

Historia 2: Agente de Desarrollo Rural

Fundación Espacios Naturales de Andalucía
ANDANATURA

Historia 2: Agente de Desarrollo Territorial

HISTORIA:

Luis es un técnico de desarrollo de una comarca rural.

Últimamente, está preocupado por la situación económica de su territorio. La crisis que empezó en el año 2008, pero que las áreas rurales venían sufriendo ya algunos años antes, ha ocasionado en muchas empresas locales una importante disminución de las ventas y los márgenes y el paro está aumentando en los principales sectores productivos de la comarca.

Además, el importante sector primario, compuesto por explotaciones agroganaderas, está perdiendo renta y el sector turístico, uno de los más relevantes de la zona, está comenzando a mostrar importantes síntomas de debilidad.



INFORMACIÓN:

- ESTRUCTURA ECONÓMICA DE LAS ÁREAS RURALES DE ANDALUCÍA.

Una de las características que definían tradicionalmente al medio rural era su estructura económica de base eminentemente agraria. Pero en los últimos tiempos la economía rural ha sufrido importantes cambios. Las nuevas dinámicas han alterado la estructura de dicho sistema productivo, más diversificado en muchos de los municipios considerados rurales.

Al contrario que ocurría hace una década donde había una clara primacía de la actividad agraria, el sector servicios es el sector con más tasa de ocupación rural, como actividad económica principal de los municipios rurales, seguido del sector agrario, la industria y la construcción.

Cabe resaltar al cada vez mayor papel de la industria agroalimentaria en el conjunto de la industria del medio rural, demostrando ser uno de los sectores más fuertes ante las actuales adversidades económicas (PDR 2010-2014).

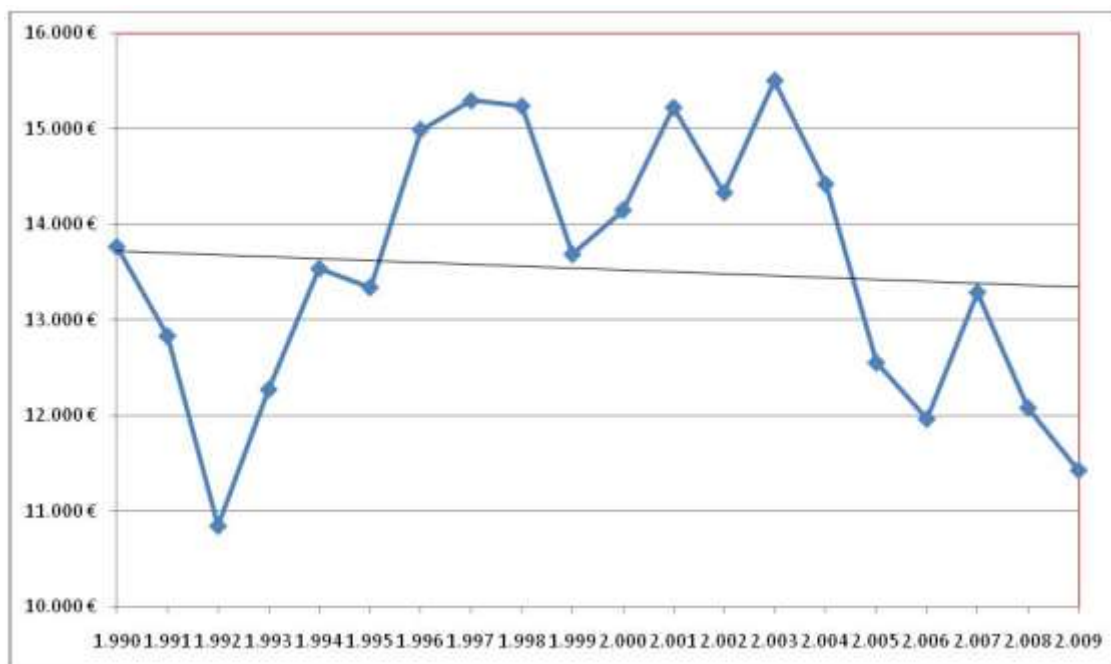
- LA CAÍDA DE LA RENTA AGRARIA.

