ESTRATEGIAS ENDÓGENAS DE DESARROLLO PARA LA CREACION DE EMPRESAS EN LAS COMARCAS DE LLEIDA

José Manuel Alonso Martínez; Manuel Ruiz González
Universitat de Lleida

RESUMEN

La comunicación presenta las principales estrategias endógenas de desarrollo para fomentar la creación de empresas en las comarcas de Lleida, extraídas del estudio estratégico de dinamización de las comarcas de Lleida realizado por la Unidad de Promoción y Desarrollo (UPD-UdL), entre los años 1996 y 1998. El estudio se basa en un trabajo empírico de más de 700 entrevistas y su análisis mediante herramientas estadísticas y técnicas delphi. La metodología seguida pretende alcanzar el diseño de las estrategias que permitan integrar la diversidad de recursos y las necesidades locales para conseguir la participación de todos e involucrarlos en la búsqueda de acciones consensuadas y coherentes. Los resultados obtenidos muestran las estrategias territoriales por comarcas para la creación de empresas, al mismo tiempo que se señala su integración con otros aspectos del desarrollo del territorio y una adecuada coordinación y complementariedad con las acciones que se emprenden desde el exterior.

1.- INTRODUCCIÓN

La Universitat de Lleida con el espíritu de mantener una presencia activa en el territorio y contribuir en el desarrollo económico, fomentando la creación de empresas, la creación de ocupación y participando en el debate territorial, ha sido la primera Universidad española que ha actuado como promotora de una Unidad de Promoción y Desarrollo.

En junio de 1996 y con una duración de 30 meses entró en funcionamiento la Unidad de Promoción y Desarrollo de la Universitat de Lleida (UPD-UdL), formada por un equipo interdisciplinar de 12 personas con un ámbito de actuación que incluía toda la provincia de Lleida. Este proyecto UPD-UdL estaba cofinanciado por el INEM, el Departamento de Trabajo de la Generalitat de Catalunya, y la Unión Europea a través del Fondo Social Europeo.

Las Unidades de Promoción y Desarrollo (UPD) se definen como módulos de intervención en el ámbito comarcal y regional, identificando las potencialidades de desarrollo y ocupación de las comarcas, elaborando planes integrales de intervención de las Escuelas Taller y Casas de Oficios, y proyectos de desarrollo, fomentando, bien directamente bien a través de los Centros de Iniciativa Empresarial, la inserción laboral de los jóvenes que participan en los citados proyectos. El Programa UPD, se inscribe en el área de investigación y análisis de las oportunidades de desarrollo local, comarcal y provincial en términos de ocupación, y se engloba en procesos más amplios de generación de empleo, como operaciones integradas de desarrollo.

Uno de los objetivos de actuación de la UPD-UdL, era la elaboración de un estudio estratégico de dinamización del potencial de recursos materiales y humanos de la circunscripción de Lleida, contemplando su posible implantación con la colaboración de los organismos sociales del ámbito geográfico objeto de estudio y actuación. Se pretendía que este estudio fuera un marco de referencia tanto para los agentes públicos como privados donde se identificaran los objetivos a alcanzar y las estrategias prioritarias a emprender, con la finalidad de conseguir un crecimiento económico sostenido en toda la demarcación de Lleida, que hiciera posible la conservación de los recursos naturales y una mejora de la calidad de vida de los ciudadanos. Este estudio quería ser un punto de partida para alcanzar, mediante técnicas de dinámicas de grupo - reuniones, mesas de trabajo, debates sectoriales,...- el mayor grado de consenso y participación a la hora de verificar, técnica y económicamente, cada una de las acciones propuestas, y establecer prioridades para su ejecución, asignando responsables para su implantación.

