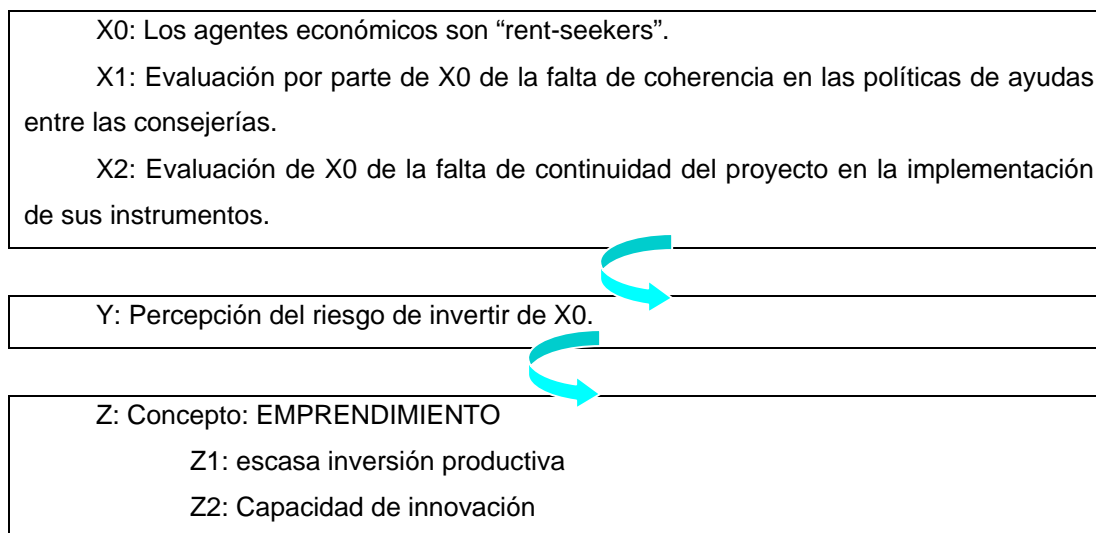
La respuesta hipotética a la pregunta general es que esta política pública orientadas al fomento del emprendimiento en fincas ubicadas en el ecosistema de Monte Mediterráneo y de la dehesa *es capaz de ofrecer un modelo alternativo de viabilidad y puesta en marcha de actividades productivas pero no causa el impacto deseado* al estar limitado por las respuestas de las preguntas operativas (incoherencia, abandono de itinerario y fallas en su desarrollo, conflictos de espacios y atribuciones

Entre los actores implicados en el proyecto y factores de generación del emprendimiento por parte de estos actores) para lo cual mostramos el siguiente esquema:

Análisis del contexto:

- ✚ *Crisis económica.*
- ✚ Políticas de las consejerías con *efecto expulsor* sobre la iniciativa privada por búsqueda de captación de rentas.
- ✚ *Incoherencias* entre los instrumentos y metas puestos en marcha por los entes que desarrollan el proyecto.

Actores:



Por lo tanto, la presente investigación tratará de demostrar mediante un estudio científico los factores que impulsan y dificultan a que estos actores emprendan ante la *percepción de riesgo* para invertir desde su evaluación de:

- ✚ Falta de continuidad del proyecto.
- ✚ Incoherencia entre lo prometido y efectivamente dado.
- ✚ Percepción de ser instrumentalizados en un posible proyecto "cosmético".

Y de si la búsqueda de estas mismas rentas supone un retraso o freno, con los consiguientes efectos perversos y contraproducentes sobre el mismo concepto promovido.

VI.3. CONCEPTUALIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES

Este estudio trata sobre los factores que impulsan o no a un grupo de emprendedores a iniciar este proceso. Por otra parte se evalúa las variables de éxito del proyecto y las de su propio desarrollo.

Las características que se analizan, dependiendo de la técnica de investigación empleada en el desarrollo del proyecto son las siguientes:

Análisis delphi

1. Opinión sobre la marca “Turismo monte andaluz”.
2. Sobre la percepción acerca de las empresas y empresarios.
3. Sobre la oferta del producto.
4. Evaluación de las políticas gubernamentales.
5. Sobre la demanda, comercialización y marketing.
6. Sobre las oportunidades del proyecto dentro de las Estrategias de turismo Sostenible.

Entrevista

1. Sobre las oportunidades para emprender.
2. Sobre la percepción acerca de las empresas y empresarios.
3. Sobre las capacidades empresariales.
4. Sobre el apoyo financiero.
5. Evaluación de las políticas gubernamentales.
6. Sobre los programas y proyectos gubernamentales.
7. Sobre la educación y la formación en creación de empresas.

VI.4. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS

La base metodológica sobre la que se sustenta esta investigación viene conformada por las aportaciones de diversos autores expertos en la materia. Estos han ido marcando la idoneidad de los pasos a seguir en una buena investigación.

Partamos de definir mi método sobre la base de una corriente sociológica de investigación en Ciencias Sociales conocida como “el pluralismo metodológico” (García Ferrando, Ibañez, Alvira, 1994. Podemos definir este a partir de sus palabras textuales:

“Los datos sociológicos ni se recogen ni se producen, sino que se construyen a partir de conceptos convenientemente operacionalizados” (García Ferrando, 1993:115, *op.cit.*10)

“Un buen diseño es aquel que consigue una mezcla óptima de técnicas de recogida de datos y de análisis de los mismos desde la perspectiva de los objetivos e hipótesis prefijadas” (Alvira 1991 en Latiesa M., 1991: 106)

Esta metodología se ha intentado aplicar a esta investigación utilizando las técnicas más adaptadas para conformar un estudio muy simple pero que cuenta con capacidad de enfoques muy amplios.

VI.4.1. Técnicas cualitativas

➤ La observación directa y participante

La observación directa simple es (Sierra Bravo, 1995 en *op.cit.* 6: 253) la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, especialmente la vista, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas y hechos de interés social, tal y como son o tienen lugar espontáneamente en el tiempo en que acaecen y con arreglo a las exigencias de la investigación científica.

El trabajo realizado durante el proyecto me ha permitido un grado de conocimiento muy exhaustivo sobre las motivaciones, los comportamientos, las valoraciones y las expectativas de todos los implicados en el proyecto. Debo decir que muchas conversaciones y respuestas verbales y corporales no han podido ser transcritas dada la cautela y desconfianza de los actores. Estos siempre han tratado de dar una cara favorable respecto al proyecto. Sin embargo, como decía Santa Teresa, “obras, que no palabras”.

El proyecto ha tenido un grado de implicación mínimo por parte de los beneficiarios. Este ha estado ajustado a su papel de *rent-seekers*, con escaso interés por colaborar más allá de lo imprescindible para continuar en un proyecto demasiado dilatado en el tiempo respecto a sus expectativas de captación de rentas públicas.

Sin embargo, la graduación en las motivaciones ha sido diferente respecto a todos los beneficiarios y desde mi opinión personal trataré de clasificarla en un cuadro motivacional, dentro de la tercera parte.

La observación participante consistió en el largo periodo de trabajo dentro del proyecto. Así como a la asistencia en el acto de clausura del proyecto, realizado el 17 de junio de 2009.

Si se desea una mayor prospección se pueden consultar todos los archivos, a modo de fuentes secundarias, incluidos en el anexo.

➤ Entrevistas y encuestas

Las técnicas cualitativas son más apropiadas que las cuantitativas para reunir información sobre actitudes, motivaciones, valores, creencias, aspiraciones, expectativas o percepciones. Las técnicas cualitativas más utilizadas en el seguimiento y evaluación de programas de desarrollo son las entrevistas a informantes clave, las entrevistas a la comunidad, los grupos de discusión y la observación participante.

La encuesta abierta o semi-estructurada es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa y limitada, que se lleva a cabo en el contexto previsto, utilizando procedimientos estandarizados. (García Ferrando, 1994:140)

En esta investigación se realiza una encuesta a los beneficiarios del proyecto, a fin de poder determinar sus motivaciones en cuanto a la iniciativa de emprender dentro del proyecto. De la formulación, procedimientos y resultados se remite al punto VI.5.1. de este mismo capítulo.

➤ Fuentes secundarias

Dada la extensión de este estudio la metodología será tratada de forma simple y práctica, con tratamiento cualitativo de datos obtenidos por fuentes secundarias trabajadas por el mismo autor u otros participantes en el proyecto.

A esto se añadirá una revisión bibliográfica ajustada, contenida en la primera parte, partiendo de la revisión, valoración y comparación de la literatura empírica y teórica relevante en la materia: estudios concretos, opiniones de autores, artículos, etc.

Mi principal fuente de información es la documentación generada por el GDR Alcornocales en su labor de consultoría.

Esta se verá complementada por información secundaria obtenida de otras fuentes como: SIMA, referencias catastrales, documentos publicados por el AGDR Alcornocales y los Parque Naturales, los datos e indicadores ofrecidos por la consultora "S.C.A. Algaba de Ronda", órdenes de incentivos, información derivada de los diferentes GDR, de la Acción de Cooperación Leader + "La Dehesa. Un modelo de Desarrollo Sostenible", planes de actuación sobre estos territorios y proyectos especializados de emprendimiento de las diferentes administraciones, etc.

En el caso que se muestren algunas de estas se hará mención expresa de su procedencia. En caso contrario aquellas generadas por el GDR serán el principal soporte.

VI.4.2. Técnicas cuantitativas

La investigación se apoya principalmente en datos secundarios extraídos de mi recopilación personal y de los facilitados por D. Miguel Ángel Cuevas, técnico encargado del proyecto. No obstante, no podemos despreciar el uso de técnicas cuantitativas o de recopilación de información que producen datos numéricos. El método utilizado más ampliamente para recopilar datos cuantitativos es la encuesta estructurada. Las técnicas cuantitativas son más apropiadas que las cualitativas para obtener cifras, tasas y porcentajes y para recoger información sobre hechos y acontecimientos (en *op.cit.*12: 105).

➤ Análisis delphi

Cuantitativamente los datos han sido los extraídos del análisis delphi, ya que muchas de las encuestas remitidas a los participantes no fueron devueltas. Y aquellas que efectivamente se consiguieron redactar fueron transformadas en entrevistas, dado que hubo que conversar y entrevistar a los pocos participantes del proyecto. El análisis de la técnica, su aplicación y las respuestas del análisis delphi se muestran en el punto VI.5.2.

VI.4.3. Técnicas de análisis de datos, tabulación y gráficos

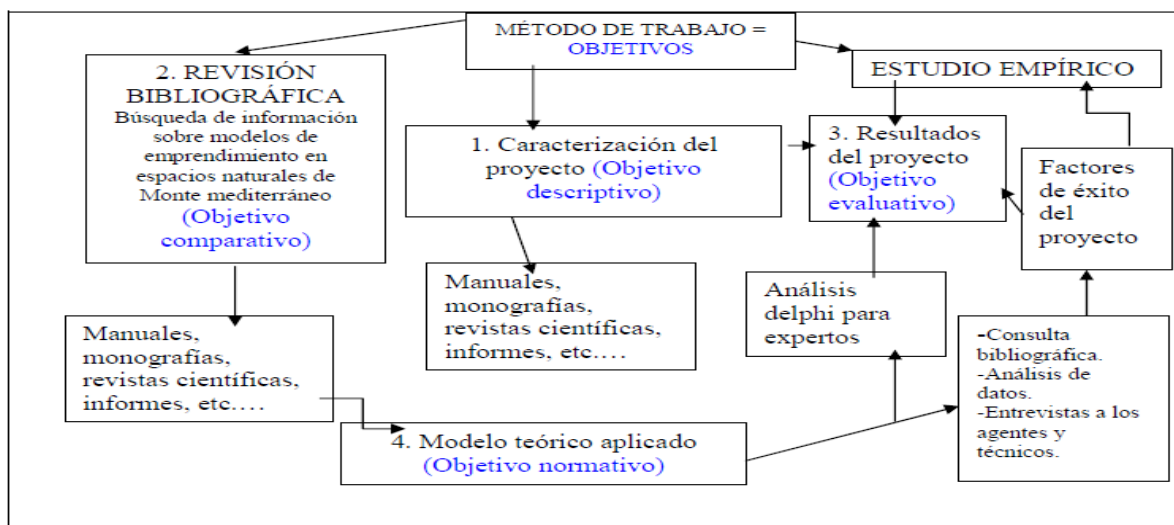
Construida la información se procedió a la codificación y presentación de los datos en tablas colapsadas y en gráficos.

Tras obtener los datos a través del análisis delphi en primer lugar revisamos los datos verificando las preguntas cerradas, y clasificando a su vez las respuestas abiertas. Se codificaron estos datos, transformándolos en números para cuantificar las respuestas emitidas por los integrantes del panel.

Para el análisis de datos se utilizó la versión del paquete estadístico G - stat student en su versión gratuita para Windows. Para las representaciones gráficas hemos utilizado el programa Microsoft Excel y para la presentación del trabajo hemos hecho uso del procesador Windows XP.

El sistema de análisis de las respuestas delphi se muestran en el punto VI.5.2.

En resumidas cuentas para facilitar la comprensión de todo lo anterior se ofrece el siguiente cuadro con la determinación de los objetivos y los métodos de trabajo:

Ilustración VI.1. Determinación de los objetivos y métodos de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

VI.5. FUENTES PRIMARIAS

VI.5.1. Encuesta abierta y entrevista semi-estructurada

VI.5.1.1. Definición

La técnica de investigación que hemos escogido es aquella denominada como de entrevista semiestructurada (ESE). Ello está motivado porque la metodología cualitativa está tomando cada vez más relevancia entre las investigaciones llevadas a cabo en el ámbito de investigación social, dada su utilidad dentro de los diferentes tipos de entrevistas.

Es necesario distinguir entre los diferentes tipos de entrevista adaptada a la investigación social ya que, según (Vallés 2002: 54)

“la entrevista de investigación pretende, a través de la recogida de un conjunto de saberes privados, la construcción del sentido social de la conducta individual o del grupo de referencia de ese individuo”.

En Sociología y en otras disciplinas afines, la entrevista es una técnica de investigación bien establecida. Las entrevistas cualitativas no son meras conversaciones cotidianas, aunque se aproximan a ellas. Se trata de conversaciones profesionales, con un propósito y un diseño orientados a la investigación social, que

exige del entrevistador gran preparación, habilidad conversacional y capacidad analítica.

En este sentido, y desde la perspectiva fenomenológica defendida por algunos autores (Taylor y Bogdan, 1987:122), la entrevista en profundidad debe entenderse como

“los reiterados encuentros, cara a cara, entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras”.

Para otros autores (Alonso 1999: 225-240)

“la entrevista de investigación es una conversación entre dos personas, un entrevistador y un informante, dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional, continuo y con una cierta línea argumental – no fragmentado, segmentado, precodificado y cerrado por un cuestionario previo del entrevistado sobre un tema definido en el marco de una investigación.”

A diferencia de las entrevistas estructuradas o formales, la ESE se concentra tanto con las preguntas formuladas como con el contexto en el cual toma lugar, quién la realiza, (y con quién), cómo se conduce, dónde y cuándo se lleva a cabo.

Al igual que las estructuradas las preguntas están definidas previamente, en un guión de entrevista pero la secuencia, así como su formulación pueden variar en función de cada sujeto entrevistado.

La técnica de entrevista semiestructurada de investigación social, es especialmente útil cuando lo que realmente nos interesa recoger es la visión subjetiva de los actores sociales. Tal como se presenta en este proyecto, máxime cuando se desea explorar los diversos puntos de vista “representantes” de las diferentes posturas que pudieran existir en torno a lo investigado.

Al centrarnos en grupos de alto carácter sectorial es necesario utilizar un tipo de investigación que depende en gran medida de una autocrítica consciente. Poder escuchar en forma perceptiva y observar cuidadosamente. Encontrar en determinados actores códigos no solo verbales y respuestas que no consisten en información cerrada, sino que muchas veces responden a intereses de carácter particular y a veces “alegales”, no fácilmente trasladables a petición de estos mismos, por lo que es un método adecuado de romper la situación de desconfianza de estos y acceder a su confianza, llegando a la captación real de su situación y motivaciones.

Creo que estas razones justifican la elección de esta técnica al ser la más adecuada para acercarse a los actores entrevistados. Y así mismo aprender de ellos

en un proceso de “feed-back” muy necesario en el incremento de la calidad de los datos y la pericia en su obtención.

VI.5.1.2. Elaboración

El cuestionario que comparten entrevistas y encuestas fue elaborado a partir de la revisión de la información secundaria recogida y catalogada antes, durante y después de mi estancia como técnico en el proyecto. Esta se realizó durante el mes de abril de 2009. Durante ese periodo conté con la privilegiada supervisión y asesoramiento del Doctor. en Sociología del desarrollo D. Luis Llambí Insua, investigador y profesor del departamento de Antropología y Estudios rurales del IVIC (Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas).

El cuestionario aplicado se puede dividir en dos partes diferenciadas. En la primera se ordenan 17 preguntas cerradas con diversos sub-apartados cerrados y abiertos. En concreto los primeros corresponden a las preguntas 1.a, 2.a, y en aquellas del 7 a 11. Los segundos se encuentran en aquellos restantes.

En la segunda parte se invita a los participantes a opinar sobre los factores que inciden en el desarrollo del proyecto. Se presentan 41 preguntas agrupadas mediante la catalogación recogida en el punto VI.3. de este mismo capítulo.

El cuestionario se ha estructurado, a partir de preguntas cerradas, evaluadas con escalas tipo Likert, donde los entrevistados deben asignar una graduación sobre la importancia que tienen para ellos cada uno de los factores considerados.

Esta escala de valores es la siguiente: 1 totalmente en desacuerdo; 2 bastante en desacuerdo; 3 neutral; 4 bastante de acuerdo; 5 totalmente de acuerdo.

La encuesta permite obtener información en primer lugar acerca de la importancia de las variables mencionadas sobre el desarrollo del proyecto en y segundo lugar la importancia que su percepción sobre la asunción del riesgo de invertir en este modelo de emprendimiento.

Tabla VI.1. Ficha técnica del estudio.

UNIVERSO	Beneficiarios implicados en el PROYECTO MONTE <i>mediterráneo</i>. 8 beneficiarios
ÁMBITO GEOGRÁFICO	Comunidad Autónoma de Andalucía
TAMAÑO MUESTRAL	4 beneficiarios
ERROR MUESTRAL	Para el conjunto de la muestra se establece el 5 %
DISEÑO MUESTRAL	Agentes gestores (instituciones) y preceptores del proyecto (fincas)
TRABAJO DE CAMPO	Junio de 2009

Fuente: Elaboración propia.

La fiabilidad de la encuesta se basa en la contrastación de las preguntas 9 y 22, ambas referidas a sí el emprendedor/ a hubiera iniciado el proyecto sin esperar ayudas públicas y si emprenderá aun sin ellas.

Si comparamos los valores obtenidos en cada una de las encuestas se comprueba que las afirmaciones son prácticamente idénticas, y, por tanto, muestra coherencia en la respuesta a dos preguntas que han sido realizadas en diferentes momentos del cuestionario, por consiguiente, la fiabilidad es óptima.

VI.5.3. Aplicación

El desarrollo del proceso fue el siguiente: durante el mes de Junio de 2009 realicé diversas entrevistas personales a los beneficiarios del proyecto. El modelo para ambas, entrevistas y encuestas han sido comunes.

En primer lugar me reuní con el técnico D. Miguel Ángel Cuevas en Sevilla el día 5 de Junio. Asimismo mantuve otra entrevista informal durante la jornada del día 17 de junio de 2009.

Durante los días 25 de mayo a 3 de Junio envié un total de 12 mensajes por correo electrónico a diversos beneficiarios y participantes en el proyecto. Las respuestas fueron nulas. Tuve que insistir dos veces más. Las respuestas siguieron siendo nulas. Por otro lado la respuesta para recibirme por parte de las representantes de ALGABA y de la finca Riscos altos ha sido muy apropiada. Permiéndome obtener algunas conclusiones, las cuales se relacionarán en su propio apartado.

Finalmente de las entrevistas respondidas muestro sus resultados en el anexo. Los resultados de estas entrevistas se recogen en el capítulo VIII.

VI.5.2. *Análisis delphi*

VI.5.2.1. Definición

Las experiencias en el uso del método Delphi en turismo ofrecen ya un amplio bagaje, en el que cabe destacar en España las aportaciones de Pulido (2007: 113)

Se trata de una técnica prospectiva de obtención de información cualitativa o subjetiva. Consiste en recoger las opiniones de los expertos de forma anónima mediante cuestionario, analizar éstas y volver a remitirles un nuevo cuestionario, que contenga una previa exploración de los resultados de la primera información recabada, para que puedan modificar su opinión si lo estiman conveniente.

Es capaz de combinar el conocimiento y experiencia de expertos en diversos campos, tendiendo hacia el consenso de opiniones para llegar a decisiones no asumibles unilateralmente.

El procedimiento se repite en rondas sucesivas -habitualmente dos- hasta llegar a la convergencia de respuestas sobre la ocurrencia de una serie de sucesos. La idea fundamental de este método es que el conocimiento “grupal” es mejor al de un solo experto en áreas donde la información escasa no se encuentra disponible, siendo sus grados más sobresalientes: el anonimato, la “retroalimentación”, la respuesta “grupal” y la tendencia al consenso (Kaynak y Macaulay, 1984 en *op.cit.*13: 115). Su finalidad consiste, pues, en utilizar las ventajas de los métodos “grupales” y en reducir los efectos negativos (sobre todo psicológicos) de interacción de las reuniones de grupo o frente a frente.

Se ha elegido el método Delphi porque se apoya en la necesidad de razonar entre los integrantes del grupo de expertos. Estos puedan generar ideas de forma intensa y cualificada. De este modo se asegura una diversidad de opiniones que pueden ser incorporadas en el proceso de investigación a un coste reducido.

En nuestro caso, hay que tener en cuenta que el tema objeto de análisis ha sido poco estudiado hasta ahora. Por lo que era muy importante disponer del máximo de opiniones y de información posible para acotar el fenómeno analizado.

El concepto de expertos abarca a cualquier persona que pueda aportar ideas, enriqueciendo las opiniones de quienes se consideran especialistas en un área en concreto.

VI.5.2.2. Elaboración

Dada la deriva del proyecto hacia una turistización de las actividades consideradas como viables era necesario enfocar este estudio en la evaluación de una marca comprendida en el proyecto como de “Turismo Monte Andaluz”.

Para ello se ha procedido a crear un estudio Delphi, invitando a participar a expertos regionales y nacionales, ampliamente conocedores de los distintos aspectos que caracterizan el proceso de desarrollo turístico en los espacios naturales protegidos de Andalucía.

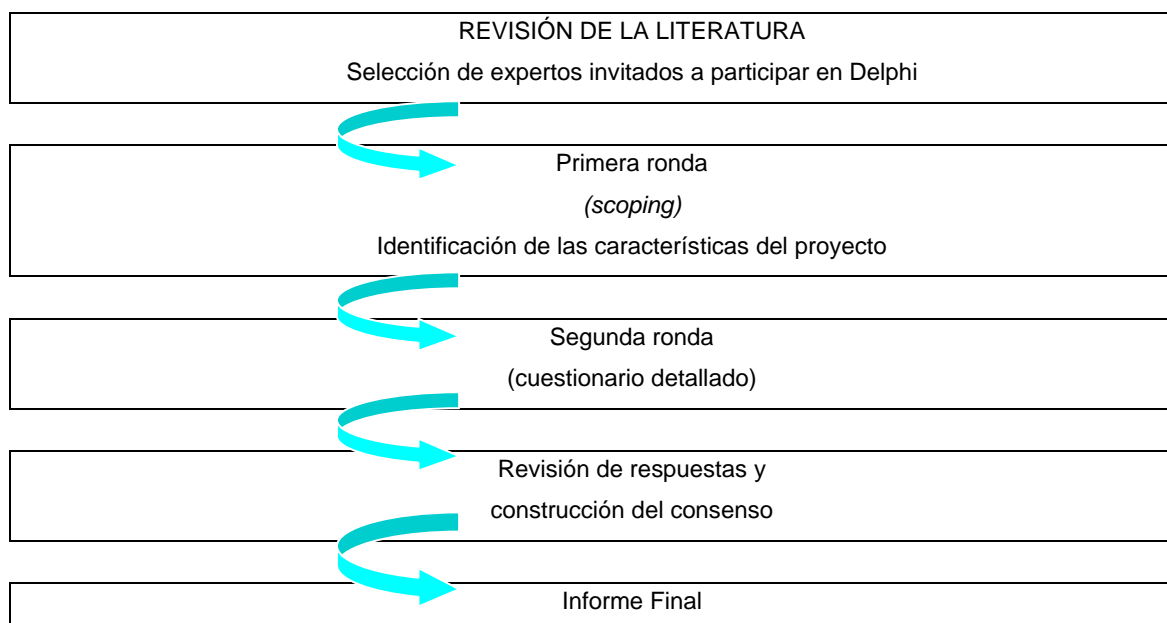
El proceso se inició con la definición de los conceptos a discutir y la selección de los expertos sobre el desarrollo turístico de los espacios naturales protegidos andaluces. Tras establecer los objetivos de la investigación mediante la formulación del anteproyecto de tesis se pasó a la preparación del cuestionario, en base a los ítems conducentes a obtener la opinión de estos expertos. Una segunda fase consistió en la selección y contacto de los expertos a los que se iba a invitar a participar en el proceso

El primer paso de esta investigación consistió en la revisión de los objetivos y preguntas operativas de mi tesis. Se dio especial interés en la plasmación de los problemas delimitados por cada pregunta. Para ello se sigue una revisión bibliográfica sencilla con la lectura de artículos y la consulta de referencias extraídas de internet sobre el método delphi.

El siguiente paso fue identificar a los expertos y profesionales que podrían ser invitados a participar en el proceso de consulta. Este proceso se realizó entre los días 6 de Junio a 23 de Julio de 2009, a medida que se iba realizando una revisión bibliográfica más exhaustiva. El tamaño de la muestra varía normalmente de 4 a 171 expertos (Pulido 2005 en *op.cit.* 13: 118), por lo que es difícil guiarse por un muestreo más ajustado que al de las respuestas obtenidas a priori.

El objetivo del Delphi era obtener una visión externa y presumiblemente objetiva sobre las características de éxito del proyecto **MONTEmediterráneo**. También sobre los principales déficit y retos a los que se enfrentan y las posibles políticas públicas a desarrollar para hacer frente con garantía de éxito a esta situación. De esta forma, se contribuye al conocimiento de este proyecto. Y, sobre todo, a la mejora de la capacidad de toma de decisiones de los técnicos encargados de su desarrollo.

Revisada la literatura, se desarrolla a continuación el análisis Delphi, según los siguientes pasos:

Tabla VI.2. Proceso del análisis delphi.

Fuente: Elaboración propia

VI.5.2.3. Aplicación

En el caso de los académicos y profesionales sin conocimiento previo se les ofrece un resumen del proyecto, ante-proyecto de la tesis y cuestionario, todo por medio de e-mail. Durante la primera ronda se enviaron 48 mensajes, siendo 23 las personas contactadas en la primera ronda entre los días 14 de Mayo y el día 5 de Agosto de 2009. Responden a la encuesta un total de 9 expertos. En la segunda ronda se intercambian 6 mensajes, entre los días 28 de Julio y 6 de Septiembre, respondiendo con el envío de la segunda encuesta un total de 3 expertos.

El número de expertos participantes en un panel Delphi suele oscilar entre diez y treinta. Un elevado número de participantes hace más fiables los resultados, pero, si son muy homogéneos, no tiene sentido incrementar el número, porque pocas ideas nuevas pueden aportar. Y, a medida que aumenta su número, se hace más difícil el análisis posterior de los resultados.

Finalmente, es conveniente que el modo de contactar con los eventuales colaboradores se haga de una manera que les motive a participar en el proceso de estudio. Debo de reconocer que en muchos casos no contaba con la confianza ni los contactos telefónicos para realizar ese seguimiento. Por ello las respuestas fueron escasas pero suficientes para suponer el verdadero interés de los participantes.

Sobre la base de la experiencia contrastada en la literatura revisada para este trabajo, se estableció que el grupo de expertos que debería participar en este análisis Delphi estuviera formado, para el ámbito regional y nacional, por:

1. Profesores universitarios vinculados con la investigación y la planificación turística de los espacios naturales, o de las relaciones entre turismo, territorio y medio ambiente.

2. Técnicos cualificados de las administraciones públicas andaluzas en los ámbitos empresariales y de su promoción turística y medioambiental.

En todo caso, se estableció como condición “sine qua non” la existencia de una estrecha vinculación entre la actividad profesional, institucional y/o investigadora de los expertos invitados a colaborar y los temas objeto de estudio.

En la primera ronda contestaron 6 profesores de universidad, 2 técnicos de Turismo de diferentes Grupos de Desarrollo Rural y 1 técnico de escuela de empresa.

Consecuentemente, el criterio seguido para la selección de los expertos se basó en su conocimiento y relación directa con el proyecto MONTEmediterráneo. Con la mayoría de ellos el contacto fue impersonal, explicitando claramente los objetivos del estudio, así como el por qué era importante contar con su opinión. Igualmente, se garantizó el carácter anónimo de las respuestas.

La escasez de referencias bibliográficas sobre los diferentes aspectos que se pretendía tratar en el mismo y, de otro, la necesidad de obtener el máximo de información posible sin condicionar a priori las respuestas mediante el diseño del cuestionario, llevó a decidir que una parte importante de las preguntas que se introdujeron en el cuestionario de la primera circulación fueran cerradas.

De los cuestionarios remitidos en la primera ronda, recibí cumplimentados un total de 9. Seguidamente, se inició un proceso que permitió homogeneizar al máximo las respuestas recibidas para, posteriormente, realizar la tabulación de los datos, el análisis de los resultados y su transcripción a un documento final.

Las conclusiones fueron remitidas a los expertos, junto con un segundo cuestionario que recogía, únicamente las respuestas recibidas en la primera ronda que no habían alcanzado un grado de consenso menor al rango intercuartílico de 2.

Este segundo cuestionario fue respondido por 3 de los expertos. Seguramente hubiera sido posible haber obtenido más respuestas pero dado los límites temporales de esta investigación se procedió a su cierre en la primera semana de septiembre de 2009. Por otra parte, siendo evidente el aceptable grado de consenso alcanzado, que

ya se adivinaba en los resultados de la primera ronda, decidí poner fin al proceso. Existen precedentes de análisis Delphi realizados con dos pasos y que son suficientes para obtener un alto grado de consenso grupal, ya que está demostrado que con cada ronda extra el número de expertos y el grado de consenso alcanzado en la ronda anterior descienden.

El número final de expertos que han participado en este proceso es más que aceptable, tanto por el alto grado de conocimiento que, a priori, se suponía a quienes se invitó a participar como tales (demostrado realmente durante el proceso), como por la calidad de las opiniones emitidas.

En este caso, hay que tener en cuenta, además, lo específico de la materia objeto de estudio, que reducía considerablemente el abanico de “expertos” a los que se podía acudir.

Además, el ámbito de estudio se circunscribe a la Comunidad Autónoma Andaluza, lo que ha supuesto una restricción adicional en este proceso de elección. Aún así, la base de datos de “expertos” que se elaboró inicialmente, y a los que se les envió la encuesta en un principio, estaba formada por 23 personas.

VI.5.2.4. Variables estadísticas utilizadas

El tratamiento estadístico de los cuestionarios se realizó utilizando el software gratuito G - Stat student. Para cada uno de los ítems propuestos, se utilizó como medida de tendencia central, la mediana (Q2), que es la más usada para opiniones en grupos. Se trata de una variable utilizada cuando la media aritmética es distorsionada excesivamente por la existencia de valores extremos. Como medida de dispersión se ha utilizado el recorrido intercuartílico (Q3-Q1). Se calcula a partir de ordenar los datos de mayor a menor, mostrando la diferencia entre los 41 ítem enviados organizados en seis grandes apartados.