La reducción de lo comprometido en el nuevo marco presupuestario de la PAC, pone en alerta sobre la nueva bajada de la renta agraria en el periodo 2014-2020 hasta en un 15%.

Según datos de las organizaciones agrarias, el retroceso continuado de la renta agraria en los últimos años, ha supuesto un lastre para la creación del empleo en este sector, así como el incremento de los costes de producción y la bajada de los precios que reciben en origen.

Estos datos ponen de manifiesto la crisis estructural en la que se encuentra inmerso el sector agrario en España, quedando a la cola de Europa.

Gráfico. Evolución de la renta agraria 1999-2009.



Fuente: COAG, 2010.

La preocupación de Luis por su territorio le lleva a buscar nuevas perspectivas, ideas y referencias que le ayuden, a él y a las personas encargadas de liderar el desarrollo de su comarca, a reenfozar el problema de la falta de dinamismo de su territorio.

Luis, piensa: “Estamos esforzándonos por ayudar a las empresas a mejorar su desempeño y, sin embargo, ellas cada vez están más alejadas de nosotros. ¿Será la crisis actual o las dificultades que tienen en su día a día? No sé, pero hay algo que se está deteriorando”.



En una jornada de presentación de un programa con empresas, al que asiste Luis, se pone en contacto con Inma una persona de la Fundación **Andanatura** que trabaja en el área de Modelos de Negocio.

Luis le cuenta a **Inma** la situación actual de su comarca y le transmite sus preocupaciones. Comparten la necesidad de encontrar nuevas vías más eficaces, que fomenten el desarrollo socioeconómico de un territorio en este tiempo de dificultades.

Ambos están de acuerdo en el factor clave a conseguir: el **desarrollo dependerá en última instancia de las empresas**. O éstas se vuelven más competitivas, aumentan ventas, márgenes y consiguen atraer flujos económicos, o la zona se verá abocada al declive (en el medio plazo, las administraciones no podrán tirar de la demanda agregada dado su endeudamiento actual).

¿Es necesario considerar al empresariado cuando se habla del desarrollo socioeconómico de un territorio? ¿Es ese factor clave? ¿Puede haber desarrollo sin empresas?

Este axioma debería significar un cambio de lenguaje importante, porque si los clientes del desarrollo son los sectores productivos y las empresas (también la ciudadanía, pero como consecuencia del crecimiento del sector productivo y como limitador de sus actuaciones -sostenibilidad-), las actuaciones han enfocarse utilizando técnicas, herramientas y metodologías de contenido empresarial.

Luis: “Creemos que trabajamos para ayudar a las empresas, pero creo que ellas no aprecian lo que hacemos. A veces pienso que nos ven como *los que otorgamos ayudas, como tramitadores*, para su actividad, y la verdad, nos cuesta tanto que vengan a reuniones, que se nos quitan las ganas de seguir dinamizándolas, ¡con lo que hemos hecho por ellos!

Nosotros tratamos de que las empresas participen en el desarrollo de la comarca y ellas, no se muy bien por qué, no están por la labor, ni siquiera se quejan. Creo que están poco comprometidas y esto en nuestra zona ha sido y es común, más que en cualquier otra”.

Inma: “La verdad es que en la pesimista coyuntura actual es difícil actuar: Sin embargo, ahora es cuando más necesario es nuestro trabajo de soporte. Tu visión crítica supone, en mi opinión, el comienzo para hacer algo que merezca la pena.

Pero hay una cosa que no comparto: si las empresas no participan, no estoy tan seguro que sea porque no tengan ganas o no estén comprometidas. Pienso que puede que no participen porque no les interesa lo que se les cuenta o porque no les gusta, o simplemente, no entienden cuál es el fin.

Te pongo un ejemplo. Estás en un supermercado y ves un producto que no te gusta, ¿qué haces?”

Luis: “No lo compro”

(Los clientes no manifiestan su desagrado, simplemente no compran)

Inma: “¡Eso es! No te quejas a la empresa por hacer productos que no te gustan, ¿verdad?”