El estudio realizado por la UPD-UdL durante esos 30 meses se titula, "**Lleida, dels Pirineus a la Plana. Estudi estratègic comarcal**", y se dividió en dos partes. La primera parte incluía el diagnóstico de la situación actual de la totalidad de la circunscripción de Lleida, describiendo el medio físico, analizando la población y el mercado laboral, los sectores de actividad económica, el patrimonio cultural y natural de la provincia, y realizando un diagnóstico de las infraestructuras, servicios y equipamientos de toda la demarcación. En cuanto al contenido de la segunda parte, se realizó un estudio estratégico para cada una de las trece comarcas de Lleida, incluyendo un diagnóstico de la situación actual; un análisis DAFO - debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades - como resultado de entrevistas y cuestionarios a más de 600 personas implicadas en cada comarca; y una proposición de las 10 líneas estratégicas más significativas para cada comarca, al objeto de capitalizar las oportunidades externas y las fortalezas internas más importantes, al tiempo que se intentaban evitar los efectos negativos derivados de las amenazas exteriores y las debilidades internas más preocupantes.

En la línea de profundizar las investigaciones en curso vinculadas a la creación de empresas que estamos realizando los autores, y partiendo de éste estudio estratégico de dinamización que hemos dirigido, se pretende en esta comunicación analizar las principales estrategias endógenas de desarrollo derivadas del estudio, cuyo principal objetivo sea favorecer la creación de empresas en las distintas comarcas de Lleida.

2.- OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

La presente comunicación tiene como objetivo analizar los resultados del estudio estratégico realizado por la UPD-UdL, entre los años 1996 y 1998, incidiendo en los resultados obtenidos sobre las estrategias endógenas de desarrollo para fomentar la creación de empresas en las trece comarcas de la provincia de Lleida.

Para la realización del estudio estratégico de dinamización, se utilizó una técnica metodológica que se centra en la investigación sistemática e iterativa sobre acontecimientos actuales y futuros, empleando para ello las consultas a expertos, y siguiendo una metodología Delphi muy usual en actividades de planificación. Los trabajos desarrollados se ajustaron a una metodología que incluía las tres fases que se describen a continuación:

FASE 1: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

En esta fase se pretendía identificar las tendencias del contexto social, económico y territorial en el que está inmersa la provincia de Lleida y definir su posicionamiento en dicho contexto. Esta fase incluyó la recogida, sistematización y análisis de la información cuantitativa y cualitativa disponible en los diferentes estudios y planes comarcales, libros, informes, artículos, prensa, conocimiento de otras experiencias, etc., así como visitas a los diferentes territorios realizando entrevistas selectivas. El resultado final fue la redacción de un diagnóstico de la situación actual de Lleida como provincia, y su encaje territorial en el marco de Cataluña y del resto del Estado, así como un diagnóstico de la situación actual de cada una de las 13 comarcas que constituyen la demarcación de Lleida.

FASE 2: FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.

El objetivo de esta fase era identificar los grandes retos que Lleida tiene planteados en el futuro, y formular las acciones estratégicas adecuadas a dichos retos. La unidad de estudio en esta fase fue la comarca.

Exploración territorial. Identificación de expertos.

Para que ningún actor local se sintiera excluido del proceso se procedió a la identificación de los grupos dinámicos y de los expertos de cada unidad de estudio, entendiendo que son los portadores de los testimonios privilegiados de una situación social o les personalidades clave de un ámbito concreto de la sociedad así como las relaciones entre los diferentes grupos. Para determinar estas personas relevantes en el tejido social y económico de cada comarca, se mantuvo una estrecha colaboración con técnicos y entidades de las diferentes áreas geográficas como agentes de empleo y desarrollo local (AEDL), dinamizadores ocupacionales, instituciones de promoción económica, responsables políticos, etc., lo que permitió identificar y contactar con persones de todos los ámbitos: sanidad, enseñanza, políticos, empresarios, técnicos, instituciones,... consiguiendo una elevada representatividad.

Realización de entrevistas

Una vez realizado el diagnostico de la situación y identificados los expertos de las diferentes unidades de estudio, se los entrevistó individualmente siguiendo un guión preestablecido que permitía analizar los diferentes aspectos de cada comarca reflexionando sobre las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la misma. El número de entrevistes realizadas por los técnicos de la UPD-UdL fue de 520, unas 40 por comarca. El resultado de las entrevistas concluyó en la redacción de una matriz DAFO - Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades- para cada comarca, añadiendo los cambios más significativos de los últimos años y las medidas a aplicar.