El segundo cuestionario incluía un total de 13 de los mismos 41 ítem organizados en alguno de los seis grandes apartados. En esta segunda ronda se eliminaba la oportunidad de nuevas aportaciones realizadas por los panelistas como fue posible durante la primera ronda. En consecuencia, este cuestionario fue prácticamente similar al anterior, enfocándose en aquellos ítems que no habían alcanzado un amplio consenso en la primera ronda.

No obstante, la amplia y heterogénea relación de factores que incluimos en el cuestionario de la primera ronda se consideró suficientemente completa. Esto se debe a que en las respuestas de esa primera ronda los expertos no incluyeron ningún factor

nuevo que debiera considerarse en el cuestionario de la segunda ronda. Por lo que éste fue el mismo que el elaborado para la primera.

Ambos cuestionarios fueron de tipo Likert, donde los expertos debían asignar una graduación sobre la importancia que tienen para ellos cada uno de los factores considerados. Esta escala de valores fue la siguiente: 1 totalmente en desacuerdo; 2 bastante en desacuerdo; 3 neutral; 4 bastante de acuerdo; 5 totalmente de acuerdo.

Tal y como hemos comentado, entre el 14 de mayo de 2009 se envió por correo electrónico el cuestionario de la primera ronda, la cual finalizó el 25 julio de 2006, recibiendo las últimas encuestas el día 5 de Agosto de 2009. Una vez obtenidos los primeros resultados, se enviaron al grupo de expertos junto al cuestionario de la segunda ronda el 10 de agosto de 2009, cerrando la recepción de respuestas el 5 de septiembre de 2009.

Esta segunda ronda, sigue el mismo procedimiento de su anterior. Se buscaba la reducción del proceso en rondas sucesivas, mostrando la aproximación hacia el acuerdo o consenso entre los expertos, hecho que nos asegura la objetividad de sus resultados y su calidad.

De los resultados en la aplicación de esta técnica damos cuenta en el capítulo VIII.

VI.6. FUENTES SECUNDARIAS

El tratamiento de estas fuentes se expone en el siguiente capítulo, mediante el uso de la técnica del Estudio de caso, dada la importancia de esta información para el análisis y evaluación de este proyecto.

Este capítulo parte desde un enfoque descriptivo e inductivo, sobre la base de un trabajo de evaluación de informaciones cualitativas.

Partimos de la certeza de que permite indagar en mecanismos causales que responden a las preguntas de una teoría, con mayor profundidad que algunos estudios estadísticos. Espero que su ámbito de aplicación me permita estudiar un tema sobre el que no tengo control y responder a preguntas de tipo “cómo” y “por qué”.

CAPÍTULO VII:

EL PROYECTO MONTE*mediterráneo*

Este capítulo aborda el estudio de caso de un proyecto denominado “**MONTE***mediterráneo*”, desde el análisis de la organización encargada de su implementación, el GDR Alcornocales (GDR). El objetivo de este documento es ser usado como una herramienta para interpretar el proceso de desarrollo de este proyecto.

El estudio de caso, a veces llamado *monografía*, es una metodología utilizada en sociología y otras ciencias sociales, cuyo origen se encuentra en la medicina y la psicología. Consiste en un examen exhaustivo de un caso en acción o no, a lo largo de un periodo temporal. En los últimos años ha sido la técnica más recurrente en la presentación de investigaciones de ámbito local, según Arzaluz (2005: 108). Esta debe basarse en una investigación procesual, sistemática y profunda de un caso en concreto, desde un enfoque intrínseco, descriptivo, heurístico e inductivo. Como dice Yin (1994: 13 en *op. cit.1*), el estudio de caso no tiene porque tener especificidad teórica. Su objetivo no es conseguir datos, sino organizarlos, basándose en una unidad de análisis escogida. Su objetivo más importante es proveer de ideas entorno a un caso o refinar una investigación. Siguiendo la clasificación de Stake (1994: 241 en *op.cit.1*), este estudio de caso es intrínseco (para comprender mejor el caso) e único, centrándose en un solo caso, de carácter crítico, dada la peculiaridad del sujeto y el objeto de estudio, que hace que sea irrepetible. Por ello, según Yacuzzi (2005: 20) es necesario que tenga validez externa (y por lo tanto sea capaz de identificarse en casos futuros con la misma idoneidad estableciendo el dominio en el cual los resultados pueden ser generalizados) y que según Martínez Carazo (2006: 178) sea fiable (demostrando en que medida las operaciones del estudio, como los procedimientos de obtención de datos puedan ser repetidos con los mismos resultados por parte de otros investigadores.)

VII.1. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD CONSULTADA

Partamos de una somera descripción de la entidad de acogida: La Asociación Grupo de Desarrollo Rural de los Alcornocales. Esta se constituye como Asociación sin ánimo de lucro de ámbito provincial desde 2000.

Si bien 4 municipios del territorio que actualmente conforman el territorio sobre el que opera el GDR Alcornocales formaron parte del programa LEADER Sierra de Cádiz⁹

⁹ Alcalá de los Gazules, Benalup-Casas Viejas, Paterna de Rivera y Medina Sidonia.






la segunda iniciativa LEADER II supuso su plena articulación primero como CEDER y posteriormente como GDR independiente del grupo anterior.

De ese modo se logró fortalecer la imagen natural del territorio (Ramos *et al.* 2002: 446) vinculándose a una estrategia unida al devenir de dos parques naturales: El Parque Natural (P.N.) de los Alcornocales, tercero en extensión en Andalucía y el del Estrecho, poseyendo ambas características y capacidades únicas y sobresalientes dentro del continente europeo.

Finalmente el inicio del nuevo marco FEADER 2007 - 2013 supone la salida del P.N. del Estrecho. Esto es debido a la incorporación del municipio de Tarifa en el territorio del GDR de la Janda Litoral. Y la entrada en el del GDR Alcornocales del municipio de San Roque, excluido anteriormente por su criterio de urbanidad, dimanante de la ciudad de Algeciras.

VII.1.1. Misión y Objetivos del GDR de los Alcornocales

Como la mayoría de los GDRs de Andalucía sus contenidos programáticos básicos son:

-  Promover el desarrollo local y rural de nueve municipios del ámbito del P.N.
-  Impulsar actividades generadoras de desarrollo integral.
-  Promover programas de formación y empleo.
-  Favorecer un desarrollo económico endógeno y sostenido de la zona.
-  Propiciar la integración del enfoque de género y juventud.

Los municipios que se encuentran dentro de su ámbito de actuación son:

Alcalá de los Gazules
San Roque
Benalup - Casas Viejas
Castellar de la Frontera
Jimena de la Frontera
Los Barrios
Medina Sidonia
Paterna de Rivera
San José del Valle

Ilustración VII.1. Ubicación del territorio de Los Alcornocales

Fuente: GDR Alcornocales,

Http: www.gdralcornocales.org, consultado el 07.07.09

Ilustración VII.2. Información institucional

PRESIDENTE	LUIS ROMERO ACEDO		
GERENTE	CARLOS DE LA ROSA GUILLÓN		
MUNICIPIOS INTEGRANTES	Municipios: Alcalá de los Gazules, Benalup-Casas Viejas, Medina Sidonia, Paterna de Rivera, San José del Valle, Los Barrios, Castellar de la Frontera, Jimena de la Frontera y Tarifa.		
DIRECCIÓN POSTAL	C/ LOS POZOS, S/N		
TELÉFONO	956413483	FAX	956413371
CORREO-E	gdr@alcornocales.org		
WEBSITE	www.alcornocales.org		

Fuente: www.andaluciarural.org/ficheros/Asociaciones/asociacion_25.pdf; consultado el 07.07.09

El GDR de los Alcornocales es una asociación sin ánimo de lucro que cuenta con más de cincuenta socios entre los que podemos encontrar todo tipo de actores locales y provinciales entre los que destacan:

- Ayuntamientos (Los 9 anteriormente citados)
- Excma. Diputación Provincial de Cádiz
- Asociaciones (El despertar, Palestra, Jacaranda, etc...)

- Mancomunidades (Mancomunidad de Municipios del Campo de Gibraltar, Mancomunidad de Municipios de La Janda)
- Universidad (Universidad de Cádiz)
- Confederaciones agrarias y empresariales (Asociaciones locales de empresarios, ASAJA; COAG; etc....)
- Sindicatos (UGT., CC.OO.)
- Etc....








VII.1.2. El proyecto Monte mediterráneo

MONTE*mediterráneo* fue una acción desarrollada por la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa a través de la Fundación Red Andalucía Emprende, y ejecutada por el Grupo de Desarrollo Rural (GDR) de Los Alcornocales. Su línea de base arranca en febrero de 2008 y continúa hasta abril de 2009, si bien su periodo fue ampliado hasta Julio de 2009.

MONTE*mediterráneo* se centró en el análisis de la viabilidad y el desarrollo de modelos integrales de gestión del Monte Mediterráneo ligado, preferentemente, a Espacios Naturales Protegidos.

Este proyecto promovió de forma directa y simultánea la conservación del territorio, la preservación del patrimonio y el fomento del desarrollo sostenible en los Espacios Naturales andaluces, incidiendo en tres pilares básicos: medio ambiente, sociedad y economía. Para ello, las actuaciones que se llevaron a cabo tienen como objetivo ayudar a la creación de actividades sostenibles en estos espacios.

Las actuaciones que contemplaba el proyecto se resumen en los siguientes apartados:

-  Identificación de, al menos, seis parcelas de monte mediterráneo en las que se llevaría cabo el proyecto.
-  Descripción detallada de cada una de las actividades productivas que llevarán a rentabilizar el Monte Mediterráneo.
-  Definición de los procesos adecuados para el desarrollo un mínimo de ocho actividades productivas ligadas al Monte Mediterráneo.
-  Definición e identificación de los mercados objetivos y potenciales clientes.
-  Definición de la empleabilidad local potencial.
-  Definición del plan de negocio.
-  Plan de difusión.

Como ya hemos señalado anteriormente la principal fuente de información es la documentación generada por el GDR Alcornocales en su labor de consultoría. En este apartado procederemos a un estudio más minucioso de estas fuentes, interpretando la información más relevante conectada con las preguntas de esta tesis. De este modo se señalarán los aspectos más destacados de estas fuentes secundarias de cara a su interpretación crítica, ya en la tercera parte.

La información secundaria obtenida de otras fuentes es muy exigua. Y se ha visto usualmente utilizada en la generación de informes para el GDR, como impulsor del proyecto MONTE mediterráneo.

El proyecto MONTE*mediterráneo* se inició con un gran retraso. Si bien formalmente su línea de base empieza en noviembre de 2007 el GDR Alcornocales no inicio ninguna acción formal hasta febrero de 2008.

Del pliego de condiciones técnicas de la oferta hecha pública por la FRAE se pueden extraer una serie de indicadores:

- ✚ Se trataba de un proyecto de fomento de micro-empresas o *start-ups*. Pero como veremos apoya finalmente a fincas representadas en algunos casos por grupos empresariales ya de por sí muy viables.
- ✚ Tenía su soporte en la metodología GEM, pero no sigue sus criterios pues no evalúa la capacidad de crear empresas ni un aumento de la iniciativa privada.
- ✚ Se apoyaba en las líneas de impulso al emprendimiento de la Unión Europea y en el Plan de Innovación y Modernización de Andalucía (PIMA).
- ✚ Trataba de buscar un desarrollo empresarial sostenible en los Espacios naturales de Andalucía, y con especial atención al entorno de sus parques naturales. Pero la dehesa, como vimos, no tiene su mayor parte en los P.N.
- ✚ Se trataba de un proyecto piloto, con escasa incidencia inicial a fin de crear un modelo de emprendimiento sostenible en esos espacios.
- ✚ Se partía de pocos puntos de cumplimiento, que se resumen en el anexo, Págs. 185 y 186. Estos son:

- a) Identificación de al menos 6 parcelas de monte mediterráneo donde se acometerá el proyecto.
- b) Se describirían cada una de las actividades productivas para hacer rentable al monte mediterráneo.
- c) Se analizarían al menos 8 procesos productivos ligados a ese entorno.

- d) Definición de los mercados, clientes, empleabilidad local potencial y plan de negocios para cada uno de los modelos productivos.
- e) Ejecución de un plan de difusión con campañas integrales de marketing, presencia en exposiciones y ferias del sector y celebración de charlas y coloquios para gestores y futuros emprendedores.
- f) Diseñar un esquema de apoyo y asesoramiento para proyectos empresariales, que se coordinarían a través de la Red Territorial de Apoyo al emprendedor de la misma FRAE.

✚ El ámbito de actuación se fija para los P.N. de Andalucía. Y veremos que no queda así de limitado.

✚ El seguimiento del proyecto será bimestral o cuando alguna de las partes lo solicite. Y no se cumple en bastantes ocasiones.

✚ El periodo de ejecución se fija en 18 meses desde la firma del contrato. Y se sobrepasa en dos meses.

✚ Se detalla la documentación mínima y adicional para concurrir a su concesión.

✚ Los criterios para su adjudicación son mayormente basados en la calidad de la propuesta (lo cual es algo bastante subjetivo) más que en la experiencia previa de la consultoría.

✚ Se ofrece una cifra de 200.000 € para el pago al proveedor capaz al que se le adjudique el proyecto. Dentro de esta cifra se deben agrupar todos los gastos de las actividades a acometer.

Para concurrir como proveedor en la licitación del proyecto el GDR Alcornocales ofrece una propuesta (Págs. 191 a 213) que analizaremos.

Si bien es cierto que el GDR se siente profundamente comprometido con el desarrollo sostenible de los espacios naturales protegidos de Andalucía, y se considera altamente interesado en la realización de este proyecto sobre el ANÁLISIS DE VIABILIDAD Y PUESTA EN MARCHA DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS LIGADAS AL MONTE MEDITERRÁNEO EN LOS ESPACIOS NATURALES PROTEGIDOS DE ANDALUCÍA su nivel de capacitación en labores de consultoría se basan en que en ese mismo periodo ejecuta el proyecto natuARTmente, causa principal del retraso que detectamos en las primeras líneas de este apartado.

Considerando que las claves del proyecto serán las actividades productivas que se desarrollan en los espacios naturales protegidos y dado que el planteamiento que se presenta plantea la certificación ecológica y de la Marca Parque Natural en los productos agroalimentarios y para los no agroalimentarios el Certificado de Cadena de

Custodia del sistema FSC (Forest Stewardship Council) para la Gestión Forestal Sostenible, proponen el uso de una marca para su propuesta o candidatura, denominada MONTEecológico.

Partimos de una propuesta muy ecológica basada en la ampliación de la experiencia de “Coordinación y Dinamización del Proyecto Monte Ecológico en el Parque Natural de los Alcornocales”, desarrollado por el Grupo de Desarrollo Rural de los Alcornocales, en colaboración con el Ayuntamiento de Los Barrios, por encargo de la Consejería de Medio Ambiente de la Junta de Andalucía.

Se promete cumplir con los objetivos de dar una definición de los mercados, clientes, empleabilidad local potencial y plan de negocios para cada uno de los modelos productivos. En cuanto al punto e) este se promete cumplir mediante:

- ✚ Envío de notas de prensa de forma periódica a la prensa local de los territorios seleccionados.
- ✚ Participación en exposiciones y ferias de productos agroalimentarios, ferias gastronómicas, de productos artesanos, de productos ecológicos, de comercio, etc.
- ✚ Participación en charlas y coloquios de sensibilización ambiental.
- ✚ Organización de seminarios de Producción Ecológica.
- ✚ Organización de jornadas de Agricultura Ecológica.
- ✚ Organización de cursos de elaboración de productos artesanales obtenidos a partir de los productos seleccionados.
- ✚ Colaboración con colectivos sociales para fomento del consumo de productos ecológicos procedentes del monte mediterráneo, así como para promocionar y dar a conocer estos productos. Se elaboraría material informativo y se procedería a su distribución.
- ✚ Organización de talleres de intercambio de experiencias con emprendedores, en las distintas parcelas de monte.
- ✚ Fomento del consumo de los productos obtenidos en el monte mediterráneo en los colegios, en los que se darían charlas informativas y educativas, se realizarían juegos, talleres, degustaciones y visitas a las parcelas implicadas en el proyecto.
- ✚ Visita guiada a distintos lugares de elaboración de productos artesanales:
 - ✚ Elaboración de productos artesanales de corcho.
 - ✚ Elaboración de objetos artesanales de la madera.
 - ✚ Elaboración de objetos artesanales de palma.
 - ✚ Recorridos con “Recogida de productos del Monte”

En cuanto al apoyo y asesoramiento se promete la contratación de un equipo de técnicos con experiencia en producciones ecológicas y aprovechamientos ligados al monte mediterráneo y un acuerdo de colaboración con los Grupos de Desarrollo Rural de la Acción Conjunta de Cooperación “La Dehesa. Un modelo de Desarrollo Sostenible”. Se buscaría el apoyo de la experiencia de empresas y personal especializado en actividades productivas ligadas al monte mediterráneo y producción ecológica, así como colaboración de emprendedores rurales vinculados a este tipo de producciones y con ello se apoyaría a una serie de proyectos empresariales a través de la Red Territorial de Apoyo al Emprendedor, perteneciente a la FRAE.

Los objetivos a alcanzar eran los siguientes:

OBJETIVO 1: CONOCER LA REALIDAD DEL MONTE MEDITERRÁNEO

El equipo de análisis debería elaborar en un plazo de 8 meses un listado de resultados conformando un banco de datos y un mapa de recursos e información para el conocimiento del sector, imprescindible para el desarrollo de futuras acciones a ejecutar de apoyo a los emprendedores de actividades productivas en el Monte Mediterráneo en los Parques Naturales de Andalucía.

OBJETIVO 2: DESCUBRIR LAS POTENCIALIDADES DEL MONTE MEDITERRÁNEO

Un equipo de expertos debería analizar en un plazo de 6 meses toda la información obtenida previamente y elaboraría los correspondientes informes técnicos y consiguientes propuestas en orden a rentabilizar la explotación del Monte Mediterráneo en los Parques Naturales de Andalucía.

OBJETIVO 3: DIFUNDIR TODAS LAS ACTUACIONES DEL PROYECTO

Un personal especialmente contratado bajo la coordinación y supervisión de los técnicos del GDR en un plazo de 12 meses debería desarrollar acciones encaminadas a diseñar y ejecutar campañas integrales de marketing, participar en exposiciones y ferias del sector y de promoción empresarial, celebrar charlas y coloquios para propietarios y/o gestores y/o potenciales emprendedores, y aquellas otras acciones de difusión contempladas en la propuesta.

OBJETIVO 4: PRESTAR APOYO TÉCNICO Y ASESORAMIENTO ESPECIALIZADO A LOS EMPRENDEDORES

Un personal especialmente contratado bajo la coordinación y supervisión de los técnicos del GDR debería desarrollar en un plazo de 16 meses acciones encaminadas a diseñar un paquete de medidas de apoyo y servicios especializados para proyectos

empresariales que persiguieran, por un lado la rentabilización del Monte Mediterráneo basándose en los modelos propuestos y los proyectos de emprendedores de base artesana, todo ello coordinado a través de la Red Territorial de Apoyo al Emprendedor.

En las páginas de la propuesta se detalla un *desiderátum* del personal a contratar en este proyecto. Se parte de que el equipo técnico y de dirección del GDR estará a disposición del proyecto. También que en teoría deben contratar a un total de 2 técnicos para las todas las fases, excepto en la tercera en la que se contratarían a expertos profesionales especialmente contratados para el proyecto.

Se promete proceder a la contratación externa para la implantación de un sistema continuo de análisis y evaluación del proyecto en términos de funcionamiento, uso y resultados, que incluya mecanismos que permitieran su modificación.

El informe mensual descriptivo de las actividades desarrolladas durante dicho período, así como las previsiones de las acciones previstas a corto o medio plazo debería estar apoyado en los resultados del sistema continuo de análisis y evaluación del proyecto contratado.

En las páginas 204 y 205 del anexo se detallan todos los indicadores de desarrollo, resultado e impacto que, supuestamente se deberían acompañar al informe de fin de cada fase.

El GDR detalla en las páginas 207 a 209 una serie de acciones realizadas como Grupo de Desarrollo Rural, de escasa relación con un proyecto de consultoría entre los que se encarga de destacar aquel de MONTE ECOLÓGICO.

Una vez obtenido el proyecto se inicia su trabajo como grupo consultor. De esta primera fase la documentación encontrada y por lo tanto redactada es inexistente. No encontramos un documento redactado explícitamente para el proyecto con fecha sino de Marzo de 2009. En este se rebajan y concretan bastante las acciones que el GDR prevé acometer. (Págs. 214 a 225 del anexo). Pero queda por lo demás en un resumen del documento de propuesta de licitación.

En la primavera de 2008 acaban de redactar un documento (Págs. 226 a 249) que contiene la metodología del proyecto y que incluye las actividades planteadas para la 1ª fase. Como aspectos destacables se muestra un modelo de carta de presentación para los GDRs y fincas que deseen sumarse al proyecto, un cuestionario sobre las fincas participantes y un modelo de contrato entre las partes participantes. El cronograma que recoge señala las acciones detalladas por meses, en que deberían haberse implementado.

El siguiente documento (Págs. 248 a 252 del anexo) resume el encuentro realizado durante la jornada del 29 de Abril de 2009 en la finca ALGABA y que fija el número de fincas inicial y su georeferenciación como la siguiente:

Ilustración VII.3. Fincas participantes en la fase I.



Fuente: GDR Alcornocales.

En este encuentro se da un giro de 180 grados a la filosofía de la oferta de licitación inicial. Las líneas de acción quedan concretadas en 3 productos conectados con la Dehesa: Turismo rural, interpretación del patrimonio etnográfico y canalización de productos ligados a la gestión agroforestal, como pueden ser la biomasa o la producción de miel.

Se intentará crear un ente formativo que canalice las experiencias de gestión en la dehesa. Llegamos al *quid* de la cuestión: la financiación se basará en aquellos fondos procedentes del FEADER a través de los diferentes GDRs y de las órdenes de incentivos de la CICE. Se decide celebrar un encuentro técnico para el 15 de Mayo.

El 15 de Mayo de 2008 tiene lugar esa reunión con los representantes de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa y en la cual se obtiene que se usaran dos instrumentos:

1. Documento de compromiso o contrato entre la AGDR y las diferentes fincas.
2. Un cuestionario para evaluar las posibilidades de cada finca.

Se detalla el proceso de selección de las fincas para adherirse al proyecto.

Sobre la base del cronograma se entregan las propuestas de actividades empresariales a la FRAE por parte de 7 de las fincas incluidas. Se añaden las fincas de *Riscos Altos* y *Los Palmares* pero no envían documento alguno, así como tampoco las fincas Dehesa San Francisco ni Dehesa de Gato. La mayoría de las propuestas se basan en el aprovechamiento turístico excepto en las iniciativas de la ALGABA y de Montes públicos de Los Barrios, las cuales buscan además un uso apícola.

Se empieza a trabajar en el diseño de un producto turístico conocido como “Turismo Monte Andaluz”, ya que se pretende que este sea el pilar donde descansen el resto de las actividades productivas. El documento es muy general y abstracto y no muestra las líneas planteadas a posteriori.

Se redacta un informe de síntesis de la primera fase. En este se muestra como:

✚ Hasta el momento las fincas que han sido acogidas en la realización del proyecto *Monte mediterráneo* son: La Vaqueriza, Tiesa-Tornero, Dehesa de San Francisco, Navacollado, Gato, fincas del Ayuntamiento de los Barrios y Algaba de Ronda, no obstante el proceso sigue abierto para la posible incorporación de de otras dos fincas (Los Palmares y Coto del Rey).

✚ Sus actividades proyectadas son las siguientes: turismo, aprovechamiento agroforestal, educación e interpretación. A su vez cada una de ellas desarrollará diferentes productos, con las singularidades propias de cada finca participante.

✚ El informe es autocrítico, en el que se muestran los obstáculos a vencer y se extraen debilidades a potenciar dado que el proyecto adolece de:

“1. Actuaciones poco definidas y con altas expectativas de negocio.

Se observa la necesidad de pasar de la idea inicial al proyecto y desarrollar más claramente los productos. Las inversiones en equipamiento turísticos normalmente, se amortizan a largo o medio plazo. Es necesario ajustar las expectativas de márgenes de beneficios a los más probables de obtener.

2. Obtener la viabilidad urbanística de las actuaciones de turismo.

Es necesario dar impulso a los trabajos para obtener los proyectos de obra, conocer la viabilidad urbanística de las diferentes iniciativas y el compromiso de inversión de los promotores. Es a partir de ese momento cuando podremos valorar las posibilidades de éxito del proyecto.

3. Conocer el compromiso de cofinanciación.

Es necesario disminuir el riesgo de falta de previsión económica ya que uno de los problemas que manifiestan es que las subvenciones son difíciles en su tramitación, lentas en su confirmación y casi nunca cumplen las expectativas de cuantía.

4. Establecer acuerdos de colaboración con los Grupos de Desarrollo Rural

Cuyos territorios de intervención coincidan con las parcelas seleccionadas. Creemos necesario que los GDR tengan en cuenta esta línea específica de actuación y concreten los criterios de actuación ante los proyectos que se presenten, para que haya una cierta homogeneidad en el trato a todas las iniciativas.

5. Demanda de formación y asesoramiento especializado.

Algunas de las personas promotoras han demandado formación y asesoramiento, en concreto en temas de apicultura y productos farmacéuticos y de cosmética”.

La ALGABA aun cree que es posible un acercamiento al planteamiento agroecológico inicial por lo que como colaborador del GDR emite una serie de propuestas para la segunda fase:

1. Un Curso de formación especializada para la gestión de fincas de monte mediterráneo y el emprendimiento ecológico. A celebrar en sus instalaciones.
2. Una propuesta de Manual de Buenas prácticas de gestión del Monte mediterráneo.

Tabla VII. 1. Fincas participantes

Fincas participantes				
Nombre de la finca	Titular	Persona responsable	Localización	Actividad proyectada
Vaqueriza	Varios	Roció Acosta Ferrero	Rociana del Condado	Turismo y área de interpretación, biomasa
Tiesa-Tornero	FECH	Francisco Chiclana Actis	Aznalcazar	Turismo y área de interpretación
Dehesa San Francisco	Fundación Monte Mediterráneo	Ernestine Lüdeke	Santa Olalla-Zufre, Km. 3,5	Ganadería ecológica, educación e interpretación
Navalcollado	Ignacio Maza Rodríguez. EXGALO S.A.	Cristóbal Zújar Vera	Constantina	Turismo y área de interpretación
Gato	Dehesa de Gatos, S.A.,	Justo Rufino Charlo	Villamanrique de la Condesa	Turismo y área de interpretación
Algaba	Varios	María Sánchez Elena	Ronda	Turismo y área de interpretación, miel y educación ambiental
Grupo de Montes Los Barrios	Ayuntamiento de Los Barrios	Ayuntamiento de Los Barrios	Los Barrios	Turismo y área de interpretación, educación ambiental, miel

Fuente: GDR Alcornocales.

En agosto de 2008 la confección de informes o documentos fue escasa dentro del proyecto MONTE mediterráneo. En cambio la producción se disparó en los meses siguientes.

Se vuelven a enviar informes sobre las características de las fincas a requerimiento de la FRAE, detallando sus recursos potenciales y líneas de interés planteadas por sus gestores. En ellas se plantean modalidades de emprendimiento ecológico armonizados con el aprovechamiento turístico y la interpretación del patrimonio etnográfico mediante la educación ambiental. Eso en 4 de las fincas. En las otras dos (Dehesa San Francisco y Montes públicos de Los Barrios) las únicas líneas de interés son la producción de cerdo ibérico en ecológico (y de miel) y de biomasa en el caso de la primera y aquellas ya recogidas en el proyecto MONTE ECOLÓGICO en el caso de la segunda.

La ALGABA propone la creación de una “Escuela Andaluza para la Gestión Integral del Monte Mediterráneo”. Uno de sus objetivos fundamentales sería fomentar valores de sostenibilidad para la gestión agroecológica, dotar de herramientas de trabajo y conocimientos técnicos adecuados sobre los ecosistemas del monte mediterráneo y su aprovechamiento integral. En este sentido, se pretende que las acciones irían destinadas a profesionales en activo, personas con inquietudes formativas cuyas fincas se encuentren ubicadas en fincas de monte mediterráneo o dehesa, empresas, autoridades locales con responsabilidad en materia forestal o de desarrollo rural, agricultores, ganaderos, cooperativas, organizaciones profesionales agrarias, asociaciones de mujeres y jóvenes etc., y a todas aquellas personas que directa o indirectamente quieran mantener una actividad en estos espacios naturales de quienes depende en gran medida el manejo ecológico del monte mediterráneo.

El equipo asesor docente estaría constituido por profesorado de distintas Universidades Andaluzas, concretamente de Sevilla, Córdoba, Málaga y Granada. A su vez se contaría con personal técnico para la realización de determinados talleres y prácticas y con la participación de empresarios y promotores vinculados al sector forestal que aporten su experiencia en este campo.

Se propone a la misma finca de la ALGABA para este centro. Se vuelve a entregar una propuesta sobre el manual de buenas prácticas para la gestión integral del Monte mediterráneo.

En esas fechas se pudo entregar el informe de resultados obtenidos a Julio de 2008. En ella se vuelven a mostrar los resultados de las fases I y II. Las actuaciones realizadas en la primera fase de ejecución del proyecto habían sido las siguientes:



Documentación y estudio de la iniciativa Monte mediterráneo;

- ✚ Elaboración de cartas de presentación, dossier informativo y cuestionario básico para fincas participantes; y elaboración de fichas de seguimiento de las mismas.
- ✚ Celebración de contactos con personas expertas de cada territorio con la finalidad de conocer los potenciales interesados en participar en el proyecto
- ✚ Visitas a fincas seleccionadas; levantamiento de la información a suministrar por las mismas: referenciación, obtención de imágenes de puntos de interés para nuevos usos.
- ✚ Encuentros con fincas participantes para supervisión de los resultados del trabajo de campo, con la participación de técnicos de Fundación Red Andalucía Emprende, Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa y Consejería de Medio Ambiente.
- ✚ Contratación de empresa especializada en gestión integral de fincas de Monte Mediterráneo, para labores de consultoría y asesoramiento.
- ✚ Análisis de situación de mercado para cada uno de los productos preferentes de cada finca, tratando de identificar en cada caso los potenciales mercados y/o clientes de los mismos; diseño de estudios previos para la inserción de los productos seleccionados

Se celebran una serie de encuentros para fijar las acciones junto a los representantes de las fincas y la administración:

- ✚ 29 de Abril de 2008: JORNADA DE ENCUENTRO con fincas participantes EN CENTRO LA ALGABA DE RONDA.
- ✚ 15 de Mayo de 2008: 2º ENCUENTRO con fincas participantes en la sede de la Consejería de Innovación Ciencia y Empresa en Sevilla.

Las actuaciones realizadas en la segunda fase de ejecución del proyecto fueron las siguientes:








- ✚ Elaboración de la propuesta “Turismo Monte Andaluz”.
- ✚ Asesoramiento en la elaboración de propuestas turísticas de las fincas seleccionadas, así como de las propuestas de procesos productivos (miel).
- ✚ Contratación de la elaboración del manual de buenas prácticas en el Monte Andaluz (elaboración).
- ✚ Contratación de unas Jornadas Formativas de Emprendimiento en el Monte Andaluz, a realizar en octubre del 2008.

La ALGABA planteó la incorporación de una línea exclusiva de miel, que denomina “APICULTURA Del MONTEMEDITERRÁNEO”. El planteamiento prefijado en esta se basa en la dinamización empresarial en fincas con interés manifiesto de desarrollo de emprendimientos en la producción de miel en el Monte Mediterráneo.

Una vez estudiado el potencial que el sector apícola tiene en la Serranía de Ronda, la ALGABA propone ayudar a consolidarse a un grupo de personas que llevan trabajando en el sector apícola desde hace 15 años en el municipio de Cuevas del Becerro, Málaga.

