

*Análisis a largo plazo de las actuaciones  
en desarrollo rural neoendógeno.  
Continuidad de las empresas creadas  
con la ayuda de LEADER y PRODER  
en tres comarcas andaluzas  
en la década de 1990*



***Francisco Antonio Navarro Valverde, Eugenio  
Cejudo García y José Antonio Cañete Pérez  
Universidad de Granada***

DOI: 10.4422/ager.2018.09

***ager***

Revista de Estudios sobre Despoblación y Desarrollo Rural  
Journal of Depopulation and Rural Development Studies

**Análisis a largo plazo de las actuaciones en desarrollo rural neendógeno.  
Continuidad de las empresas creadas con la ayuda de LEADER  
y PRODER en tres comarcas andaluzas en la década de 1990**

*Resumen:* Trascurridos 25 años de aplicación de desarrollo rural neendógeno cabe preguntarse: ¿continúan actualmente funcionando las empresas creadas con este enfoque LEADER en la década de 1990? Nuestras áreas de estudio son tres Grupos de Acción Local andaluces: Alpujarras, Altiplano de Granada y Vega-Sierra Elvira. Los resultados muestran que la mayor parte de las empresas aun hoy día continúan operativas: un 65 por ciento. Ello, a pesar de haber sido pioneras en nuevos sectores, como turismo rural, o la puesta en valor de recursos agroalimentarios y artesanía local. En lo que se refiere a los principales éxitos alcanzados, estos han sido: el aumento de la toma de decisiones local, la generación de capital social, y por último, la diversificación de la economía –hacia el turismo, principalmente–. Concluyendo, este enfoque de desarrollo rural, a pesar de la escasez de dinero y la burocracia por la que se encuentra afectado, ha tenido una alta repercusión.

*Palabras clave:* desarrollo rural neendógeno, enfoque LEADER, Programas de Desarrollo Rural, desarrollo local, Andalucía.

***A long-run analysis of neoendogenous rural development policies:  
the persistence of businesses created with the support of LEADER  
and PRODER in three districts of Andalusia (Spain) in the 1990s***

*Abstract:* After 25 years of implementation of neoendogenous rural development, do the companies created in the 1990s with this LEADER approach remain in operation? The study areas are three Andalusian Local Action Groups: Alpujarras, Altiplano de Granada and Vega-Sierra Elvira. The results show that most of companies (65 per cent) remain in operation, in spite of having been pioneers in new sectors such as tourism or the valorization of agrifood resources and local crafts. The approach has been particularly successful in terms of increasing local decision-making, generating social capital, and fostering economic diversification (mostly through tourism). In spite of scarce funding and excessive bureaucracy, this approach to rural development has had a high impact.

*Keywords:* neoendogenous rural development, LEADER approach, Rural Development Programmes, local development, Andalusia.

Recibido: 2 de mayo de 2017  
Devuelto para revisión: 29 de septiembre de 2017  
Aceptado: 23 de noviembre de 2017

## Introducción

¿Qué permanece en los territorios rurales de la Unión Europea (UE) tras más de un cuarto de siglo de proyectos, actuaciones e inversiones en materia de desarrollo y promoción local? ¿Qué análisis se puede hacer? ¿El balance es positivo o negativo? ¿El apoyo y la subvención a la creación de oferta en turismo rural fue "artificial"? Estas son cuestiones que son necesarias plantearse, considerando tanto la continuidad de las empresas creadas en la década de los 90 a día de hoy, como la opinión de los pioneros de estas iniciativas, los empresarios y técnicos de cada uno de los territorios analizados.

La Iniciativa Comunitaria de desarrollo rural LEADER (siglas francesas de *Liaisons entre Activités de Développement de L'Economie Rural*), ha aportado, en su aplicación en la UE, significativos cambios en los territorios donde se ha implementado. Su origen está en la Reforma de los Fondos Estructurales de finales de la década de los 80 del siglo XX, dentro de las acciones "fuera de cuota" del FEDER en las que, con un porcentaje de gasto de en torno al 5 por cien, se ejecutaban iniciativas de ámbito comunitario, como respuesta a problemas comunes, a propuesta de la Comisión. Esta Reforma coincide en el tiempo con la aparición del documento *El futuro del mundo rural*, de 1988. Como semilla para el desarrollo rural, esta Iniciativa incluye ocho principales principios o especificidades: la diversificación económica, la innovación, la puesta en valor de los recursos endógenos, la participación ascendente,

la toma de decisiones local, sus actuaciones integradas y multisectoriales, la cooperación y conexión en redes entre territorios rurales, y la conformación de partenariados público-privados a través de Grupos de Acción Local (GAL).

Así, LEADER se ha ido aplicando a lo largo de 25 años. Desde LEADER I (1991-93), LEADER II (1995-99), LEADER + (2000-06), a las medidas específicas de LEADER en los respectivos Programas de Desarrollo Rural regionales aplicados con el Fondo Europeo Agrícola y de Desarrollo Rural (FEADER), 2007-2013 y en la actualidad, 2014-2020. Por su parte, en este trabajo también se considera el Programa Operativo de Desarrollo Rural PRODER, programa afín entendido como un "LEADER a la española". En concreto, y para la década de los 90 del siglo XX en este trabajo se abordan LEADER I, LEADER II y PRODER I.

Por tanto, el objetivo de este artículo es medir la supervivencia de las empresas creadas con ayuda de LEADER I y II, y PRODER I, si son actualmente negocios "supervivientes" o "fallidos". Después de más de 15 años de haber sido creadas, ¿continúan funcionando? El estudio se centra en tres GAL andaluces, repartidos entre dos provincias: Alpujarras de Almería y Granada, Altiplano de Granada y Vega-Sierra Elvira. De forma complementaria, se acompaña el trabajo con la opinión de los técnicos de los GAL de estas comarcas sobre las repercusiones e impactos de este enfoque en determinados aspectos clave, en los territorios de actuación a lo largo de estos más de 25 años.

En líneas generales, se considera que la aplicación de LEADER ha sido muy positiva y beneficiosa para las áreas rurales europeas. Para Plaza (2006), esta Iniciativa contribuye a esa nueva orientación postproductiva y multifuncional del desarrollo rural. Es la práctica más emblemática en desarrollo rural construida a partir de las teorías del desarrollo neo-endógeno, combinando y complementando los enfoques ascendente y descendente, los elementos endógenos y exógenos, la participación, las relaciones internas y externas, y los instrumentos de gobernanza y gobierno (Ray 2006; Marsden 2009). Por otra parte, puede ser considerada como un nuevo modo de gobernanza para las áreas rurales (Esparcia *et al.* 2000). Desde sus inicios ha sobresalido como una herramienta ejemplarizante en la práctica del desarrollo local participativo y endógeno en el que las comunidades rurales se apoyan para determinar sus propios caminos de desarrollo a través de un uso racional y sostenible de los recursos locales (entre otros: Van Der Ploeg *et al.* 2000; García *et al.* 2005; y Woods 2011). Otros autores también resaltan como mayores logros de LEADER la descentralización, el empoderamiento de las comunidades rurales y la renovación del capital social en las áreas rurales (entre otros: Farrell y Thirion 2005).

Pero no se pueden olvidar tampoco los efectos perversos de la aplicación de la Iniciativa. La participación local ha sido más formal que real, predominando las tendencias, las decisiones y controles descendentes –en gran parte, de la administración regional–, y reduciendo sobremanera la toma de decisiones local (Navarro *et al.* 2016), siendo LEADER controlado por las élites y lobbies políticos y económicos locales y convirtiéndose en un "instrumento político, económico y social" (Esparcia *et al.* 2000: 96) donde relativamente pocos miembros de la comunidad están implicados, reforzando las estructuras de poder, y quedando por tanto al margen los colectivos desfavorecidos (entre otros: Dargan y Shucksmith 2008; Shortall 2008; Nardone *et al.* 2010; Furmankiewicz 2010; y Gardner 2011). Además, se genera una "*project class*" (Dargan y Shucksmith 2008: 285), incluyéndose aquí principalmente los miembros de los GAL (tanto del equipo técnico, como integrantes de la asociación, tanto públicos como privados), con alta capacidad económica, de conocimientos e innovaciones, que controlan y están informados sobre las inversiones de LEADER, y que por otra, en el extremo opuesto, existen otra serie de colectivos, de grupos sociales, que quedan marginados de ésta; como por ejemplo, y así denuncian Viladomiu *et al.* (2010: 281), para el caso de las mujeres. Por otra parte, los constreñimientos financieros y burocráticos también han limitado la capacidad de LEADER para realizar cambios significativos, pudiendo ser calificado como un "programa sin dinero", o "que los impactos sociales y económicos no están claros" (Milbourne 2011: 74). Y para Nieto y Cárdenas (2015: 158), en el caso de Extremadura, "la consecución de los objetivos planteados no ha tenido los resultados esperados debido, sobre todo, a la escasez de recursos económicos, y a las condiciones excesivamente negativas de su situación de partida".

Para las áreas de estudio en cuestión, y para las iniciativas en turismo rural, han sido varios los estudios. En primer lugar, Barke y Newton (1995: 62) señalaban la excesiva atención hacia el turismo como la "opción fácil" adoptada en LEADER I, en concreto para la comarca de las Alpujarras, la importancia favorecedora de poseer un Plan de Actuación anterior, y la necesidad de una evaluación de la Iniciativa. En otra publicación posterior, estos mismos autores (Barke y Newton 1997: 319) denuncian también el excesivo énfasis hacia el desarrollo de productos y proyectos tangibles, y la escasa movilización social. También Rodríguez (2000: 116-117) pone en entredicho algunas de las inversiones efectuadas hacia turismo rural: "en equipamientos y hostelería así como el déficit de oferta complementaria, la ausencia de modalidades como el agroturismo y, sobre todo, la extensión del modelo monoactivo con la anulación casi absoluta de la actividad agrícola y ganadera".