Realización de una encuesta postal

Con el objetivo de corroborar el grado de acuerdo o desacuerdo de estas personas respecto a las respuestas más mencionadas y representadas en forma de matriz DAFO, así como para valorar la importancia relativa de estas respuestas, y con la opción de proponer líneas estratégicas para desarrollar en cada comarca, se envió una encuesta a todos los entrevistados y a una nueva selección de expertos hasta completar un total de 760 personas. Se intentó acceder a la mayor muestra representativa posible del tejido económico y social de cada comarca. La encuesta incluía en cada respuesta una valoración con una escala de uno a cinco que permitía realizar esta comprobación y ordenación del grado de importancia de les diferentes ideas. El resultado fue la redacción para cada comarca de una matriz DAFO consensuada y con una priorización de las 10 respuestas más mencionadas en cada apartado.

Proposición de líneas estratégicas

Les líneas estratégicas propuestas para cada comarca se elaboraron a partir de las propuestas obtenidas en el procesamiento de la información de las encuestas y a partir de la matriz DAFO consensuada obtenida en el apartado anterior, de forma que se pudieran capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas más importantes, al tiempo que se procuraba evitar los efectos negativos derivados de las amenazas exteriores y las debilidades internas más preocupantes. El resultado consiste en la propuesta de 10 líneas estratégicas para todas las comarcas analizadas.

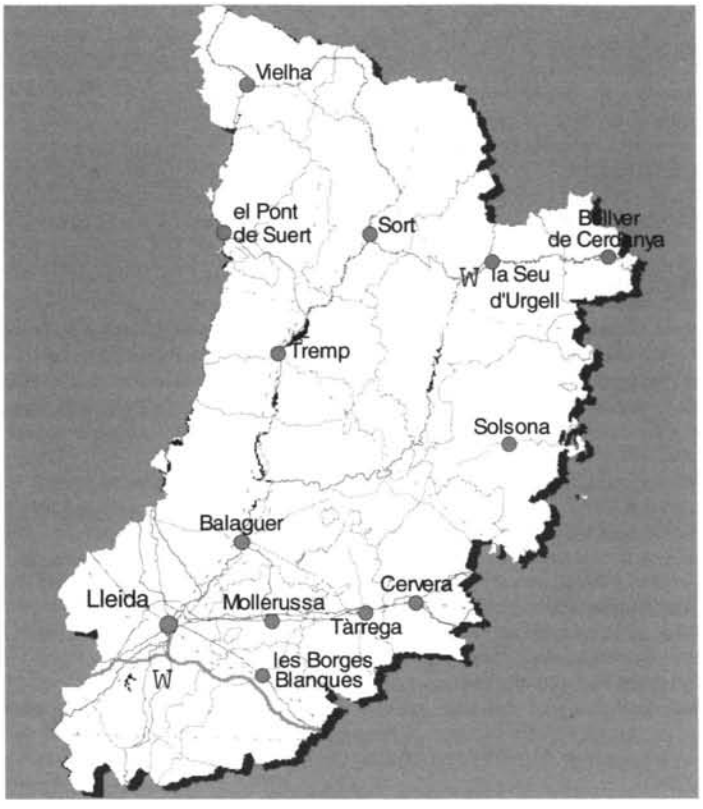
FASE 3: REDACCIÓN, APROBACIÓN E IMPLANTACIÓN DEL MODELO.

Esta fase consistirá en la realización de un documento final de integración y síntesis de las dos fases anteriores donde se recojan los objetivos a alcanzar y los correspondientes programas de actuación a emprender. Este documento debe ser el resultado del consenso de una amplia representación de los principales actores de cada comarca, verificando técnicamente y económicamente cada una de las acciones propuestas, estableciendo prioridades para su ejecución y procediendo a la asignación de responsabilidades para su implantación. Esta fase se realizará mediante dinámicas de grupo - reuniones, mesas de trabajo, debates sectoriales,...- utilizando como punto de partida el estudio realizado.