Luis: “Pues no”.

Inma: “Pues las empresas hacen lo mismo: no asisten a las reuniones. Y si no participan, puede que no sea porque no les interese trabajar por el interés común, sino porque lo que ven les resulta poco enfocado, poco útil o sencillamente no lo entienden”.

Luis: “Visto desde ese punto de vista puede que tengas razón. Quizás nosotros tengamos parte de culpa del proceso de desmotivación que sufren las empresas”.

Inma: “En Andanatura, cuando nos planteamos el problema del desarrollo territorial, vimos en primer lugar que era muy difícil que las empresas entendieran los Planes Estratégicos, que en teoría se habían hecho, entre otros agentes, para ellas. Muchos de los planes ni nosotros entendíamos qué pretendían”.

Luis: “No me hables, no me hables...”

Inma: “Por eso había un elemento inicial en el desarrollo de un territorio que creíamos que era importante considerar: **si pretendemos contar con las empresas, la estrategia de desarrollo ha de ser comprensible por ellas, ha de estar en un lenguaje empresarial.** Y esto requiere de mayor concisión y hacer tangibles los mensajes. De otra manera, no se puede divagar, ya que las empresas no perdonan esto.

Bueno, quizás en otra época en la que creíamos, esto que te digo no tenía tanta importancia, las cosas funcionaban bien solas, pero ahora no”

-LA PLANIFICACIÓN EN LENGUAJE EMPRESARIAL. Un elemento a debatir es la orientación empresarial de los planes estratégicos de desarrollo de los territorios rurales.

En cierta medida podemos citar la máxima: “Sin compromiso, no hay participación” como elemento clave en la participación efectiva de las empresas en estos procesos.

Inma: “Bueno, volvamos a la cuestión inicial. Nuestro problema era cómo mejorar el desarrollo de una comarca, ¿no?”

Luis: “Sí, claro”.

Inma: “Y si queremos que participen las empresas, tendremos que seguir las reglas que ellas conozcan, es decir, tenemos que utilizar técnicas y métodos empresariales”.

Luis: “Sí”.

Inma: “Bueno, y ¿qué estrategias son las que no os han funcionado en el territorio?”

Luis: “¿Cómo? ¿qué, qué estrategias no han funcionado?”

Inma: “Sí, que ¿cuáles son las estrategias que tenéis y cuáles son las que están fallando según tú?”

Luis: “Vamos a ver, esto no funciona así, nosotros no tenemos una estrategia rígida”

Inma: “¿Cómo? Entonces, ¿cuál es vuestro plan de actuación y desarrollo territorial?”

Luis: “Desarrollar nuestra comarca.”

Inma: “Sí, ese es vuestro objetivo, pero yo te pregunto cómo, cuál es la estrategia, cómo se gana la guerra. Dicho de otra manera, ¿habéis hecho algún plan estratégico o similar que identifique cuál es la estrategia a acometer?”

Luis: “Sí, muchos, por lo menos tenemos tres o cuatro.”

Inma: “¿Cómo que muchos? Queremos desarrollar la comarca, de acuerdo, pero, ¿dónde dice lo que tenemos que hacer? Esto es lo primero. ¿No debería haber un documento único que explique dónde hay que invertir y dónde no, en qué hay que formar a la gente, dónde se buscan clientes y a quién ayudar?”

Luis: “Vamos a ver, nosotros hacemos todo lo que sea necesario para desarrollar la comarca, **pero no tenemos ningún plan prefijado**, los planes estratégicos son como marcos generales de actuación, no son concretos.

... Aunque la verdad es que comienzo a ver el problema. No contamos con un plan concreto y, por tanto, las empresas se desmotivan. Pero, ¿estás segura de que un plan concreto mejoraría el resultado y ayudaría al desarrollo?”

Inma: “Sin metas comunes, sin objetivos compartidos y sin una línea de actuación concreta, es difícil que nos crean, ¿verdad?”.

Luis: “La verdad es que sí”.