Sobre la continuidad o no de proyectos que fueron apoyados con fondos públicos, señalar el trabajo de González y Macías (2014) donde se estudia para el GAL

Camín Real de la Mesa de Asturias, varios proyectos llevados a cabo de puesta en valor del patrimonio cultural mediante la creación de un Parque Cultural, de los cuales, la mayor parte de ellos están actualmente cerrados o abandonados. El Proyecto del Parque Cultural tenía una distinta concepción entre el GAL y el promotor inicial, los primeros lo entendían como una "obra faraónica", de hechos, frente a una concepción más de valores, más paisajista e interpretativa del segundo. La concepción más de hechos primó y la excesiva inversión (más de un millón de euros) que no preveía gastos de mantenimiento finalmente fracasó, convirtiéndose en la actualidad en un proyecto fallido y cerrado. Por su parte Arcila y López (2015) analizan la desmesurada cantidad y crecimiento de los centros de interpretación creados recientemente (menos de 20 años) en la provincia de Cádiz, ligados muchas veces a oportunistas localistas y electoralistas, la mayor parte de iniciativa e inversión pública, y sobre todo con fondos de la UE, inversión excesivamente alta, que no consideraba el coste de funcionamiento posterior a su apertura, y que en la actualidad la mayoría se encuentran cerrados (30 por cien), o con escasa visibilidad o reducido número de visitas.

En definitiva, de forma específica, y como tal, no existen estudios que aborden el efecto a largo plazo, las repercusiones de las actuaciones en desarrollo rural, y en concreto, la continuidad de empresas creadas con ayuda de PDRN, tales como LEADER.

## Metodología

Son varias las fuentes de información utilizadas de cara a la elaboración de este trabajo. En primer lugar, se ha extraído el listado de empresas creadas en la década de los 90 del siglo XX con la ayuda de LEADER I, LEADER II y PRODER I, de los GAL de las Alpujarras (103 proyectos acometidos para generar nuevos negocios), Altiplano de Granada (20) y Vega-Sierra Elvira (cuatro); en total 127 (cuadro 1). Esta documentación ha sido proporcionada por los respectivos GAL a través de los indicadores de resultado de los Informes finales de aplicación de LEADER I, LEADER II y PRODER I. Dentro del territorio de la Alpujarra, se ha realizado una labor indagatoria, a través de los propios GAL actualmente existentes, en total dos, de las Asociaciones de Turismo de Alpujarras, de los propios ayuntamientos donde se desarrollaron estas empresas, y también, contactando directamente con los propios emprendedores; con la intención de averiguar la continuidad y supervivencia de estos nuevos negocios en la actualidad, si siguen funcionando como tal. Se han elegido las empresas creadas con ayuda de

estas iniciativas porque es en ellas donde se realizó la mayor apuesta en términos de innovación y de inversión económica; y la elección temporal, la década de los 90 del siglo pasado, está derivada de la existencia de un tiempo razonable para llevar a cabo un adecuado análisis a largo plazo, más de 15 años.

Además, se han llevado a cabo entrevistas a estos empresarios, abordándose una serie de cuestiones relevantes y de interés para el trabajo. Así, en cuanto al emprendedor: sexo, edad en el momento de realizar la inversión, nivel de estudios, formación en el ramo, procedencia sectorial, y lugar de nacimiento. En cuanto a la empresa: si continúa funcionando en la actualidad; la fecha de realización del proyecto/inversión; los motivos para emprender; la procedencia del capital propio invertido; las mayores contribuciones de su nueva empresa; evolución temporal positiva o negativa del empleo; opinión sobre el enfoque LEADER; obstáculos encontrados para la recepción de la subvención; si hubiera acometido o no el proyecto sin la ayuda de estos programas; y qué aspectos cambiarían/mejorarían en la aplicación del enfoque LEADER (anexo 1). En total el cuestionario comprendía dieciocho preguntas. Las respuestas eran mayormente cerradas (14 de 18), salvo en una de ellas que se ha dejado un espacio por si especificaban otra alternativa no propuesta: mayores contribuciones de su nueva empresa; y tres abiertas: experiencia emprendedor y profesión anterior; ¿qué cambiarías/mejorarías en la aplicación del enfoque LEADER?; y otras observaciones.

Las entrevistas se han circunscrito al GAL de las Alpujarras, siendo 37 los empresarios/as contactados/as, el 35,9 por cien del universo total (103), aunque si se consideran únicamente a las supervivientes, a las que continúan todavía en la actualidad, 67, representarían un 49,3 por cien. Ha sido muy difícil acceder a empresas y empresarios que ya en la actualidad no existen, y en las cuales el proyecto se desarrolló hace ya más de 15 años. Por tanto, esta relativa baja participación es causada por distintos motivos: gran parte de ellas se encuentran hoy día cerradas, otras funcionan con nuevos dueños o inquilinos (jubilados ya los originales pasan a descendientes familiares, o continúan en alquiler), por lo que se dificulta el poder localizar a los emprendedores primigenios, no se encuentran sus direcciones de contacto, sus teléfonos, y también, aunque en muy menor medida, la negativa a responder de algunos de los entrevistados, muchos de ellos trabajadores que rechazan mostrar información de sus jefes-propietarios. Por tanto, no ha sido posible obtener la opinión de mayor número de emprendedores. Es decir, la representatividad de la muestra respecto al universo total se ha presentado del todo dificultosa, por lo que en este estudio se consideran sobre todo las características, tendencias y opiniones más predominantes en estos nuevos empresarios apoyados por PDRN. Aun así, para mostrar la validez de la encuesta, y considerando a las empresas que continúan funcionando, el nivel de confianza es de un 70 por cien, teniendo un

margen de error de  $\pm 5\%$ . De los 37 entrevistados, la mayor parte de ellos, 32, son personas que aún continúan con su empresa. De los que ya la han cerrado, 5, tres están jubilados, otro se dio de baja por motivos de salud y la otra ha vendido la propiedad a otra persona por no ser rentable el negocio.

*Cuadro 1.*  
*Empresas creadas y empresas que funcionan en la actualidad en los GAL analizados en la década de los 90 del siglo XX*

GAL	Total de empresas creadas	Empresas creadas que continúan funcionando
Alpujarras	103	67
Altiplano	20	12
Vega	4	3

Fuente: Informes finales de LEADER I, LEADER II y PRODER I en los GAL señalados. Elaboración propia.

Y por otra parte, se han abordado entrevistas en profundidad a los técnicos de los GAL de Alpujarra-Sierra Nevada de Granada, Altiplano de Granada y Vega-Sierra Elvira, combinando dos herramientas. En primer lugar, un cuestionario donde se tratan aspectos clave para analizar los efectos en el territorio de las correspondientes iniciativas a lo largo del tiempo: enfoque ascendente y participación, diversificación económica, capital humano y social, y opinión personal sobre la aplicación de LEADER/PRODER. Y en segundo lugar, la elaboración de una gráfica basada en el Método para la Sistematización de la Autoevaluación Participativa (Método SAP), diseñado por Samuel Thirion, y con la que se estudian las mayores contribuciones de estas iniciativas a diversos aspectos esenciales, tanto elementos visibles y fácilmente objetivables como aspecto poco visibles, cualitativos e inmateriales: calidad de vida; relaciones internas, cohesión y democracia; saber hacer y nuevas tecnologías; identidad; aspectos demográficos; patrimonio natural y cultural; y diversificación económica. Estos elementos son claves para el desarrollo y representan la mayor parte de las veces la plusvalía más importante del enfoque LEADER, y son valorados de 0 a 5. La fiabilidad es considerada al ser entrevistados actores clave, como son los técnicos de cada uno de los GAL. El método SAP permite conocer la evolución de la aplicación del enfoque LEADER y sus efectos en un determinado GAL, basándose en la concepción cíclica del proceso de animación de un GAL. En definitiva, con esta herramienta se hace un balance de las actividades de LEADER (Thirion 2000).



## Área de estudio

En lo que respecta a los territorios elegidos (figura 1), son tres ámbitos con características diferentes: una comarca de montaña con problemas de comunicación, pero con una actividad turística consolidada (Alpujarras); un área de interior y de altiplanicie muy alejada de los principales centros urbanos de decisión política y económica (Altiplano de Granada); y un espacio metropolitano y periurbano donde las funciones residenciales y de "ciudad dormitorio" progresivamente van superando a las funciones tradicionales agrícolas (Vega-Sierra Elvira). En segundo lugar, de estos territorios se tiene información sobre empresas creadas por LEADER/PRODER en la década de los 90 del siglo XX. Y en tercer lugar, en estos territorios se encuentra una variada casuística de aplicación de PDRN, como el caso de las Alpujarras, que se inició ya con LEADER I, pasando por el Altiplano de Granada, que comenzó su andadura con LEADER II, y terminando con la Vega-Sierra Elvira, donde fue PRODER I el primer programa con el que trabajó su GAL.