3.- AMBITO GEOGRAFICO OBJETO DEL ESTUDIO.

El objetivo de este apartado es presentar de manera global las principales problemáticas a considerar para el futuro desarrollo de la totalidad de comarcas de Lleida, pero sin olvidar las singularidades que afectan a cada una de ellas. Los resultados obtenidos en este estudio muestran las posibilidades de movilización de recursos, permiten realizar un análisis de oportunidades de creación de empresas y desarrollar instrumentos que fomenten la ocupación, generando información sobre oportunidades no explotadas que puedan ser acogidas y desarrolladas por la iniciativa privada.

La división territorial de la provincia de Lleida incluye 13 comarcas: Garrigues, Urgell, Segrià, Segarra, Pla d'Urgell, Noguera, Solsonés, Alta Ribagorça, Pallars Sobirà, Pallars Jussà, Vall d'Aràn, Alt Urgell y Cerdanya. Estas comarcas se engloban en las dos grandes áreas que caracterizan el territorio de Lleida, les comarcas de la plana formadas por las seis comarcas nombradas inicialmente, y el grupo de las comarcas de montaña que forman la unidad geográfica llamada Alto Pirineo, y que incluiría a las siete comarcas enunciadas en último lugar.



4.- PRINCIPALES RESULTADOS ANALISIS DAFO EN LAS COMARCAS DE LLEIDA.

La explotación de los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas, permite presentar el diagnóstico de la situación actual en forma de matriz DAFO, con las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que afectan al desarrollo futuro de las zonas estudiadas. El conjunto de la información obtenida es muy rico en matices y permite un análisis en profundidad de las tendencias socioeconómicas actuales en las comarcas de Lleida. A continuación se presentan los resultados de forma muy sintética con el fin de ofrecer una visión de conjunto. Estos resultados hacen referencia a las respuestas más mencionadas y son presentadas de forma agrupada en diferentes ámbitos temáticos.

Del análisis de los principales cambios acaecidos en la provincia de Lleida en los últimos años destaca como cambio más significativo un aumento generalizado del turismo, principalmente en las comarcas de montaña. El sector primario se ha reestructurado de forma global con los consiguientes procesos de reducción de los activos agrarios y el número de explotaciones, así como del abandono de campos en algunas zonas, sobre todo en las zonas de alta montaña. Respecto al sector secundario, destaca la pérdida de activos y la debilidad del tejido industrial. En cuanto a las infraestructuras, se constata la gran mejora de estas y de los servicios en general, especialmente en comunicaciones. También se observa una gran sensibilización en la problemática del envejecimiento y la desestructuración demográfica. Pocos cambios se constatan en cuanto a los recursos naturales y culturales.

PUNTOS FUERTES

Entre los PUNTOS FUERTES de las diferentes comarcas, se destaca la abundancia en Recursos culturales y naturales, poco transformados, y mayoritariamente, se considera la situación geográfica como una ventaja por sus atractivos. En cuanto a las respuestas sobre los recursos económicos, predominan las referencias al sector terciario en les comarcas de montaña, y en concreto al turismo, tanto de nieve como de deportes de aventura, pero con grandes problemas de estacionalidad. En la plana se destaca la importancia del sector primario por la existencia de grandes regadíos, una desarrollada ganadería intensiva, y productos consolidados con denominación de origen. En cuanto a las Infraestructuras y desarrollo urbano la mayoría de respuestas se orientan a la mejora de las comunicaciones y accesos a los núcleos secundarios, así como a la mejora de las telecomunicaciones y los servicios en general. Finalmente se constata que Lleida es una zona con un desempleo bajo y una baja conflictividad laboral, y en general como un territorio con una buena calidad de vida, donde las capitales de comarca actúan como núcleos de servicios.