¿ES CONVENIENTE UN PLAN CONCRETO PARA UN TERRITORIO?

Inma: “Un momento, vamos a ordenar esto. Te lo explico desde cero, pero desde mi perspectiva. La comarca va mal y queremos que mejore, pero para conseguirlo hemos de contar con varios factores:

(1) La participación de las empresas, que son las que crean valor económico (ellas son, en primera instancia, el cliente).

(2) Las actuaciones han de llevarse a cabo en un lenguaje empresarial (si no es así nuestro cliente no nos entenderá ni se comprometerá).

Y es aquí donde nos planteamos si hace falta un plan tangible y concreto, es decir, un plan que identifique diferencias competitivas y las desarrolle en metas, retos, objetivos, mediante actuaciones de todo tipo.

En realidad, a estas alturas esto es poco discutible y así lo ha puesto de manifiesto Europa con su interés de que cada espacio tenga su especialización inteligente y sobre la eficacia de la estrategia en las organizaciones de todo tipo, hay suficiente literatura (a mi me gusta la frase de J. Welch “a la estrategia hay que dedicarle tres días al año, pero tres días”).

Esto me lleva al tercer factor:

(3) Necesitamos un plan concreto de especialización inteligente que desarrolle las potenciales diferencias competitivas”.

Luis: “Sí, estoy de acuerdo. Pero esto tiene un problema: un plan de este tipo prioriza actuaciones, no dice *todo vale*. Hay acciones que han de ser ayudadas porque se alinean con la estrategia definida y otras que no y, claro, esto genera problemas que un marco general no tiene.

Lidiar con los intereses de muchas entidades que crean que se quedan fuera de juego y que están dentro del órgano planificador, no es fácil.”

Inma: “Es igual que en una empresa. Cuando ésta tiene que rehacer su actividad, siempre hay departamentos que salen perjudicados, pues con algunas entidades pasará lo mismo, es ley de vida”.

Luis: “Pero si la estrategia pasa por apostar por un recurso de un municipio, se margina a otro y si pasa por potenciar un sector, se margina a otro. Imagina el Alcalde marginado o el sector marginado en el órgano de dirección de la planificación...”

Inma: “Aquí no te puedo ayudar demasiado. Pero, en realidad, o se convence a todos de que hace falta una estrategia para crecer y que esto tendrá repercusiones asimétricas (aunque en el crecimiento todo el mundo se beneficiará) o se hace café para todos y la comarca seguirá deteriorándose sin un plan de salida”.

Luis: “De acuerdo. No lo veo fácil, pero estoy de acuerdo contigo que lo que necesitamos es:

- (1) La participación de las empresas que son las que crean valor económico.
- (2) Las actuaciones han de llevarse a cabo en un lenguaje empresarial.
- (3) Un plan concreto de especialización inteligente.

Y con este plan ayudaríamos a las empresas a orientar su actividad hacia los nichos de especialización inteligente, ¿no?”



Inma: “Sí, a orientar sus Modelos de Negocio, es decir, la forma en que compiten hacia la especialización territorial.”

¿Qué camino seguir como territorio y qué camino seguir como empresas? Esto es importante porque hemos detectado que un buen hotel depende de la política de destino de una comarca y una empresa agroalimentaria depende de la configuración de clientes de su territorio.

Montar una quesería es más fácil en un área turística que ha promocionado las denominaciones de origen, que en un área dedicada al turismo deportivo.

EL ALINEAMIENTO DE LAS EMPRESAS CON LOS TERRITORIOS ES UN ELEMENTO DE DISCUSIÓN.

Para nosotros, el desarrollo rural depende en gran medida del acierto de la estrategia territorial, en la capacidad de influir sobre empresas y emprendedores, en sus negocios para mejorar su competitividad (clusters).

También es importante hablar de la flexibilización de las estrategias, de manera que se puedan adaptar a las circunstancias.

7 Objetivos temáticos.

“Ej. aumentar el valor añadido de los productos finales”

61 Líneas estratégicas.

“Ej. Favorecer la implicación social.”