Las Alpujarras es un territorio montañoso donde la Iniciativa LEADER ha tenido una larga trayectoria temporal, desde 1992 hasta la actualidad, y donde se apostó decididamente por el sector turístico. Es una comarca de una elevada identidad geográfica e histórica, situada en la vertiente sureña de Sierra Nevada y conformada por valles profundos. Es compartida por dos provincias, Granada y Almería, con alrededor de 2.500 kilómetros cuadrados y 55 municipios. Predomina en ella la agricultura de montaña tradicional, en muchos lugares en decadencia, además de un consolidado sector turístico en determinados enclaves. Son Órgiva y Berja los municipios de mayor importancia dentro de ésta y respectivamente para las dos Alpujarras provinciales. El CEDER (Centro de Desarrollo Rural) de la Alpujarra se creó a comienzos de 1992 como Sociedad Anónima, siendo el principal organismo implicado en éste el Instituto de Fomento de Andalucía (IFA), teniendo un papel principal en el proceso el sector privado, los empresarios, la mayor parte de ellos autónomos, siendo para LEADER I la mayor parte de las inversiones destinadas a turismo, en torno al 85,4 por cien, y con una mayor repercusión en la Alpujarra granadina. Con LEADER II se trató de corregir esta inicial tendencia aunque las inversiones en turismo continuaron teniendo un papel primordial. A partir del año 2007, el territorio se desagrega en dos GAL, uno para la Alpujarra almeriense y otro para la Alpujarra granadina.

Por su parte, el Altiplano de Granada, presenta una serie de problemáticas y particularidades similares al ámbito anterior, aunque también otras nuevas. La lejanía respecto de los principales centro de poder político/económico, no solo a nivel nacional, sino también a escala regional e incluso provincial. Es también un ámbito muy amplio, 3.546 km<sup>2</sup>, con 14 municipios. Y además posee una identidad territorial muy marcada que gira en torno al relieve, una altiplanicie y depresión situada en el Surco Intrabético, y un particular hábitat disperso y troglodita. Una densidad de habitantes muy baja, 16 hab./km<sup>2</sup>, con una población muy escasa que apenas alcanza los 56.000 habitantes, atendiendo al Padrón Municipal de 2014. Padece una sangría demográfica y un elevado envejecimiento, que aún hoy día perdura. Y por último, una alta dependencia del sector agrario, y de servicios, en este último caso, sobretudo en la cabecera comarcal de Baza, y en menor medida, de Huéscar. El GAL fue creado en torno al año 1996, bajo la denominación de Iniciativas del Nordeste, S.A., como entidad gestora de LEADER II, y muy ligada también al IFA. Para LEADER II el turismo tuvo un gran protagonismo (29,2 por cien del total de la inversión) aunque acompañada a la par por la medida de comercialización y valorización agropecuaria (31,8 por cien).

Y por último, la Vega-Sierra Elvira, ubicada en la depresión de Granada, y en el Área Metropolitana de Granada. Su extensión superficial es reducida comparada con las anteriores, 476,3 km<sup>2</sup>, repartida entre 12 municipios en un inicio, 14 en la actualidad, muy densamente poblados (por encima de los 100.000 habitantes). Paisajísticamente, destaca el paisaje agrario de regadío, siendo uno de sus elementos identitarios, y que ocupa la llanura aluvial que ha elaborado el río Genil. Los procesos de crecimiento urbano, de residencialismo y el desarrollo de infraestructuras de comunicación dan lugar a conflictos territoriales con las actividades tradicionales de este territorio. El tejido empresarial, de los más importantes de la provincia, se ubica en los polígonos industriales de sus municipios, además de la agricultura de regadío enfocada hacia los cultivos hortícolas (espárrago) y frutales, principalmente. Junto con otra serie de servicios mancomunados, surge en 1995 el Consorcio de la Vega-Sierra Elvira, siendo el programa PRODER I quien inició la labor en materia de apoyo al desarrollo rural neoeudógeno en torno a 1997, teniendo aquí una mayor inversión las actuaciones ligadas a comercialización y valorización agropecuaria (30,1 por cien), seguidas de las relativas a turismo (25,7 por cien), y finalmente las destinadas a pequeñas y medianas empresas (18 por cien).

Figura 1.  
Áreas de estudio seleccionadas



Fuente: Elaboración propia.

## Resultados

### **Continuidad de las empresas creadas**

Los resultados muestran que la mayor parte de las empresas creadas en estas tres comarcas, con PDRN en la década de los 90, una tercera parte del total de 127, muchas de ellas con casi 25 años de funcionamiento, con apoyo de LEADER I, LEADER II y PRODER I, continúan con el negocio (cuadro 2). Únicamente el 24 por cien de éstas, menos de una cuarta parte, han tenido que cerrar o no funcionan porque el que figuraba como beneficiario se ha jubilado; y de un 12 por cien no se sabe en la actualidad que sucedió con ellas, aunque muy probablemente estas últimas se tengan que incorporar a la categoría de caídas, ya que muy posiblemente ese desconocimiento se deba

a no encontrarse operativas actualmente. Como se comprobará más adelante, factores ligados a ser actividades novedosas, creando nuevos productos o servicios, la mayor parte ligadas a turismo rural, la ligazón al territorio de sus pequeñas empresas y emprendedores, y la gran apuesta inversora propia por parte de éstos, son razones que van a explicar ese alto porcentaje de continuidad. Tampoco se puede olvidar el propio acierto del enfoque LEADER acompañando y ayudando a estas nuevas empresas. En las que actualmente encontramos cerradas, la propia localización territorial, el menor esfuerzo inversor inicial, el pensar en mayor medida en los beneficios a corto plazo, la propia no cultura de emprendimiento, junto con el mayor riesgo de novedad e innovación en algunas de ellas, van a explicar su no existencia en la actualidad.

**Cuadro 2.**  
*Empresas creadas con apoyo de LEADER I y II y su continuidad en la actualidad en los GAL analizados en la década de los 90 del siglo XX*

	Total	Total (%)	Sí	Sí (%)	No	No (%)	No sabe	No sabe (%)
<b>Alpujarras</b>								
Turismo	72	69,9	50	69,4	14	19,4	8	11,1
PYMEs, artesanía y servicios locales	16	15,5	10	62,5	3	18,8	3	18,8
Valorización de la producción agraria y endógena	15	14,6	7	46,7	7	46,7	1	6,7
Autónomos	72	69,9	47	65,3	16	22,2	9	12,5
Autónomos Hombres	58	56,3	38	65,5	13	22,4	7	12,1
Autónomos Mujeres	14	13,6	9	64,3	3	21,4	2	14,3
Sociedades Limitadas	17	16,5	12	70,6	4	23,5	1	5,9
Cooperativas	9	8,7	5	55,6	2	22,2	2	22,2
Otros	5	4,9	3	60,0	2	40,0	0	0,0
Alpujarra almeriense	50	48,5	30	60,0	16	32,0	4	8,0
Alpujarra granadina	53	51,5	37	69,8	8	15,1	8	15,1
<b>Total Alpujarras</b>	<b>103</b>	<b>100,0</b>	<b>67</b>	<b>65,0</b>	<b>24</b>	<b>23,3</b>	<b>12</b>	<b>11,7</b>
<b>Altiplano de Granada</b>								
Turismo	11	55,0	8	72,7	1	9,1	2	18,2
PYMEs, artesanía y servicios locales	2	10,0	2	100,0	0	0,0	0	0,0

	Total	Total (%)	Sí	Sí (%)	No	No (%)	No sabe	No sabe (%)
Valorización de la producción agraria y endógena	7	35,0	2	28,6	4	57,1	1	14,3
Autónomos	14	70,0	10	71,4	2	14,3	2	14,3
Autónomos Hombres	11	55,0	10	90,9	1	9,1	0	0,0
Autónomos Mujeres	3	15,0	0	0,0	1	33,3	2	66,7
Sociedades Limitadas	2	10,0	1	50,0	0	0,0	0	0,0
Cooperativas	2	10,0	0	0,0	2	100,0	0	0,0
Otros	2	10,0	1	50,0	1	50,0	1	50,0
<b>Total Altiplano de Granada</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>	<b>12</b>	<b>60,0</b>	<b>5</b>	<b>25,0</b>	<b>3</b>	<b>15,0</b>
<b>Vega-Sierra Elvira</b>								
Turismo	2	50,0	2	100,0	0	0,0	0	0,0
PYMES, artesanía y servicios locales	2	50,0	1	50,0	1	50,0	0	0,0
Valorización de la producción agraria y endógena	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Autónomos	2	50,0	2	100,0	0	0,0	0	0,0
Autónomos Hombres	2	50,0	2	100,0	0	0,0	0	0,0
Autónomos Mujeres	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Sociedades Limitadas	1	25,0	1	100,0	0	0,0	0	0,0
Cooperativas	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Otros	1	25,0	0	0,0	1	100,0	0	0,0
<b>Total Vega-Sierra Elvira</b>	<b>4</b>	<b>100,0</b>	<b>3</b>	<b>75,0</b>	<b>1</b>	<b>25,0</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>
<b>Total 3 GAL</b>								
Turismo	85	66,9	60	70,6	15	17,6	10	11,8
PYMES, artesanía y servicios locales	20	15,7	13	65,0	4	20,0	3	15,0
Valorización de la producción agraria y endógena	22	17,3	9	40,9	11	50,0	2	9,1
Autónomos	88	69,3	59	67,0	18	20,5	11	12,5
Autónomos Hombres	71	55,9	50	70,4	14	19,7	7	9,9
Autónomos Mujeres	17	13,4	9	52,9	4	23,5	4	23,5
Sociedades Limitadas	20	15,7	14	70,0	4	20,0	1	5,0
Cooperativas	11	8,7	5	45,5	4	36,4	2	18,2
Otros	8	6,3	4	50,0	4	50,0	1	12,5
<b>Total 3 GAL</b>	<b>127</b>	<b>100,0</b>	<b>82</b>	<b>64,6</b>	<b>30</b>	<b>23,6</b>	<b>15</b>	<b>11,8</b>

Fuente: GAL Alpujarra-Sierra Nevada Almería, GAL Alpujarra-Sierra Nevada Granada, GAL Altiplano de Granada, GAL Vega-Sierra Elvira, Asociación de Turismo de la Alpujarra, Asociación de Turismo del Altiplano de Granada y entrevistas telefónicas. Elaboración propia.