Entre los puntos fuertes más destacados por las personas que han participado en éste estudio, desde el punto de vista de fomentar la creación de nuevas empresas en los territorios considerados se pueden destacar:

- Entorno natural y buenas comunicaciones e infraestructuras (todas la comarcas de montaña)
- Productos autóctonos de calidad
- Actividades económicas relacionadas con la naturaleza: esquí, deportes aventura, caza, pesca,...
- Incremento del turismo y desestacionalización
- Buen funcionamiento del sector de la construcción apoyado en el turismo a causa de las segundas residencias.
- Algunas localidades muy especializadas en el sector servicios.
- Industria agroalimentaria potente en toda la plana de Lleida.
- Ubicación de importantes cooperativas de 2º grado en varias comarcas de la plana de Lleida.
- Transformación producciones primarias de gran calidad y reconocimiento como el aceite en Garrigues.
- Existencia de turismo rural y transformación de productos agrarios artesanales principalmente en la montaña.
- Turismo diversificado y bien promocionado en algunas comarcas como el Pallars Sobirà
- Gran oferta de técnicos cualificados en el Segria, y existencia de gente joven formada en muchas comarcas, pero gente enraizada y emprendedora en algunas de ellas como el Pla de Urgell, Urgell.
- Disponibilidad, proximidad de materias primas a las industrias agroalimentarias, sobre todo en la plan de Lleida.
- Existencia de grandes empresas que absorben mucha mano de obra como en la Segarra y Segria.
- Lleida ejerce como polo de atracción comarcal y supracomarcal, es un núcleo de servicios administrativos

- Existencia de un microcluster de maquinaria agrícola a Lleida.
- Existencia del Centro Tecnológico Forestal de Catalunya en el Solsonés.
- Industria bastante diversificada en algunas comarcas como el Solsonés.
- Recursos paisajísticos, arquitectónicos y naturales muy atractivos, y fiestas consolidadas.
- Predominio de la pequeña y mediana empresa con preponderancia de la iniciativa local.
- Suficiente oferta de suelo industrial en la mayoría de la comarcas como en el Urgell
- Existencia de denominaciones de origen
- Especialización de algunas poblaciones como centros de atracción comercial
- Industria turística importante basada en la nieve en algunas comarcas de montaña como el Valle de Aran.

PUNTOS DÉBILES

Aunque se ha constatado como cambios muy relevantes los avances en infraestructuras y desarrollo urbano, las respuestas sobre los principales **PUNTOS DEBILES** siguen incidiendo sobre deficiencias en comunicaciones, tanto en carreteras como en la red ferroviaria, así como una insuficiencia en servicios. Las respuestas sobre la Población y los Recursos Humanos más repetidas coinciden mayoritariamente en el envejecimiento, el despoblamiento, el no regreso de la gente formada, la falta de formación profesional y continuada adecuada a las nuevas tendencias socioeconómicas y sobretodo a las necesidades de cada comarca, destacándose una escasa especialización de la mano de obra. En las áreas de montaña se coincide en una falta de política de formación ocupacional y de planificación territorial específica, y en la distancia a los centros de decisión.

Las referencias a las Actividades Económicas aluden en muchas respuestas a la falta de inversiones tanto privadas como públicas, a la regresión en activos y PIB de la ganadería y a la debilidad del tejido industrial, muy concentrado en algunas comarcas, y con una clara falta de industria agroalimentaria de segunda transformación. Se constata en las comarcas de montaña una fuerte estacionalización y dependencia de las actividades turísticas, mientras que en la plana se manifiesta una escasa incidencia de la promoción turística con una clara falta de infraestructuras turísticas. En el sector primario de la plana a menudo se hace referencia a los problemas relacionados con los residuos ganaderos y se observa una excesiva dependencia de la economía agraria. En cuanto a los Recursos Naturales y Culturales, los puntos débiles considerados son mucho menos frecuentes y suelen hacer referencia al poco aprovechamiento económico de estos.