Teniendo en cuenta las dificultades propias de este sector en el mercado, debido a la existencia de otros productos más competitivos, proponen como necesario desarrollar una nueva estrategia que abarque desde la producción y diversificación de productos, hasta la creación de nuevos servicios. El objetivo de este proyecto es valorar la viabilidad de una experiencia piloto que parte de las personas vinculadas al sector apícola en el pueblo de Cuevas del Becerro, y que implica una diversificación de los productos de las colmenas, utilizando desde la habitual miel hasta productos de cosmética o agroalimentarios, elaborados en la consecución del proyecto.

Sus objetivos se resumen en:

-  Consolidar una línea empresarial vinculada a los productos del monte mediterráneo.
-  Aumentar el valor añadido de los productos de las colmenas.
-  Favorecer iniciativas de economía social.
-  Crear productos con la marca Monte mediterráneo.
-  Facilitar la incorporación de sectores marginales en actividades empresariales consolidadas.
-  Defender los beneficios comunales de los montes.
-  Dinamizar la economía de los pueblos de las zonas de montaña o comarcas rurales.

La ALGABA finalmente propone las líneas del Curso de formación especializada para la gestión de fincas de monte mediterráneo y el emprendimiento ecológico. Se diseñó un programa de formación que se recogía en tres líneas de conocimiento:

1. El monte mediterráneo como ecosistema.
2. Gestión empresarial y creación de empleo: economía ecológica y social
3. Áreas específicas: turismo, producción agroforestal, educación e interpretación.

Se trata de un curso introductorio de cara al emprendimiento ecológico en las fincas de monte mediterráneo, que informe al alumnado en las cuestiones fundamentales y a la vez, proporcione asesoramiento para quienes se inician esta línea empresarial.

Sus objetivos eran:

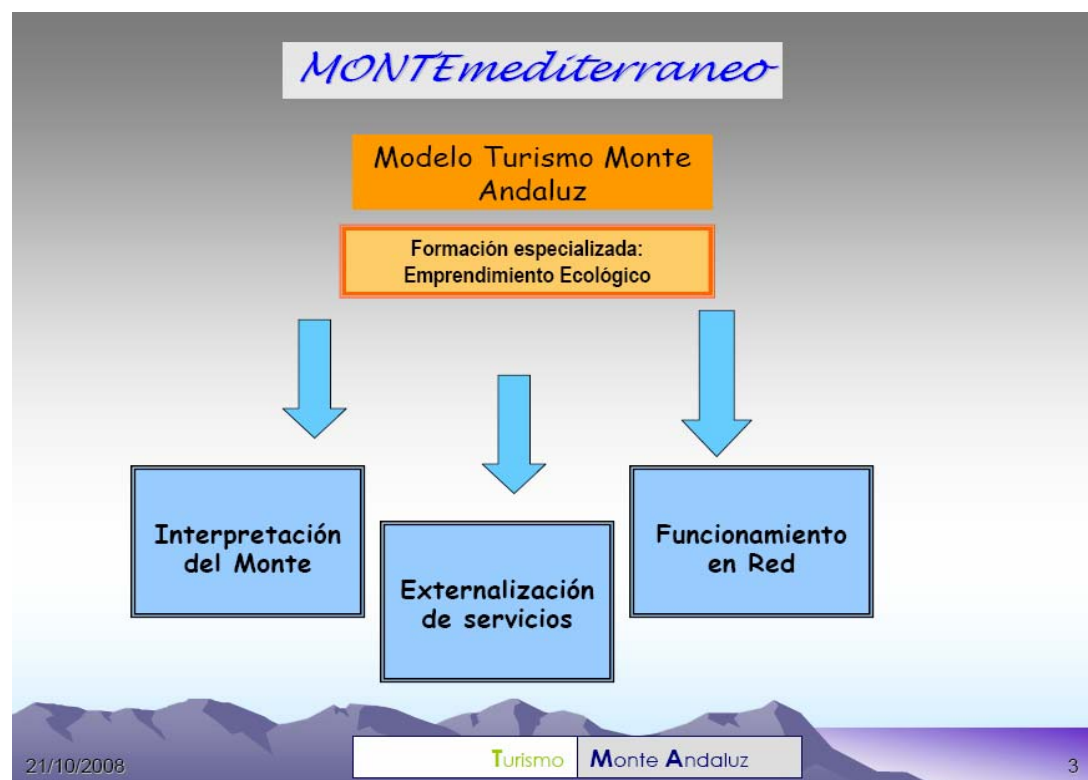
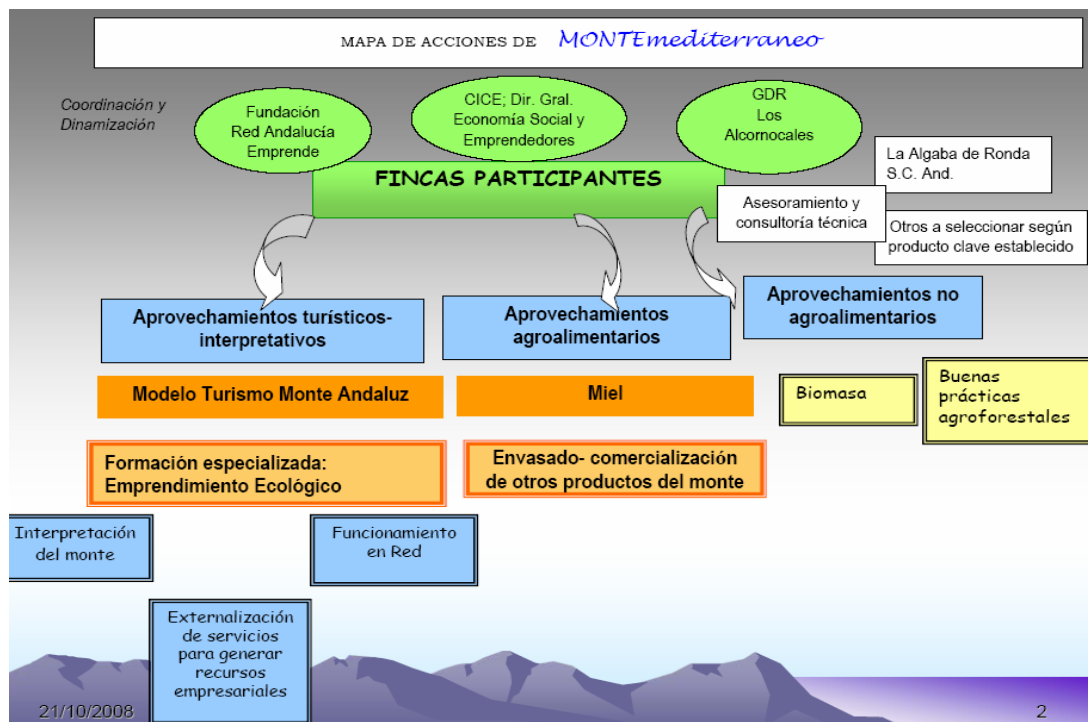
- ✚ Facilitar una formación especializada para las personas responsables de la gestión de las fincas de monte mediterráneo.
- ✚ Fomentar el emprendimiento ecológico creando un personal cualificado para la puesta en valor de los recursos del monte.
- ✚ Prestar una formación concreta para cada una de las necesidades de formación detectadas, sobre la base de las líneas de actuación propuesta por las personas promotoras vinculadas al proyecto monte mediterráneo.

Se contaría con personal experto en cada una de las temáticas y áreas de conocimiento con experiencia en metodología didáctica, con una duración de 24 horas, distribuidas en tres días y ocho horas diarias. Se propone que al alumnado participante se le facilitará un *Manual de buenas prácticas para la gestión integral del monte mediterráneo y el emprendimiento ecológico*, lo cual parece un poco precipitado, dado que este es efectivamente finalizado en Mayo de 2009.

Tras unos encuentros con gerentes de GDRs y fincas realizadas en las jornadas del 15 y 22 de septiembre todas las energías se disponen en la organización del curso fijado con la S.C.A. "La Algaba de Ronda" para el día 16 de Octubre de 2008.

Como se muestra en la Pág. 345 del anexo su nombre cambia para adaptarlo al modelo de "Turismo Monte Andaluz". Se presenta un programa muy ambicioso y comprimido en una sola jornada. Se descarta cualquier acercamiento a la formación en emprendimiento ecológico. Todo queda en una reunión para fijar un acuerdo de mínimos sobre la marca de turismo rural y en permitir a las fincas que hagan contactos para solicitar subvenciones. La propuesta queda definida de la siguiente manera:

Ilustración VII. 4. Mapas de acciones del proyecto.



Fuente: GDR Alcornocales

Ilustración VII. 5. Propuesta de acuerdo de convergencia.

Acuerdo de Convergencia

Turismo Monte Andaluz

1. ALOJAMIENTO TURISTICO EN LA PROPIA FINCA
2. ESPACIO INTERPRETATIVO UN ESPACIO CERRADO Y UNIDO AL ALOJAMIENTO DE INTERPRETACION DE LA PROPIA FINCA, COMO EJEMPLO DE PRACTICAS EN EL MONTE ANDALUZ
3. EXISTENCIA O CREACION DE UN ESPACIO ABIERTO ADECUADO, SEÑALIZADO E INTERPRETADO PARA CONOCER LA FINCA (AL MENOS UN SENDERO AUTOGUIADO)

CON LA FINALIDAD DE ADQUIRIR UN:

- COMPROMISO DE PRACTICAS SOSTENIBLES VINCULADAS CON LA ACTIVIDAD TURISTICA ESPECIALMENTE Y EN GENERAL CON LA EXPLOTACION DE LA FINCA

21/10/2008

Turismo Monte Andaluz

6

Fuente: GDR Alcornocales

De lo acontecido en esa jornada se redacta un resumen de la propuesta de Turismo Monte Andaluz (Págs. 356 a 365 del anexo). De las conclusiones se obtienen un cronograma que se resume en el siguiente esquema:

- Acciones de seguimiento de las gestiones de las fincas.
- Creación de una página web de apoyo al desarrollo de los proyectos.
- Contratación del diseño de la imagen para la marca, así como los formatos y recursos para la interpretación de las fincas.
- Establecimiento de una red de fincas con infraestructuras interpretativas comunes.

Durante noviembre y diciembre de 2008 los informes de resúmenes de encuentros se multiplican. Las acciones se resumen en llevar a cabo los compromisos puestos en marcha en la jornada del 16 de octubre. Se contacta con técnicos que sean capaces de llevar a cabo la configuración de una página web de apoyo al proyecto de

turismo rural, así como una empresa que se encargue de la panelización e interpretación de las fincas, a modo de *gîte a theme*.

Entre los informes mostramos uno de encuentro con el Sr .Pecino, concejal de Medio ambiente del Excmo. Ayuntamiento de Los Barrios. Este desea que varias de sus fincas públicas participen en el proyecto a través del proyecto “Parque Rural”. De ello doy cuenta en el anexo (Págs. 367 a 372). Ante el “éxito” de la reunión de la ALGABA el área de Medio ambiente del Ayuntamiento de Los Barrios desea sumarse al proyecto a través de una iniciativa municipal denominada “Parque Rural”.

El 17 de Octubre de 2008 se realiza una visita al Grupo de Acción Local (GAL) Guadalteba con ocasión de poner en contacto a apicultores con este Grupo. De su desarrollo se da muestra en el documento correspondiente. (Págs. 377 a 387 del anexo). Esta propuesta es muy esperanzadora y positiva, pero descansa en la excesiva dependencia en la obtención de terrenos públicos para iniciar su actividad.

La S.C.A. Algaba de Ronda aporta un documento de reflexión sobre la marca Turismo Monte Andaluz (págs. 388 a 405), sobre la base de un trabajo de entrevistas a diversos expertos en la materia. Este documento se basa en la obtención del juicio de varios expertos respecto a la marca, mediante diversas modalidades de la técnica de investigación denominada como entrevista.

La redacción de un documento de acciones sobre MONTEmediterráneo ya solo toma una palabra: Turismo. Este documento es uno más de aquellos que consiguen retrasar la comunicación sobre la falta de avances del proyecto.

Se vuelve a entregar otro informe sobre las propuestas de las fincas seleccionadas, mucho más elaborado, pero con las mismas actitudes de las anteriores. Las fincas ofrecen una acumulación de oferta de servicios turísticos sin que les acompañen planes de empresa viables, salvo en el caso de la ALGABA, que presenta un presupuesto, lo cual denota la seriedad de su equipo. En suma, otro ejercicio de posibilismo en espera del inicio de la recepción de fondos públicos para acometer su inicio.

Se encarga la creación de un documento que trate sobre las bases de una línea vinculada a la biomasa y su aprovechamiento en las dehesas andaluzas. Para documentarse es necesario visitar la finca “Dehesa San Francisco” a fin de recibir asesoramiento de sus gestores, ya que fueron los pioneros en la adquisición de un incentivo de la CICE para generar energía térmica a partir de biomasa forestal. Esta iniciativa, que fue incentivada con 24.566 € por parte de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa, a través de la Agencia Andaluza de la Energía, permitía el desarrollo de energía sostenible mediante el secado y la combustión de astillas procedentes de la

arboleda de la finca propiedad de esta Fundación onubense, que cuenta con más de 50.000 árboles entre encinas y quejigos. (págs. 440 a 452).

El informe supone un gran tiempo extra y termina por no generar impulsos.


El 9 de diciembre tiene lugar un encuentro de la representante de la ALGABA con el GDR, con el siguiente esquema de trabajo,

- 1) Valoración de asistencia técnica de La Algaba (2ª fase).
- 2) Productos del Monte Mediterráneo (tirando para Monte Andaluz).
- 3) "Apicultura del Monte mediterráneo"; seguimiento de líneas de emprendimiento.
- 4) Documentación para integración de los productos del Monte en los Planes de Negocio de las fincas.
- 5) Valoración de nuevos productos del monte como oportunidades de negocio: licores, producción con otras plantas aromáticas, etc...
- 6) Manual de buenas prácticas. Plazos de entrega de maquetación e impresión.
- 7) Interpretación del Monte Andaluz.
- 8) Programación de las fases restantes.
- 9) Seguimiento de actuación turística Finca Algaba.

Las opiniones Dña. María son certeras y se exponen en las páginas 457 a 470 del anexo.

Casi 6 meses después se contacta con el técnico encargado del proyecto. Este facilita una serie de textos que comento a continuación. Estos se han dispuesto por orden cronológico de redacción (Págs. 473 a 558 del anexo). También se incluyen una serie de propuestas finales sobre las fincas. Lo que les une es su creación durante el año 2009.

Se parte de la creación de un Plan de Intervención para la Puesta en Valor de los Recursos Turísticos en fincas de Monte Mediterráneo. Esta es una oferta de licitación de servicios para la ayuda a las fincas participantes en el establecimiento de sus futuras actuaciones interpretativas, mediante una adecuada valorización de los recursos patrimoniales presentes y su correcta configuración como Recursos Turísticos. La propuesta ganadora debería contemplar la realización de los siguientes productos finales:

-  Definición de una propuesta de intervención para la puesta en valor de los recursos turísticos, mediante la elaboración de una guía para la realización de

exhibiciones interpretativas sencillas compatibles con los espacios funcionales propios de las explotaciones tanto de alojamiento como de restauración.

- ✚ Diseño de un manual general para la comunicación e información *in situ* de itinerarios interpretativos asociados a los valores patrimoniales del medio físico en el que se encuentren las fincas adheridas al proyecto, así como las actividades de explotación agropecuarias, forestales, cinegéticas, etc. que se lleven a cabo en cada una de ellas.

- ✚ Propuesta de diseño y contenidos de un sitio Web para la promoción de Turismo Monte Andaluz tipo CMS (Content Management System), programa que permite crear una estructura de soporte para la creación y administración de contenidos por parte de usuarios Web sin necesidad de conocimientos específicos de programación. Esta propuesta se incorporaría a la Web dinámica actualmente configurada para la Red de Proyectos Turismo Monte Andaluz.

Y ello con un plazo de entrega definitiva desde los tres meses siguientes a su adjudicación legal, ascendiendo a un pago fraccionado en tres partes de 17.800 €.

D. Juan José Trujillo Reyes, profesional autónomo de las artes plásticas se hace con el contrato el 27 de enero de 2009. Se empieza a trabajar en dos casos concretos, y de hecho, los únicos con posibilidades de albergar instalaciones turísticas en ese momento; Riscos Altos, finca ubicada en Cazalla de la Sierra (Sevilla) y la Algaba de Ronda (Málaga).

Las exposiciones para la puesta en valor de los recursos turísticos de las explotaciones rurales constarían al menos de:

- ✚ Proyecto de ejecución que permita el encargo para la producción a empresas especializadas de ambas exhibiciones.

- ✚ Diseño de artes finales de pandería interpretativa adaptada a las características y necesidades de las dos fincas seleccionadas.

- ✚ Presupuesto y listado de proveedores para cada elemento interpretativo propuesto.

- ✚ Impresión de 3 enaras para la exhibición piloto en finca que acoja el acto de presentación del Plan de Intervención para Turismo Monte Andaluz.

Los itinerarios interpretativos turísticos se compondrán de los siguientes contenidos:

- ✚ Memoria con la descripción de los rasgos y valores interpretativos.

- ✚ Cartografía.

- ✚ Artes finales de la señalética preparadas para su producción, presupuesto y listado de empresas que pueden acometer su ejecución e instalación.
- ✚ Adaptación de sus contenidos a la publicación en el sitio Web.
- ✚ Pautas concretas para la labor de guías intérpretes.

La web dinámica Turismo Monte Andaluz, quedaría perfectamente funcional al final de la consultoría y se alojaría en los servidores del Grupo de Desarrollo Rural y del Parque Natural Los Alcornocales. Se debería redactar un manual de funcionamiento y se prestaría el servicio técnico necesario y el adiestramiento para facilitar la actualización permanente de sus contenidos.

El 17 de Marzo se alcanza un acuerdo con la empresa NEOS Rotulación SL. Esta debe encargarse del diseño interpretativo de los itinerarios y exposiciones en el interior de las fincas. Este trabajo debe realizarse en un plazo de 40 días, por un importe de 17.850 €, con dos pagos al 50 por 100.

Un nuevo informe de seguimiento de las fincas muestra que los avances siguen muy lentos. A un mes de la conclusión del proyecto se acometen trabajos de georreferenciación, documentación e inventariado de los recursos a interpretar en las fincas. La Vaqueriza, La Tiesa y Navalcollado siguen trabajando con sus planes de empresa y contactos con sus respectivos GDRs.

El proyecto finaliza y no se han logrado los resultados pretendidos. La FRAE *de motu proprio* o a instancias de parte inicia una nueva adjudicación de un proyecto que aglutine los restos de los inconclusos proyectos “RED CIE” y “MONTE mediterráneo” y añada un capítulo de turismo ornitológico y otro de cetáceos. Como podemos ver en el anexo en concurre y gana este proyecto.

Se pretende desarrollar la siguiente propuesta de trabajo, para lo cual se implementarán todos los servicios requeridos en tal sentido por la FRAE:

1. Coordinación y asesoramiento técnico especializado para la buena marcha de las iniciativas empresariales, de cada uno de los proyectos.
2. Desarrollo de acciones formativas en materia de Innovación, adaptadas al grado de madurez de la empresa o proyecto e incluyendo, en su caso, aspectos como la mejora gerencial, introducción de nuevos métodos de gestión, comercialización, financiación, etc., además de los conceptos básicos de innovación tecnológica.
3. Establecer un sistema de mediación con las posibles entidades de apoyo financiero para favorecer y facilitar el desarrollo de los proyectos.

4. Apoyo y servicios especializados para proyectos empresariales. Todo ello coordinado a través de la Red Territorial de Apoyo al Emprendedor.


5. Definición, implantación y desarrollo de un sistema continuo de análisis y evaluación del proyecto, en términos de funcionamiento, uso y resultados, que incluya mecanismos que permitan su modificación.

Lo que mas sorprende de esta propuesta es su escasa financiación (70.000 €) y que de estos la propuesta del GDR vuelca 47.174 € en sueldos para la coordinación técnica. El resto de las actuaciones reciben mucho menos.

El plazo de ejecución queda delimitado en 12 meses. De todos los servicios licitados queda claro que unos cuantos deciden la continuidad del encargo al GDR.

Finalmente merece una breve referencia las guías interpretativas de cada finca, recogidas fuera del Anexo. Estas plantean tres propuestas efectuadas por el equipo de la Algaba de Ronda para cada una de las siguientes fincas:

 La Vaqueriza.

 Algaba de Ronda.

 Dehesa de gato.

Los tres informes plantean la misma estructura. Estudian el medio físico, flora, vegetación y fauna, restos arqueológicos y etnográficos. Se tratan de estudios muy ambientalistas y descriptivos donde se denota la especialización de los autores en los temas ecológicos. No aportan demasiado en cuanto a las conclusiones sobre las capacidades de las fincas para poner en valor sus recursos ociosos.

En cuanto al Manual de buenas prácticas se ofrece como publicación generada por el GDR. Este presenta una estructura muy elaborada en cuanto a sus fotografías y formato, con textos simples y de lectura clara para todo tipo de lectores. Su contenido es sistemático, pero poco profundo. Se vincula todo el emprendimiento al ejemplo de la Algaba de Ronda.

Posteriormente se desarrollan un elenco de diversas buenas prácticas. Es un manual sencillo, hermoso, y bien organizado. Tal y como es el ecosistema del monte andaluz.

CAPÍTULO VIII:

ANÁLISIS Y VALORACIÓN DEL PROYECTO MONTE *mediterráneo*

VIII.1. EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL PROYECTO

En este capítulo se realiza una valoración de los aspectos fundamentales que han condicionado la efectividad del proyecto que se pretende analizar. Así, una grave carencia con la que se inició el proyecto fue de que careció de un diagnóstico de la problemática inicial. El diagnóstico del problema fue puramente intuitivo y basado en opiniones particulares. Por otro lado, no se plantearon las alternativas básicas de implementación y tampoco se analizó la viabilidad técnica, no efectuándose una primera estimación de costos.

Esta etapa de prefactibilidad corrió con cauces abiertos, en los que el GDR prometió ayudar en la planificación empresarial, en búsqueda de la *viabilidad y puesta en marcha de actividades productivas*.

Aunque la buena información financiera no es capaz de ofrecer todas las respuestas acerca del desempeño futuro del negocio, sin embargo, ayuda a formular casi todas las preguntas pertinentes para su desempeño. Los aspectos financieros deben identificar los factores de dinamismo de la empresa y estimular los impulsos capaces de generar actividad de rendimientos de tal forma que los riesgos asumidos se vean compensados.

Sin embargo, al trasladar esta obligación a la FRAE y su red territorial muchos proyectos se han visto afectados por heterogéneas circunstancias, lo que no ha ayudado a poner en marcha una red común al finalizar este proyecto piloto.

La fase de implementación o diseño se centra en el desarrollo de los detalles de la ejecución considerando todos los requerimientos y especificaciones que exige la naturaleza del proyecto. Estos se desarrollaron de manera muy parcial respecto a los objetivos planteados. Así, las actividades principales que se deberían haber abordado en este proyecto piloto debían ser: Identificación, presentación y justificación del problema, evaluación de objetivos (prefactibilidad) y formulación y preparación de las alternativas de solución (factibilidad). En esta fase la evaluación que se realiza es la denominada Ex-ante y centra su análisis principalmente en los objetivos y las alternativas de solución. Pero estas no se realizaron en tiempo y forma y solo una vez finalizado el proyecto.

Partiendo de estas carencias pasaremos a realizar una valoración final. Trataremos de analizar el impacto del proyecto en la realidad, por lo que para esta etapa se plantea una evaluación de impacto.


Para realizar la evaluación de impacto se debe contar con un diagnóstico inicial (línea de base) de la situación a mejorar que permita comparar los resultados de los cambios con la situación inicial. Siempre y cuando los cambios presentados sean


estadísticamente significativos. Para esto se calculará la diferencia entre la situación inicial menos la situación final. Y dentro de ella pretendemos medir indicadores de efectividad, midiendo el impacto de la gestión en resultados y manejo de los recursos.


Esta se puede definir como el resultado de la relación entre los resultados (R) y el objetivo (O). (Efectividad = R/O). Se usa para expresar el logro concreto o las acciones conducentes a ese logro concreto, a partir de los fines y objetivos deseados (Cohen y Franco 1993. en *op.cit.*13: 107). Mide el grado en que los resultados han sido alcanzados; por lo que constituye el grado en que una actividad, un proyecto o un programa logra sus objetivos; y es el nivel hasta el cual llegan los resultados obtenidos y los efectos logrados en relación con sus objetivos.

En el sector empresarial, donde los factores económicos a veces golpean la rentabilidad de los proyectos, en un buen porcentaje de los casos estos no se pueden cuantificar. Se hace necesario tener criterios claros del resultado y el impacto que se pretende generar con las acciones. Por esto es necesario conocer la elaboración, así como la evaluación general de proyectos de desarrollo. Esto es vital para permitir la asesoría en la toma de decisiones sobre inversión y la evaluación del impacto del proyecto.

Partiendo de los planteamientos para la formulación y evaluación de proyectos tenemos tres conceptos básicos sobre los cuales se debe tener claridad:

 Política: Es el conjunto de programas que persiguen los mismos objetivos.

 Programa: Es el conjunto de proyectos que buscan la consecución de los mismos objetivos.

 Proyecto: Es la unidad mínima de asignación de recursos, que a través de un conjunto integrado de actividades pretende transformar una parcela de la realidad, disminuyendo o eliminando un déficit, o solucionando un problema.

Según (Toro 2008: 12) la planificación es un proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción para asignar recursos escasos. Con el fin de alcanzar objetivos específicos sobre la base del diagnóstico preliminar que cubra todos los factores relevantes que pueden ser identificados.

Este proyecto se puede clasificar como económico o productivo, ya que busca una rentabilidad económica o una creación de empleo.

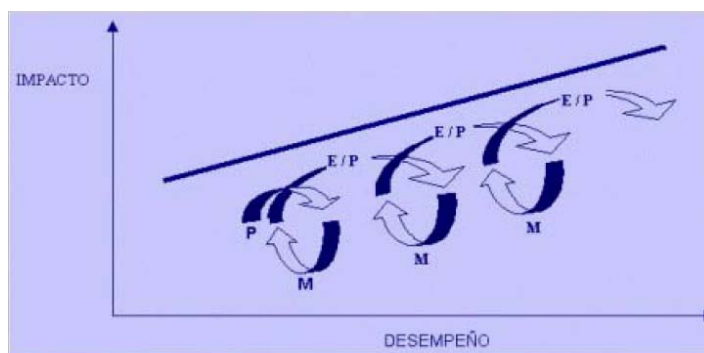
En este caso lo planteábamos en la metodología de investigación en el punto VI.1.2. Por ello, tenemos que responder a varios objetivos o preguntas específicas a que condicionan el objetivo o pregunta general.

En la número 2 tratábamos de preguntarnos si era capaz de alcanzar los objetivos y fases planteados en su formulación. Y ello partiendo de una revisión de la teoría crítica, aportando la auto - reflexión como involucrado, para elaborar críticas al sistema y transformar aquello mejorable.

La teoría crítica conlleva mirar el diseño de los proyectos de desarrollo como una acción compleja, de toma de decisiones, que toma tiempo, recursos y especialmente voluntad política y administrativa por parte de los involucrados en el proceso. (Quiñónez 2000, en *op.cit.*14: 7)

La sucesión de tareas de planificación (P), ejecución/ seguimiento (M) y evaluación (E) conduce a una mejora progresiva en el desempeño y en el impacto del proyecto, que se puede representar como se muestra en el siguiente gráfico:

Ilustración VIII.1. Sucesión de tareas de planificación.



Fuente: Viñas (2004: 26)

Sin embargo, si bien las dos primeras han sido frecuentes la última, mediante sucesivos informes de evaluación continua del GDR a la FRAE, ha salido de los planteamientos de planificación del proyecto e *in extremis* se ha logrado cerrarse encargando esta labor a la ALGABA.

Pasemos a evaluar la efectividad del proyecto partiendo del desarrollo de su línea de base a posteriori:

1. Descripción y análisis del proyecto (evolución en el tiempo)

Nuestra línea de base establece el “punto de partida” del proyecto o intervención. La información necesaria para establecer esta línea procede de una fuente secundaria: La propuesta de servicios ofertados por el GDR Alcornocales para concurrir a la

licitación de esta oferta por la FRAE. Esta desarrolla muy oportunamente los requisitos necesarios para concurrir a esta oferta pública, expuestos en su pliego de condiciones técnicas.

El GDR se considera plenamente capacitado y altamente interesado en la realización de este proyecto sobre el ANÁLISIS DE VIABILIDAD Y PUESTA EN MARCHA DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS LIGADAS AL MONTE MEDITERRÁNEO EN LOS ESPACIOS NATURALES PROTEGIDOS DE ANDALUCÍA.

Su nivel de capacitación en labores de consultoría se basa en que en ese mismo periodo ejecuta el proyecto natuARTmente, causa principal del retraso que detectamos en los primeros meses de este proyecto. Posee otra referencia como soporte curricular denominada *Monte ecológico*. Este proyecto fue anteriormente desarrollado junto al Excmo. Ayto. de Los Barrios. De ese modo se trata de ampliar la idea anterior y ofrecer una marca que impacte a la FRAE. Este nombre cambió con posterioridad a **MONTE*mediterráneo***, implicando un cambio en el proyecto, que culmina fagocitando al anterior mediante la marca “Turismo Monte Andaluz”, con la consiguiente *pérdida de ruta*.

2. Evaluación del proyecto: coherencia entre objetivos y resultados

MONTE*mediterráneo* trataba de ser un proyecto de fomento de micro-empresas o *start-ups*. Pero termina apoyando a fincas pertenecientes a grupos empresariales de por sí muy viables, como La Tiesa-Tornero, perteneciente al grupo empresarial FECH, Navalcollado, perteneciente al Grupo Axgalo o Dehesa de gato, perteneciente a una acaudalada familia de aristócratas dedicados a los negocios hoteleros. En suma, explotaciones con posibilidades de emprender estas iniciativas sin depender de subvenciones. Si no las iniciaron se debe a que sus expectativas de captación de rentas (sobre un tercio de la inversión inicial) justificaba el retraso. Otras fincas realmente no cuentan con capacidad para iniciar estas actividades. Finalmente aquella única que ya dispone de las infraestructuras es la que acoge la visualización del modelo de marca y las únicas infraestructuras creadas.

Una segunda incoherencia es que no se evalúan la capacidad de crear empresas ni un aumento de la iniciativa privada, ya que los resultados han sido ínfimos, y el único empleo creado ha sido el de un técnico y la colaboración de un grupo de tres expertos.

Otra incoherencia derivada es que las colaboraciones de otros profesionales se han basado en la contratación de expertos como en el caso de la ALGABA y de dos becarios, entre los que me encuentro.

Se trata de buscar un desarrollo empresarial sostenible en los ENP de Andalucía, y con especial atención al entorno de sus parques naturales. Pero la dehesa, como vimos, no tiene su mayor parte en PN. Otra incoherencia reside en no precisar los espacios en que efectivamente se puede llevar a cabo el proyecto. Las restricciones medioambientales (Zonas LIC, POTAD, PORN, etc...) han sido obstáculos para algunas fincas.

Otra incoherencia es que se haya pretendido crear un proyecto regional para fincas pertenecientes al ámbito de sus espacios de monte bajo o dehesa. Esto favorece claramente a aquellas fincas de la parte occidental de la región y discrimina a las de la oriental. De las 6 o 7 fincas que han intervenido como participantes 3 se encuentran ubicadas en la provincia de Huelva, 2 en las de Sevilla, 1 en la de Cádiz (curiosamente y tan solo un proyecto de fincas públicas) y 1 en la parte más occidental de Málaga. No creo que parta de ninguna discriminación predeterminada sino a criterios de captación basados en costes de transacción logísticos con la capital de la Comunidad Autónoma. Sin duda lo que más sorprende es que el entorno del Norte de las provincias de Córdoba y Jaén, con todos sus espacios adehesados no contribuyen con fincas participantes.