Atendiendo a las inversiones, se aprecian notables diferencias en cuanto al volumen total de inversión entre las que continúan (171.538 euros de promedio), frente a las que encontramos cerradas (112.752 euros) (cuadro 3), es decir, las segundas representan una tercera parte menos de inversión total (-34,3 por cien). Esta puede ser una causa que explique la menor perduración en el tiempo: el menor compromiso económico realizado en la inversión. Pero no es una causa la ayuda recibida, ya que para las cerradas actualmente fue de 32,5 por cien de promedio frente al 29,2 por cien en las que permanecen abiertas. Quizás el arriesgar fondos propios en mayor medida genere también algo de mayor implicación con el proyecto emprendido, frente a la búsqueda de subvenciones, o "caza-subvenciones" en algunas, no todas, de las cerradas, además de la búsqueda de beneficios a corto plazo y la escasa cultura de emprendimiento en estos territorios. Por territorios GAL, las anteriores afirmaciones se confirman, aún más si cabe. Así, en el caso de las Alpujarras, para las empresas que continúan, la inversión media fue de más del doble respecto a las de las empresas cerradas (201,6 por cien), y los porcentajes de ayuda, lo fueron a la inversa, de 4,5 por cien superior en las que se encuentran en la actualidad clausuradas.

**Cuadro 3.**  
*Inversiones medias y porcentajes de subvención en las empresas creadas con apoyo de LEADER I y II y su continuidad en la actualidad*

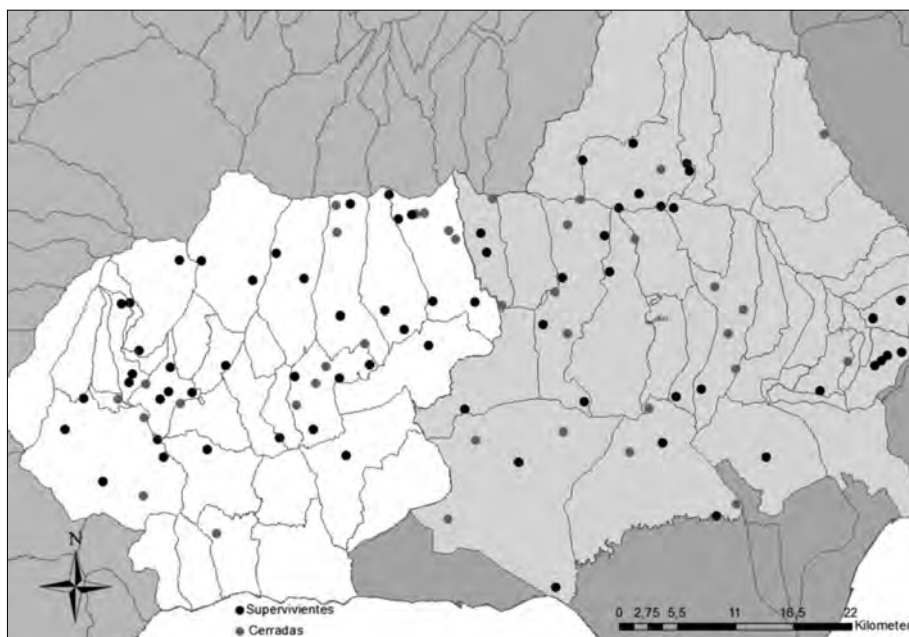
	Total		Empresas que continúan		Empresas cerradas	
	Inversión media	% subvención	Inversión media	% subvención	Inversión media	% subvención
Alpujarras*	151.090	25,0	178.353	23,3	88.477	27,8
Altiplano	163.166	38,8	178.376	40,2	170.973	36,9
Vega	196.266	43,1	60.141	43,1	15.844	47,1
Total	159.068	29,2	171.538	28,3	112.752	32,5

\*En el caso de las Alpujarras, únicamente se disponen de datos de inversión de la parte de la provincia de Granada.  
Fuente: GAL Alpujarra-Sierra Nevada Almería, GAL Alpujarra-Sierra Nevada Granada, GAL Altiplano de Granada, GAL Vega-Sierra Elvira. Elaboración propia.

## *Implicaciones territoriales*

Por territorios, hay que advertir una ligera diferencia en la mayor o menor supervivencia de las empresas entre, Vega-Sierra Elvira, la que posee mayor presencia de las que continúan funcionando (75 por cien), siguiéndole las Alpujarras (65 por cien) y terminando en el Altiplano (60 por cien). Advertir el mayor porcentaje de éxito en el territorio GAL con mayor desarrollo económico y empresarial, el de la Vega-Sierra Elvira, inmerso en el cinturón metropolitano de la capital provincial granadina. En el caso del Altiplano de Granada, apenas hay cuestiones significativas que reseñar. Es mayor la presencia de estas empresas actualmente cerradas en los municipios alejados y de menor tamaño demográfico (casos de Cortes de Baza, Castril, Benamaurel y Galera), frente a una mayor tasa de éxito en el municipio cabecera comarcal de Baza y los cercanos de Caniles y Zújar. Por su parte, en el caso de las Alpujarras, donde mayor número de empresas creadas con enfoque LEADER tenemos, resaltar un muy similar reparto de éstas entre las dos Alpujarras (almeriense y granadina), ligeramente superior a esta última, 51,5 por cien frente a 48,5 por cien. Ahora bien, la supervivencia es mayor para los municipios de la provincia granadina (69,8 por cien) frente a los de la almeriense (60,0%). De hecho, para la primera se han comprobado únicamente 8 empresas cerradas mientras que para la segunda, el doble, 16 empresas. A mayor detalle, es de recalcar la mayor supervivencia y localización de estos nuevos negocios en las cabeceras comarcales y municipios de mayor tamaño (Órgiva, Ugíjar, Cadiar, Berja y Dalías), y en los valles y municipios de mayor desarrollo turístico (Pampaneira, Bubión, Capileira, La Tahá, Busquistar, Trevélez, Válor, Nevada, Alhama de Almería y Alhabia) (figura 2). Por tanto, y como se corroborará más adelante, la orientación hacia turismo de las empresas, junto con su más o menos adecuada localización, un mayor volumen de inversión y de compromiso personal y financiero, su complementariedad frente a otro posible ingreso, y dirigido por personas autóctonas bajo la tipología de autónomos, son factores que también contribuyen a la configuración de territorios exitosos en la aplicación del enfoque LEADER, frente a otros donde se pierde la oportunidad de desarrollo que esta iniciativa ofrecía. Y en el caso de Vega-Sierra Elvira, el escaso número de empresas creadas en este periodo de PRODER I, únicamente cuatro, impide un análisis espacial.

**Figura 2.**  
*Distribución en las Alpujarras de las empresas creadas por LEADER I y II y su persistencia en la actualidad*



Fuente: Elaboración propia.

Sobre la procedencia territorial de estos empresarios, la mayoría de ellos son originarios del propio municipio (60 por cien, 22 de ellos sobre un total de 37). De otra comarca y otra provincia, encontramos en los dos casos el mismo número, dos, un cinco por cien. Por último, para otro municipio de la comarca y otra región es 1 en ambas situaciones (tres por cien). Y por último, de otro país, tendríamos tres casos, un ocho por cien. De cinco de ellos (14 por cien) se desconoce su procedencia. Por tanto, la mayor parte son autóctonos (en torno al 62 por cien), y los provenientes de fuera son minoritarios, apenas un 22 por cien. Ello explica también, la mayor continuidad de estos negocios, su pequeño tamaño y el ser oriundos del mismo lugar donde deciden iniciar el negocio, con las implicaciones familiares y sociales que ello implica. Por su parte, los provenientes de otro país se decantan por pequeños alojamientos turísticos (rehabilitación de cortijos y viviendas de pueblo) y actividades turísticas complementarias (centro ecuestre). Se dedican a pequeños negocios, sin crear nuevos empleos,



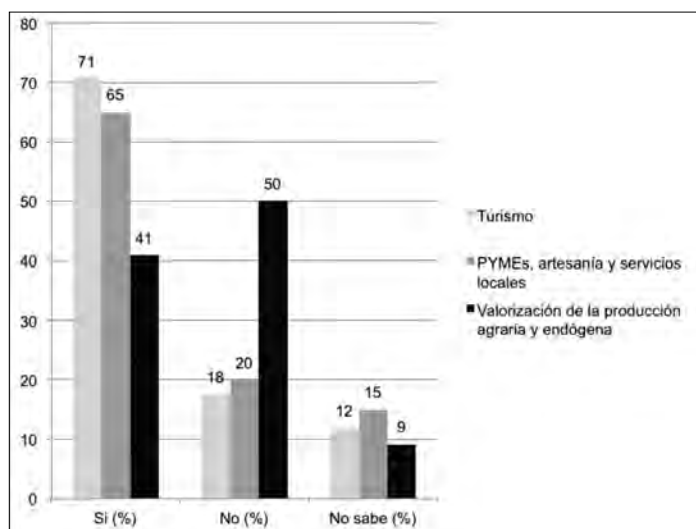
siendo sus inversiones reducidas, no alcanzando de promedio los 40.000 euros, y siendo la subvención muy reducida también (20,3 por cien de media). Se localizan en municipios de clara vocación turística. Presentan estudios universitarios o de secundaria, y con su proyecto incorporan un producto o servicio nuevo. Al estar enfocados casi completamente al mercado exterior, sus habilidades de comunicación y contactos les permiten acceder a la demanda turística de los países de donde proceden (Alemania, Dinamarca y Reino Unido).