269 Acciones.

“Ej. Mejorar la información, comunicación a la población”

1.609 Parámetros de control y seguimiento.



Nueva Estrategia Rural.

Luis: “Bueno, quedaría definir cómo se hace esto y, la verdad, yo lo veo complejo.”

Inma: “Te cuento nuestra propuesta:

La planificación estratégica pasa, en primer lugar, por identificar qué recursos son los que hay que poner en valor y centrarse en ellos. Así pues, el primer problema es identificar los recursos y seleccionar cuáles tienen mayor potencial de desarrollo.”

Luis: “Identificar recursos no es complicado, en estos años hemos llevado a cabo un importante esfuerzo de análisis, pero seleccionarlos o priorizarlos es más complicado. Si proponéis hacerlo con un estudio de mercado, lo veo complejo.”

Inma: “No, no nos gustan estas técnicas caras y complejas (y poco adaptadas para una selección de recursos). Hay otra manera más barata, rápida y cualitativa: a partir de la identificación de los clientes.

Si identificamos los clientes actuales y potenciales del territorio: quiénes son, de dónde vienen, qué buscan en nuestro espacio o con nuestros productos, cuáles son sus características sociológicas, etc., podemos interpretarlos y determinar qué recursos son más valorados por ellos.

Sé que parece algo complicado, pero no te creas: con un poco de práctica y mediante una rigurosa deducción, se puede llegar a conclusiones muy acertadas.

Además, los espacios naturales, los alojamientos o las oficinas de turismo, hacen encuestas que ayudan mucho a saber sobre todo esto. Por ejemplo, hay espacios cuyos visitantes (clientes) son familias que provienen de áreas cercanas, otros que son espacios para las prácticas deportivas internacionales, otros tienen viajeros culturales nacionales, etc.”.

Luis: “¿Quieres decir que si tenemos los recursos existentes y los tipos de clientes, tenemos que seleccionar los recursos sobre los que vamos a actuar de acuerdo a las preferencias de los clientes?”.

Inma: “Sí, esto es lo que creemos. Nos ponemos en la piel de los clientes e identificamos los recursos con mayor potencial, actuando como si fuésemos el propio cliente. Sé que esto no es muy tecnológico pero la deducción y el sentido común es un arma muy poderosa de definición de estrategias¹.

Además, nos gusta separar los recursos para cada segmento de cliente en tres bloques: los que no interesan directamente; los que si la persona ya se encuentra en el destino, los consume (los denominamos motivación secundaria) y aquellos que deciden la visita desde el origen (que llamamos motivación primaria). Lógicamente, estos últimos son a los que nos tenemos que dirigir de forma prioritaria.”

Luis: “Bueno, ya estamos utilizando técnicas empresariales y de marketing, ¿no?”.

Inma: “Así es, sigo con la propuesta de generación de una estrategia:

Para construir una estrategia completa, lo hacemos a través de un Modelo de Negocio² que es fácil de entender para las empresas.

Ya hemos identificado dos de los 9 bloques del “Canvas”:

(1) Identificamos los recursos existentes (2) Identificamos los segmentos de clientes del espacio y (3) a partir de estos seleccionamos los recursos claves que deciden la visita (motivación primaria).

¹ “De fuera hacia dentro”. *Cómo construir una organización basada en el cliente para conseguir resultados decisivos*. Bárbara E. Bund. MacGraw Hill Interamericana

² Más sobre modelos de negocio en los anteriores diálogos.



Si el recurso no es accesible, no hay producto, no hay base de creación de valor.

Luis: “Empiezo a verlo, creo que está todo organizado:

- 1.- Identificación de recursos existentes.
- 2.- Identificación de segmentos de clientes.
- 3.- Selección de recursos claves (motivación primaria) a partir de los recursos existentes.

¿Y cuál sería el siguiente paso?”.

Inma: “Convertir los recursos seleccionados en productos (en propuesta de valor), es decir hacerlos accesibles. Si un recurso no es accesible para un segmento de clientes, no hay producto, no hay propuesta de valor, no hay nada que comprar.