Si se analizan los puntos de cumplimiento, que se resumen en el anexo obtenemos que desde el punto de vista de la efectividad el proyecto ha sido positivo, pero no suficiente. Y esta afirmación parte de comentar estos puntos:

✚ Se logra identificar al menos 6 parcelas de monte mediterráneo donde se acometerá el proyecto. Sin embargo, varias de ellas no participan activamente en reuniones, no enviando la documentación requerida o simplemente no interesándose por el desarrollo del proyecto.

✚ Se describen cada una de las actividades productivas para hacer rentable al monte mediterráneo. En el caso del turismo rural, especialmente. En las restantes quedan en borradores como las líneas de miel y biomasa, de las que me encargué unos meses, sin éxito aparente.

✚ Se explicita que se analizarán al menos 8 procesos productivos ligados a ese entorno. No se alcanza esa cifra. En total se analizan 4, incluidas una propuesta de la ALGABA para incluir una línea de licores del monte mediterráneo, que no se pone en marcha.

✚ Si bien se compromete a cumplir con los objetivos de dar una definición de los mercados, clientes, empleabilidad local potencial y plan de negocios para cada uno de los modelos productivos estas promesas son excesivamente ambiciosas. No se cumplen estos objetivos sencillamente porque el esfuerzo del proyecto se basa en

crear un producto turístico que va paulatinamente devorando al resto de las líneas. No se estudia los diferentes segmentos de la demanda, los impactos en creación de empleo y los planes de negocios se abandonan a las escuelas de empresas, dependientes de la FRAE.

✚ La ejecución de un plan de difusión con campañas integrales de marketing, presencia en exposiciones y ferias del sector y celebración de charlas y coloquios para gestores y futuros emprendedores no se traduce en hechos. Sencillamente porque cuando finaliza el proyecto no se ha conseguido cumplir los requisitos mínimos de creación del producto a difundir. Y esto es intentado únicamente a través de la web del GDR.

✚ El GDR no diseña un esquema de apoyo y asesoramiento para proyectos empresariales, o al menos en el plazo del proyecto. Tampoco se coordina con la Red Territorial de Apoyo al emprendedor de la misma FRAE, que termina siendo responsabilidad exclusiva entregada a esta.

✚ El seguimiento del proyecto es bimensual o cuando alguna de las partes lo solicite. Y no se cumple en bastantes ocasiones.

✚ El periodo de ejecución se fija en 18 meses desde la firma del contrato. Y se sobrepasa en dos meses.

Partimos de una propuesta muy ecológica, basada en la ampliación de la experiencia de “Coordinación y Dinamización del Proyecto Monte Ecológico en el Parque Natural de los Alcornocales”, desarrollado por el Grupo de Desarrollo Rural de los Alcornocales, en colaboración con el Ayuntamiento de Los Barrios, por encargo de la Consejería de Medio Ambiente de la Junta de Andalucía. Y finalizamos en un proyecto de apoyo a la creación de un producto turístico, quedando un rescoldo ecológico en su apoyo a que sea medioambientalmente sostenible e integre la venta de producciones ecológicas de las fincas, como miel o conservas. Así, los objetivos de promocionar la agricultura ecológica, la sensibilización ambiental y otras tantas acciones quedan en un segundo plano.

Otros objetivos son evaluados:

OBJETIVO 1: CONOCER LA REALIDAD DEL MONTE MEDITERRÁNEO

Si bien se posee un importante banco de datos sobre oficios tradicionales, recogidos durante el proyecto natuARTmente, no se crea uno específico para este proyecto.

OBJETIVO 2: DESCUBRIR LAS POTENCIALIDADES DEL MONTE MEDITERRÁNEO

El equipo de expertos de la ALGABA analiza toda la información obtenida previamente. Pero elabora pocos informes técnicos y propuestas en orden a rentabilizar la explotación del Monte Mediterráneo en los Parques Naturales de Andalucía. Esta queda resumida en el manual de buenas prácticas para la gestión del ecosistema del monte y en los informes sobre las capacidades de tres fincas.

OBJETIVO 3: DIFUNDIR TODAS LAS ACTUACIONES DEL PROYECTO

Este personal especialmente contratado bajo la coordinación y supervisión de los técnicos del GDR se centra fundamentalmente en la creación de un manual de buenas prácticas y de los informes pero no se difunden las actuaciones del proyecto, porque no se llega a poner en práctica la web y otras acciones.

OBJETIVO 4: PRESTAR APOYO TÉCNICO Y ASESORAMIENTO ESPECIALIZADO A LOS EMPRENDEDORES

Se procede a la contratación externa para la implantación de un sistema continuo de análisis y evaluación del proyecto desde el punto de vista de funcionamiento, uso y resultados, que incluya mecanismos que permitan su modificación. En este proyecto no se ha conseguido finalizar, pero tal vez lo consigan en el proyecto que le da continuidad. El GDR debe presentar un informe mensual descriptivo de las actividades desarrolladas durante dicho período. Este debe estar apoyado en los resultados del sistema continuo de análisis y evaluación del proyecto contratado. Y este proceso se cumple con regularidad.

Un punto obviado ha sido el seguimiento de los indicadores de desarrollo, resultado e impacto. Supuestamente estos deberían acompañar al informe de fin de cada fase, pero en el informe de evaluación efectuado por la ALGABA no se usan estos indicadores.

Se muestran una serie de resultados que se esperan alcanzar en cada fase.

En el primer objetivo se alcanza a incluir 7 parcelas en el proyecto. Los territorios quedan en 6, Serranía de Ronda, Alcornocales, Sierra de Aracena y Picos de Aroche, Sierra Norte Sevillana, Condado de Huelva y Aljarafe-Doñana. Sin embargo, que se llegue a 12 acuerdos con propietarios y / o GDR no es factible.

Los resultados que se esperan obtener son aun más alejados de la realidad en el segundo objetivo. Los únicos que se acercan son los planes de negocio, de generación de empleo y de análisis de mercado. Y en los que destacan fundamentalmente los aspectos ambientales, no empresariales.

En el caso de los objetivos 3 y 4, ocurre algo similar. Cuantitativamente no se cumple ninguno de los resultados, salvo en el caso del número de fincas interesadas, que no integradas activamente en el proyecto.

VIII.2. MOTIVACIONES DE LOS BENEFICIARIOS

Los resultados en el uso de la técnica de investigación de la encuesta fueron pobres, desde el punto de vista del número de entrevistados, fundamentalmente por el desinterés de los beneficiarios por colaborar en esta investigación y evaluar el proyecto de forma *crítica*.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

Teniendo en cuenta que la encuesta parte de una metodología denominada GEM (Global entrepreneurship monitor) sus ítems reflejan mi interés por conocer las motivaciones que tienen estos emprendedores para participar en el proyecto. En todo caso esta metodología se adaptó a la captación de información sobre el proyecto.

Para validar las respuestas a la entrevista semi-estructurada se dio paso a una encuesta con preguntas cerradas, basada en una escala Likert. Sólo ha sido posible realizar dos encuestas.

En ambas encuestas las participantes consideran que el desarrollo del proyecto **MONTE*mediterráneo*** depende del desarrollo empresarial o actividad económica que su proyecto individual tenga. La Sra. Bendala considera que solo las fincas pueden sacar la red adelante. Mientras la Sra. Sánchez acierta al considerar que el proyecto se sustenta en la creación de iniciativas y *el apoyo* a su viabilidad.

Las participantes consideraron que el desarrollo de su proyecto individual no depende del desarrollo del proyecto **MONTE*mediterráneo***. Sin embargo, el grado de sinceridad o lucidez entre ellas difiere. La Sra. Bendala considera que es posible emprender sin subvenciones. Pero no aclara más allá de dar una interpretación idealista sobre el tema. La Sra. Sánchez considera que es una ayuda pero no es imprescindible.

Ambas consideran que el proyecto **MONTE*mediterráneo*** evolucionará a mejor en el tiempo. Las actividades económicas que deberían haberse promovido difieren, obviamente por los intereses de cada representante.

La Sra. Bendala considera que el turismo de naturaleza era la mejor opción. La Sra. Sánchez manifiesta que debía haberse puesto énfasis en los productos agro-

ecológicos y la investigación y divulgación sobre el Monte mediterráneo. Ambas coinciden en que se debe desarrollar un turismo interpretativo de este ecosistema.

Conocen de la existencia de ayudas para el desarrollo de su proyecto. Sin embargo, aunque coinciden en que no resulta imprescindible para iniciar el proyecto ambas están a la espera de recibir las para iniciarlos. En el caso de la finca Riscos Altos esta no es importante. Ya reúne las condiciones de alojamiento adecuadas para mantener una actividad de turismo rural. Para sus proyectos ha recibido subvenciones de PRODER y LEADER II. La ALGABA también recibió una subvención para iniciar su proyecto. Para adaptarse al proyecto necesita más ayudas. La Sra. Bendala admite que no hubiera iniciado el proyecto sin esperar a estas. Sin embargo, la Sra. Sánchez cree que sí, porque lo considera *su lucha*.

Ambas creen que el proyecto fue capaz de alcanzar los objetivos planteados en su inicio, cumpliendo según la pregunta 11 las fases planteadas en su formulación. Sin embargo, la pregunta 14 plantea que digan cuales fueron las 3 características más negativas u obstáculos del PROYECTO MONTE*mediterráneo*. Ambas coinciden en declarar como principal los retrasos.

La Sra. Sánchez muestra un conocimiento y expectativas muy avanzadas sobre el proyecto, dado su papel de consultora en este. Las 3 características más positivas a su parecer son haber brindado un asesoramiento directo y personalizado a las fincas, fomentando el emprendimiento ecológico y la puesta en trabajo en red.

Considera que el tiempo de espera en la recepción de la financiación, con dos años de retraso, el poco personal empleado para un proyecto tan ambicioso y que estos no se hayan podido dedicar totalmente a este ha perjudicado negativamente a su desarrollo.

Ambas representantes conocen que la demanda es el factor más importante, y su posible no-captación es uno de los mayores obstáculos para la creación de empresa en el proyecto. Otro obstáculo es la ausencia de apoyo financiero. La estacionalidad es un problema importante, por la ausencia de estabilidad de rentas que comporta.

Finalmente se les invita a dar 3 recomendaciones de acción que tomarían para favorecer el desarrollo de esta actividad emprendedora. La Sra. Bendala considera que debe existir un mayor apoyo a las ideas innovadoras, crear alojamientos turísticos con argumentos y cohesionar el mundo rural y urbano mediante su mutuo conocimiento. La Sra. Sánchez es más realista. Solicita que este proyecto cuente con más financiación, una dedicación exclusiva de los técnicos y unos plazos y tiempos administrativos menores para desarrollar el proyecto.

En el punto que trata sobre las oportunidades para emprender consideran que existen oportunidades para emprender, pero difieren en creer que sea una oportunidad el ser un proyecto innovador y esté apoyado por la Junta de Andalucía.

Existe bastante consenso entre ambas al declarar que están de acuerdo en que la crisis económica es un obstáculo, y que emprenderían aun sin ayudas públicas. Manifiestan un elevado consenso al estar de acuerdo con que existen riesgos de falta de continuidad del proyecto, (sobre todo por parte de la Sra. Sánchez) e incoherencia entre lo prometido y efectivamente dado.

En cuanto a la percepción acerca de las empresas y empresarios, ninguna cree que la creación de su empresa es una forma de hacerse rico. Si que convertirse en empresario es una opción profesional deseable aunque los empresarios no gozan en su opinión de gran reconocimiento social ni mediático. La sentencia de que la creación de empresas supone asumir riesgos les hace estar totalmente de acuerdo.

Su visión sobre el punto que trata sobre las capacidades empresariales es negativa. No creen que mucha gente está capacitada para dirigir una empresa, posean experiencia para crearlas ni capacidad de reacción ante buenas oportunidades de negocio.

Otro punto interesante trata sobre su visión del apoyo financiero recibido, muy negativa en el caso de la Sra. Sánchez. Sin embargo, la Sra. Bendala espera menos del proyecto y cree que la inversión privada es la principal fuente de financiación para iniciar los proyectos.

Esto se nota en el siguiente punto. La Sra. Bendala cree que las políticas gubernamentales de apoyo al emprendedor son una prioridad y se ven favorecidas por las políticas de las diferentes consejerías. La Sra. Sánchez se muestra más escéptica. La visión sobre las barreras administrativas al emprendedor son muy acusadas y negativas.

Por otro lado, la Sra. Sánchez. considera que no recibió un apoyo efectivo para la creación de nuevas empresas. También considera que existen un número adecuado de ayudas que fomentan la creación y el crecimiento de nuevas empresas. Y que los profesionales de apoyo a la creación de nuevas empresas son competentes y eficientes. Finalmente ambas están de acuerdo en que no se les dio formación para capacitarle como emprendedor ecológico ni para capacitarle en dirigir su negocio.

Pasemos a realizar un repaso sobre las motivaciones de cada agente. Y ello partiendo de que desde mi reflexión personal, las actuaciones de los participantes fluctuaron entre diferentes grados de motivación. La desconfianza hacia un agente al que consideran externo al proyecto, como me creen, y la intuición de que muchas de

sus motivaciones son basadas en el oportunismo les motivó a evitar involucrarse en un trabajo científico que no les aporta beneficio alguno, lo cual creo bastante lógico.

Existe una graduación entre actores realistas e idealistas. También entre necesidad u oportunismo en la participación de estos agentes en el proyecto. Esta se reproduce esquemáticamente de este modo, correspondiendo a una graduación numérica, sobre la base de su grado de participación activa y a la conjunción de factores motivacionales:

Tabla IX. I. Cuadro motivacional de los agentes participantes.

MOTIVACIONES	NECESIDAD	OPORTUNISMO
PRAGMATISMO	1. LA VAQUERIZA	1. LA TIESA-TORNERO 2. DEHESA DE GATO 3. NAVALCOLLADO 4. APICULTORES
IDEALISMO	1. ALGABA DE RONDA	1. RISCOS ALTOS 2. MONTES PÚBLICOS DE LOS BARRIOS 3. DEHESA SAN FRANCISCO

Fuente: Elaboración propia.

El proyecto ha tenido muchos puntos débiles. Uno de ellos ha sido la actuación de los beneficiarios. Estos no se han movido para emprender sino por constantes demandas desde el GDR y la FRAE, esperando a invertir e iniciar sus proyectos tras recibir los incentivos prometidos. Estos no son solo monetarios, sino también de facilitación de trámites con las severas regulaciones medioambientales.

Si vemos el cuadro anterior podemos comparar esta graduación con los resultados de cada finca, dentro del proyecto. Repasemos cada proyecto sobre la base de mi opinión de observador participante y a las fuentes anteriormente mostradas. Señalemos las características y motivaciones de cada agencia:

La Vaqueriza es una finca que mantiene una empresa de explotación forestal de eucaliptos. Tiene graves problemas de viabilidad financiera. Dado que si bien es una extensión productiva, el excesivo número de familiares impide alcanzar una rentabilidad para cada uno de los integrantes de la familia. Su participación en el proyecto se basa en un intento de diversificar sus rentas, aprovechando la adaptación

de un antiguo cortijo al uso turístico. Es un proyecto viable, por su proximidad a la costa de Huelva y al P.N. de Doñana, aparte de por su propio patrimonio natural. Seguramente recibirá subvención del GDR ADERCON para iniciar su proyecto.

Sin embargo, su retraso en iniciar el proyecto se basa en que carece de infraestructuras y necesitan captar la subvención para poder emprender en mejores condiciones. Saben esperar y su motivación para no emprender es comprensible, por que se basa en una circunstancia de necesidad.

La Algaba de Ronda es un proyecto muy ambicioso, pionero en el ámbito de la agroecología andaluza, con considerables menciones y honores públicos, como ejemplo de buenas prácticas. Su mayor fortaleza reside en su equipo humano. Este cree en los valores que tratan de divulgar sobre agroecología y educación ambiental. Pero está sobrecargada por las deudas resultantes de financiar la inversión inicial del proyecto. Necesita aguantar los primeros años para llegar a ser viable.

Por desgracia recibió una subvención del CEDER Serranía de Ronda mucho menor a la prometida. Sin embargo, su postura sigue siendo muy idealista.

Su participación en el proyecto se basa no solo en la búsqueda de captación de rentas sino que en sí mismo el proyecto le es atractivo por motivos de comercialización y divulgación del conocimiento del ecosistema del Monte mediterráneo. Tenían fe en la creación de una escuela del Monte mediterráneo, que ha quedado en palabras. Se han adaptado al pragmatismo del gerente del GDR y no han conseguido evitar el giro turístico al proyecto al que se han montado, por los beneficios esperados. Pero están contentos del trabajo realizado, porque el turismo rural también puede ser una fuente de diversificación de rentas.

Han aprovechado que poseen capacidades técnicas y experiencia. Su papel demostrativo a los otros participantes ha sido muy positivo.

Poseen gran parte de las infraestructuras necesarias para incorporarse en el proyecto. Sin embargo, carecen de la principal. No tienen bastante alojamiento turístico y necesitan de financiación pública para iniciar esta nueva línea con un menor margen de incertidumbre, ya de sí muy sobrecargado. Este ha sido un problema para la panelización interna de la finca.

De la entrevista realizada a su representante se subraya su idealismo ya que en palabras de la gerente “es esta nuestra lucha”. Aunque cree que las ayudas públicas no resultan imprescindibles para iniciar el proyecto, la ALGABA está a la espera de recibirlas para iniciar el proyecto de construcción de los alojamientos. Saben que estas llegarán y aguantan por varios motivos. Cree que el desarrollo del proyecto depende del desarrollo empresarial o actividad económica que su proyecto individual tenga.

También que el desarrollo de su proyecto individual no depende de la ayuda del proyecto. Se considera que es posible emprender con subvenciones pero estas son ayudas convenientes pero no son imprescindibles.

En su opinión el proyecto evolucionará a mejor en el tiempo. Las actividades económicas que deberían haberse promovido son la comercialización de los productos agros ecológicos y la investigación y divulgación sobre el Monte mediterráneo. Ello englobado en un turismo interpretativo de este ecosistema.

La situación de participación en el encuentro de clausura del proyecto le hace ser muy positiva en la valoración global del proyecto. Cree que el proyecto fue capaz de alcanzar los objetivos planteados en su inicio en las fases planteadas en su inicio. Sin embargo, tras reflexionar termina declarando que el obstáculo principal fueron los retrasos. Cree que los principales objetivos, no crematísticos aparte, fueron cumplidos.

Coincido en parte con la revisión de los aspectos más positivos y negativos expuestos por la Sra. Sánchez. Pero el asesoramiento directo y personalizado a las fincas, fomentando el emprendimiento ecológico y la puesta en trabajo en red han sido muy leves y en un nivel prefactible. Declara que el proyecto ha mostrado algunos aspectos negativos, como excesivo tiempo de espera en la recepción de la financiación, con dos años de retraso, el poco personal empleado para un proyecto tan ambicioso y que estos no se hayan podido dedicar totalmente a este. También que no se ha impulsado la captación de la demanda ni la comercialización del producto, como ampliamente se propuso en sus inicios.

Las recomendaciones de la Sra. Sánchez van relacionadas con el mejoramiento de los aspectos negativos que supone al proyecto. Su grado de conocimiento del proyecto, su vivencia y sus propios problemas le permiten opinar de modo muy constructivo.

Cree que la crisis económica es un obstáculo y que emprendería aun sin ayudas públicas. Su postura de esperar a hacerlo es prudente. Manifiestan que existen riesgos de falta de continuidad del proyecto e incoherencia entre lo prometido y efectivamente dado.

Si volvemos a revisar el cuadro motivacional vemos como existen una serie de firmas incorporadas desde mi opinión en el proyecto por mero oportunismo y calculado pragmatismo. Si volvemos a revisar el cuadro motivacional vemos cómo existen una serie de firmas incorporadas desde mi opinión en el proyecto por lo que podría calificarse como oportunismo. Se trata de proyectos viables sin necesidad de apoyo público, pero que tratan de aprovechar la oportunidad de financiación que le ofrece el

proyecto que estamos analizando. Entre estas firmas se encuentran **La Tiesa-Tornero, Dehesa de Gato, o Navalcollado,**

La experiencia de los **apicultores** es muy decepcionante. Esta iniciativa parte por recomendación de la ALGABA. Conocen a un grupo de apicultores en el municipio malagueño de Cuevas del Becerro. Estos desean aprovechar el proyecto para invertir en un almacén dotado de maquinaria embaladora de su producto estrella: la miel.

El problema de este proyecto es doble: en primer lugar el GDR les puso en contacto con el GAL Guadalteba para proponer su inclusión en los incentivos para emprendedores rurales. Pero como la financiación de este programa no llega, puesto que no termina de abrirse el nuevo marco 2009-2015 se les ha ido un incentivo de permanencia. Otro motivo se encuentra en que vinculaban el inicio de esta actividad productiva a la cesión de un determinado terreno industrial, muy concretamente estudiado por parte de los apicultores y perteneciente al Excmo. Ayto. de su pueblo. Al no ceder este terreno otro incentivo de permanencia se les escapa.

Finalmente pasemos a valorar aquellos proyectos con cariz motivacional oportunista e idealistas.

Así, **Riscos Altos** es una finca que ha tenido escaso protagonismo durante la gestación del proyecto. Sin embargo, ha quedado como la mejor posicionada en el proyecto, dado que es un proyecto de turismo rural sólido y viable, con años de consolidación. La principal razón de su entrada en el proyecto se basa en el cariz de la Sra. Bendala. Esta posee capacidad económica para mantenerse sin este proyecto, es funcionaria y fue gerente del PN de Sierra Norte Sevillana durante varios años. Posee ilusión sobre las oportunidades del proyecto. Ha sabido aprovechar un tren que se movía en su camino y erigirse en la finca representante del producto “Turismo Monte Andaluz” al poseer infraestructuras físicas y de alojamiento para panelizar e interpretar este patrimonio.

Es optimista y considera que el proyecto irá a mejor en los próximos años. Considera que el turismo interpretativo de este ecosistema era la mejor opción para el proyecto. La Sra. Bendala considera que debe existir un mayor apoyo a las ideas innovadoras, crear alojamientos turísticos con argumentos y cohesionar el mundo rural y urbano mediante su mutuo conocimiento.

La Sra. Bendala espera menos del proyecto y cree que la inversión privada es la principal fuente de financiación para iniciar los proyectos. Su participación viene motivada porque encuentran positivo y rentable trabajar en red para comercializar su

producto turístico y de productos ecológicos e interpretar su finca a coste mínimo. La Sra. Bendala cree que las políticas gubernamentales de apoyo al emprendedor son una prioridad.

El proyecto de **Parque Rural**, enclavado en una de las fincas pertenecientes a Los Montes públicos de Los Barrios es seguramente muy viable. El proyecto consiste en crear un centro de interpretación del ecosistema del PN de Los Alcornocales a gran escala y dotado de todos los medios interpretativos posibles.

Sin embargo, no se encuadra bien dentro del proyecto. La línea de turismo rural no les afecta, ni la de producción de miel. Tan solo se pretende crear un incentivo turístico no alojativo, aunque no se descarta.

Es un proyecto con muchas posibilidades de viabilidad, sin tener que acogerse a la red promovida por el proyecto. Y seguramente lo conseguirán, cuando la administración de este municipio empiece a acometerlo.

Dehesa San Francisco es un proyecto muy interesante desde el punto de vista ganadero - ecológico. Es una iniciativa pionera siendo la primera dehesa certificada como ecológica de España. Sus propietarios son expatriados alemanes. Conocedores de la riqueza de este entorno tratan de difundir sus valores. Para ello crearon una fundación llamada Monte mediterráneo. Esta les ha sido muy útil para captar incentivos públicos y acoger programas de intercambio e investigación con diferentes países europeos, sobre todo con Alemania. Pero lo hacen porque su producción de cabaña porcina de cerdo ibérico se vende a través de la marca ecológica CERIBECO.

De este repaso podemos extraer varias conclusiones:

Una línea propia que ha sido infravalorada es la de divulgación e interpretación del monte y la dehesa. Algaba de Ronda, Parque Rural y Dehesa San Francisco podrían haber abierto esta línea pero la línea turística ha fagocitado este intento.

Aquellas fincas con infraestructuras y que ya funcionaban cuando se inició el proyecto han sido las únicas en lograr sacar algo del proyecto. ALGABA ha obtenido algunas rentas de su colaboración como expertos externos. También la promesa de panelizar sus instalaciones y senderos. Riscos Altos, con mucho menos esfuerzo e implicación ha logrado este mismo objetivo, porque contaba ya con esas infraestructuras.

En cambio aquellas fincas sin infraestructuras no han sacado nada tangible del proyecto salvo rentas futuras que quedan por el momento en promesas.

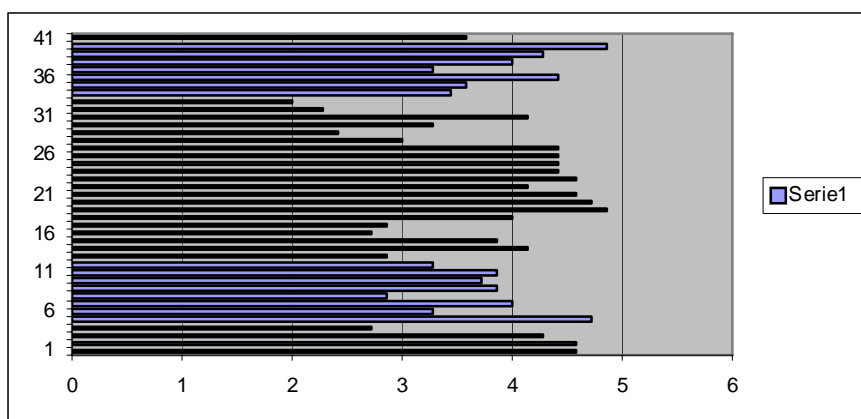
VIII.3. OPINIÓN DE EXPERTOS SOBRE EL PROYECTO

VIII.3.1. RESULTADOS DEL ANÁLISI DELPHI Y DISCUSIÓN

Primera ronda

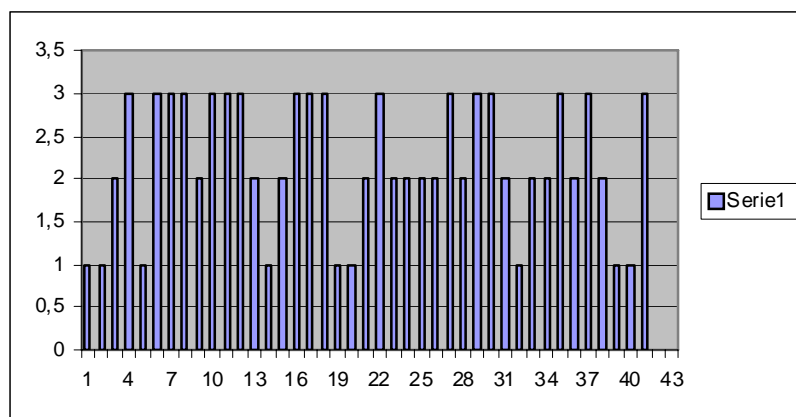
El tratamiento estadístico de los 41 ítems de la primera ronda resultó sencillo. Los resultados obtenidos se exponen en ilustraciones en el anexo. Estos resumen, para cada una de las preguntas del cuestionario, los ítems discutidos, así como los valores de las variables estadísticas utilizadas para dicho análisis, mostrando el grado de consenso alcanzado en cada caso. En la primera ronda los resultados de los valores medios fueron los siguientes:

Ilustración X.1. Valores medios de la primera ronda.



Fuente: Elaboración propia

Ilustración X.2. Valores del rango Q3-Q1 de la primera ronda.



Fuente: Elaboración propia

En el anexo (págs. 559 y 560) se muestran los principales estadísticos obtenidos a partir del tratamiento de las variables mediante el programa G - Stat student:

Las primeras 11 preguntas del cuestionario (41 ítems) tenían como objetivo identificar la opinión sobre las oportunidades, déficits, necesidades y carencias para la consecución de la marca “Turismo monte andaluz”. Los valores medios son los siguientes:

Los expertos se muestran casi totalmente (4,0) de acuerdo en que existen oportunidades para emprender dentro de la marca “Turismo monte andaluz”, como marca relacionada con los parques naturales de Andalucía. Ya que se da un aumento considerable de las oportunidades de emprender en los últimos años en los parques naturales de Andalucía, coinciden en que es necesaria una investigación de mercado “ex -ante” y que el empresario turístico se comprometa a desarrollar un plan de actuaciones en materia ambiental. Consideran que es una forma de conservar el Medio ambiente, el bosque, la dehesa y sus actividades tradicionales. En todos estos casos el consenso es bueno, ya que el recorrido intercuartílico no rebasa el 1,0.

La opinión sobre si el proyecto es cosmético, con mucha retórica y poca aplicación práctica es sorprendente. No consideran que lo sea de forma clara (3,0), ni alcanzan consenso entre ellos ya que el recorrido intercuartílico se sitúa en el 2,0.

El que la empresa turística esté certificada con alguno de los sistemas de gestión ambiental o de calidad de reconocimiento internacional o nacional sea útil tiene una buena posición general (4,0), pero presenta un evidente disenso entre los expertos. (2,0).

Que el alojamiento, restauración y actividades sean los factores de éxito de este proyecto no muestra un consenso evidente (1,0), quedando en una valoración de rango medio (3,0).

Si bien existe acuerdo general sobre la utilidad de que la empresa turística esté certificada con alguno de los sistemas de gestión ambiental o de calidad de reconocimiento internacional o nacional (4,0) no existe consenso entre todos los expertos (2,0).

Que el proyecto se enfoca en la oferta y no a la demanda no alcanza ni consenso (1,0), ni una valoración sino medio entre los expertos (3,0). Tampoco existe consenso (2,0) en que la pertenencia en este proyecto sea un instrumento válido de desarrollo empresarial y territorial, no validándose por un amplio acuerdo.(3,0).

Si bien los expertos consideran que existen riesgos de falta de continuidad del proyecto (4,0) no existe consenso suficiente entre los panelistas. (2,0).

En el segundo grupo (7 preguntas) se trataba de recabar sus opiniones sobre la percepción acerca de las empresas y empresarios que se integrarían en este proyecto, sobre la base de sus capacidades emprendedoras y el aprovechamiento de sus oportunidades.

Este segundo grupo de preguntas son valoradas en su mayoría de forma muy positiva (5,0), salvo en las preguntas sobre la posibilidad de emprender en este proyecto aún en este contexto de crisis (2,0) y sobre si los emprendedores iniciarán el proyecto aunque no reciban ayudas públicas (2,0). Sin embargo el consenso fluctúa, siendo más amplio en las preguntas referidas a que las oportunidades por ser un proyecto apoyado por la Junta de Andalucía y otras administraciones públicas y a que la formación para capacitar en ser autosuficiente y emprendedor no sea necesario (0,0). Que el empresario turístico se debe comprometer a desarrollar un plan de actuaciones certificadas en materia ambiental obtiene el menor consenso. (3,0)

Las 8 preguntas siguientes tratan de conocer que características del producto deberían ofrecerse bajo el paraguas de este proyecto.

El grado de valoración es muy alto (5,0) entre los panelistas, considerando que debe existir información a disposición de los clientes donde se les marquen las pautas para un comportamiento respetuoso con el medio tanto en el interior del alojamiento como en la finca, manteniendo la arquitectura tradicional del entorno, el uso de materiales tradicionales y las características climáticas del entorno, de forma que se consiga la mayor eficiencia energética posible y ofertando recetas tradicionales y platos elaborados con productos ecológicos. Por lo general el grado de consenso es medio y alto en relación a la primera cuestión. El grado de consenso y valoración es alto (1,0) – (4,0), en cuanto a que las actividades a ofertar deben estar relacionadas con la propia actividad agroganadera de la finca y a que se trate de obtener una renta complementaria a la actividad principal de la finca.