### *El reparto por medidas y características de empresas y emprendedores*

Por medidas, hay que resaltar el dominio en la continuidad de las empresas creadas en turismo (71 por cien) (figura 3), siguiéndole a continuación y a corta distancia las actuaciones en materia de PYMEs, artesanía y servicios locales, 65 por cien, y siendo muy inferior, menos de la mitad, para el caso de las empresas encuadradas en Valorización de la producción agraria y endógena, 41 por cien. La presencia entre las primeras, de negocios complementarios a la actividad principal de la familia (por ejemplo a través de la rehabilitación de cortijos para turismo rural o la adaptación de viviendas para alojamientos), cuestión señalada en las entrevistas individuales, o la ubicación en zonas de destino de turismo rural (con la construcción de hoteles o restaurantes) ha propiciado esa continuidad. En el caso de la tercera, como ejemplos de empresas actualmente cerradas se encuentran: granjas helicícolas y de avestruces, además de queserías en Alpujarras, o centrales hortofrutícolas en el caso del Altiplano de Granada. El mayor riesgo empresarial e innovador de estas últimas, la casi nula experiencia de estos nuevos emprendedores en estos novedosos sectores de actividad, contribuyeron a la clausura de éstas.

De hecho, y atendiendo a lo señalado por los técnicos de los GAL, las nuevas funciones del territorio promovidas están relacionadas con actividades ambientales, patrimonio, ocio y turismo, y producción ecológica, y en menor medida hacia la artesanía en el caso de las Alpujarras. Algo similar ocurre para el Altiplano de Granada, con nuevas orientaciones ligadas al patrimonio y al turismo. Y en el caso de la Vega, también muy semejantes: patrimoniales, turísticas, industriales y artesanales. Es decir, sectores de actividad, donde, como hemos visto, se han creado nuevas empresas.

**Figura 3.**  
*Continuidad de las empresas creadas por sectores de actividad con PDRN en los GAL de las Alpujarras, Altiplano de Granada y Vega-Sierra Elvira en la década de los 90 del siglo XX*



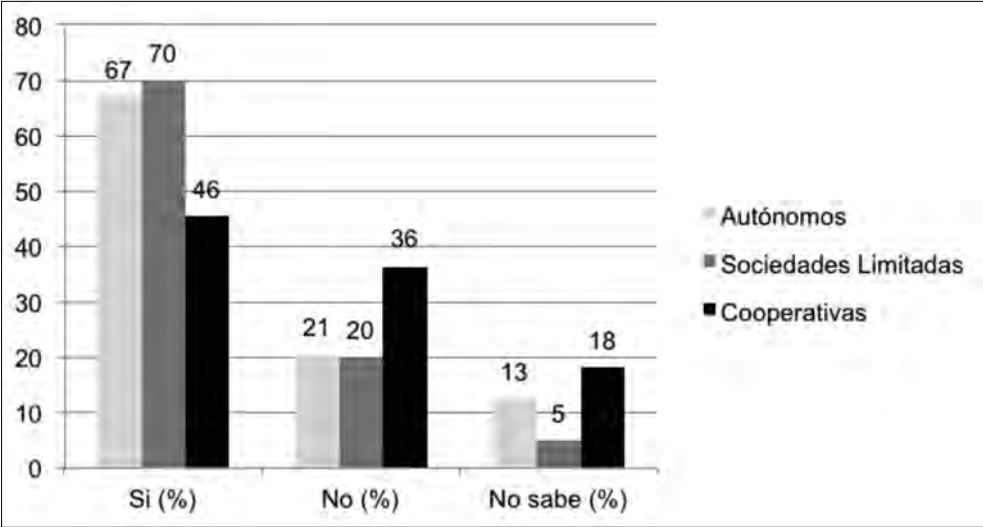
Fuente: GAL Alpujarra-Sierra Nevada Almería, GAL Alpujarra-Sierra Nevada Granada, GAL Altiplano de Granada, GAL Vega-Sierra Elvira, Asociación de Turismo de la Alpujarra, Asociación de Turismo del Altiplano de Granada y entrevistas telefónicas. Elaboración propia.

En relación a las tipologías de empresas, lo primero a señalar es la gran presencia de las constituidas por autónomos (69 por cien), frente al resto de tipologías, es decir, se corresponden con pequeños negocios familiares: cortijos para turismo rural, pequeños hoteles, y restaurantes, entre otras. Dentro de ellas, las que presentan mayores porcentajes de supervivencia son las ligadas a Sociedades Limitadas (70 por cien) (hoteles y restaurantes, nuevamente) y autónomos (67 por cien) (artesanos, y empresarios en alojamientos rurales y restauración) frente a la alta tasa de desaparición que presentan las cooperativas (solo el 45,5 por cien continúan funcionando) (quesería o central hortofrutícola, entre otras) (figura 4). Los menores capitales propios destinados a la inversión, la ligera mayor subvención, el menor compromiso cooperativo, y la inversión en actividades de mayor riesgo innovador, han ayudado a la no continuidad de éstas.

Lo anterior se corrobora por lo afirmado por los técnicos de los GAL respecto a los colectivos en mayor medida beneficiados por la Iniciativa. Para el caso de las

Alpujarras, en primer lugar serían los pequeños empresarios locales, sobretudo autónomos, y a continuación mujeres y asociaciones. En un nivel intermedio se encontrarían ayuntamientos y población joven, y situándose como más rezagados, los agricultores y las cooperativas. En el caso del Altiplano de Granada, en primer lugar, pequeños empresarios locales y ayuntamientos, continuándose con asociaciones, y en los últimos lugares se encontrarían agricultores, cooperativas, mujeres y jóvenes. Y para la Vega-Sierra Elvira, como más beneficiados estarían ayuntamientos y profesionales no agrícolas, siguiéndoles a continuación pequeños empresarios, jóvenes, mujeres y asociaciones, situándose aquí en último lugar los agricultores. Por tanto, como notas predominantes encontraríamos como más beneficiados a pequeños empresarios locales y ayuntamientos, y en el extremo opuesto, como menos, estarían agricultores y jóvenes, y en menor medida mujeres.

*Figura 4.  
Continuidad de las empresas creadas por tipologías con PDRN  
en los GAL de las Alpujarras, Altiplano de Granada y Vega-Sierra  
Elvira en la década de los 90 del siglo XX*

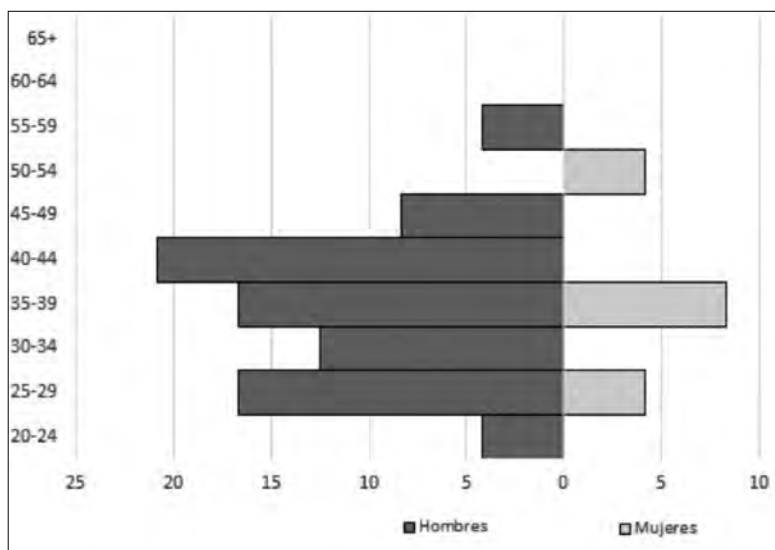


Fuente: GAL Alpujarra-Sierra Nevada Almería, GAL Alpujarra-Sierra Nevada Granada, GAL Altiplano de Granada, GAL Vega-Sierra Elvira, Asociación de Turismo de la Alpujarra, Asociación de Turismo del Altiplano de Granada y entrevistas telefónicas. Elaboración propia.

Valga la redundancia, lo apuntado por los técnicos de los GAL, se comprueba en las empresas creadas atendiendo al sexo, atendiendo a los datos de los empresarios autónomos, resaltar primero la abrumadora presencia de autónomos hombres (56 por cien sobre el total de empresas creadas), frente a una muy reducida importancia de las autónomas mujeres (13 por cien). Respecto a las diferencias de supervivencia también son importantes, 70 por cien para hombres frente a 53 por cien para mujeres. Atendiendo a los datos señalados en la entrevista personal, y para el caso de turismo rural, en algunas ocasiones, la inexistencia de un estudio de planificación y demanda –ya que el mero hecho de constituir una empresa en este sector en la década de los 90 se consideraba que iba a tener unas buenas perspectivas–, además de la propia crisis económica, han contribuido a que muchas de ellas se encuentren hoy día cerradas: cortijos y viviendas puestos en régimen de alojamiento, principalmente, y que tenían un carácter complementario a la actividad familiar principal. La búsqueda de beneficios a corto plazo y la escasa o nula experiencia empresarial también han sido factores que han contribuido a su no permanencia temporal.