Te pondré algunos ejemplos de territorios que sustentan su estrategia sobre cosas que no pueden ser visitadas: un pueblo sustentó su estrategia en sus yacimientos de Mamuts, pensando que atraerían a la gente, pero esos yacimientos habían sido expoliados, no había nada que ver; otro pueblo quería atraer turistas porque tenía unos cuadros de un pintor famoso, que sólo podían verse durante dos horas al día. Hay espacios en los que no se puede comprar nada el domingo porque todo está cerrado. Otros intentan atraer extranjeros sin saber idiomas, etc.

Un recurso clave debe ser accesible, temporal, espacial, económica y culturalmente, para convertirse en una propuesta de valor para un segmento de clientes.

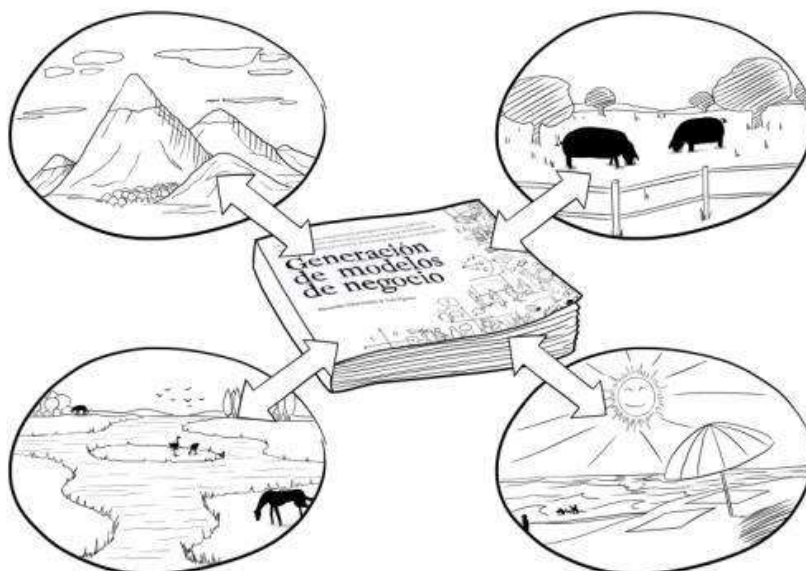
Digamos que ésta es la primera parte de la estrategia o del modelo de negocio a desarrollar por un territorio: **desarrollar productos, es decir hacer accesible los recursos claves que influyen en la motivación primaria de los segmentos de clientes con más potencial**".

Luis: "Estoy de acuerdo, y por lo que dices me doy cuenta que, muchas veces, hemos destinado el dinero sin mucho criterio. Hemos puesto en valor patrimonio sin pensar en para quién, en sus motivaciones y sin tener en cuenta la accesibilidad del mismo.

Tu me estás proponiendo una filosofía de trabajo mas organizada y rigurosa, ¿no?"

Inma: "Más empresarial, en realidad".

Luis: "Vale, sigamos."



Inma: "Lo bueno de este método es que, en este estadio, proporciona a las empresas algo que vender, un producto accesible y, por tanto, puede comenzarse a crear riqueza.

El siguiente paso es la comercialización del producto para los clientes identificados (en el cuadro Canvas serían las relaciones con los clientes y los canales de distribución).

Te cuento algunas cosas sobre la promoción que creemos que son importantes:

La promoción no es gastar en publicidad, sino que es el medio para que el sector privado venda y contrate más.

La promoción ha de estar integrada e ir buscando que los diferentes segmentos de clientes a los que nos dirigimos y consideren en sus motivaciones los productos desarrollados.

Hay que hacer para cada cliente un plan de promoción de la oferta."

Luis: “Entiendo y parece lógico, pero es justo lo que no hacemos...”