Sin embargo, tratar de obtener beneficios directos por la explotación de los servicios turísticos y que la oferta debe estar enfocada a uno o varios segmentos de población determinado (3,0) no son ideas con valoración alta, lo cual es respaldado por un buen consenso (1,0).

El consenso es total (0,0) en que este tipo de actividades no se puede realizar señalizando recorridos para que los clientes realicen las actividades por su cuenta (2,0)

En las preguntas 27 a 33 se pregunta sobre la evaluación que hacen los expertos de la incidencia de las políticas gubernamentales en la configuración del proyecto.

Alcanza un valor alto (5,0) que las políticas de las diferentes Consejerías compiten sobre el mismo modelo de desarrollo y se encuentran descoordinados, pero el consenso de los expertos no es claro (2,0).

La valoración sobre que los programas gubernamentales que dan soporte a las empresas nuevas y nacientes sean efectivos y que el ordenamiento del sector turístico rural sea una prioridad en las acciones del gobierno regional es baja (2,0). El grado de consenso es muy claro, sobre todo en la segunda afirmación (0,0).

Coinciden en que el GDR es el que debe supervisar la correcta integración de cada finca en el proyecto y que la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte debe hacer suyo y mantener la promoción de este “club de producto” (4,0), y el consenso es casi absoluto en esas afirmaciones (1,0).

Las preguntas 34 a 39 tratan de obtener opiniones sobre la demanda, la comercialización y el marketing.

Que colocar en el mercado un tipo de producto tan específico va a necesitar de una gran inversión en promoción (5,0 – 1,0) y que desde el punto de vista de la comercialización puede ser considerado como “club de productos” (5,0 – 0,0) son frases de amplia valoración y consenso.

Menos consenso (2,0) y valoración (3,0) se encuentra en afirmar que cada empresa turística debe acogerse a cuantas asociaciones y colectivos de empresarios en los que tenga cabida.

Obtienen amplia valoración (4,0) pero poco consenso (2,0) la valoración de que cada empresa turística es la principal responsable de la promoción y comercialización de sus productos y de que el producto debe seguir contando con el apoyo de las AA.PP. para la promoción, aunque esta última ofrezca más consenso (1,0).

Las últimas dos preguntas tratan sobre las oportunidades del proyecto dentro de la Estrategia de Turismo Sostenible.

El consenso y la valoración sobre si hay que integrar nuevos conceptos etnográficos y saber comunicar la singularidad del territorio es neutra (3,0), con poco consenso entre los expertos (1,0). Sin embargo, en la última el consenso es mucho menor, alcanzando el 0,0.

Los expertos incluyeron una serie de factores que, no habiendo aparecido en los cuadros anteriores, o habiendo aparecido deseaban resaltar, pudiendo influir en el desarrollo de la marca “**MONTE***mediterráneo*”. Estos son:



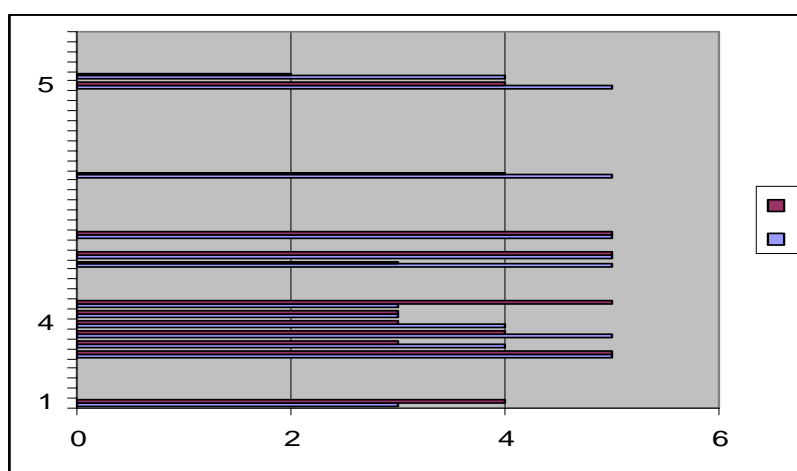
Coyuntura económica, agudización de la crisis.

- ✚ Cambios en las prioridades de los fondos estructurales.
- ✚ Cambios en el perfil agroganadero de las y de los empresarios de las fincas.
- ✚ Cambios en la titularidad de los gestores de las fincas.
- ✚ Regulaciones medioambientales.
- ✚ La actitud del conjunto de los agentes: ayuntamientos, otros propietarios no involucrados pero territorialmente cercanos.
- ✚ Es conveniente crear una marca propia.
- ✚ El peso de la actividad principal debe ser mayor que otras actividades.
- ✚ El diseño del producto se deber hacer atendiendo a los segmentos de demanda.
- ✚ La difusión en el territorio y los beneficios que han apartado a los establecimientos participantes como forma de promoción y desarrollo de la marca.
- ✚ Los recortes en el gasto público, fruto del déficit público.
- ✚ Voluntad social de implantarlo y desarrollarlo.
- ✚ Iniciativa y actuaciones conjuntas público privadas.
- ✚ Un club de producto solo puede salir adelante si existe cierta madurez empresarial y el destino está consolidado.
- ✚ Definición explícita de la marca Monte mediterráneo. ¿Cuál es su atractivo y qué ofrece de nuevo frente a otros desarrollos de productos agroalimentarios y en el ámbito del turismo rural? En el dossier no queda nada claro las singularidades, sólo que estamos hablando de espacios adeshados y de las singularidades de su paisaje y producciones. Si se pretende vincular e integrar las diferentes actividades que se desarrollan en estos territorios, se hace necesario identificar o en su caso diseñar mecanismos para integrar en esos espacios las diferentes posibilidades y desarrollos de su potencial (creación, desarrollo y consolidación de redes, enraizadas en esos territorios).
- ✚ Definición de estándares de calidad vinculados a la marca Monte mediterráneo para los productos vinculados a unas prácticas mínimas de gestión ambiental, que la diferencie de otras marcas.
- ✚ Medidas de intervención (políticas o instrumentos) dirigidos al estímulo y al sistema, no al agente individual, a fin de evitar las situaciones de buscadores de renta y el desarrollo y consolidación a largo plazo del proyecto.

Segunda ronda

El tratamiento estadístico de los 13 ítems de la segunda ronda no resultó demasiado complejo. Los resultados obtenidos se exponen en el anexo. Estos resumen, para cada una de las preguntas del cuestionario, los ítems discutidos, así como los valores de las variables estadísticas utilizadas para dicho análisis, mostrando el grado de consenso alcanzado en cada caso. En la segunda ronda los resultados fueron los siguientes:

Ilustración X.3. Valores medios de la segunda ronda



Fuente: Elaboración propia

Las primeras preguntas del cuestionario (13 ítems) tenían como objetivo identificar la opinión sobre si el proyecto les parece cosmético, con mucha retórica y poca aplicación práctica. La falta de acuerdo entre los tres expertos es total. No alcanzan un consenso entre ellos ya que el recorrido intercuartílico llega al 3,0.

Se alcanza consenso (0,0) en que la pertenencia en este proyecto puede ser un instrumento válido de desarrollo empresarial y territorial, validándose por un amplio acuerdo (5,0).

Los expertos consideran de manera consensuada (1,0) que existen riesgos de falta de continuidad del proyecto (4,0). Todos ellos consideran (5,0) por un amplio consenso (1,0) que "TURISMO MONTE ANDALUZ " no sólo es una marca turística, sino una forma de conservar el Medio ambiente, el bosque, la dehesa y sus actividades tradicionales.

En el segundo grupo (4 preguntas) se trataba de recabar sus opiniones sobre la percepción acerca de las empresas y empresarios que se integrarían en este proyecto,

sobre la base de sus capacidades emprendedoras y el aprovechamiento de sus oportunidades.

En el caso de las preguntas sobre la posibilidad de emprender en este proyecto aún en este contexto de crisis (4,0) y que los emprendedores iniciarán el proyecto aunque no reciban ayudas públicas (3,0) es obvio que los expertos no muestran excesiva confianza, sobre todo en el caso de la segunda. Sin embargo el grado de consenso es muy evidente (1,0 – 0,0), y sobre todo en esta última.

Sin embargo el consenso fluctúa, y sigue siendo muy reducido para la afirmación de que existen posibilidades de éxito para el proyecto al ser de tipo innovador. Así la valoración conjunta es pobre (3,0) y el disenso continua siendo obvio (2,0)

Que el empresario turístico se debe comprometer a desarrollar un plan de actuaciones certificadas en materia ambiental sigue obteniendo poco consenso. (2,0). Sin embargo se reduce el disenso en un punto. Aunque el grado de valoración mejora hasta el punto más alto entre la opinión de los panelistas (5,0).

Las dos preguntas siguientes tratan de conocer que características del producto deberían ofrecerse bajo el paraguas de este proyecto. Estas alcanzan un gran consenso permitiendo que el conjunto de la segunda ronda alcance un nivel apropiado para señalar un grado de acuerdo que permita la finalización en el uso de esta técnica.

El grado de valoración es muy alto (5,0) entre los panelistas, considerando que debe existir información a disposición de los clientes donde se les marquen las pautas para un comportamiento respetuoso con el medio tanto en el interior del alojamiento como en la finca, de forma que se oferten recetas tradicionales y platos elaborados con productos ecológicos. El grado de consenso es alto (0,0) en ambas cuestiones.

En la pregunta 27 se pregunta sobre la evaluación que hacen los expertos de la incidencia de las políticas gubernamentales en la configuración del proyecto.

Alcanza un valor alto (5,0) la opinión de que las políticas de las diferentes Consejerías compiten sobre el mismo modelo de desarrollo y se encuentran descoordinadas, y el consenso de los expertos ya es mucho más claro (1,0).

La valoración sobre que los programas gubernamentales que dan soporte a las empresas nuevas y nacientes sean efectivos y que el ordenamiento del sector turístico rural sea una prioridad en las acciones del gobierno regional es baja (2,0). El grado de consenso es muy claro, sobre todo en la segunda afirmación (0,0).

Coinciden en que el GDR es el que debe supervisar la correcta integración de cada finca en el proyecto y que la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte debe hacer suyo y mantener la promoción de este “club de producto” (4,0), y el consenso es casi absoluto en esas afirmaciones (1,0).

Las preguntas 36 y 37 se incluían dentro de aquellas que trataban de obtener opiniones sobre la demanda, comercialización y marketing.

Mayor consenso (1,0) y valoración (5,0) se encuentra en afirmar que cada empresa turística debe acogerse a cuantas asociaciones y colectivos de empresarios en los que tenga cabida.

Obtiene menor valoración (2,5) pero mayor consenso (1,0) la valoración de que cada empresa turística es la principal responsable de la promoción y comercialización de sus productos.

Si partimos de las aportaciones de los expertos encontramos que están casi totalmente de acuerdo en que existen oportunidades para emprender dentro de la marca “Turismo monte andaluz”, como marca relacionada con los parques naturales de Andalucía. Y ello por el considerable aumento de las oportunidades de emprender en los parques naturales de Andalucía, en caso de que el empresario turístico se comprometa a desarrollar un plan de actuaciones en materia ambiental. Consideran que la marca y el proyecto pueden ser un instrumento de conservación del Medio ambiente, el bosque, la dehesa y sus actividades tradicionales. Este proyecto puede ser un instrumento válido de desarrollo empresarial y territorial, aunándose bajo necesarios criterios de sostenibilidad.

Pero también presienten que existen riesgos de falta de continuidad del proyecto, y entre ellos que se enfoque demasiado en la oferta y no en la demanda, acentuando la falta de atracción existente en la actualidad por una oferta sobredimensionada o que sea un proyecto cosmético al uso para justificar actuaciones que deberían ser más urgentes o rotundas.

Los expertos opinan que es una buena baza contar con el apoyo de la Junta de Andalucía y otras administraciones públicas y consideran que la formación para capacitar en ser autosuficiente y emprendedor no es tan necesaria, por lo que coinciden con las actuaciones llevadas a cabo en el proyecto.

Pese a la creencia comúnmente extendida por los expertos en turismo rural no existe una valoración muy positiva sobre la necesidad de que la empresa turística esté certificada con alguno de los sistemas de gestión ambiental o de calidad de reconocimiento internacional o nacional ni que el alojamiento, restauración y actividades sean los factores de éxito de este proyecto.

Pero dentro de este apartado se valora muy positivamente que exista información a disposición de los clientes donde se les marquen las pautas para un comportamiento respetuoso con el medio tanto en el interior del alojamiento como en la finca, se mantenga la arquitectura tradicional del entorno, el uso de materiales tradicionales y las

características climáticas del entorno, de forma que se consiga la mayor eficiencia energética posible y se oferten recetas tradicionales y platos elaborados con productos ecológicos.

Existe un palpable escepticismo sobre la opinión de que se pueda obtener beneficios directos por la explotación de los servicios turísticos incluidos en el proyecto y sobre lo comúnmente aceptado en la teoría que ofrece la economía del turismo de que la oferta debe estar enfocada a uno o varios segmentos de población muy determinados. Tampoco que baste con señalar recorridos para que los clientes realicen las actividades por su cuenta. Por lo que la actuación del proyecto en este sentido no es suficiente para crear un producto turístico por sí mismo.

Esta claro que existe una opinión general negativa en la afirmación de que las políticas de las diferentes Consejerías compiten sobre el mismo modelo de desarrollo y se encuentran descoordinadas.

Por ello, declaran que los programas gubernamentales que dan soporte a las empresas nuevas y nacientes no suele ser efectivos y que el ordenamiento del sector turístico rural no es una prioridad en las acciones del gobierno regional.

Como alternativas a este déficit de operatividad institucional coinciden en que es una buena idea intentar que cada GDR pueda supervisar la correcta integración de cada finca en el proyecto y que la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte debiera hacer suyo y mantener la promoción de este “club de producto”. Colocar en el mercado un producto tan específico y complejo va a necesitar de una gran inversión en promoción desde el punto de vista de la comercialización y seguramente solo los actores públicos correrían con el riesgo de crear esta red.

El asociacionismo no es en sí la clave de éxito de este proyecto. Por ello opinan que no es necesario que cada empresa turística debe acogerse a cuantas asociaciones y colectivos de empresarios en los que tenga cabida. Ya que si la carencia no ha posibilitado articular redes comunes de comercialización de producto tampoco la pertenencia a un gran número de ellas es un garante de éxito.

Por ello opinan que cada empresa turística es la principal responsable de la promoción y comercialización de sus productos pero es necesario que el producto mantenga el apoyo de las AA. PP. para su promoción común.

Las últimas dos preguntas tratan sobre las oportunidades del proyecto dentro de las Estrategias de Turismo Sostenible¹⁰.

¹⁰ Según la consejería de Turismo, Comercio y deportes se trata de un conjunto integrado de actuaciones dirigidas a implantar un sistema de planificación estratégica en el territorio. Dentro de ellas destacan las Iniciativas de Turismo Sostenible. Estas se define como el conjunto de

Frente a nuestra posición de partida los expertos no mostraron entusiasmo ante la idea de que integrar nuevos conceptos etnográficos y que saber comunicar la singularidad del territorio sea un factor de motivación para consumir este producto por sí mismo.

Los expertos incluyeron una serie de factores que podrían influir en el desarrollo de la marca “Monte mediterráneo”.

Entre ellos cabe destacar unos pocos. El proyecto parece no tener un rumbo fijo debido a que:

- ✚ El diseño del producto no está atendiendo a la búsqueda de determinados segmentos de demanda.
- ✚ No se presta la debida difusión en el territorio.
- ✚ Tampoco a los beneficios que se puedan aportar a los establecimientos participantes como forma de promoción y desarrollo de la marca.
- ✚ Por ello va a ser difícil crear voluntad social de implantarlo y desarrollarlo.
- ✚ Un club de producto solo puede salir adelante si existe cierta madurez empresarial y el destino está consolidado. En cambio el proyecto carece de ambos.
- ✚ No se da una definición explícita de la marca Monte mediterráneo. Si se pretende vincular e integrar las diferentes actividades que se desarrollan en estos territorios, se hace necesario identificar o en su caso diseñar mecanismos para integrar en esos espacios las diferentes posibilidades y desarrollos de su potencial (creación, desarrollo y consolidación de redes, enraizadas en esos territorios). Pero es evidente que no se sigue este orden.
- ✚ Se deben definir cuales son los estándares de calidad vinculados a la marca para que los productos vinculados a unas prácticas mínimas de gestión ambiental, permita diferenciarlos respecto de otras marcas. Pero estos no se acometen.
- ✚ Son necesarias medidas de intervención (políticas o instrumentos) dirigidos al estímulo y al sistema, no al agente individual, a fin de evitar las situaciones de buscadores de renta y tendentes al desarrollo y consolidación a largo plazo del proyecto.

medidas dinamizadoras y participadas de fomento, dirigidas a espacios con un importante potencial turístico que cuentan con recursos patrimoniales naturales o culturales de interés. Así, se pretende un desarrollo equilibrado de la actividad turística y la incorporación de medidas dirigidas al aumento de la calidad en destino como factor de competitividad de carácter estratégico.

CAPÍTULO IX:

SÍNTESIS Y CONCLUSIONES

IX.1. PRINCIPALES CONCLUSIONES

Esta tesis se basa en la evaluación de un proyecto impulsado por una agencia pública, a través de una fundación sin ánimo de lucro y ejecutada por prestación de servicios de una consultoría, en la que en este caso, se constituye un Grupo o asociación sin ánimo de lucro de Desarrollo Rural. Este es un esfuerzo muy valiente, y merece ser reconocido.

En Andalucía tenemos un desafío muy importante. Durante décadas hemos visto aumentado nuestro nivel de vida gracias a una constante y creciente entrada de fondos europeos y estatales para incentivar la creación de infraestructuras en todos los ámbitos. Incluidas las políticas de apoyo a los emprendedores. Como muestra Arenal Consultores (2008: 59) la mayor parte de estas ayudas a fondo perdido en el ámbito rural terminan fracasando en un plazo menor a 5 años de vida desde el inicio de la iniciativa empresarial. Así, la tasa de supervivencia de las nuevas empresas es muy baja, desapareciendo una parte importante de ellas en el primer año de vida (70%).

Este trabajo pretende no solo detectar procedimientos incoherentes y mejorables, sino proponer alternativas a estos problemas, ya que si no, no tendría mucho sentido dar únicamente constancia de aquello que no funciona.

Las principales conclusiones que pueden extraerse de la investigación son las siguientes:

1. El proyecto es innovador para el territorio en el que se aplica, pero no con carácter general:

- ✚ Este modelo de club de productos se encuentra ampliamente usado en turismo rural, como hemos visto en las redes existentes en Toscana, País Vasco o Francia.

- ✚ El modelo de interpretación del patrimonio natural y etnográfico de las fincas trabajando en red ya ha sido ampliamente usado en las *Gîtes a theme* o en la red de yacimientos arqueológicos de Andalucía (RAYA).

Pero no alcanza los resultados inicialmente planteados.

2. Aun así es un buen intento de *bench-marking*. Es sencillo de implementar, crea un club de productos muy básico y una marca turística basada en el trabajo en red entre fincas, con una oferta homogénea y diversa, a la vez.
3. La situación de nuestros montes y dehesas es una oportunidad clara e importante en el fomento de emprendimientos de actividades ecológicas. Pero si bien ese el proyecto concedido por la FRAE, el GDR conduce su itinerario

- hacia la creación de un producto tan sobre - explotado como la creación de más oferta turística rural.
4. Puede que esta nueva oferta turística sea capaz de diferenciarse y crear una red diferente, basada en la calidad de sus alojamientos, servicios y productos comercializados junto a los anteriores. Sin embargo, en algunas ocasiones, lo fundamental se ha convertido en secundario.
 5. La creación de una red territorial es muy complicada. Si se basa en la voluntad del resto de los 51 territorios de Andalucía, resulta algo muy difícil, dado que cada territorio posee intereses muy diferentes por parte de sus consejos territoriales y planes de actuación generales. No todos los GDRs desean profundizar más en el apoyo al turismo rural.
 6. No todos los territorios poseen condiciones físicas o medioambientales para ser incluidas en los entornos de la dehesa y el monte mediterráneo. Por ello este proyecto ha sido dirigido a apoyar un modelo de monte que no es global a toda la región. La dehesa solo presenta ecosistemas en las provincias más occidentales de Andalucía.
 7. Pero en aquellas provincias que efectivamente las poseen y que han tenido posibilidades no ha habido voluntad de extenderse por todos los territorios. Casos tan señeros como la Sierra Morena Cordobesa y de Jaén o la Subbética cordobesa y granadina no han contado con representantes.
 8. La estrategia de conexión con los entornos de los espacios naturales protegidos o de los Parques naturales no se ha cumplido. El criterio de inclusión en la red ha sido esencialmente aleatorio.
 9. Puede valorarse como muy positiva la iniciativa de la CICE para la creación de esta línea de fomento de emprendedores en el medio natural. Es necesario corregir las desigualdades que existen en las oportunidades de los emprendedores en el medio rural.
 10. A pesar de ello, los resultados del proyecto deberían haber permitido la potenciación del espíritu emprendedor en los actores del medio rural. Sin embargo, estos no han participado en él para asumir estos riesgos sino para evitar la incertidumbre que supone su financiación. Como resultado no solo no se ha iniciado ninguna actividad productiva sino que aquellas que tenían posibilidades de iniciarse se han postergado a la captación efectiva de incentivos públicos. El efecto expulsor generado puede calificarse como negativo.
 11. La falta de rentabilidad del Monte y la dehesa y de sus actividades económicas tradicionales así como de los oficios artesanales no permiten que la población

permanezca en ese entorno. Por ello se debería haber atacado a la raíz del problema. Esta es la falta de formación de los actores rurales para emprender actividades productivas sobre la base de estas *commodities*. No en seguir ahondando en un modelo de turismo rural en crisis, que ofrece una sobreabundancia de oferta y no es capaz de captar la suficiente demanda. En otras palabras, se debían haber fomentado *oficios e industrias* basadas en los recursos ociosos de estas fincas, como miel, trufas, ganadería, cinegética, educación y divulgación, etc... y haber convertido al turismo rural en un producto de comercialización para el resto.

12. Por otro lado, el solapamiento de atribuciones entre la CICE y la Consejería de Turismo, Comercio y Deportes a través de su línea de Iniciativas de Turismo Sostenible y la CICE ha sido patente. También que determinadas fincas puedan aprovechar incentivos de ambas consejerías, lo cual introduce más confusión en la captación de estas rentas.
13. Este modelo de funcionamiento en red de actividades diversas por medio de canales de comercialización es una propuesta muy viable y ambiciosa. Sin embargo, cuando se lleva a la realidad no fue posible implementarla en el periodo que ha comprendido el proyecto.
14. Creo que los empresarios consideran que el producto “Turismo Monte Andaluz” es un servicio adaptado al mercado, capaz de diversificar sus fuentes de rentas. De la revisión de la literatura y de las entrevistas efectuadas se destaca un punto relevante. El factor de políticas públicas de ayuda al emprendedor, aporta una mediocre valoración acerca de estas políticas. Sin embargo, les dan una importancia indiscutible como factor de supervivencia y reducción de riesgos. Desean asumir riesgos, pero con una red protectora que *les debe* tender la sociedad, a través de las políticas de diferentes administraciones públicas. Con ello se crean dos procesos. El primero es un mantenimiento de empleos o simbiosis entre sector público y privado, legitimándose cada uno por sus desempeños. Por otro lado si la red o acuerdo se rompe surgen reacciones contra el impulso emprendedor, como hemos constatado en el proyecto.
15. Las medidas de fomento del emprendimiento tipo *push* suelen recaer del lado de la educación y la formación en sus diferentes ámbitos. El GDR propuso una batería de medidas para promocionar el emprendimiento con base ecológica. aunque su implementación no ha llegado a producirse.
16. El proyecto ha carecido del fomento de medidas tipo *pull*. No se ha conseguido generar un entorno jurídico, económico y tecnológico adecuado y propicio para

- el progreso de las iniciativas empresariales con las mejores condiciones de productividad y competitividad.
17. La percepción sobre la utilidad de las políticas publicas en el ámbito de la dehesa es bastante negativa, por insuficientes, mal focalizadas, con excesiva burocracia, etc. Y ello se produce en una situación de “angustia” por la coyuntura actual. Cuando son necesarias estrategias, más allá de formular una cosmética “Ley de la Dehesa” que nunca pasa de ser un anteproyecto. Por otra parte se identifica un divorcio en la gestión de las dehesas y su conexión con la gestión de los territorios y una casi ausencia del trabajo en red, que permita mejorar la transitividad ecológica / administrativa.
 18. No se alcanza ni se intenta un acuerdo de colaboración con los Grupos de Desarrollo Rural de la Acción Conjunta de Cooperación LEADER + “La Dehesa. Un modelo de Desarrollo Sostenible”. Por otra parte este ha quedado en otra acción conjunta más al uso: una campaña de promoción muy corta, un manual de buenas prácticas y una página web. Por otra parte se prometió alcanzar un acuerdo con los GDR integrantes de este grupo para promover el proyecto en sus territorios, algo que no se ha producido de modo formal, aumentando la incertidumbre para invertir.
 19. Si el turismo rural consigue mantenerse y crecer es debido a su papel de complementariedad de rentas, ya que por sí es muy escasamente atractivo como actividad única. En algunos casos (Algaba de Ronda, Riscos Altos) esto es así. En los nuevos alojamientos las fincas muestran interés por convertirlo en actividad única y a gran escala (La Tiesa-Tornero, Dehesa de Gato). Corren el riesgo de subvencionarse equipamientos sin repercusiones en el resto de las actividades económicas locales.
 20. El turismo rural no es una actividad que genere un gran volumen de empleos al estar encorsetada por los límites legales de capacidad de alojamientos ofertados. Por ello hubiera sido más acertado apoyar empresas ya existentes y crear un producto común en comercialización y calidad.
 21. El proyecto podría haber profundizado en la necesidad de diversificar la oferta más allá del alojamiento, también propiciando la capacitación para que los gestores fueran capaces de hacer viables sus explotaciones, capacitándoles en nuevas tecnologías, actividades y calidad, tratando de acercarse a las expectativas del cliente.
 22. El mercado internacional debería haber sido captado como nicho porque aun no está muy explotado, mediante un esfuerzo en marketing web en al menos francés, alemán e inglés. Las políticas de producto, deberían haberse apoyado





en una red supra - territorial fácilmente identificable y de calidad. La marca debe ser de fácil pregnancia, para que el consumidor no se confunda y pueda elegir claramente entre la numerosa oferta desplegada.

23. El éxito de estas empresas depende más del estilo de vida a largo plazo que de factores económicos. Seguramente aquellas fincas unidas a sus propietarios como proyecto vital serán capaces de sobrevivir y adaptarse a los avatares del futuro. Otras basadas en el mero oportunismo terminarán convirtiéndose en hoteles rurales, si sobreviven, pero de las que sus promotores actuales se desligarán en pocos años de su gestión, y en el mejor de los casos en pos de generar otros proyectos.
24. La creación de un *cluster* de ámbito regional y sectorial constituido por una serie de empresas unidas bajo un mismo proyecto, especializadas en actividades con miras en un crecimiento de economías de alcance es un proyecto muy ambicioso. Pero la participación no ha sido responsable en muchos casos. La percepción de falta de avances tangibles ha creado una sensación de inseguridad sobre la continuidad del proyecto. La división de los proyectos de cada finca con los GDRs y escuelas de empresas de sus respectivos territorios ha fragmentado el proyecto en un sistema de red de malla escasamente articulado.
25. Iniciar negocios en un P.N. o en sus zonas limítrofes supone un riesgo y un factor de incertidumbre. Hubiera sido más fácil y natural haber extendido la iniciativa a cualquier espacio de monte o dehesa, protegido o no. Seguramente la falta de obstáculos medioambientales hubiera supuesto mayores posibilidades de adelanto para la ejecución del conjunto del proyecto.
26. En este proyecto ha existido un razonable respeto entre las tres consejerías implicadas. Los GDRs han vehiculado las iniciativas con los respectivos órganos gestores de sus P.N. En este sentido muchos de los proyectos han alcanzado este objetivo secundario.
27. Algunas de las cuestiones previstas, pero que el proyecto no ha podido finalmente abordar son:
 - ✚ El número de procesos productivos analizados ligados a ese entorno es menor del previsto;
 - ✚ No se estudian los mercados, clientes, la empleabilidad local potencial y el plan de negocios para cada uno de los modelos productivos;
 - ✚ El plan de difusión con campañas integrales de marketing, presencia en exposiciones y ferias del sector y celebración de charlas y coloquios

para gestores y futuros emprendedores quedan reducidos a una página web y a un manual de buenas prácticas.

28. Si se analizan los puntos de cumplimiento, obtenemos que desde el punto de vista de efectividad el proyecto ha sido positivo, pero no suficiente. No se alcanzan los indicadores de éxito en una parte importante de los casos, pero cabe destacar como muy positivo el hecho de que se integra a al menos 6 fincas en la red. Sin embargo, tan solo tres obtienen un estudio de sus posibilidades interpretativas, y dos consiguen la panelización de sus infraestructuras y senderos. El resto permanecen dentro del proyecto en *stand-by*.
29. Trataba de ser un proyecto de fomento de micro-empresas o *start-ups*. Pero termina apoyando a algunas fincas pertenecientes a grupos empresariales de por sí muy viables.

La respuesta hipotética a la pregunta general es que esta política pública orientadas al fomento del emprendimiento en fincas ubicadas en el ecosistema de Monte Mediterráneo y de la dehesa fue capaz de ofrecer un modelo alternativo de viabilidad y puesta en marcha de actividades productivas pero no causó el impacto deseado por estar limitado por incoherencias, abandono de itinerario y fallas en su desarrollo, y por factores de generación del emprendimiento por parte de estos actores, que han evaluado la capacidad de asumir riesgos teniendo en cuenta un contexto con los siguientes componentes:

-  Crisis económica.
-  Políticas de las consejerías con efecto expulsor sobre la iniciativa privada por búsqueda de captación de rentas. El retraso en la llegada de fondos FEADER ha impedido el éxito de un proyecto dependiente de estos..
-  Incoherencias entre los instrumentos y metas de cada Consejería.
-  Evaluación del riesgo por falta de coherencia y de continuidad del proyecto.

Como resultado obtenemos que la inversión productiva y la capacidad de innovación por parte de las fincas ha sido escasa. Si analizamos esta problemática usando una línea de base marcada por el inicio del proyecto (noviembre de 2007) y el de su finalización (abril de 2009) podemos afirmar que si bien se observan impactos positivos, la corrección de algunas de las incoherencias detectadas hubiera mejorado la eficiencia y la eficacia del proyecto. No obstante las dificultades y carencias que plantea podemos decir que el proyecto es innovador, dentro de dos ámbitos:

1. El del turismo rural. Sirve para crear una modelo más maduro en este campo, dada la crisis de sobre-oferta que afecta a esta actividad productiva.
2. En el de la agro - ecología. Sirve como modelo de comercialización en el territorio, al que acuden los visitantes, pudiendo aprovechar este consumo.

IX.2. RECOMENDACIONES

En mi opinión sería muy positivo el fomento de un esquema de red de fincas rurales, productoras de bienes y servicios de toda índole. Se recomienda la introducción de algunos cambios:

1. Modificaciones en el sistema de financiación con el fin de asegurar que los proyectos inicialmente viables pudieran reducir su ámbito de incertidumbre, de asunción de riesgos, en un grado muy considerable, e iniciaran sus proyectos, que es lo realmente importante.
2. Asimetría en el sistema de concesión de subvenciones, introduciendo el criterio de equidad, lo que permitiría apoyar a las fincas que realmente lo necesitaran, que son las *start-ups* que inicialmente debían haberse impulsado en el proyecto.
3. Fomentaría que la red hubiera estado integrada por fincas ya consolidadas o en fase inicial, como Algaba de Ronda o Riscos Altos, durante este proyecto piloto. Existen 826 establecimientos catalogados como casas rurales, con un total de 6224 plazas legales¹¹. Hubiera sido más eficaz consolidar aquellas ya existentes y con problemas de viabilidad, que son muchas.