Y en cuanto a la edad (figura 5), y dentro de los empresarios autónomos que aún continúan con su negocio, si nos atenemos a los datos de las entrevistas realizadas donde se les pregunta la edad en el momento de realizar la inversión, hay que destacar la abundante presencia de jóvenes (38 por cien los de menos de 35 años) y adultos jóvenes (54 por cien de los situados entre 35 a 49 años). Los que presentan una edad superior a 49 años, apenas alcanzan el 8 por cien. Atendiendo a la actividad, en valorización de la producción agraria y ganadera predominan los que presentan una edad adulta joven (35-39 años); en PYMEs, artesanía y servicios locales, una edad también adulta joven (35-49 años); mientras que en turismo encontramos representados en similar importancia todos los intervalos de edades, desde muy jóvenes (20-24 años), que se inician en la actividad, a adultos mayores (por encima de los 49 años), que buscan un complemento de ingresos familiar o la creación de su propia empresa. La creación de empresas, además de conllevar mayor esfuerzo económico y riesgo empresarial para el que lo lleva a cabo, implica también una mayor implicación de emprendedores de menor edad, lo que explica que a pesar de que los técnicos de los GAL los señalen como escasamente beneficiados del enfoque LEADER, aparezcan en esta parcela con relativa importancia.

Figura 5.  
*Pirámide de población de los empresarios autónomos acogidos a LEADER I y II en las Alpujarras y que aún continúan con el negocio\**



\* Edad en el momento de realizar la inversión para los 24 emprendedores autónomos considerados.  
 Fuente: Entrevistas realizadas a los empresarios autónomos beneficiados y que aún continúan con su actividad. Elaboración propia.

### *Otra serie de componentes cualitativos de los nuevos negocios y de la opinión sobre los PDRN*

Respecto a las razones para emprender, más de la mitad de los entrevistados resaltaron como causa principal la creación de un producto o servicio (19 respuestas; 43 por cien). A continuación, le seguiría la falta de ofertas de empleo, (11; 30 por cien) y cubrir necesidades no satisfechas (seis; 16 por cien). Finalmente, la experiencia en el sector apenas alcanza un 11 por cien. Hay emprendedores que apuntan varios motivos, comúnmente crear un producto o servicio nuevo y cubrir necesidades no satisfechas. Es decir, en la mayor parte de las ocasiones se trata de nuevos productos o servicios

que cumplen nuevas expectativas de ocio, restauración, turismo o artesanía, y donde la búsqueda del autoempleo es un motivo importante. Otras casuísticas complementarias, aparte de las señaladas son las de rentabilizar un bien, sacarle partido al cortijo, de una casa de campo en propiedad, o tratar de seguir viviendo en el pueblo.

En lo que se refiere a las mayores aportaciones/contribuciones de su nueva empresa en la localidad donde se asienta, los entrevistados destacan dos principalmente: en materia de diversificación económica, siendo muchas de ellas en turismo (20 de ellos; un 54 por cien), y las relacionadas con el componente pionero o innovador (17; 46 por cien). Le siguen a continuación la creación de empleo (15; 41 por cien), el aumento de la identidad territorial y la puesta en valor de los recursos endógenos (14; 38 por cien). Y por último, y en menor medida, se valoran como aportaciones fijar población en el territorio (13; 35 por cien) y aumentar la riqueza económica del municipio (11; 30 por cien). Como se puede apreciar, coinciden con objetivos básicos y principales perseguidos por el desarrollo rural, y que con estas iniciativas se han logrado en cierta medida: diversificación económica, fomento de la innovación, crear empleo, puesta en valor de los recursos autóctonos y mantener habitantes en los territorios rurales.

En lo que respecta a la evolución del negocio a lo largo de, al menos, 15 años, y ateniéndonos al volumen de empleo, los resultados son dispares. En líneas generales, se ha mantenido constante para un 37 por cien de ellos (10 respuestas), ya que en la mayor parte de las ocasiones se corresponden con negocios familiares o que no presentan puestos de trabajo (casas para alquiler en turismo, por ejemplo). Debido a la crisis económica de los últimos años en el país, y que afecta sobremedida a la demanda de turismo doméstico descienden sus cifras de trabajadores en un 33 por cien de ellos (nueve respuestas). Pero incluso teniendo como impedimentos la crisis económica y la sobrepresencia de negocios familiares, de autónomos y autoempleados, aumentan las cifras de trabajo un 30 por cien de éstas (ocho).

Y por último, en lo que respecta a si hubiera hecho o no la inversión sin la ayuda de LEADER, las opiniones están divididas: sí y no presentan una similar cantidad de respuestas (14 de ellos; 45 por cien), siendo considerada la subvención como un importante aliciente para acometer la nueva empresa. Ahora bien, si incorporamos los "Sí, pero...", 10 por cien (tres de ellos), en los que se especifica: "con mucho sacrificio", "en menor dimensión" o "diferente, inversión más pequeña", hay que deducir la importancia que tuvo la Iniciativa, y más porque supo apoyar negocios que de una u otra forma se hubieran creado, aunque con menor dimensión. Lo anterior se explica también atendiendo a los obstáculos encontrados en la Iniciativa, en definitiva, las mayores críticas, las cuales están relacionadas con la excesiva burocracia (ocho, 38 por cien), demasiado tiempo desde petición de la ayuda hasta la recepción de los fondos

(siete; 33 por cien) y la limitación de las ayudas (seis; 29 por cien). Es decir, burocracia, tiempo y cuantía son los mayores problemas señalados del enfoque. Las respuestas a lo que cambiaría o mejoraría en la recepción de la ayuda confirman lo anterior, teniendo como ejemplos de ellas: "excesiva burocracia", "pago muy reducido", "IVA indebido", "daría poco a poco el dinero", "daría la subvención con mucha mayor antelación". Pero, aun así, y en líneas generales, la opinión sobre LEADER para estos emprendedores es positiva (16 de ellos; 50 por cien), o muy positiva (ocho de ellos; 25 por cien), siendo únicamente un 19 por cien (seis de ellos) los que la consideran regular o negativa. Un seis por cien (dos de ellos) tienen una opinión indiferente. En definitiva, para los emprendedores entrevistados, salvando los mencionados problemas, esta filosofía de ayuda al desarrollo rural ha cumplido sus expectativas.

## *Los efectos a largo plazo de los PDRN*

De las entrevistas realizadas a gerentes y técnicos/as de los correspondientes GAL (Alpujarra Granadina, Altiplano de Granada y Vega-Sierra Elvira) se pueden extraer varias afirmaciones. Pese a haber contribuido los correspondientes GAL a incrementar la descentralización y democracia en sus respectivos territorios de una forma elevada (cinco sobre cinco para Alpujarras y Vega-Sierra Elvira, y ligeramente menor para Altiplano de Granada, cuatro de cinco, según la cumplimentación del método SAP –figura 6–), actualmente se considera bastante menor.

Sobre la implicación y la participación en las asociaciones de los respectivos GAL, en el caso de las Alpujarras, los colectivos más implicados son los ayuntamientos y las mujeres. Le seguirían los empresarios, asociaciones, cooperativas, instituciones, sindicatos agrícolas y bancos. En un nivel bastante menor de participación se localizarían agricultores, desempleados y jóvenes. De hecho, se echa en falta por parte de los técnicos una mayor participación de los jóvenes. Para el Altiplano de Granada, los que participan en mayor medida son ayuntamientos y empresarios, situándose aquí como menos involucrados, jóvenes y mujeres. Y en el caso de la Vega-Sierra Elvira, los más implicados son, empresarios, cooperativas, mujeres, asociaciones y ayuntamientos, y en el extremo opuesto agricultores y jóvenes. Por tanto, considerando los tres casos, nuevamente como más implicados empresarios y ayuntamientos, y en el lugar opuesto, agricultores, desempleados y jóvenes.

En relación a la diversificación económica, los actores clave entrevistados consideran que el GAL ha contribuido "bastante" (cuatro sobre cinco atendiendo al método SAP), y que se ha dirigido hacia el turismo y a la puesta en valor de la producción agroalimentaria, en el caso de las Alpujarras. Ello también corrobora lo señalado por los emprendedores entrevistados que apuntaban también como una de sus principales aportaciones la diversificación (20 de ellos; un 54 por cien). Para el Altiplano de Granada, se interpreta que la contribución ha sido también de "bastante" (cuatro sobre cinco), ya que gran parte de sus estrategias de desarrollo se dirigen hacia industria, turismo, formación y salud, y en menor medida servicios de proximidad y servicios avanzados. Y en el caso de la Vega, en gran medida (cinco sobre cinco), dirigida principalmente hacia el turismo, los servicios avanzados y de proximidad, y en menor medida hacia la industria y las pymes.

Así, para estos territorios, en materia de puesta en valor del patrimonio y recursos naturales la calificación de SAP para los entrevistados es de 4,5 sobre cinco para el primer y segundo caso, y de cuatro para el tercero. Otra de las mayores contribuciones es en materia de identidad territorial e imagen (4,5 de cinco según el método SAP para Altiplano y Vega-Sierra Elvira y cinco sobre cinco para Alpujarras). Ello reafirma lo anotado por los emprendedores entrevistados de las Alpujarras sobre sus aportaciones a la puesta en valor de recursos endógenos y refuerzo de la identidad local (14 de ellos; 38 por cien).