Inma: “Y hasta aquí llego con la planificación territorial. Te podría seguir contando más elementos pero creo que este es el núcleo de nuestra propuesta:

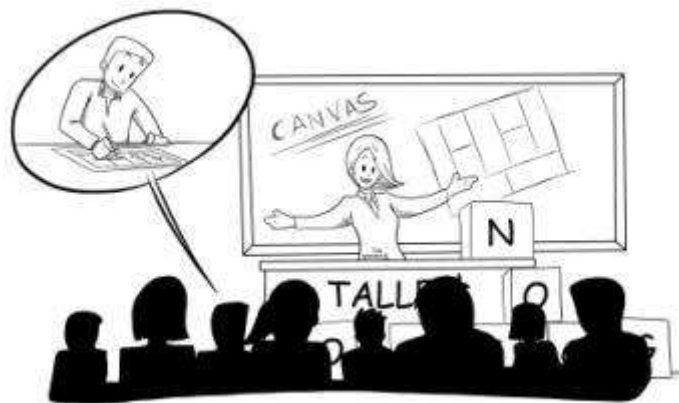
- 1.- Identificar recursos y segmentos de clientes.
- 2.- Seleccionar para cada segmento, los recursos claves que inciden en la motivación primaria (en origen).
- 3.- Hacer accesible para cada segmento los recursos, es decir convertirlos en productos vendibles.
- 4.- Promocionar para los segmentos de clientes, los productos desarrollados.

Luis: “Bueno, pero desarrollar esto parece muy complicado, ¿cómo lo hacéis?”

Inma: “No te creas, es verdad que es un cambio de enfoque, pero yo diría que es rápido. Además la idea es que las estrategias puedan ser revisadas anualmente.

A grandes rasgos, el proceso es de la siguiente forma:

- Primero haríamos un estudio de recursos: sectores productivos del territorio y recursos susceptibles de transformarse en productos accesibles. Esto es fácil porque en general disponemos de esta información (está en otros planes).
- Posteriormente se identifican los clientes existentes y potenciales del territorio (generalmente esta información está en las encuestas y en los datos de visitantes/clientes).
- La tercera fase es la realización de talleres con empresas, especialistas y agentes locales para consensuar las estrategias (seleccionar recursos, transformarlos en productos y promocionarlos). Estos talleres de un día de duración tienen tres partes básicas:
 1. Una formación y explicación del método de trabajo a utilizar.



2. Un entrenamiento en el funcionamiento del mismo: cómo se trabaja con el Canvas. Y revisaremos en esta parte otras estrategias que han desarrollado otros territorios (Identificadas en la Wiki patrones desarrollada por Andanatura).

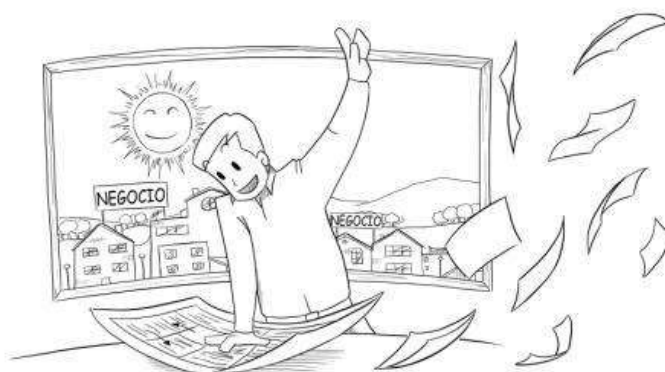


3. Un planteamiento y consenso con los participantes de las posibles estrategias territoriales, partiendo de los dos estudios realizados.



La cuarta es el trabajo de formalización de las estrategias y de los planes de actuación concretos que las desarrollen, a partir de la información de los talleres. Esto requiere de cierta experiencia, por lo que muchas veces es mejor que en el primer ensayo de planificación lo hagamos nosotros que ya contamos con experiencia.

Por último, han de presentarse las estrategias y los planes de actuación que las acompañen y ser consensuadas por los participantes. Sólo falta ponerse en marcha.



También recomendamos que una vez al año se hagan de nuevo talleres y se supervisen las estrategias y actuaciones, redefiniéndolas si es necesario”.

Luis: “Bueno, dicho así no lo veo demasiado complicado, ¿cuánto tiempo requiere poner en marcha todo el proceso?”

Inma: “Un mes.”

Luis: “¿Cuándo empezamos?”