Mediante la revisión de la literatura científica sobre modelos y proyectos análogos pudimos ver que el modelo más exitoso en la integración de actividades productivas de los *agroturismi* toscanos. Este cuenta con una imagen consistente y de calidad en ámbitos internacionales. Hacia allí debía haberse enfocado este proyecto. Si el modelo hubiera buscado fincas con explotaciones agroganaderas ya existentes y las hubiera vinculado a un modelo análogo el éxito hubiera estado casi asegurado. Un factor más

¹¹ Registro de Turismo de Andalucía, a fecha de 30/06/2006. Consejería de Turismo, comercio y deportes.

importante hubiera sido si la producción de estas fincas fuera agroecológica, como sello de diferenciación y calidad. Los propietarios de las dos únicas fincas que funcionan realizan estas actividades y les resulta medianamente rentable.

El modelo de actividades integradas que se plantean son innovadoras en España, pero no en el mundo del turismo rural. Si recordamos en el Capítulo IV vimos la experiencia de las *Gîtes Ruraux*. Dentro de ellas ha surgido en la última década una modalidad denominada como *Gîtes a theme*. Estas consisten en diferenciar la oferta alojativa mediante la creación de contenidos diferenciados para segmentos muy específicos de la demanda turística.

En el proyecto se pasa de la típica red de agroturismos como en los casos toscanos y vascos a una actividad principal interpretativa, relativamente barata, y desligada de las producciones agroganaderas. Se obtiene un proyecto desligado de la generación de rentas complementarias que el turismo supone, ya que este se constituye en su principal o único recurso. Después se le pueden añadir otras actividades como educativas, de producción ganadera, forestales, melífera, etc. pero con un rango mucho menor y que no pasará del disfrute de sus *multifuncionales* paisajes y senderos.

Al estar tan enfocados en la creación de paneles, webs y alojamientos no se ha hecho mucho por sacar adelante un modelo que debería haber integrado otras actividades productivas.

Otro problema añadido ha sido el intento de crear una red de productos turísticos sin contar con las infraestructuras o alojamientos mínimos. A efectos demostrativos las únicas fincas que disponen de estas infraestructuras son Riscos Altos y la ALGABA. Y esta última en grado mínimo. Por ello no es casual que la primera recibiera la panelización expuesta como acto de fin del proyecto en la jornada del 16 de Junio de 2009. En muchos casos la misma responsabilidad reside en la cautela en la inversión por parte de los gestores de las fincas, que esperan la captación, con el efecto expulsor consecuente respecto al concepto de emprendimiento promovido.

Se analizaron la oferta pero no la demanda existente de las actividades productivas propuestas. Los estudios de costos de inversión y capital, la determinación de costos e ingresos de los proyectos fueron trasladados a la red de apoyo territorial a los emprendedores, comúnmente denominadas como escuelas de empresa. Las condiciones legales que suponían los obstáculos de protección ambientales fueron trabajadas por cada finca con las administraciones. Las fuentes de financiación y subvención fueron ligadas por la gestión del GDR Alcornocales con sus homólogos en cada territorio donde se situaban las fincas.

Esta etapa permite escoger entre proseguir con el estudio de factibilidad, realizar un análisis complementario o abandonar el proyecto. De hecho, esto no fue posible. Ya que el proyecto culminó sin planes de empresa adaptados a un inicio sin subvenciones.

A pesar de que el proyecto **MONTE***mediterráneo* no fue capaz de cumplir con los ambiciosos objetivos de los que partía, se culminó creando un producto turístico diferente, muy interesante, basado en la interpretación del paisaje y el patrimonio arquitectónico y etnográfico de cada finca participante. Y ello se intentó combinándose con la existencia de una red de fincas en diferentes comarcas andaluzas. En suma, promocionado por una marca común de productos denominada “Turismo Monte Andaluz”. Así, el proyecto ha puesto los cimientos para un modelo muy original y creativo, si mantiene su filosofía inicial.

Considero que las políticas de fomento del emprendimiento son importantes y descansan en las experiencias históricas más eficaces para el crecimiento económico de las economías nacionales, en caso de ausencia de iniciativas privadas. Sin embargo, no es necesario que si estas existen sean incentivadas a fondo perdido. Tampoco que en un entorno de creciente competitividad internacional se habitúe a la población andaluza a requerir el sostén de la administración regional o del estado, desincentivando su independencia de estos entes.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ALONSO L. (1999): "Sujeto y discurso: el lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa". En J. M. DELGADO y J. GUTIÉRREZ (coords), Métodos y Técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales, Madrid: Síntesis; 1999. pp. 225-240.
- ALVIRA, F. (1991): "Diseños de investigación", en Latiesa, M. (comp.) El pluralismo metodológico en la investigación social, Granada, Universidad de Granada, pp. 17-40.
- ARENAL GRUPO CONSULTOR (2008): Evaluación final de los programas de Desarrollo rural en la provincia de Cádiz: GDR Alcornocales.
- ARZALUZ, S. (2005): La utilización del estudio de caso en el análisis local, Región y sociedad, Vol. 17, nº 32, pág. 111.
- BORDAS, E. (2003): "Hacia el turismo de la sociedad de ensueño: nuevas necesidades de mercado". En: Inauguración del primer semestre del curso 2002-2003 de los Estudios de Economía y Empresa de la UOC (2002: Bellaterra). UOC.
- CALDERÓN, F.J. (2007): "Distrito turístico rural un modelo teórico desde la perspectiva de la oferta", Edición electrónica gratuita. Texto: www.eumed.net/tesis/2007/fjcv/
- CONSEJERÍA DE AGRICULTURA Y PESCA. (2008): Caracterización Socioeconómica de la Dehesa de Andalucía. Secretaría General de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural. JUNTA DE ANDALUCÍA.
- CORRALIZA, J.A.; GARCIA, J. & VALERO, E. (2002): Los Parques Naturales en España: conservación y disfrute. Madrid, Fundación Alfonso Martínez Escudero y Ediciones Mundi-Prensa S.A.
- EUROPARC-España. (2002): Plan de Acción para los espacios naturales protegidos del Estado español. Fundación Fernando González Bernáldez. Madrid.
- FLORES RUIZ, D. (2008): "Competitividad sostenible de los espacios naturales protegidos como destinos turísticos. Un análisis comparativo de los parques naturales Sierra de Aracena y Picos de Aroche y Sierras de Cazorla, Segura y Las Villas", Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/tesis/2008/dfr/

- GARCÍA FERRANDO, M.; R. SANMARTÍN (1994): La observación científica y la obtención de datos sociológicos, en GARCÍA FERRANDO, M.; IBÁÑEZ, J. Y F. ALVIRA (Comps): El análisis de la realidad social, Alianza, Madrid.
- GASTÓ CORDECH J. (Coord.) (2007): Sostenibilidad de las dehesas. Documento de reflexión. Asociación Rural ADROCHES para el Desarrollo Rural de la Comarca de los Pedroches.
- GARCÍA TABUENCA, A.; DE JORGE, J. & PABLO, F. (2003): Análisis empírico de los factores que caracterizan al emprendedor en España. 6º Encuentro de Economía Aplicada, Granada.
- GARCÍA TABUENCA, A.; DE JORGE, J. & PABLO, F. (2005): Emprendedores y espíritu empresarial en España en los albores del Siglo XXI. Fundación Rafael del Pino, Marcial Pons, Madrid.
- GARCIA FERRANDO, M.; IBAÑEZ, J; & ALVIRA, F. (1994): El análisis de la realidad social. Alianza Madrid.
- UICN (1994): Directrices para las Categorías de Manejo de Áreas Protegidas. CPNAP/WCMC/UICN, Gland & Cambridge.
- MARTÍNEZ CARAZO, C. (2006): El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento y gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte, ISSN 1657-6276, pp.165-193
- PUERTAS CAÑAVERAL, I. (2007): Ecoturismo en las Reservas de la Biosfera. Ed. Universidad de Granada.
- PULIDO, J. I. (2007): El turismo en el desarrollo económico de los parques naturales andaluces: un análisis Delphi de los principales déficit. Revista de Estudios Empresariales. Segunda época. Págs. Nº 1, pp. 110-137.
- PULIDO, J. I. (Coord.) (2008): El turismo rural. Estructura económica y configuración territorial en España. Editorial Síntesis, Madrid.
- RAMOS, E.; DELGADO, M. & DE LA ROSA, C. (2001): El caso de Los Alcornocales: un proceso de desarrollo rural entre la identidad natural y el protagonismo institucional. En: José Manuel Rodríguez (Coordinador). Experiencias prácticas de desarrollo local.

- RUBIO RECIO, J.M. (2000): Los paisajes de dehesa en función de su manejo y explotación. Lurralde. Investigación y Espacio. 23: pp. 147-169.
- TAYLOR S.; BOGDAN R. (1987): Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados. Barcelona: Ediciones Paidós. Ibérica. S. A.
- TORO DÍAZ, J. (2008): Formulación y evaluación de proyectos en Contribuciones a la Economía, en <http://www.eumed.net/ce/2008a/>
- VALLES, M.S. (2002): Entrevistas Cualitativas, CIS, Cuadernos Metodológicos nº 32S, Madrid.
- VALLS, J.F. (2004): Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles. Ediciones Gestión 2000.
- YACUZZI, E. (2005): El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación. CEMA Working Papers: Serie Documentos de Trabajo. 296, Universidad del CEMA.

BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA

- ALDRICH, H.E.; WIEDENMAYER, G. (1993): *From traits to rates: an ecological perspective on organizational foundings*, en: Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, 1.
- AMIT, R.; GLOSTEN L, & MUELLER. E, (1993) : *Challenges to Theory Development in Entrepreneurship Research*, The Journal of Management Studies, vol. 30, no 5, p. 815.
- BAUM, R.; LOCKE., E & SMITH, K. (2001): *A multidimensional model of venture growth*. A structure academy of Management Journal. Vol 44. nº 2.
- BEGLEY, T.; BOYD, D. (1987): *Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses*. Journal of Business Venturing, 2: 79-93
- BROCKHAUS, R.; HORWITZ, P. (1986): Psychology of the entrepreneur. En D. Sexton & R. Smilor (Eds.), The art and science of entrepreneurship (pp. 25-48).Cambridge: Ballinger.
- BURTON, R.(1995): Travel Geography.Pitman, Londres.

- COOPER, A.C.; GIMENO, F.J. (1992): Entrepreneurs, processes of founding, and new-firm performance. En Kasarda, J.D. y Sexton, D.L. (eds), *The state of the art of Entrepreneurship*, PWS-Kent Publishing Company, Boston
- COVIN, J.G.; SLEVIN, D.P. (1997): High growth transitions: Theoretical perspectives and suggested directions. *Entrepreneurship* 2000: 99-126. Chicago.
- DUSCHENEAU, D.A.; GARTNER, W.B. (1990): *A profile of new venture success and failure in an emerging industry*. *Journal of Business Venturing*, Vol. 5, pp.297-312.
- ESTEVE SECALL, R. (1983): "Turismo: democratización o imperialismo", Universidad de Málaga, Málaga.
- FUENTES, R. (1995): El Turismo Rural en España. Especial referencia al análisis de la demanda. Madrid: Ministerio de Comercio y Turismo.
- GARCÍA, F.; MARCO, B.; MOLINA, J.F. & QUER, D., (1999): *Factores de éxito y fracaso de las nuevas empresas: propuesta de un marco teórico integrador*, XIII Congreso Nacional y IX Congreso Hispano-Francés de AEDEM, Logroño.
- GAVRON, R.; COWLING, M.; HOLTHAM, G. & WESTHALL, A. (1998): *The Entrepreneurial Society*, Institute for Public Policy Research, London.
- GETZ, D.; CARLSEN, J. (2000): *Characteristics and goals of family and owner-operated businesses in the rural tourism and hospitality sectors*, *Tourism Management*, vol. 21, pp. 547-560.
- GETZ, D.; NILSSON, P.A. (2004): *Responses of family businesses to extreme seasonality in demand: case of Bornholm, Denmark*. *Tourism Management* 25(1):17-30.
- GOFFEE, R.; SCASE, R. (1983): *Business Ownership and women's subordination: a preliminary study of female proprietors*. *Sociological Review*, 31, 625-647.
- IVARS BAIDAL, J.A., (2000): *Turismo y espacios rurales: conceptos, filosofías y realidades*, *Investigaciones Geográficas*, nº 23, pp. 59-88 (2000).
- EISENHARDT, K.M.; SCHOVEEN, C.B. (1990): *Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment and growth among US semiconductor ventures, 1978–1988*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 pp.504 - 529.
- COHEN, E., y FRANCO, R. (1993): *Evaluación de proyectos sociales*. México D.F., Siglo XXI Editores.

- HUNZIKER, W.; KRAPP, K. (1942): Grundriss der Allgemeinen Fremdenverkehrslehre. Universidad de Berna, Suiza.
- KAPFERER, J. (1997): Strategic Brand Management. Kogan Page.
- KAYNAK, E.; MACAULAY, J. (1984): *The Delphi technique in the measurement of tourism market potential: the case of Nova Scotia*, Tourism Management, nº 5, pp. 87-101.
- KOTLER, P. (1997): Marketing Management: Analysis, Planning and Control, 9th edition, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York.
- McGEHEE, N.G; KIM K. (2004): *Motivation for Agri-tourism Entrepreneurship*. Journal of Travel Research. 43:2 161-170.
- MacMILLAN, J.C.; SIEGEL, R. & SUBBANARISIBIMA, P.N. (1985): *Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals*. Journal of Business Venturing 1:119-128
- McCLELLAND, D.C. (1965): *N-achievement and entrepreneurship; A longitudinal study*. Journal of Personality and Social Psychology, 1: 389-392.
- McDOUGALL, P.P.; ROBISON, R.B., Jr. & De NISI, A.S. (1992): *Modeling new venture performance: An analysis of new venture strategy, industry structure, and venture origin*. Journal of Business Venturing 7: 267-289
- NOVELLI, M., SCHMITZ, B. & SPENCER, T. (2006): *Networks, Clusters and Innovation in tourism: a UK Experience*. Tourism Management, 27 (6).
- OCDE (2000): Employment Outlook 2000. Chapter 5: The partial renaissance of self-employment. Documento de trabajo de OCDE.
- O' KEAN J., (2000): Teoría económica de la función empresarial: el mercado de empresarios, Alianza Editorial, 2000.
- PULIDO, J. I. (2005): "Los retos del turismo rural en España. Orientaciones para la formulación de una política turística rural". En: Turismo Sostenible. Un Enfoque Multidisciplinar e Internacional. T. J. López-Guzmán & F. Lara de Vicente (coord.), Universidad de Córdoba, España, pp. 75-108
- QUIÑONES, J. (2000): Módulo Elaboración y evaluación de proyectos de desarrollo. Universidad Autónoma de Manizales, Manizales.
- ROMERO C., (1993): Teoría de la Decisión Multicriterio: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Alianza Universidad-Textos, Madrid, 195 pp.

- SANCHO, A. (1998): Introducción al turismo. OMT, Madrid.
- SANDBERG, W.R. Y HOFER, C.W. (1986): The Effects of Strategy and Industry Structure on New Venture Performance, en R.C. Ronstadt, J.A. Hornaday, R. Peterson y K.H. Vesper [ed.]: *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 244-266. Wellesley, MA: Center for Entrepreneurial Studies, Babson College.
- SERRA, A. (2002): Marketing turístico. Editorial Esic-Pirámide, Madrid.
- SHARPLEY, R. (2002): Tourism: A vehicle for Development? en SHARPLEY, R. y TELFER, D: *Tourism and Development: Concepts and Issues*. Clevedon: Channel View Publications.
- SIERRA BRAVO, R. (1995): Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios. Madrid: Paraninfo.
- STAKE R.E. (1994): in *Handbook of Qualitative Research*, Denzin N.K. & Lincoln Y.S. , Sage London.
- STUART, R.W. Y ABETTI, P.A. (1987): Start-up Ventures: Towards the Predictions of Initial Success, *Journal of Business Venturing*, Vol. 2, pp. 215-230.
- VALDÉS, L.; DEL VALLE, E. (2006): *Situación y estrategias del turismo rural en España*. Turismo en Espacios rurales: 8º Congreso de turismo. Universidad y empresa.
- VERA, J. et. al. (1997): Análisis Territorial del Turismo. Ariel. Barcelona.
- YIN, R. (1994): Case study research: Design and methods (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.
- ZUBE, E.H. (1995): "Aspectos sociales de la planificación y dirección de parques nacionales y espacios protegidos". En Castro, R. de (Comp.): *Problemas ambientales. Perspectivas desde la Psicología Ambiental*. Sevilla, Repiso, pp. 11-32.

ANEXO

Encuestas extraídas del análisis delphi
--

**FACTORES CON INCIDENCIA EN EL PROYECTO DE FOMENTO DE
EMPREENDEDORES EN ESPACIOS NATURALES DE ANDALUCÍA.
PROYECTO MONTE*mediterráneo***

Esta encuesta servirá como base para conocer la opinión de profesionales y autores con relación al un proyecto cuyos objetivos se centran en:

- ☐ **Definir un marco común** para aquellas fincas colaboradoras con voluntad manifiesta de ofertar un producto turístico.
- ☐ **Caracterizar la situación del mercado del turismo rural**, enfocándola a los planes de empresa a definir por diferentes fincas
- ☐ **Proponer un modelo de aprovechamiento turístico innovador**, sustentado en la puesta en valor del patrimonio natural y cultural que atesora el monte andaluz.

Este trabajo responde a los contenidos del trabajo de Tesis de Master Científico en Desarrollo Rural que realiza actualmente el Ldo. José Manuel Ramos Sánchez en la Universidad de Córdoba.

Para elaborar este se desarrollará un método prospectivo denominado Delphi. Este método se basa en la encuestación de expertos y el análisis de su opinión en dos ocasiones, tratando de obtener un mínimo de consenso entre ellas.

Usted ha sido seleccionado para opinar en un panel de expertos. Por favor, rellene el siguiente cuestionario en virtud de su experiencia y conocimientos y no desde la institución en la que trabaja.

Por favor devuélvala a ramosjose30@gmail.com o jmramos@alcornocales.org

Gracias por su participación.

1. En una escala del 1 al 5 valore marque con una X su grado de acuerdo o desacuerdo con el Proyecto MONTEmediterráneo y la marca “Turismo Monte Andaluz”.

Siendo 1 = TOTALMENTE EN DESACUERDO 5 = TOTALMENTE DE ACUERDO

Opinión sobre la marca “Turismo monte andaluz”		1	2	3	4	5
1	Existen oportunidades para emprender mediante una marca relacionada con los parques naturales de Andalucía.					
2	Es necesaria una investigación de mercado “ex -ante”				x	
3	Aumento considerable de las oportunidades de emprender en los últimos años en los parques naturales de Andalucía.				x	
4	Parece un proyecto cosmético, con mucha retórica y poca aplicación práctica				x	
5	Es importante que el empresario turístico se comprometa a desarrollar un plan de actuaciones en materia ambiental			x		
6	Alojamiento, restauración y actividades son los factores de éxito de este proyecto.					
7	Es útil que la empresa turística esté certificada con alguno de los sistemas de gestión ambiental o de calidad de reconocimiento internacional o nacional					x
8	El proyecto tiene el lastre de enfocarse en la oferta y no a la demanda				x	
9	La pertenencia en este proyecto es un instrumento válido de desarrollo empresarial y territorial					x
10	Existen riesgos de falta de continuidad del proyecto			x		
11	MONTE ANDALUZ no sólo es una marca turística, es una forma de conservar el Medio ambiente, el bosque, la dehesa y sus actividades tradicionales.				x	
Sobre la percepción acerca de las empresas y empresarios						
12	Es posible emprender en este proyecto aún en este contexto de crisis			x		
13	Los emprendedores iniciarán el proyecto aunque no reciban ayudas públicas			x		
14	Existen oportunidades por ser un proyecto innovador					x
15	Existen oportunidades por ser un proyecto apoyado por la Junta de Andalucía y otras administraciones públicas.				x	
16	la formación para capacitar en ser autosuficiente y emprendedor no es necesaria		x			
17	La creación de este tipo de empresas supone asumir bastantes riesgos		x			
18	El empresario turístico se debe comprometer a desarrollar un plan de actuaciones certificadas en materia ambiental			x		
Sobre la oferta del producto						
19	Debe existir información a disposición de los clientes donde se les marquen las pautas para un comportamiento respetuoso con el medio tanto en el interior del alojamiento como en la finca					x
20	Se debe mantener la arquitectura tradicional del entorno, el uso de materiales tradicionales y las características climáticas del entorno, de forma que se consiga la mayor eficiencia energética posible					x
21	Para los servicios de restauración se deberá ofertar recetas tradicionales y platos elaborados con productos ecológicos					x
22	Las actividades a ofertar deben estar relacionadas con la propia actividad agroganadera de la finca					x
23	Se debe tratar de obtener una renta complementaria a la actividad principal de la finca			x		
24	Se debe tratar de obtener beneficios directos por la explotación de los servicios turísticos				x	
25	Este tipo de actividades se puede realizar señalizando recorridos para que los clientes realicen las actividades por su cuenta			x		
26	La oferta debe estar enfocada a uno o varios segmentos de población determinado			x		
Evaluación de las políticas gubernamentales						
27	La políticas de las diferentes Consejerías compiten sobre el mismo modelo de desarrollo y				x	

	se encuentran descoordinados					
28	Los programas gubernamentales que dan soporte a las empresas nuevas y nacientes son efectivos				x	
29	El ordenamiento del sector turístico rural es una prioridad en las acciones del gobierno regional		x			
30	Cada GDR es el que debe supervisar la correcta integración de cada finca en el proyecto				x	
31	La Consejería de Turismo, Comercio y Deporte debe hacer suyo y mantener la promoción de este “club de producto”					x
32	La Consejería de Medio Ambiente debe hacer suyo el proyecto y relajar la protección de sus espacios protegidos			x		
33	Se consideran efectivas todas las políticas gubernamentales que apoyan a las empresas nuevas					x

<u>Sobre la demanda, comercialización y marketing</u>		1	2	3	4	5
34	La demanda está teniendo en cuenta los criterios de gestión ambiental de las empresas			x		
35	Colocar en el mercado un tipo de producto tan específico va a necesitar de una gran inversión en promoción					x
36	Cada empresa turística debe acogerse a cuantas asociaciones y colectivos de empresarios en los que tenga cabida				x	
37	Cada empresa turística es la principal responsable de la promoción y comercialización de sus productos		x			
38	El producto debe seguir contando con el apoyo de las AA.PP. para la promoción				x	
39	Desde el punto de vista de la comercialización puede ser considerado como “club de productos”					x
Sobre las Oportunidades del proyecto dentro de la Estrategia de turismo Sostenible						
40	Hay que integrar nuevos conceptos etnográficos y saber comunicar la singularidad del territorio					x
41	Es posible insertar este producto en las diferentes ITS sin repercutir en ciertos gastos (inversiones en inmuebles, equipos de inmovilizado, alquileres, gastos corrientes generales y acciones promocionales)				x	

Por favor envíe la encuesta a: ramosjose30@gmail.com o jnramos@alcornocales.org

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. En una escala del 1 al 5 valore marque con una X su grado de acuerdo o desacuerdo con el Proyecto MONTEmediterráneo .

Siendo 1 = TOTALMENTE EN DESACUERDO 5 = TOTALMENTE DE ACUERDO

Opinión sobre la marca “Turismo monte andaluz”		1	2	3	4	5
1	Existen oportunidades para emprender mediante una marca relacionada con los parques naturales de Andalucía.					X
2	Es necesaria una investigación de mercado “ex -ante”				X	
3	Aumento considerable de las oportunidades de emprender en los últimos años en los parques naturales de Andalucía.				X	
4	Parece un proyecto cosmético, con mucha retórica y poca aplicación práctica	X				
5	Es importante que el empresario turístico se comprometa a desarrollar un plan de actuaciones en materia ambiental				X	
6	Alojamiento, restauración y actividades son los factores de éxito de este proyecto.	X				
7	Es útil que la empresa turística esté certificada con alguno de los sistemas de gestión ambiental o de calidad de reconocimiento internacional o nacional				X	
8	El proyecto tiene el lastre de enfocarse en la oferta y no a la demanda			X		
9	La pertenencia en este proyecto es un instrumento válido de desarrollo empresarial y territorial			X		
10	Existen riesgos de falta de continuidad del proyecto			X		
11	MONTE ANDALUZ no sólo es una marca turística, es una forma de conservar el Medio ambiente, el bosque, la dehesa y sus actividades tradicionales.				X	
Sobre la percepción acerca de las empresas y empresarios						
12	Es posible emprender en este proyecto aún en este contexto de crisis		X			
13	Los emprendedores iniciarán el proyecto aunque no reciban ayudas públicas			X		
14	Existen oportunidades por ser un proyecto innovador					
15	Existen oportunidades por ser un proyecto apoyado por la Junta de Andalucía y otras administraciones públicas.				X	
16	la formación para capacitar en ser autosuficiente y emprendedor no es necesaria				X	
17	La creación de este tipo de empresas supone asumir bastantes riesgos			X		
18	El empresario turístico se debe comprometer a desarrollar un plan de actuaciones certificadas en materia ambiental			X		
Sobre la oferta del producto						
19	Debe existir información a disposición de los clientes donde se les marquen las pautas para un comportamiento respetuoso con el medio tanto en el interior del alojamiento como en la finca				X	
20	Se debe mantener la arquitectura tradicional del entorno, el uso de materiales tradicionales y las características climáticas del entorno, de forma que se consiga la mayor eficiencia energética posible					X
21	Para los servicios de restauración se deberá ofertar recetas tradicionales y platos elaborados con productos ecológicos				X	
22	Las actividades a ofertar deben estar relacionadas con la propia actividad agroganadera de la finca					X
23	Se debe tratar de obtener una renta complementaria a la actividad principal de la finca					X
24	Se debe tratar de obtener beneficios directos por la explotación de los servicios turísticos					X
25	Este tipo de actividades se puede realizar señalizando recorridos para que los clientes realicen las actividades por su cuenta					X
26	La oferta debe estar enfocada a uno o varios segmentos de población determinado					X
Evaluación de las políticas gubernamentales						
27	La políticas de las diferentes Consejerías compiten sobre el mismo modelo de desarrollo y se encuentran descoordinados			X		
28	Los programas gubernamentales que dan soporte a las empresas nuevas y nacientes son efectivos				X	
29	El ordenamiento del sector turístico rural es una prioridad en las acciones del gobierno regional				X	
30	Cada GDR es el que debe supervisar la correcta integración de cada finca en el proyecto				X	
31	La Consejería de Turismo, Comercio y Deporte debe hacer suyo y mantener la promoción			X		

	de este “club de producto”					
32	La Consejería de Medio Ambiente debe hacer suyo el proyecto y relajar la protección de sus espacios protegidos		X			
33	Se consideran efectivas todas las políticas gubernamentales que apoyan a las empresas nuevas				X	

2. Enumere, hasta un máximo de siete, los factores que, no habiendo aparecido en los cuadros anteriores, podrían influir en el desarrollo de la marca “**MONTEmediterráneo**”.

- 1- Coyuntura económica-----
 2- -----
 3- -----
 4- -----

Sobre la demanda, comercialización y marketing		1	2	3	4	5
34	La demanda está teniendo en cuenta los criterios de gestión ambiental de las empresas				X	
35	Colocar en el mercado un tipo de producto tan específico va a necesitar de una gran inversión en promoción				X	
36	Cada empresa turística debe acogerse a cuantas asociaciones y colectivos de empresarios en los que tenga cabida					X
37	Cada empresa turística es la principal responsable de la promoción y comercialización de sus productos			X		
38	El producto debe seguir contando con el apoyo de las AA.PP. para la promoción					X
39	Desde el punto de vista de la comercialización puede ser considerado como “club de productos”				X	
Sobre las Oportunidades del proyecto dentro de la Estrategia de turismo Sostenible						
40	Hay que integrar nuevos conceptos etnográficos y saber comunicar la singularidad del territorio					X
41	Es posible insertar este producto en las diferentes ITS sin repercutir en ciertos gastos (inversiones en inmuebles, equipos de inmovilizado, alquileres, gastos corrientes generales y acciones promocionales)			X		

3. Enumere, hasta un máximo de tres, los factores que, no habiendo aparecido en los cuadros anteriores, podrían influir en el desarrollo de la marca “**MONTEmediterráneo**”.

- 1- -----
 2- -----
 3- -----

Por favor envíe la encuesta a: ramosjose30@gmail.com

1. En una escala del 1 al 5 valore marque con una X su grado de acuerdo o desacuerdo con el Proyecto **MONTEmediterráneo** y la marca “Turismo Monte Andaluz” .

Siendo 1 = TOTALMENTE EN DESACUERDO 5 = TOTALMENTE DE ACUERDO

Opinión sobre la marca “Turismo monte andaluz”		1	2	3	4	5
1	Existen oportunidades para emprender mediante una marca relacionada con los parques naturales de Andalucía.				x	
2	Es necesaria una investigación de mercado “ex -ante”				x	
3	Aumento considerable de las oportunidades de emprender en los últimos años en los parques naturales de Andalucía.				x	
4	Parece un proyecto cosmético, con mucha retórica y poca aplicación práctica		x			
5	Es importante que el empresario turístico se comprometa a desarrollar un plan de actuaciones en materia ambiental					x
6	Alojamiento, restauración y actividades son los factores de éxito de este proyecto.				x	

7	Es útil que la empresa turística esté certificada con alguno de los sistemas de gestión ambiental o de calidad de reconocimiento internacional o nacional					x
8	El proyecto tiene el lastre de enfocarse en la oferta y no a la demanda				x	
9	La pertenencia en este proyecto es un instrumento válido de desarrollo empresarial y territorial					x
10	Existen riesgos de falta de continuidad del proyecto		x			
11	MONTE ANDALUZ no sólo es una marca turística, es una forma de conservar el Medio ambiente, el bosque, la dehesa y sus actividades tradicionales.				x	
Sobre la percepción acerca de las empresas y empresarios						
12	Es posible emprender en este proyecto aún en este contexto de crisis			x		
13	Los emprendedores iniciarán el proyecto aunque no reciban ayudas públicas			x		
14	Existen oportunidades por ser un proyecto innovador					x
15	Existen oportunidades por ser un proyecto apoyado por la Junta de Andalucía y otras administraciones públicas.				x	
16	la formación para capacitar en ser autosuficiente y emprendedor no es necesaria		x			
17	La creación de este tipo de empresas supone asumir bastantes riesgos		x			
18	El empresario turístico se debe comprometer a desarrollar un plan de actuaciones certificadas en materia ambiental			x		
Sobre la oferta del producto						
19	Debe existir información a disposición de los clientes donde se les marquen las pautas para un comportamiento respetuoso con el medio tanto en el interior del alojamiento como en la finca					x
20	Se debe mantener la arquitectura tradicional del entorno, el uso de materiales tradicionales y las características climáticas del entorno, de forma que se consiga la mayor eficiencia energética posible					x
21	Para los servicios de restauración se deberá ofertar recetas tradicionales y platos elaborados con productos ecológicos					x
22	Las actividades a ofertar deben estar relacionadas con la propia actividad agroganadera de la finca					x
23	Se debe tratar de obtener una renta complementaria a la actividad principal de la finca			x		
24	Se debe tratar de obtener beneficios directos por la explotación de los servicios turísticos				x	
25	Este tipo de actividades se puede realizar señalizando recorridos para que los clientes realicen las actividades por su cuenta			x		
26	La oferta debe estar enfocada a uno o varios segmentos de población determinado			x		
Evaluación de las políticas gubernamentales						
27	La políticas de las diferentes Consejerías compiten sobre el mismo modelo de desarrollo y se encuentran descoordinados				x	
28	Los programas gubernamentales que dan soporte a las empresas nuevas y nacientes son efectivos				x	
29	El ordenamiento del sector turístico rural es una prioridad en las acciones del gobierno regional		x			
30	Cada GDR es el que debe supervisar la correcta integración de cada finca en el proyecto				x	
31	La Consejería de Turismo, Comercio y Deporte debe hacer suyo y mantener la promoción de este “club de producto”					x
32	La Consejería de Medio Ambiente debe hacer suyo el proyecto y relajar la protección de sus espacios protegidos		x			
33	Se consideran efectivas todas las políticas gubernamentales que apoyan a las empresas nuevas		x			

2. Enumere, hasta un máximo de siete, los factores que, no habiendo aparecido en los cuadros anteriores, podrían influir en el desarrollo de la marca “MONTEmediterráneo”.