En materia de capital humano y social consideran que las contribuciones de la Iniciativa han sido importantes. De hecho, en formación y nuevas tecnologías la calificación de los entrevistados es de cuatro sobre cinco en el método SAP en los tres casos.

En un nivel intermedio de contribuciones se situarían el aumento de las relaciones externas y la cooperación internacional y nacional entre territorios rurales (3,5 sobre cinco para Alpujarras y dos para Altiplano y Vega), al igual que sucede con la mejora de la calidad de vida (tres sobre cinco en Alpujarras, y dos en Altiplano y Vega).

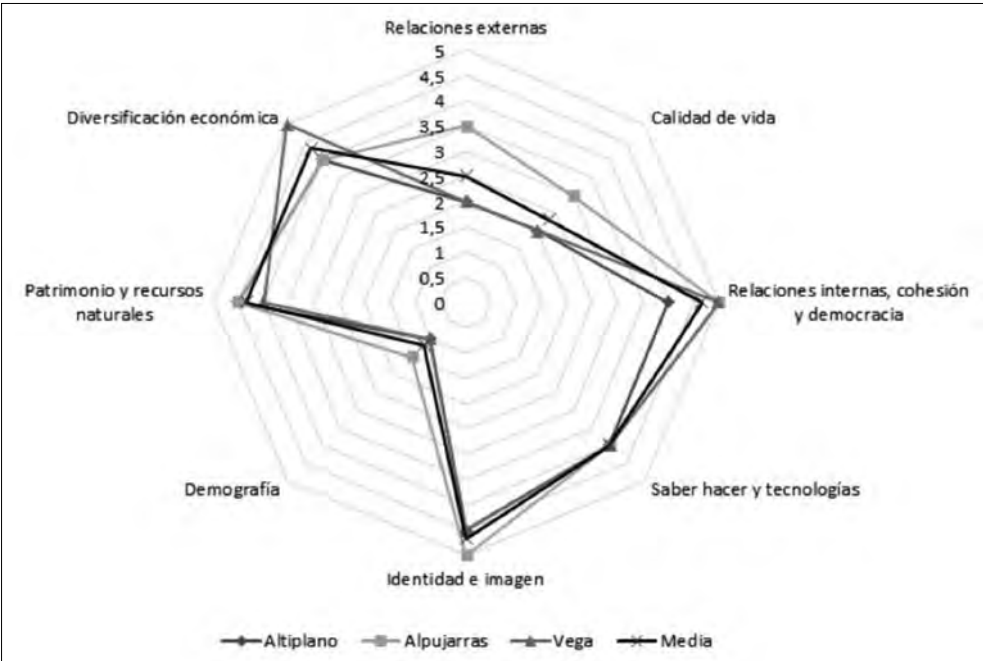
Por último, los aspectos demográficos son los que han tenido, considerando a los actores clave, un menor impacto, muy limitado (uno sobre cinco para el Altiplano y Vega de Granada, y 1,5 sobre cinco para Alpujarras). También fue uno de los aspectos peor valorados por parte de los emprendedores cuando valoraban sus principales contribuciones con la creación de su empresa (13 de ellos; un 35 por cien).

En definitiva, para gerentes y técnicos/as de los GAL estudiados, el enfoque LEADER ha tenido un significativo impacto en sus respectivos territorios. Ello a pesar de, por un lado, considerar muy limitado el montante económico del que disponen, y



que les está restando una mayor repercusión, además de la excesiva injerencia relatada por parte de la administración regional (por el nivel de exigencia y los requisitos burocráticos impuestos), y que los lleva a calificarse más que como beneficiarios del proceso, como "sufridores" de éste, limitando el tiempo dedicado a otras tareas importantes, como pueden ser la dinamización y el fomento de la innovación. Esta cuestión también se ve reafirmada por la opinión de los emprendedores entrevistados que tenían también una valoración positiva de los PDRN pese a lo reducido de las ayudas y de la elevada burocracia y documentación exigida.

*Figura 6.  
Principales aportaciones del enfoque LEADER en las Alpujarras,  
Altiplano de Granada y Vega-Sierra Elvira entre 1992 y 2016*



Fuente: Gerentes y técnicos/as de los GAL Alpujarra-Sierra Nevada Granada, Altiplano de Granada y Vega-Sierra Elvira. Elaboración propia.

## Discusión y conclusiones

Uno de los principales aspectos a recalcar es la elevada tasa de supervivencia de las empresas creadas con apoyo de LEADER, dos terceras partes de ellas. Ello a pesar del tiempo transcurrido (casi 25 años en algunas de ellas) y de la reciente crisis económica que ha afectado sobremanera al turismo rural. La correspondencia con pequeños negocios familiares, de personas originarias del territorio, que realizan un gran esfuerzo inversor, y el carácter en gran parte de éstas de negocio familiar complementario contribuye también a esta supervivencia. De los negocios cerrados, gran parte de ellos se derivan de la jubilación de sus propietarios, de haber aportado por sectores con excesivo riesgo y nula implantación anterior, del menor riesgo económico acometido con una ligera mayor subvención, y de la escasa cultura emprendedora. Incluso, aunque no se pueda corroborar, la búsqueda de beneficios a corto plazo y la presencia de "caza-subvenciones" sean otros factores invisibles que hayan contribuido a la clausura de estas empresas. Por otra parte, hay que considerar también que el componente innovador exigido a las actuaciones derivadas del enfoque LEADER da lugar a que la inseguridad emprendedora en muchos de los proyectos llevados a cabo sea elevada, cuestión que aún con mayor motivo refuerza nuestra afirmación del elevado esfuerzo realizado y el alto éxito alcanzado.

Atendiendo al reparto por medidas, es en *turismo rural* donde existe una mayor continuidad en los negocios generados con ayuda de LEADER, 71 de cada 100. Ello a pesar del descenso importante en la demanda interna, principal consumidora de este tipo de turismo en el último periodo de crisis económica. La generación de una actividad novedosa, de ocio y restauración, y que en algunas ocasiones ha funcionado y funciona como complemento de rentas familiar, tal y como han constatado en las respuestas a las encuestas los empresarios y empresarias, no siendo la actividad principal de los titulares o de la familia, pero que contribuye a la pervivencia de ellos. De hecho, gran cantidad de estos negocios recuperaron las antiguas construcciones de casas de campo –cortijos–, que se daban de alta en turismo, y que funcionan de forma intermitente en los periodos vacacionales. Por tanto, y desde nuestra opinión, las reflexiones de finales de la década de los 90 y comienzos de la siguiente centuria realizada por diversos autores, que acusaban a LEADER de apostar excesivamente en turismo, como la "opción fácil", "intuitiva" y "no planificada", y que podía generar una alta artificialidad en estos negocios, estaban en gran parte infundadas, aunque no por ello dejaban de ser adecuadas en lo referente,

por ejemplo, a la generación de monoactividad, de no ser llevadas a cabo por titulares de explotaciones agrarias como complementariedad de rentas, o de no considerar determinadas tipologías como el agroturismo.

Precisamente, en nuevos nichos de inversión, con mayor apuesta y respaldo por parte del sector público y de los centros de investigación y fomento agrario, donde se realizaron estudios de mercado exhaustivos, como en la creación de granjas de aves-truces o de caracoles, ha sido donde se han encontrado menores tasas de supervivencia, al igual que ha sucedido en la generación de negocios de elaboración de quesos. Cuestión también lógica si se considera el mayor riesgo empresarial ante una actividad totalmente nueva en los territorios de estudio y con alto componente innovador. Así, en valorización de la producción agraria y endógena encontramos únicamente que 41 de 100 empresas continúan aún funcionando.

Por otra parte, la continuidad se debe también a la procedencia de los emprendedores, la mayor cuantía de ellos del propio municipio (69 por cien), y donde los lazos familiares, además de la propia identidad, refuerzan la voluntad por continuar con el negocio y en el mismo lugar de procedencia y residencia. La búsqueda de un lugar con atractivos rurales y paisajísticos contribuye a la pervivencia en el caso de los neo-rurales. Por otra parte, la elevada inversión realizada, en gran parte, aportación personal propia conlleva también un compromiso financiero y económico con el nuevo negocio acometido.

Los motivos para crear el nuevo negocio también refuerzan la continuidad al estar relacionados con la búsqueda de su propio empleo y generar un producto o servicio inexistente en el territorio. La diversificación económica y el componente innovador/pionero son también aspectos resaltados como principales aportaciones, no solo por los emprendedores sino también por los técnicos de los GAL.

Además, es necesario señalar la importancia de la subvención como importante aliciente para crear la nueva empresa, y que contribuye a reforzar/ampliar la inversión, si bien la mayor parte de los entrevistados hubiera acometido la inversión, aunque en menor cuantía, en sectores que presentaban una gran demanda real, o incluso potencial, como la hostelería, la restauración o la artesanía. De hecho, el mayor porcentaje de ayuda, no implica una mayor continuidad, sino al contrario. Además, el respaldo en materia de información técnica, administrativa, burocrática, e incluso innovadora, por parte de los correspondientes equipos técnicos es algo subrayado notablemente por los emprendedores estudiados.

Como principales problemas en la tramitación se denuncian la burocracia, el demasiado tiempo en la recepción de la ayuda, y la reducida cuantía de ésta. Pero en general se realiza por parte de los emprendedores una valoración positiva o muy posi-

tiva. Estos problemas son un calco de los anotados por los técnicos de los GAL, los cuales también califican como de éxito su implementación.