1- -----

- 2- -----
 3- -----
 4- -----
 5- -----
 6- -----
 7- -----

Sobre la demanda, comercialización y marketing		1	2	3	4	5
34	La demanda está teniendo en cuenta los criterios de gestión ambiental de las empresas				x	
35	Colocar en el mercado un tipo de producto tan específico va a necesitar de una gran inversión en promoción				x	
36	Cada empresa turística debe acogerse a cuantas asociaciones y colectivos de empresarios en los que tenga cabida					x
37	Cada empresa turística es la principal responsable de la promoción y comercialización de sus productos		x			
38	El producto debe seguir contando con el apoyo de las AA.PP. para la promoción					x
39	Desde el punto de vista de la comercialización puede ser considerado como “club de productos”					x
Sobre las Oportunidades del proyecto dentro de la Estrategia de turismo Sostenible						
40	Hay que integrar nuevos conceptos etnográficos y saber comunicar la singularidad del territorio					x
41	Es posible insertar este producto en las diferentes ITS sin repercutir en ciertos gastos (inversiones en inmuebles, equipos de inmovilizado, alquileres, gastos corrientes generales y acciones promocionales)		x			

3. Enumere, hasta un máximo de tres, los factores que, no habiendo aparecido en los cuadros anteriores, podrían influir en el desarrollo de la marca “**MONTE***mediterráneo*”.

1- -----

1. En una escala del 1 al 5 valore marque con una X su grado de acuerdo o desacuerdo con el Proyecto **MONTE***mediterráneo* y la marca “Turismo Monte Andaluz” .

Siendo 1 = TOTALMENTE EN DESACUERDO 5 = TOTALMENTE DE ACUERDO

Opinión sobre la marca “Turismo monte andaluz”		1	2	3	4	5
1	Existen oportunidades para emprender mediante una marca relacionada con los parques naturales de Andalucía.					X
2	Es necesaria una investigación de mercado “ex -ante”					X
3	Aumento considerable de las oportunidades de emprender en los últimos años en los parques naturales de Andalucía.					X
4	Parece un proyecto cosmético, con mucha retórica y poca aplicación práctica	X				
5	Es importante que el empresario turístico se comprometa a desarrollar un plan de actuaciones en materia ambiental					X
6	Alojamiento, restauración y actividades son los factores de éxito de este proyecto.			X		
7	Es útil que la empresa turística esté certificada con alguno de los sistemas de gestión ambiental o de calidad de reconocimiento internacional o nacional					X
8	El proyecto tiene el lastre de enfocarse en la oferta y no a la demanda	X				
9	La pertenencia en este proyecto es un instrumento valido de desarrollo empresarial y territorial					X
10	Existen riesgos de falta de continuidad del proyecto			X		
11	MONTE ANDALUZ no sólo es una marca turística, es una forma de conservar el Medio ambiente, el bosque, la dehesa y sus actividades tradicionales.					X

Sobre la percepción acerca de las empresas y empresarios						
12	Es posible emprender en este proyecto aún en este contexto de crisis					X
13	Los emprendedores iniciarán el proyecto aunque no reciban ayudas públicas			X		
14	Existen oportunidades por ser un proyecto innovador				X	
15	Existen oportunidades por ser un proyecto apoyado por la Junta de Andalucía y otras administraciones públicas.				X	
16	la formación para capacitar en ser autosuficiente y emprendedor no es necesaria		X			
17	La creación de este tipo de empresas supone asumir bastantes riesgos		X			
18	El empresario turístico se debe comprometer a desarrollar un plan de actuaciones certificadas en materia ambiental					X
Sobre la oferta del producto						
19	Debe existir información a disposición de los clientes donde se les marquen las pautas para un comportamiento respetuoso con el medio tanto en el interior del alojamiento como en la finca					X
20	Se debe mantener la arquitectura tradicional del entorno, el uso de materiales tradicionales y las características climáticas del entorno, de forma que se consiga la mayor eficiencia energética posible					X
21	Para los servicios de restauración se deberá ofertar recetas tradicionales y platos elaborados con productos ecológicos					X
22	Las actividades a ofertar deben estar relacionadas con la propia actividad agroganadera de la finca					X
23	Se debe tratar de obtener una renta complementaria a la actividad principal de la finca					X
24	Se debe tratar de obtener beneficios directos por la explotación de los servicios turísticos					X
25	Este tipo de actividades se puede realizar señalizando recorridos para que los clientes realicen las actividades por su cuenta					X
26	La oferta debe estar enfocada a uno o varios segmentos de población determinado					X
Evaluación de las políticas gubernamentales						
27	La políticas de las diferentes Consejerías compiten sobre el mismo modelo de desarrollo y se encuentran descoordinados					X
28	Los programas gubernamentales que dan soporte a las empresas nuevas y nacientes son efectivos			X		
29	El ordenamiento del sector turístico rural es una prioridad en las acciones del gobierno regional		X			
30	Cada GDR es el que debe supervisar la correcta integración de cada finca en el proyecto					X
31	La Consejería de Turismo, Comercio y Deporte debe hacer suyo y mantener la promoción de este “club de producto”					X
32	La Consejería de Medio Ambiente debe hacer suyo el proyecto y relajar la protección de sus espacios protegidos			X		
33	Se consideran efectivas todas las políticas gubernamentales que apoyan a las empresas nuevas		X			

2. Enumere, hasta un máximo de siete, los factores que, no habiendo aparecido en los cuadros anteriores, podrían influir en el desarrollo de la marca “MONTE *mediterráneo*”.

1-La actitud del conjunto de los agentes: ayuntamientos, otros propietarios no involucrados pero territorialmente cercanos

2- -----

3- -----

4- -----

5- -----

6- -----

7- -----

Sobre la demanda, comercialización y marketing		1	2	3	4	5
34	La demanda está teniendo en cuenta los criterios de gestión ambiental de las empresas		X			
35	Colocar en el mercado un tipo de producto tan específico va a necesitar de una gran inversión en promoción		X			
36	Cada empresa turística debe acogerse a cuantas asociaciones y colectivos de empresarios en los que tenga cabida					X
37	Cada empresa turística es la principal responsable de la promoción y comercialización de sus productos			X		
38	El producto debe seguir contando con el apoyo de las AA.PP. para la promoción					X
39	Desde el punto de vista de la comercialización puede ser considerado como “club de productos”					X
Sobre las Oportunidades del proyecto dentro de la Estrategia de turismo Sostenible						
40	Hay que integrar nuevos conceptos etnográficos y saber comunicar la singularidad del territorio					X
41	Es posible insertar este producto en las diferentes ITS sin repercutir en ciertos gastos (inversiones en inmuebles, equipos de inmovilizado, alquileres, gastos corrientes generales y acciones promocionales)			(1)		

(1) No entiendo la pregunta

3. Enumere, hasta un máximo de tres, los factores que, no habiendo aparecido en los cuadros anteriores, podrían influir en el desarrollo de la marca “MONTEmediterráneo”.

1- -----
2- -----

1. En una escala del 1 al 5 valore marque con una X su grado de acuerdo o desacuerdo con el Proyecto MONTEmediterráneo y la marca “Turismo Monte Andalúz”.

Siendo 1 = TOTALMENTE EN DESACUERDO 5 = TOTALMENTE DE ACUERDO

Opinión sobre la marca “Turismo monte andalúz”		1	2	3	4	5
1	Existen oportunidades para emprender mediante una marca relacionada con los parques naturales de Andalucía.					
2	Es necesaria una investigación de mercado “ex -ante”					
3	Aumento considerable de las oportunidades de emprender en los últimos años en los parques naturales de Andalucía.					
4	Parece un proyecto cosmético, con mucha retórica y poca aplicación práctica					
5	Es importante que el empresario turístico se comprometa a desarrollar un plan de actuaciones en materia ambiental					
6	Alojamiento, restauración y actividades son los factores de éxito de este proyecto.	tres				
7	Es útil que la empresa turística esté certificada con alguno de los sistemas de gestión ambiental o de calidad de reconocimiento internacional o nacional					
8	El proyecto tiene el lastre de enfocarse en la oferta y no a la demanda					
9	La pertenencia en este proyecto es un instrumento válido de desarrollo empresarial y territorial					
10	Existen riesgos de falta de continuidad del proyecto					
11	MONTE ANDALUZ no sólo es una marca turística, es una forma de conservar el Medio ambiente, el bosque, la dehesa y sus actividades tradicionales.					
Sobre la percepción acerca de las empresas y empresarios						
12	Es posible emprender en este proyecto aún en este contexto de crisis					
13	Los emprendedores iniciarán el proyecto aunque no reciban ayudas públicas					
14	Existen oportunidades por ser un proyecto innovador					
15	Existen oportunidades por ser un proyecto apoyado por la Junta de Andalucía y otras					

	administraciones públicas.					
16	la formación para capacitar en ser autosuficiente y emprendedor no es necesaria					
17	La creación de este tipo de empresas supone asumir bastantes riesgos					
18	El empresario turístico se debe comprometer a desarrollar un plan de actuaciones certificadas en materia ambiental					
Sobre la oferta del producto						
19	Debe existir información a disposición de los clientes donde se les marquen las pautas para un comportamiento respetuoso con el medio tanto en el interior del alojamiento como en la finca					
20	Se debe mantener la arquitectura tradicional del entorno, el uso de materiales tradicionales y las características climáticas del entorno, de forma que se consiga la mayor eficiencia energética posible					
21	Para los servicios de restauración se deberá ofertar recetas tradicionales y platos elaborados con productos ecológicos					
22	Las actividades a ofertar deben estar relacionadas con la propia actividad agroganadera de la finca					
23	Se debe tratar de obtener una renta complementaria a la actividad principal de la finca					
24	Se debe tratar de obtener beneficios directos por la explotación de los servicios turísticos					
25	Este tipo de actividades se puede realizar señalizando recorridos para que los clientes realicen las actividades por su cuenta					
26	La oferta debe estar enfocada a uno o varios segmentos de población determinado					
Evaluación de las políticas gubernamentales						
27	La políticas de las diferentes Consejerías compiten sobre el mismo modelo de desarrollo y se encuentran descoordinados					
28	Los programas gubernamentales que dan soporte a las empresas nuevas y nacientes son efectivos					
29	El ordenamiento del sector turístico rural es una prioridad en las acciones del gobierno regional					
30	Cada GDR es el que debe supervisar la correcta integración de cada finca en el proyecto					
31	La Consejería de Turismo, Comercio y Deporte debe hacer suyo y mantener la promoción de este “club de producto”					
32	La Consejería de Medio Ambiente debe hacer suyo el proyecto y relajar la protección de sus espacios protegidos					
33	Se consideran efectivas todas las políticas gubernamentales que apoyan a las empresas nuevas					

2. Enumere, hasta un máximo de siete, los factores que, no habiendo aparecido en los cuadros anteriores, podrían influir en el desarrollo de la marca “MONTEmediterráneo”.

1- --Es conveniente crear una marca

2- -El peso de la actividad principal debe ser mayor que otras actividades

3- -----

4- -----

5- -----

6- -----

7- -----

Sobre la demanda, comercialización y marketing		1	2	3	4	5
34	La demanda está teniendo en cuenta los criterios de gestión ambiental de las empresas					
35	Colocar en el mercado un tipo de producto tan específico va a necesitar de una gran inversión en promoción					
36	Cada empresa turística debe acogerse a cuantas asociaciones y colectivos de empresarios en los que tenga cabida					
37	Cada empresa turística es la principal responsable de la promoción y comercialización de					

	sus productos					
38	El producto debe seguir contando con el apoyo de las AA.PP. para la promoción					
39	Desde el punto de vista de la comercialización puede ser considerado como “club de productos”					
Sobre las Oportunidades del proyecto dentro de la Estrategia de turismo Sostenible						
40	Hay que integrar nuevos conceptos etnográficos y saber comunicar la singularidad del territorio					
41	Es posible insertar este producto en las diferentes ITS sin repercutir en ciertos gastos (inversiones en inmuebles, equipos de inmovilizado, alquileres, gastos corrientes generales y acciones promocionales)					

3. Enumere, hasta un máximo de tres, los factores que, no habiendo aparecido en los cuadros anteriores, podrían influir en el desarrollo de la marca “MONTE *mediterráneo*”.

1- ---El diseño del producto se deber hacer atendiendo a los segmentos de demanda

1. En una escala del 1 al 5 valore con una X su grado de acuerdo o desacuerdo con el Proyecto MONTE *mediterráneo* y la marca “Turismo Monte Andaluz” .

Siendo 1 = TOTALMENTE EN DESACUERDO 5 = TOTALMENTE DE ACUERDO

Opinión sobre la marca “Turismo monte andaluz”		1	2	3	4	5
1	Existen oportunidades para emprender mediante una marca relacionada con los parques naturales de Andalucía.					X
2	Es necesaria una investigación de mercado “ex -ante”					X
3	Aumento considerable de las oportunidades de emprender en los últimos años en los parques naturales de Andalucía.					X
4	Parece un proyecto cosmético, con mucha retórica y poca aplicación práctica				X	
5	Es importante que el empresario turístico se comprometa a desarrollar un plan de actuaciones en materia ambiental					X
6	Alojamiento, restauración y actividades son los factores de éxito de este proyecto.					
7	Es útil que la empresa turística esté certificada con alguno de los sistemas de gestión ambiental o de calidad de reconocimiento internacional o nacional				X	
8	El proyecto tiene el lastre de enfocarse en la oferta y no a la demanda		X			
9	La pertenencia en este proyecto es un instrumento valido de desarrollo empresarial y territorial			X		
10	Existen riesgos de falta de continuidad del proyecto					X
11	MONTE ANDALUZ no sólo es una marca turística, es una forma de conservar el Medio ambiente, el bosque, la dehesa y sus actividades tradicionales.					X
Sobre la percepción acerca de las empresas y empresarios						
12	Es posible emprender en este proyecto aún en este contexto de crisis				X	
13	Los emprendedores iniciarán el proyecto aunque no reciban ayudas públicas			X		
14	Existen oportunidades por ser un proyecto innovador				X	
15	Existen oportunidades por ser un proyecto apoyado por la Junta de Andalucía y otras administraciones públicas.				X	
16	la formación para capacitar en ser autosuficiente y emprendedor no es necesaria					X
17	La creación de este tipo de empresas supone asumir bastantes riesgos		X			
18	El empresario turístico se debe comprometer a desarrollar un plan de actuaciones certificadas en materia ambiental					X
Sobre la oferta del producto						
19	Debe existir información a disposición de los clientes donde se les marquen las pautas para un comportamiento respetuoso con el medio tanto en el interior del alojamiento como en la finca					X
20	Se debe mantener la arquitectura tradicional del entorno, el uso de materiales tradicionales y las características climáticas del entorno, de forma que se consiga la mayor eficiencia energética posible					X

21	Para los servicios de restauración se deberá ofertar recetas tradicionales y platos elaborados con productos ecológicos					X
22	Las actividades a ofertar deben estar relacionadas con la propia actividad agroganadera de la finca					X
23	Se debe tratar de obtener una renta complementaria a la actividad principal de la finca					X
24	Se debe tratar de obtener beneficios directos por la explotación de los servicios turísticos					X
25	Este tipo de actividades se puede realizar señalizando recorridos para que los clientes realicen las actividades por su cuenta					X
26	La oferta debe estar enfocada a uno o varios segmentos de población determinado				X	
Evaluación de las políticas gubernamentales						
27	La políticas de las diferentes Consejerías compiten sobre el mismo modelo de desarrollo y se encuentran descoordinados					X
28	Los programas gubernamentales que dan soporte a las empresas nuevas y nacientes son efectivos		X			
29	El ordenamiento del sector turístico rural es una prioridad en las acciones del gobierno regional		X			
30	Cada GDR es el que debe supervisar la correcta integración de cada finca en el proyecto			X		
31	La Consejería de Turismo, Comercio y Deporte debe hacer suyo y mantener la promoción de este “club de producto”					X
32	La Consejería de Medio Ambiente debe hacer suyo el proyecto y relajar la protección de sus espacios protegidos		X			
33	Se consideran efectivas todas las políticas gubernamentales que apoyan a las empresas nuevas		X			

2. Enumere, hasta un máximo de cinco, los factores que, no habiendo aparecido en los cuadros anteriores, podrían influir en el desarrollo de la marca “MONTE***mediterráneo*”.**

1- La difusión en el territorio y los beneficios que han apartado a los establecimientos participantes como forma de promoción y desarrollo de la marca.

2- -----

3- -----

4- -----

5- -----

<u>Sobre la demanda, comercialización y marketing</u>		1	2	3	4	5
34	La demanda está teniendo en cuenta los criterios de gestión ambiental de las empresas				X	
35	Colocar en el mercado un tipo de producto tan específico va a necesitar de una gran inversión en promoción			X		
36	Cada empresa turística debe acogerse a cuantas asociaciones y colectivos de empresarios en los que tenga cabida					X
37	Cada empresa turística es la principal responsable de la promoción y comercialización de sus productos				X	
38	El producto debe seguir contando con el apoyo de las AA.PP. para la promoción					
39	Desde el punto de vista de la comercialización puede ser considerado como “club de productos”				X	
<u>Sobre las Oportunidades del proyecto dentro de la Estrategia de turismo Sostenible</u>						
40	Hay que integrar nuevos conceptos etnográficos y saber comunicar la singularidad del territorio					X
41	Es posible insertar este producto en las diferentes ITS sin repercutir en ciertos gastos (inversiones en inmuebles, equipos de inmovilizado, alquileres, gastos corrientes generales y acciones promocionales)					X

3. Enumere, hasta un máximo de tres, los factores que, no habiendo aparecido en los cuadros anteriores, podrían influir en el desarrollo de la marca “MONTE*mediterráneo*”.

- 1- -----
- 2- -----

Por favor envíe la encuesta a: ramosjose30@gmail.com o jmramos@alcornocales.org

Esta encuesta tiene objetivos académicos y será tratada de forma confidencial.

Referencia:	FRANCISCO JOSÉ CALDERÓN VAZQUEZ		
Fecha:	8/07/04	Lugar:	LEÓN
En calidad de:	PROF. ECONOMÍA RÚSTICA		
Organización:	UNDA		
Teléfono:		E-mail:	

1. En una escala del 1 al 5 valore marque con una X su grado de acuerdo o desacuerdo con el Proyecto MONTEmediterráneo.

Siendo 1 = TOTALMENTE EN DESACUERDO 5 = TOTALMENTE DE ACUERDO

Opinión sobre la marca "Turismo monte andaluz"		1	2	3	4	5
1	Existen oportunidades para emprender mediante una marca relacionada con los parques naturales de Andalucía.				X	
2	Es necesaria una investigación de mercado "ex-ante"					X
3	Aumento considerable de las oportunidades de emprender en los últimos años en los parques naturales de Andalucía.			X		
4	Parece un proyecto cosmético, con mucha retórica y poca aplicación práctica				X	
5	Es importante que el empresario turístico se comprometa a desarrollar un plan de actuaciones en materia ambiental				X	
6	Alojamiento, restauración y actividades son los factores de éxito de este proyecto.				X	
7	Es útil que la empresa turística esté certificada con alguno de los sistemas de gestión ambiental o de calidad de reconocimiento internacional o nacional					X
8	El proyecto tiene el lastre de enfocarse en la oferta y no a la demanda				X	
9	La pertenencia en este proyecto es un instrumento válido de desarrollo empresarial y territorial			X		
10	Existen riesgos de falta de continuidad del proyecto				X	
11	MONTE ANDALUZ no sólo es una marca turística, es una forma de conservar el Medio ambiente, el bosque, la dehesa y sus actividades tradicionales.		X			
Sobre la percepción acerca de las empresas y empresarios						
12	Es posible emprender en este proyecto aún en este contexto de crisis					
13	Los emprendedores iniciarán el proyecto aunque no reciban ayudas públicas		X	X		
14	Existen oportunidades por ser un proyecto innovador				X	
15	Existen oportunidades por ser un proyecto apoyado por la Junta de Andalucía y otras administraciones públicas.			X		
16	La formación para capacitar en ser autosuficiente y emprendedor no es necesaria			X		
17	La creación de este tipo de empresas supone asumir bastantes riesgos			X		
18	El empresario turístico se debe comprometer a desarrollar un plan de actuaciones certificadas en materia ambiental					X
Sobre la oferta del producto						
19	Debe existir información a disposición de los clientes donde se les marquen las pautas para un comportamiento respetuoso con el medio tanto en el interior del alojamiento como en la finca					X
20	Se debe mantener la arquitectura tradicional del entorno, el uso de materiales tradicionales y las características climáticas del entorno, de forma que se consiga la mayor eficiencia energética posible				X	
21	Para los servicios de restauración se deberá ofertar recetas tradicionales y platos elaborados con productos ecológicos					X
22	Las actividades a ofertar deben estar relacionadas con la propia actividad agroganadera de la finca		X			
23	Se debe tratar de obtener una renta complementaria a la actividad principal de la finca				X	
24	Se debe tratar de obtener beneficios directos por la explotación de los servicios turísticos				X	
25	Este tipo de actividades se puede realizar señalizando recorridos para que los clientes realicen las actividades por su cuenta					X
26	La oferta debe estar enfocada a uno o varios segmentos de población determinado					X
Evaluación de las políticas gubernamentales						
27	La políticas de las diferentes Consejerías compiten sobre el mismo modelo de desarrollo y se encuentran descoordinados				X	

Respecto a

28	Los programas gubernamentales que dan soporte a las empresas nuevas y nacientes son efectivos			X		
29	El ordenamiento del sector turístico rural es una prioridad en las acciones del gobierno regional				X	
30	Cada GDR es el que debe supervisar la correcta integración de cada finca en el proyecto			X		
31	La Consejería de Turismo, Comercio y Deporte debe hacer suyo y mantener la promoción de este "club de producto"			X		
32	La Consejería de Medio Ambiente debe hacer suyo el proyecto y relajar la protección de sus espacios protegidos		X			
33	Se consideran efectivas todas las políticas gubernamentales que apoyan a las empresas nuevas		X			

2. Enumere, hasta un máximo de siete, los factores que, no habiendo aparecido en los cuadros anteriores, podrían influir en el desarrollo de la marca "MONTEmediterráneo".

- 1- ACTIVACIÓN DE LA CADA ECONOMÍA
- 2- CAMBIO EN LAS PRIORIDADES DE LOS FONDOS ESTRUCTURALES
- 3- CAMBIO EN EL PERFIL AGROGADADO DE LAS FINCAS
- 4- CAMBIO EN EL PERFIL DE LOS EMPRESARIOS
- 5- DESARROLLO DE INICIATIVAS EN EL MEDIO RURAL → el proyecto
- 6- CAMBIO EN LA TITULARIDAD O EN LA PROPIEDAD DE LAS FINCAS
- 7- REGULACIONES MACROECONÓMICAS EN MATERIA MEDIOAMB.

Sobre la demanda, comercialización y marketing		1	2	3	4	5
34	La demanda está teniendo en cuenta los criterios de gestión ambiental de las empresas			X		
35	Colocar en el mercado un tipo de producto tan específico va a necesitar de una gran inversión en promoción				X	
36	Cada empresa turística debe acogerse a cuantas asociaciones y colectivos de empresarios en los que tenga cabida					
37	Cada empresa turística es la principal responsable de la promoción y comercialización de sus productos		X			
38	El producto debe seguir contando con el apoyo de las AA.PP. para la promoción				X	
39	Desde el punto de vista de la comercialización puede ser considerado como "club de productos"				X	
Sobre las Oportunidades del proyecto dentro de la Estrategia de turismo Sostenible						
40	Hay que integrar nuevos conceptos etnográficos y saber comunicar la singularidad del territorio					X
41	Es posible insertar este producto en las diferentes ITS sin repercutir en ciertos gastos (inversiones en inmuebles, equipos de inmovilizado, alquileres, gastos corrientes generales y acciones promocionales)				X	

3. Enumere, hasta un máximo de tres, los factores que, no habiendo aparecido en los cuadros anteriores, podrían influir en el desarrollo de la marca "MONTEmediterráneo".

- 1- LOS RECORTE EN EL GASTO PÚBLICO
- 2- EL EXCESO DE DEFICIT PÚBLICO
- 3- _____

1. En una escala del 1 al 5 valore marque con una X su grado de acuerdo o desacuerdo con el Proyecto MONTEmediterráneo y la marca "Turismo Monte Andaluz".

Siendo 1 = TOTALMENTE EN DESACUERDO 5 = TOTALMENTE DE ACUERDO

Opinión sobre la marca “Turismo monte andaluz”		1	2	3	4	5
1	Existen oportunidades para emprender mediante una marca relacionada con los parques naturales de Andalucía.					X
2	Es necesaria una investigación de mercado “ex -ante”					X
3	Aumento considerable de las oportunidades de emprender en los últimos años en los parques naturales de Andalucía.					X
4	Parece un proyecto cosmético, con mucha retórica y poca aplicación práctica				X	
5	Es importante que el empresario turístico se comprometa a desarrollar un plan de actuaciones en materia ambiental					X
6	Alojamiento, restauración y actividades son los factores de éxito de este proyecto.					
7	Es útil que la empresa turística esté certificada con alguno de los sistemas de gestión ambiental o de calidad de reconocimiento internacional o nacional				X	
8	El proyecto tiene el lastre de enfocarse en la oferta y no a la demanda		X			
9	La pertenencia en este proyecto es un instrumento válido de desarrollo empresarial y territorial			X		
10	Existen riesgos de falta de continuidad del proyecto					X
11	MONTE ANDALUZ no sólo es una marca turística, es una forma de conservar el Medio ambiente, el bosque, la dehesa y sus actividades tradicionales.					X
Sobre la percepción acerca de las empresas y empresarios						
12	Es posible emprender en este proyecto aún en este contexto de crisis				X	
13	Los emprendedores iniciarán el proyecto aunque no reciban ayudas públicas			X		
14	Existen oportunidades por ser un proyecto innovador				X	
15	Existen oportunidades por ser un proyecto apoyado por la Junta de Andalucía y otras administraciones públicas.				X	
16	la formación para capacitar en ser autosuficiente y emprendedor no es necesaria					X
17	La creación de este tipo de empresas supone asumir bastantes riesgos		X			
18	El empresario turístico se debe comprometer a desarrollar un plan de actuaciones certificadas en materia ambiental					X
Sobre la oferta del producto						
19	Debe existir información a disposición de los clientes donde se les marquen las pautas para un comportamiento respetuoso con el medio tanto en el interior del alojamiento como en la finca					X
20	Se debe mantener la arquitectura tradicional del entorno, el uso de materiales tradicionales y las características climáticas del entorno, de forma que se consiga la mayor eficiencia energética posible					X
21	Para los servicios de restauración se deberá ofertar recetas tradicionales y platos elaborados con productos ecológicos					X
22	Las actividades a ofertar deben estar relacionadas con la propia actividad agroganadera de la finca					X
23	Se debe tratar de obtener una renta complementaria a la actividad principal de la finca					X
24	Se debe tratar de obtener beneficios directos por la explotación de los servicios turísticos					X
25	Este tipo de actividades se puede realizar señalizando recorridos para que los clientes realicen las actividades por su cuenta					X
26	La oferta debe estar enfocada a uno o varios segmentos de población determinado				X	
Evaluación de las políticas gubernamentales						
27	La políticas de las diferentes Consejerías compiten sobre el mismo modelo de desarrollo y se encuentran descoordinados					X
28	Los programas gubernamentales que dan soporte a las empresas nuevas y nacientes son efectivos		X			

29	El ordenamiento del sector turístico rural es una prioridad en las acciones del gobierno regional		X			
30	Cada GDR es el que debe supervisar la correcta integración de cada finca en el proyecto			X		
31	La Consejería de Turismo, Comercio y Deporte debe hacer suyo y mantener la promoción de este “club de producto”					X
32	La Consejería de Medio Ambiente debe hacer suyo el proyecto y relajar la protección de sus espacios protegidos		X			
33	Se consideran efectivas todas las políticas gubernamentales que apoyan a las empresas nuevas		X			

2. Enumere, hasta un máximo de cinco, los factores que, no habiendo aparecido en los cuadros anteriores, podrían influir en el desarrollo de la marca “**MONTE***mediterráneo*”.

1- La difusión en el territorio y los beneficios que han apartado a los establecimientos participantes como forma de promoción y desarrollo de la marca.

2- -----

3- -----

4- -----

5- -----

<u>Sobre la demanda, comercialización y marketing</u>		1	2	3	4	5
34	La demanda está teniendo en cuenta los criterios de gestión ambiental de las empresas				X	
35	Colocar en el mercado un tipo de producto tan específico va a necesitar de una gran inversión en promoción			X		
36	Cada empresa turística debe acogerse a cuantas asociaciones y colectivos de empresarios en los que tenga cabida					X
37	Cada empresa turística es la principal responsable de la promoción y comercialización de sus productos				X	
38	El producto debe seguir contando con el apoyo de las AA.PP. para la promoción					
39	Desde el punto de vista de la comercialización puede ser considerado como “club de productos”				X	
Sobre las Oportunidades del proyecto dentro de la Estrategia de turismo Sostenible						
40	Hay que integrar nuevos conceptos etnográficos y saber comunicar la singularidad del territorio					X
41	Es posible insertar este producto en las diferentes ITS sin repercutir en ciertos gastos (inversiones en inmuebles, equipos de inmovilizado, alquileres, gastos corrientes generales y acciones promocionales)					X

3. Enumere, hasta un máximo de tres, los factores que, no habiendo aparecido en los cuadros anteriores, podrían influir en el desarrollo de la marca “**MONTE***mediterráneo*”.

1- -----

2- -----

ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS

ENCUESTA



EVALUACIÓN POR PARTE DE LOS BENEFICIARIOS DEL PROYECTO DE FOMENTO DE EMPRENDEDORES EN ESPACIOS NATURALES DE ANDALUCÍA.- PROYECTO MONTEmediterráneo

Esta encuesta tiene objetivos académicos y será tratada de forma confidencial.

Referencia: Riscos Altos - MARIA DEL CARMEN BENDALA
 Fecha: 17/06/09 Lugar: FINCA RISCOS ALTOS (CONSTANTINA-JAEN)
 En calidad de: GERENTA
 Organización: RISCOS ALTOS
 Teléfono: _____ E-mail: carmen.bendala@riscosaltos.com

1. ¿Cree Ud. que el desarrollo del PROYECTO MONTEmediterráneo depende del desarrollo empresarial o actividad económica que su proyecto individual tenga? ☒ SI ☐ NO

1. a ¿Por qué? Es necesario un esfuerzo de implicación y dedicación y solo las fincas pueden sacar una red adelante

2. ¿Cree Ud. que el desarrollo de su proyecto individual depende del desarrollo del PROYECTO MONTEmediterráneo? ☐ SI ☒ NO

2. b ¿Por qué? Es posible emprender sin subvenciones. La filosofía del turismo de naturaleza es superior a la de cualquier proyecto

3. ¿Cómo cree Ud. que evolucionará el proyecto MONTEmediterráneo en el tiempo?

EN 1 AÑO	<input type="checkbox"/>	Muy a peor	<input type="checkbox"/>	Peor	<input checked="" type="checkbox"/>	Mejor	<input type="checkbox"/>	Muy a mejor
EN 3 AÑOS	<input type="checkbox"/>	Muy a peor	<input type="checkbox"/>	Peor	<input checked="" type="checkbox"/>	Mejor	<input type="checkbox"/>	Muy a mejor
EN 5 AÑOS	<input type="checkbox"/>	Muy a peor	<input type="checkbox"/>	Peor	<input checked="" type="checkbox"/>	Mejor	<input type="checkbox"/>	Muy a mejor

4. ¿Qué actividades económicas deberían haberse promovido?

4a. TURISMO SOSTENIBLE

4b. TURISMO DIVULGATIVO, DE DEHESA, ETNOGRÁFICO, INTERPRETATIVO

4c. _____

5. ¿Cuáles no?

6. ¿Porqué?

7. ¿Existe alguna clase de ayuda al desarrollo de su proyecto? ☒ SI ☐ NO

8. ¿Es esta ayuda imprescindible para iniciar el proyecto? ☐ SI ☒ NO

1/ → Subvención del PRADER por parte del GDR para crear una línea de productos de carne tradicionales → Sociedad con 3 socios.
 → LEADER II → Subvención del alojamiento (90-94)
 → Directora del P. Natural en ese periodo. Biología, profesora de F.P.



9. ¿Hubiera iniciado el proyecto sin esperar a esta?

☐ SI ☒ NO

10. ¿Fue capaz de alcanzar los objetivos planteadas en su inicio? ☐ SI ☒ NO

11. ¿Fue capaz de cumplir las fases planteadas en su formulación? ☐ SI ☒ NO

12. ¿Por qué?

12a. DESCABA REALIZAR LA PANEUZACIÓN (MATERIA FUY OPORTUNO)

12b.

12c.

13. 7. ¿Cuáles fueron, a su parecer, las 3 características más positivas del PROYECTO MONTEmediterráneo?

7a. REGRAS

7b.

7c.

14. 8. ¿Cuáles fueron, a su parecer, las 3 características más negativas u obstáculos del PROYECTO MONTEmediterráneo? ¿Cuáles serían sus causas?

8a. REGRAS

8b.

8c.

15. 9. ¿Cuáles de estos factores pueden considerarse obstáculos para la creación de empresa en el PROYECTO MONTEmediterráneo? Señale con una X

APOYO FINANCIERO	PROGRAMAS GUBERNAMENTALES
NORMAS SOCIALES Y CULTURALES	EDUCACIÓN Y FORMACIÓN
POLÍTICAS GUBERNAMENTALES	INFRAESTRUCTURA FÍSICA
CLIMA ECONÓMICO	OFERTA DE COMPETIDORES
CAPACIDAD EMPRENDEDORA	MERCADO LABORAL
PARQUE NATURAL	APERTURA DEL MERCADO
CONTEXTOPOLÍTICO, INSTITUCIONAL Y SOCIAL	X DEMANDA

- Poca demanda entre semana (estacionalidad 17 80 días/oto)
- Falta de iniciativa empresarial.
- Falta de financiación



16. De los factores anteriormente mencionados seleccione los que considere los 3 mas importantes y señale cuál cree que será su evolución en el próximo año

10 a		Muy a peor	Peor	Mejor	Muy a mejor
10 b		Muy a peor	Peor	Mejor	Muy a mejor
10 c		Muy a peor	Peor	Mejor	Muy a mejor

17. ¿De todos los factores identificados cuales han estado presentes y les han ayudado?

- | | |
|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> APOYO FINANCIERO | <input checked="" type="checkbox"/> PROGRAMAS GUBERNAMENTALES |
| <input checked="" type="checkbox"/> ANTECEDENTES BIOGRÁFICOS | <input checked="" type="checkbox"/> EDUCACIÓN Y FORMACIÓN |
| <input checked="" type="checkbox"/> POLÍTICAS GUBERNAMENTALES | <input checked="" type="checkbox"/> INFRAESTRUCTURA FÍSICA |
| <input checked="" type="checkbox"/> CLIMA ECONÓMICO | <input checked="" type="checkbox"/> OFERTA DE COMPETIDORES |
| <input checked="" type="checkbox"/> CAPACIDAD EMPRENDEDORA | <input checked="" type="checkbox"/> MERCADO LABORAL |
| <input checked="" type="checkbox"/> PARQUE NATURAL | <input checked="" type="checkbox"/> DEMANDA |
| <input checked="" type="checkbox"/> CONTEXTOPOLÍTICO, INSTITUCIONAL Y SOCIAL | <input checked="" type="checkbox"/> COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN |

18. De los anteriores seleccione los que considere los 3 mas importantes y señale cuál cree que será su evolución en el próximo año

	Muy a peor	Peor	Mejor	Muy a mejor
	Muy a peor	Peor	Mejor	Muy a mejor
	Muy a peor	Peor	Mejor	Muy a mejor

19. ¿Cuáles de las siguientes mejoras cree Ud. que son muy importantes para garantizar el desarrollo del proyecto Monte mediterráneo?

☒ Mejoras en Políticas de apoyo al emprendedor → GDR

☒ Mejoras en apoyo financiero

☒ Mejoras en formación y educación sobre creación de empresas

☒ Mejoras en comercialización y publicidad del producto

☐ Mejoras en contexto político, institucional y social

☒ Mejoras en acceso e infraestructuras → Los accesos han mejorado

☒ Mejoras en la coyuntura económica → poca cobertura de seguros, internet

☒ Mejoras en mercado laboral → No han paralizado la crisis.
→ Cuando hay trabajo no encuentran personal.

20/14. Diga Ud. 3 recomendaciones de acción que tomaría para favorecer el desarrollo de esta actividad emprendedora

20/14 a. IDEAS INNOVADORAS

14a1. ¿por qué? DEBEN SER APOYADAS

14a2. ¿con qué urgencia?

Está bajo su responsabilidad directa	SI	NO	
Urgentísima	Urgentes	Medio plazo	Largo plazo

20/14 b. ACAJAMIENTOS CON ARGUMENTOS

14b1. ¿por qué?

14 b2. ¿con qué urgencia?

Está bajo su responsabilidad directa	SI	NO	
Urgentísima	Urgentes	Medio plazo	Largo plazo

20/14 c. CONEXIÓN DEL MUNDO RURAL Y EL URBANO

14c1. ¿por qué? → SE DEBE FORTALECER SU CONOCIMIENTO

14c2. ¿con qué urgencia?

Está bajo su responsabilidad directa	SI	NO	
Urgentísima	Urgentes	Medio plazo	Largo plazo



En una escala del 1 al 5 valore Ud. la certeza de las siguientes afirmaciones aplicadas.

Siendo 1 = TOTALMENTE EN DESACUERDO 5 = TOTALMENTE DE ACUERDO

Sobre las oportunidades para emprender		1	2	3	4	5
15	Existen oportunidades para emprender				X	
16	Existen más oportunidades que personas con capacidad para explotarla		X			
17	Aumento considerable de las oportunidades de emprender en los últimos años			X		
18	Siento que ha sido un proyecto con mucha retórica y poca aplicación práctica				X	
19	Existen oportunidades por ser un proyecto innovador					X
20	Existen oportunidades por ser un proyecto apoyado por la Junta de Andalucía			X		
21	Emprender en este contexto de crisis es un obstáculo				X	
22	Emprender sin ayudas públicas es posible, emprenderé aunque no las reciba				X	
23	La pertenencia en este proyecto es un instrumento válido de desarrollo			X		
24	Existe riesgo de falta de continuidad del proyecto			X		
25	Existe incoherencia entre lo prometido y efectivamente dado				X	
Sobre la percepción acerca de las empresas y empresarios						
26	La creación de mi empresa es una forma de hacerse rico.		X			
27	Convertirse en empresario es una opción profesional deseable.					X
28	Los empresarios de éxito gozan de gran reconocimiento y prestigio social		X			
29	Es común ver noticias en los medios de comunicación sobre empresarios de éxito		X			
30	La mayoría de la gente piensa que los empresarios son individuos competentes e ingeniosos			X		
31	La creación de empresas supone asumir riesgos					X
32	La mayoría de la gente piensa que crear una nueva empresa o un negocio de rápido crecimiento es fácil			X		
Sobre las capacidades empresariales						
33	Mucha gente está capacitada para dirigir una empresa		X			
34	Mucha gente tiene experiencia en la creación de nuevas empresas.		X			
35	Mucha gente tiene una gran capacidad de reacción ante buenas oportunidades de negocio.	X				
36	Mucha gente está capacitada para organizar los recursos necesarios para crear una empresa.			X		
Sobre el apoyo financiero						
37	Hay suficientes fondos de capital o créditos para empresas nuevas o en crecimiento	X				
38	Hay suficientes ayudas gubernamentales para empresas nuevas o en crecimiento			X		
39	La inversión privada es una importante fuente de financiación para empresas nuevas o en crecimiento					X
40	El capital de riesgo es una importante fuente de financiación para empresas nuevas o en crecimiento				X	
Evaluación de las políticas gubernamentales						
41	La política de las diferentes Consejerías favorecen claramente a las empresas de nueva creación				X	
42	El apoyo a empresas nuevas y en crecimiento es una prioridad en las acciones del gobierno nacional				X	

43	El apoyo a empresas nuevas y en crecimiento es una prioridad en las acciones del gobierno regional			X		
44	La mayoría de las empresas de nueva creación pueden realizar todos los trámites administrativos y legales para comenzar a operar en 1 semana.	X				
45	Los impuestos no son una barrera para crear nuevas empresas.	X				
46	Los impuestos y regulaciones gubernamentales a empresas de nueva creación son aplicados de una manera predecible y consistente.	X				
47	Se consideran efectivas todas las políticas gubernamentales que apoyan a las empresas nuevas			X		

Sobre los programas y proyectos gubernamentales		1	2	3	4	5
48	Pude obtener información sobre una amplia gama de ayudas gubernamentales a la creación empresarial contactando con una sola organización pública			X		
49	Recibí un apoyo efectivo para la creación de nuevas empresas					X
50	Existe un número adecuado de ayudas que fomentan la creación y el crecimiento de nuevas empresas				X	
51	Los profesionales de apoyo a la creación de nuevas empresas son competentes y eficientes				X	
52	Casi todo el que necesita ayuda de un programa del gobierno para crear una nueva empresa puede encontrar algo que se ajuste a sus necesidades			X		
53	Son efectivos los programas gubernamentales que dan soporte a las empresas nuevas y a las nacientes.		X			
Sobre la educación y la formación en creación de empresas						
54	Se dio formación para capacitarle como emprendedor ecológico	X				
55	Se dio formación para capacitarle y dirigir su negocio	X				

Enviar la entrevista a: ramosjose30@gmail.com.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

El cuestionario se ha estructurado, a partir de preguntas cerradas, evaluadas con escalas tipo Likert, donde los entrevistados deben asignar una graduación sobre la importancia que tienen para ellos cada uno de los factores considerados.

Esta escala de valores es la siguiente: 1 totalmente en desacuerdo; 2 bastante en desacuerdo; 3 neutral; 4 bastante de acuerdo; 5 totalmente de acuerdo.

La encuesta permite obtener información en primer lugar acerca de la importancia de las variables mencionadas sobre el desarrollo del proyecto en y segundo lugar la importancia que su percepción sobre la asunción de el riesgo de invertir en este modelo de emprendimiento.

Ficha técnica del estudio

UNIVERSO	Beneficiarios implicados en el PROYECTO MONTEmediterráneo
AMBITO GEOGRAFICO	Comunidad Autónoma de Andalucía
TAMAÑO MUESTRAL	
ERROR MUESTRAL	Para el conjunto de la muestra se establece el 5 %
NIVEL DE CONFIANZA	95% $p=q=0,5$
DISEÑO MUESTRAL	Agentes gestores (instituciones) y preceptores del proyecto (fincas)
TRABAJO DE CAMPO	Junio de 2009

Fuente: elaboración propia.

ENCUESTA



EVALUACIÓN POR PARTE DE LOS BENEFICIARIOS DEL PROYECTO DE FOMENTO DE
EMPREENDEDORES EN ESPACIOS NATURALES DE ANDALUCÍA.-
PROYECTO MONTEmediterráneo

Esta encuesta tiene objetivos académicos y será tratada de forma confidencial.

Referencia: ALGABA DE RONDA - MARIA SANCHEZ GLEN
Fecha: 17/06/09 Lugar: RONDA
En calidad de: REPRESENTANTE
Organización: IDETI
Teléfono: _____ E-mail: _____

1. ¿Cree Ud. que el desarrollo del PROYECTO MONTEmediterráneo depende del desarrollo empresarial o actividad económica que su proyecto individual tenga? ☒ SÍ ☐ NO

1. a ¿Por qué? Porque el Proyecto P.M. se sustenta en la creación de iniciativas y en el apoyo a su viabilidad

2. ¿Cree Ud. que el desarrollo de su proyecto individual depende del desarrollo del PROYECTO MONTEmediterráneo? ☐ SÍ ☒ NO

2. b ¿Por qué? ES UNA AYUDA PERO NO UN ELEMENTO IMPRESCINDIBLE

3. ¿Cómo cree Ud. que evolucionará el proyecto MONTEmediterráneo en el tiempo?

EN 1 AÑO	<input type="checkbox"/>	Muy a peor	<input type="checkbox"/>	Peor	<input checked="" type="checkbox"/>	Mejor	<input type="checkbox"/>	Muy a mejor
EN 3 AÑOS	<input type="checkbox"/>	Muy a peor	<input type="checkbox"/>	Peor	<input checked="" type="checkbox"/>	Mejor	<input type="checkbox"/>	Muy a mejor
EN 5 AÑOS	<input type="checkbox"/>	Muy a peor	<input type="checkbox"/>	Peor	<input checked="" type="checkbox"/>	Mejor	<input type="checkbox"/>	Muy a mejor

4. ¿Qué actividades económicas deberían haberse promovido?

4a. AGROECOLOGÍA (AGRICULTURA, LICORES, ETC...)

4b. INVESTIGACIÓN Y EDUCACIÓN

4c. _____

5. ¿Cuáles no?

6. ¿Por qué?

7. ¿Existe alguna clase de ayuda al desarrollo de su proyecto? ☒ SÍ ☐ NO → A LA ESPERA

8. ¿Es esta ayuda imprescindible para iniciar el proyecto? ☐ SÍ ☒ NO

SÍ, PARA CONSOLIDARLO



9. ¿Hubiera iniciado el proyecto sin esperar a esta? ☒ SI ☐ NO

ESA ES NUESTRA LUCHA

10. ¿Fue capaz de alcanzar los objetivos planteados en su inicio? ☒ SI ☐ NO

11. ¿Fue capaz de cumplir las fases planteadas en su formulación? ☒ SI ☐ NO

12. ¿Por qué?

12a. _____

12b. _____

12c. _____

13. 7. ¿Cuáles fueron, a su parecer, las 3 características más positivas del PROYECTO MONTEmediterráneo?

7a. ASESORAMIENTO DIRECTO Y PERSONALIZADO

7b. FOMENTO DEL EMPRENDIMIENTO ECOLÓGICO

7c. FOMENTO EN RED

14. 8. ¿Cuáles fueron, a su parecer, las 3 características más negativas u obstáculos del PROYECTO MONTEmediterráneo? ¿Cuáles serían sus causas?

8a. TIEMPO RETRASO, BÚSQUEDA DE FINANCIACIÓN 2 AÑOS DE CERCA

8b. POCO / POCO JORNAL PARA UN PROYECTO AMBICIOSO

8c. NO PODER TRABAJAR EN EXCLUSIVIDAD COMO TÉCNICO

15. 9. ¿Cuáles de estos factores pueden considerarse obstáculos para la creación de empresa en el PROYECTO MONTEmediterráneo? Señale con una X

<input checked="" type="checkbox"/> APOYO FINANCIERO <u>ADJUNTA</u>	PROGRAMAS GUBERNAMENTALES
<input type="checkbox"/> NORMAS SOCIALES Y CULTURALES	EDUCACIÓN Y FORMACIÓN
<input type="checkbox"/> POLÍTICAS GUBERNAMENTALES	INFRAESTRUCTURA FÍSICA
<input type="checkbox"/> CLIMA ECONÓMICO	OFERTA DE COMPETIDORES
<input type="checkbox"/> CAPACIDAD EMPRENDEDORA	MERCADO LABORAL
<input type="checkbox"/> PARQUE NATURAL	APERTURA DEL MERCADO
<input checked="" type="checkbox"/> CONTEXTOPOLÍTICO, INSTITUCIONAL Y SOCIAL	DEMANDA <u>PRODUCOS ecológicos</u> <u>TURISMO RURAL</u>



- 16 10. De los factores anteriormente mencionados seleccione los que considere los 3 mas importantes y señale cuál cree que será su evolución en el próximo año

10 a	Muy a peor	Peor	Mejor	Muy a mejor
10 b	Muy a peor	Peor	Mejor	Muy a mejor
10 c	Muy a peor	Peor	Mejor	Muy a mejor

- 17 11. ¿De todos los factores identificados cuales han estado presentes y les han ayudado?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> APOYO FINANCIERO NO | <input type="checkbox"/> PROGRAMAS GUBERNAMENTALES |
| <input type="checkbox"/> ANTECEDENTES BIOGRÁFICOS SI | <input type="checkbox"/> EDUCACIÓN Y FORMACIÓN SI |
| <input type="checkbox"/> POLÍTICAS GUBERNAMENTALES SI | <input type="checkbox"/> INFRAESTRUCTURA FÍSICA SI |
| <input type="checkbox"/> CLIMA ECONÓMICO NO | <input type="checkbox"/> OFERTA DE COMPETIDORES |
| <input type="checkbox"/> CAPACIDAD EMPRENDEDORA SI | <input type="checkbox"/> MERCADO LABORAL |
| <input type="checkbox"/> PARQUE NATURAL | <input type="checkbox"/> DEMANDA Hay que encontrar y buscarla |
| <input type="checkbox"/> CONTEXTOPOLÍTICO, INSTITUCIONAL Y SOCIAL | <input type="checkbox"/> COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN |

- 18 12. De los anteriores seleccione los que considere los 3 mas importantes y señale cuál cree que será su evolución en el próximo año

	Muy a peor	Peor	Mejor	Muy a mejor
	Muy a peor	Peor	Mejor	Muy a mejor
	Muy a peor	Peor	Mejor	Muy a mejor

- 19 13. ¿Cuáles de las siguientes mejoras cree Ud. que son muy importantes para garantizar el desarrollo del proyecto Monte mediterráneo?

- Todo
- ☐ Mejoras en Políticas de apoyo al emprendedor
 - ☐ Mejoras en apoyo financiero
 - ☐ Mejoras en formación y educación sobre creación de empresas
 - ☐ Mejoras en comercialización y publicidad del producto
 - ☐ Mejoras en contexto político, institucional y social
 - ☐ Mejoras en acceso e infraestructuras
 - ☐ Mejoras en la coyuntura económica
 - ☐ Mejoras en mercado laboral



20/14. Diga Ud. 3 recomendaciones de acción que tomaría para favorecer el desarrollo de esta actividad emprendedora

20/14 a. MÁS DINERO

14a1. ¿por qué?

14a2. ¿con qué urgencia?

Está bajo su responsabilidad directa				SI		NO	
Urgentísima		Urgentes		Medio plazo		Largo plazo	

20/14 b. DEDICACIÓN EXCLUSIVA DE LOS TÉCNICOS

14b1. ¿por qué?

14 b2. ¿con qué urgencia?

Está bajo su responsabilidad directa				SI		NO	
Urgentísima		Urgentes		Medio plazo		Largo plazo	

20/14 c. TIEMPOS MÁS CORTOS PARA REALIZAR EL PROYECTO

14c1. ¿por qué?

14c2. ¿con qué urgencia?

Está bajo su responsabilidad directa				SI		NO	
Urgentísima		Urgentes		Medio plazo		Largo plazo	



En una escala del 1 al 5 valore Ud. la certeza de las siguientes afirmaciones aplicadas.

Siendo 1 = TOTALMENTE EN DESACUERDO 5 = TOTALMENTE DE ACUERDO

Sobre las oportunidades para emprender		1	2	3	4	5
15	Existen oportunidades para emprender				X	
16	Existen más oportunidades que personas con capacidad para explotarla				X	
17	Aumento considerable de las oportunidades de emprender en los últimos años			X		
18	Siento que ha sido un proyecto con mucha retórica y poca aplicación práctica			X		
19	Existen oportunidades por ser un proyecto innovador			X		
20	Existen oportunidades por ser un proyecto apoyado por la Junta de Andalucía				X	
21	Emprender en este contexto de crisis es un obstáculo					X
22	Emprender sin ayudas públicas es posible, emprenderé aunque no las reciba				X	
23	La pertenencia en este proyecto es un instrumento válido de desarrollo				X	
24	Existe riesgo de falta de continuidad del proyecto				X	
25	Existe incoherencia entre lo prometido y efectivamente dado				X	
Sobre la percepción acerca de las empresas y empresarios						
26	La creación de mi empresa es una forma de hacerse rico.		X			
27	Convertirse en empresario es una opción profesional deseable.				X	
28	Los empresarios de éxito gozan de gran reconocimiento y prestigio social				X	
29	Es común ver noticias en los medios de comunicación sobre empresarios de éxito		X			
30	La mayoría de la gente piensa que los empresarios son individuos competentes e ingeniosos			X		
31	La creación de empresas supone asumir riesgos					X
32	La mayoría de la gente piensa que crear una nueva empresa o un negocio de rápido crecimiento es fácil	X				
Sobre las capacidades empresariales						
33	Mucha gente está capacitada para dirigir una empresa	X				
34	Mucha gente tiene experiencia en la creación de nuevas empresas.	X				
35	Mucha gente tiene una gran capacidad de reacción ante buenas oportunidades de negocio.		X			
36	Mucha gente está capacitada para organizar los recursos necesarios para crear una empresa.		X			
Sobre el apoyo financiero						
37	Hay suficientes fondos de capital o créditos para empresas nuevas o en crecimiento		X			
38	Hay suficientes ayudas gubernamentales para empresas nuevas o en crecimiento	X				
39	La inversión privada es una importante fuente de financiación para empresas nuevas o en crecimiento		X			
40	El capital de riesgo es una importante fuente de financiación para empresas nuevas o en crecimiento			X		
Evaluación de las políticas gubernamentales						
41	La política de las diferentes Consejerías favorecen claramente a las empresas de nueva creación		X			
42	El apoyo a empresas nuevas y en crecimiento es una prioridad en las acciones del gobierno nacional			X		

43	El apoyo a empresas nuevas y en crecimiento es una prioridad en las acciones del gobierno regional		X			
44	La mayoría de las empresas de nueva creación pueden realizar todos los trámites administrativos y legales para comenzar a operar en 1 semana.	X				
45	Los impuestos no son una barrera para crear nuevas empresas.	X				
46	Los impuestos y regulaciones gubernamentales a empresas de nueva creación son aplicados de una manera predecible y consistente.	X				
47	Se consideran efectivas todas las políticas gubernamentales que apoyan a las empresas nuevas	X				

Sobre los programas y proyectos gubernamentales		1	2	3	4	5
48	Pude obtener información sobre una amplia gama de ayudas gubernamentales a la creación empresarial contactando con una sola organización pública		X			
49	Recibí un apoyo efectivo para la creación de nuevas empresas		X			
50	Existe un número adecuado de ayudas que fomentan la creación y el crecimiento de nuevas empresas		X			
51	Los profesionales de apoyo a la creación de nuevas empresas son competentes y eficientes		X			
52	Casi todo el que necesita ayuda de un programa del gobierno para crear una nueva empresa puede encontrar algo que se ajuste a sus necesidades		X			
53	Son efectivos los programas gubernamentales que dan soporte a las empresas nuevas y a las nacientes.		X			
Sobre la educación y la formación en creación de empresas						
54	Se dio formación para capacitarle como emprendedor ecológico	X				
55	Se dio formación para capacitarle y dirigir su negocio	X				

Enviar la entrevista a: ramosjose30@gmail.com.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

El cuestionario se ha estructurado, a partir de preguntas cerradas, evaluadas con escalas tipo Likert, donde los entrevistados deben asignar una graduación sobre la importancia que tienen para ellos cada uno de los factores considerados.

Esta escala de valores es la siguiente: 1 totalmente en desacuerdo; 2 bastante en desacuerdo; 3 neutral; 4 bastante de acuerdo; 5 totalmente de acuerdo.

La encuesta permite obtener información en primer lugar acerca de la importancia de las variables mencionadas sobre el desarrollo del proyecto en y segundo lugar la importancia que su percepción sobre la asunción de el riesgo de invertir en este modelo de emprendimiento.

Ficha técnica del estudio

UNIVERSO	Beneficiarios implicados en el PROYECTO MONTE <i>mediterráneo</i>
AMBITO GEOGRAFICO	Comunidad Autónoma de Andalucía
TAMAÑO MUESTRAL	
ERROR MUESTRAL	Para el conjunto de la muestra se establece el 5 %
NIVEL DE CONFIANZA	95% $p=q=0,5$
DISEÑO MUESTRAL	Agentes gestores (instituciones) y preceptores del proyecto (fincas)
TRABAJO DE CAMPO	Junio de 2009

Fuente: elaboración propia.

FUENTES SECUNDARIAS

Introducción

No se incluyen en este documento las fuentes secundarias por razones de extensión y política de privacidad respecto a los informadores. Si se desea obtener información sobre estas por favor escríbase a: ramosjose30@gmail.com

A continuación muestro la información recopilada durante mi estancia en el GDR Alcornocales. De este modo trato que sea lo más exhaustiva posible y que dé el máximo de información objetiva sobre el proyecto.

De este anexo pretendo extraer la información secundaria generada por mí y mis compañeros en la Asociación Grupo de Desarrollo Rural Alcornocales (GDR Alcornocales) durante este periodo, como institución encargada del desarrollo del Proyecto MONTE*mediterráneo*.

Dado que este anexo reúne diferentes textos aclaro que existen diferentes formatos y estilos, generados con los textos en su momento de creación. Por ello mantendré estos para mantener la identidad en las que fueron creados, adaptándolos a un estilo estándar cuando sea conveniente para la mejor lectura del texto.

El trabajo desarrollado será comentado de forma breve, dentro de un recuadro y en letra cursiva, para poder diferenciar.

He de aclarar que por razones de extensión¹² me ceñiré a mostrar el trabajo relacionado con este proyecto. Pero no fue este el único en el que tuve que colaborar. De forma resumida muestro el contenido de otros proyectos en los que colaboré bastante intensamente, de modo paralelo y con una conexión muy clara entre ellos: su nexo de unión reside en que los tres eran proyectos de consultoría encargados por la Fundación Red Andalucía Emprende (FRAE)

El proyecto parte de una propuesta de la FRAE, que seguidamente recogemos:

(Págs. 180 a 556)

VALORES ESTADÍSTICOS

Ilustración Anexo I:. Valores estadísticos de la primera ronda.

¹² La recopilación de estos documentos me ha supuesto un total superior a las 500 páginas. He tratado de limitar una gran parte de textos no relevantes pero aun así la cantidad de documentación resultante es ingente.

05/09/2009 21:01
Cuantitativas. Estadísticos

Variable	CZ	MM	RJ
N	41	41	41
Media	3.7317	3.2683	4.0732
Mediana	4.0000	3.0000	4.0000
Moda	4.0000	3.0000	5.0000
Media Geométrica	3.5328	3.0196	3.8908
Varianza	1.1012	1.3012	1.2195
Desviación Típica	1.0494	1.1407	1.1043
E.E. de la Media (*)	0.1639	0.1781	0.1725
Mínimo	1.0000	1.0000	2.0000
Máximo	5.0000	5.0000	5.0000
Rango	4.0000	4.0000	3.0000
Cuartil Inferior	3.0000	3.0000	3.0000
Cuartil Superior	4.0000	4.0000	5.0000
Rango Inter cuartilico	1.0000	1.0000	2.0000
Asimetría	-0.7904	-0.2423	-0.8533
Asimetría Estandarizada	-2.0662	-0.6334	-2.2306
Curtosis	0.5570	-0.1680	-0.6561
Curtosis Estandarizada	0.7281	-0.2196	-0.8576
Coefficiente de Variación	28.1209	34.9023	27.1119

(*) Usar con propósito de estimación para el I.C. de la media

05/09/2009 21:02
Cuantitativas. Estadísticos

Variable	FJC	AG	F
N	41	41	41
Media	3.6341	3.9756	3.7317
Mediana	4.0000	5.0000	4.0000
Moda	4.0000	5.0000	4.0000
Media Geométrica	3.4946	3.6647	3.5353
Varianza	0.9378	1.8244	1.3012
Desviación Típica	0.9684	1.3507	1.1407
E.E. de la Media (*)	0.1512	0.2109	0.1781
Mínimo	2.0000	1.0000	2.0000
Máximo	5.0000	5.0000	5.0000
Rango	3.0000	4.0000	3.0000
Cuartil Inferior	3.0000	3.0000	3.0000
Cuartil Superior	4.0000	5.0000	5.0000
Rango Inter cuartilico	1.0000	2.0000	2.0000
Asimetría	-0.2263	-0.8496	-0.3951
Asimetría Estandarizada	-0.5916	-2.2209	-1.0329
Curtosis	-0.8378	-0.7867	-1.2426
Curtosis Estandarizada	-1.0950	-1.0283	-1.6241
Coefficiente de Variación	26.6473	33.9747	30.5680

(*) Usar con propósito de estimación para el I.C. de la media

05/09/2009 21:02
Cuantitativas. Estadísticos

Variable	ADR	ETH	ASC
N	41	41	41
Media	4.0976	3.3659	3.5854
Mediana	5.0000	3.0000	4.0000
Moda	5.0000	5.0000	3.0000
Media Geométrica	3.9121	2.9816	3.4218
Varianza	1.2402	2.0378	0.9988
Desviación Típica	1.1137	1.4275	0.9994
E.E. de la Media (*)	0.1739	0.2229	0.1561
Mínimo	2.0000	1.0000	1.0000
Máximo	5.0000	5.0000	5.0000
Rango	3.0000	4.0000	4.0000
Cuartil Inferior	3.0000	2.0000	3.0000
Cuartil Superior	5.0000	5.0000	4.0000
Rango Intercuartílico	2.0000	3.0000	1.0000
Asimetría	-0.8859	-0.3114	-0.3260
Asimetría Estandarizada	-2.3158	-0.8141	-0.8522
Curtosis	-0.6454	-1.1455	-0.2092
Curtosis Estandarizada	-0.8435	-1.4973	-0.2735
Coefficiente de Variación	27.1787	42.4117	27.8741

(*) Usar con propósito de estimación para el I.C. de la media

Fuente: Elaboración propia

Ilustración Anexo II. Valores estadísticos de la segunda ronda.

05/09/2009 20:13
Cuantitativas. Estadísticos

Variable	AG	RJ	F
N	13	13	13
Media	4.0769	4.3077	3.8462
Mediana	5.0000	5.0000	4.0000
Moda	5.0000	5.0000	3.0000
Media Geométrica	3.7940	4.2210	3.7177
Varianza	1.5769	0.7308	0.9744
Desviación Típica	1.2558	0.8549	0.9871
E.E. de la Media (*)	0.3483	0.2371	0.2738
Mínimo	1.0000	3.0000	2.0000
Máximo	5.0000	5.0000	5.0000
Rango	4.0000	2.0000	3.0000
Cuartil Inferior	3.0000	4.0000	3.0000
Cuartil Superior	5.0000	5.0000	5.0000
Rango Intercuartílico	2.0000	1.0000	2.0000
Asimetría	-1.3614	-0.7052	-0.2618
Asimetría Estandarizada	-2.0039	-1.0381	-0.3853
Curtosis	1.5481	-1.2401	-0.9124
Curtosis Estandarizada	1.1394	-0.9127	-0.6715
Coefficiente de Variación	30.8016	19.8447	25.6645

(*) Usar con propósito de estimación para el I.C. de la media

Fuente: Elaboración propia