Así, los técnicos realizaron una valoración de los PDRN como significativamente positivos, subrayando como principales aportaciones la diversificación económica, la puesta en valor del patrimonio, además del incremento de la toma de decisiones local. La diversificación económica y la puesta en valor del patrimonio también son dos elementos anotados como principales contribuciones por parte de los emprendedores creadores de nuevas empresas. Como aspectos negativos y a mejorar denuncian la cada vez mayor injerencia de la administración regional, y las carencias en participación de colectivos tales como los jóvenes y los desempleados.

En definitiva, se puede calificar la práctica del desarrollo rural neoeudógeno, la puesta en valor de recursos endógenos con fondos exógenos, la apertura de nuevos negocios por población autóctona con innovaciones muchas de ellas venidas de fuera, y en definitiva, la aplicación del enfoque LEADER en cada uno de los territorios analizados; como de exitosa. Y ello sin considerar el enfoque innovador e imitador de estos proyectos para el conjunto de la población. Pocos programas públicos han tenido unos resultados y efectos tan positivos para el desarrollo rural, y con efectos e impactos que han perdurado tan largo tiempo, pese a los años transcurridos. La continuidad en la actualidad de la mayor parte de las empresas apoyadas en su creación, junto con otra serie de importantes logros, corrobora la anterior afirmación. Ello tampoco es óbice para seguir mejorando en determinadas cuestiones: fomento del capital social y del cooperativismo; extensión de los proyectos y mayor empoderamiento y participación en la toma de decisiones de otros colectivos no pertenecientes a la *project class*, como jóvenes y mujeres que se pueden beneficiar de un mayor apoyo a la creación de empresas; conciliación de las relaciones endógenas y exógenas, principalmente de la administración regional con los actores y gestores locales, reforzando ésta su papel de facilitador del desarrollo rural y del emprendimiento y reduciendo las trabas burocráticas y administrativas; y mejora de la financiación; entre otras cuestiones principales.

---

## Agradecimientos

Esta investigación ha sido financiada en el marco del proyecto de investigación "Programas de desarrollo y cambio rural en la UE: gobernanza, resultados y lecciones

a compartir 2007-13" financiado por el Ministerio de Economía y Competitividad español dentro de su Programa de Excelencia, CSO2014-56223-P. Los autores quieren agradecer la participación de los técnicos de los GAL Alpujarra de Granada, Alpujarra de Almería, Altiplano de Granada y Vega-Sierra Elvira, así como los comentarios de los evaluadores anónimos.

## Referencias

- Arcila, M. y López, J. 2015. "Los centros de interpretación como motor de desarrollo turístico local, ¿un modelo fracasado? El caso de la provincia de Cádiz". *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles* 67: 143-165.
- Barke, M. y Newton, M. 1995. "La iniciativa comunitaria 'Leader' y el desarrollo rural en España: estudio comparativo de la Alpujarra (Almería/Granada) y La Loma (Jaén)". *Estudios Regionales* 41: 39-63.
- Barke, M. y Newton, M. 1997. "The EU LEADER Initiative and Endogenous Rural Development: the application of the Programme in two rural areas of Andalusia, Southern Spain". *Journal of Rural Studies* 13 (3): 219-341.
- Dargan, L. y Shucksmith, M. 2008. "LEADER and innovation". *Sociologia Ruralis* 48 (3): 274-291.
- Esparcia, J., Noguera, J., y Pitarch, M. (2000): "LEADER en España: desarrollo rural, poder, legitimación, aprendizaje y nuevas estructuras". *Documentos de Análisis Geográfico* 37: 95-113.
- Farrell, G. y Thirion, S. 2005. "Social capital and rural development: from win-lose to win-win with the LEADER Initiative". En *Winning and losing. The changing geography of Europe's rural areas*, ed. D. Schmied, 45-61. London: Ashgate.
- Furmankiewicz, M., Thompson, N., y Zielinska, M. 2010. "Area-based partnerships in rural Poland: the post-accession experience". *Journal of Rural Studies* 26: 52-62.
- García, J., Febles, M. y Zapata, V. 2005. "La Iniciativa Comunitaria LEADER en España". *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles* 39: 361-398.
- Gardner, G. 2011. "Community action in rural Wales". En *Rural Wales in the twenty-first century. Society, economy and environment*, ed. P. Milbourne, 81-112. Cardiff: University of Wales.
- González, P. y Macías, A. 2014. "Neoliberalismo corporativo y clientelismo en España: etnografía de la financiación europea del desarrollo rural a través de un proyecto fallido". *Revista de Antropología Iberoamericana* 9 (3): 223-250.

- Marsden, T. 2009. "Mobilities, vulnerabilities and sustainabilities". *Sociologia Ruralis* 49 (2): 113-131.
- Milbourne, P. 2011. "The social and cultural impacts of english migration to rural Wales". En *Rural Wales in the twenty-first century. Society, economy and environment*, ed. P. Milbourne, 74-103. Cardiff: University of Wales.
- Nardone, G., Sisto, R. y Lopolito, A. 2010. "Social capital in the LEADER initiative: a methodological approach". *Journal of Rural Studies* 26: 63-72.
- Navarro, F., Woods, M. y Cejudo, E. 2016. "The LEADER Initiative has been a victim of its own success. The decline of the bottom-up approach in Rural Development Programmes. The cases of Wales and Andalusia". *Sociologia Ruralis* 56 (2): 270-288.
- Nieto, A. y Cárdenas, G. 2015. "El método LEADER como política de desarrollo rural en Extremadura en los últimos 20 años (1991-2013)". *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles* 69: 139-162.
- Plaza, J. I. 2006. "Territorio, Geografía Rural y políticas públicas. Desarrollo y sustentabilidad en las áreas rurales". *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles* 41: 69-95.
- Ploeg, J. D. van der, Renting, H. and Brunor, G. 2000. "Rural development: from practices and policies towards theory". *Sociologia Ruralis* 40 (4): 391-408.
- Ray, C. 2006. "Neoendogenous rural development in the EU". En *Handbook of rural studies*, eds. P. Cloke, T. Marsden y P. Mooney, 295-336. London: Sage.
- Rodríguez, F. 2000. "Desarrollo rural en las montañas andaluzas. Un análisis desde la sostenibilidad". *Cuadernos Geográficos* 30: 97-121.
- Shortall, S. 2008. "Are rural development programmes socially inclusive? Social inclusion, civic engagement, participation, and social capital: exploring the differences". *Journal of Rural Studies* 24 (4): 450-457.
- Thirion, S. 2000. "El método SAP en Portugal (Sistematización de la Autoevaluación Participativa)". En *Mejorar la calidad de las evaluaciones expost de LEADER II*, ed. Observatorio Europeo LEADER, 36-52. Bruselas: Comisión Europea.
- Viladomiu, L., Rosell, J. y Francés, C. 2010. "Factores determinantes de la participación de la mujer como promotoras de proyectos LEADER +". *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros* 226: 177-206.
- Woods, M. 2011. *Rural geography*. London: Routledge.

## ANEXO

### Cuestionario servido a emprendedores del territorio

<b>En cuanto al emprendedor</b>											
<b>1 Sexo</b>	<b>2 Edad (momento de realizar inversión)</b>										
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> </table>										
<b>3 Nivel estudios</b>	<b>4 Formación en el ramo/actividad</b>										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> </table>			- Si - No								
<b>5 Procedencia sectorial. Experiencia emprendedor y profesión anterior</b>	<b>6 Procedencia territorial</b>										
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> </table>										
<b>En cuanto a la empresa</b>											
<b>7 Continúa funcionando en la actualidad</b>			<b>8 Fecha realización</b>								
Si    No											
<b>9 Razones para emprender</b>			<b>10 Procedencia del capital propio invertido</b>								
Por falta de ofertas de empleo	Cubrir necesidades no satisfechas	no	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Recursos propios</td> <td style="width: 50%;">Mixta</td> </tr> <tr> <td>Financiación bancaria</td> <td>Otros</td> </tr> </table>			Recursos propios	Mixta	Financiación bancaria	Otros		
Recursos propios	Mixta										
Financiación bancaria	Otros										
Experiencia en el sector	Creación de un producto o servicio nuevo										
<b>El componente innovador</b>											
<b>11 Mayores contribuciones de su nueva empresa</b>											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">5</td> </tr> </table>							1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5						
Creación de empleo											
Identidad territorial y puesta en valor recursos endógenos											
Diversificación económica											
Aumento riqueza económica municipio											
Componente innovador											
Fijar población											
Otros (señalar):											
<b>12 Evolución empleo desde creación empresa</b>											
Aumenta    Disminuye    Mantiene											
<b>Opinión personal y valorativa sobre los PDRN y sobre la comarca</b>											
<b>13 Opinión sobre LEADER</b>			<b>14 Obstáculos encontrados en LEADER</b>								
- Excelente x Buena - Indiferente + Regular = Negativa			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">5</td> </tr> </table>				1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5						
			Excesiva burocracia								
			Demasiado tiempo desde petición ayuda hasta recepción fondos								
			Excesiva especificidad de las ayudas								
			Limitación de fondos destinados a ayudas								
			Desconocimiento de la existencia de ayudas o falta de información								
<b>15 Hubiera hecho la inversión sin la ayuda</b>			<b>16 ¿Qué cambiarías/mejorarías de la aplicación de LEADER?</b>								
Si    No											
<b>A rellenar por el encuestador</b>											
<b>17 Actitud ante la entrevista</b>			<b>18 Otras observaciones</b>								