Desde el punto de vista de fomentar la creación de nuevas empresas en los territorios considerados, entre los puntos débiles más destacados por las personas que han participado en éste estudio se incluye:

- Falta de estructura organizativa y empresarial en muchas comarcas.
- Escaso tejido industrial y poco diversificado, con dependencia excesiva de algunas empresas en determinadas comarcas como en Alta Ribagorza con Enher y Boi Taull,...
- Falta de dinamismo empresarial, y escasez de iniciativa emprendedora en algunas comarcas como Alta Ribagorza, Pallars Jussà, Pallars Sobirà, Garrigues, Noguera, Valle de Aran.
- Escasez de ingenieros industriales. Falta mano de obra cualificada en algunas comarcas y poca adaptación de la formación impartida a las necesidades comarcales. Falta formación referida a nuevas actividades económicas.
- Dependencia excesiva del turismo, con poca planificación y poca diversificación de la oferta
- Poca capacidad para atraer industrias foráneas
- Concentración de la escasa industria existente en los núcleos más importantes de las comarcas.
- Emigración selectiva de gente joven formada y falta de regreso de gente formada, sobre todo en los dos Pallars.
- Falta de suelo industrial en algunas comarcas como el Pallars Sobirà.
- Pocos recursos turísticos naturales y arquitectónicos en algunas comarcas de la plana de Lleida como el Pla de Urgell. Escasa promoción turística y cierta incredulidad delante el potencial turístico de algunas comarcas.
- Poca oferta en infraestructura turística (plazas hoteleras,...) sobre todo en las comarcas de la plana.
- Poca especialización en la industria de segunda transformación sobre todo en la industria agroalimentaria y en el sector de la madera.
- Falta de servicios en los pueblos pequeños.
- Poco peso del sector industrial y falta de cultura industrial
- Existencia de economía sumergida en el sector textil como en el Urgell.
- Actividad económica estacional basada en el sector terciario y dependiente del esquí en algunas comarcas como el Valle de Aran.

AMENAZAS

Por lo que respecta a las **AMENAZAS** de futuro que se plantean en el desarrollo comarcal de Lleida, destaca la amenaza de la reducción de las inversiones en infraestructuras, especialmente en comunicaciones, y en los servicios. También se plantea la amenaza de una falta de planificación territorial y ordenación urbanística y el riesgo en la masificación de las actividades y construcciones turísticas, sobretodo en la montaña. Los aspectos más problemáticos sobre Población y Recursos Humanos son el progresivo envejecimiento de la población, la emigración de los jóvenes, la no-continuidad de la actividad agrícola, el despoblamiento de los pueblos pequeños, principalmente en los valles secundarios y núcleos altos de las comarcas de montaña, y la falta de formación adecuada a las necesidades locales. En cuanto a las Actividades Económicas en la gran mayoría de las respuestas se hace mención a la regresión de la actividad agrícola y en mucha menor frecuencia la permanente debilidad del tejido industrial, sobretodo en la montaña. Otro aspecto muy comentado frecuentemente en las comarcas de la plana de Lleida es el riesgo ambiental debido a los residuos ganaderos, principalmente. Las amenazas que aluden al Territorio y las Instituciones son poco frecuentes y muy específicas para cada comarca aunque si se produce una respuesta generalizada sobre el riesgo en la insuficiencia y posible recorte de las ayudas específicas de las instituciones para la ganadería y las zonas rurales. En cuanto a los Recursos Naturales, las respuestas se concentran en el riesgo de explotación de forma no sostenible de estos recursos y en la dificultad de gestionarlos. Lo mismo se piensa de los Recursos Culturales.

Entre las amenazas consideradas por las personas que han participado en éste estudio, y que tienen una clara influencia en el fomento de la creación de nuevas empresas en la provincia de Lleida se pueden destacar:

- Falta de iniciativas locales y poco apoyo institucional
- Exodo de emprendedores hacia zonas más dinámicas. No regreso de los jóvenes formados. Escasa valoración de los técnicos locales. Huida de jóvenes hacia las ciudades más equipadas y con más servicios.
- Dependencia excesiva del turismo que se convierte en monocultivo. Masificación turística. Excesiva focalización y dependencia del turismo de nieve en algunas comarcas como en el Valle de Aran.
- No adaptar la formación profesional a las necesidades comarcales
- Fuerte competencia entre todas las zonas de la provincia para captar industrias, atraer turistas, etc.
- Falta de diversificación en las actividades económicas a desarrollar, y las que se desarrollen no favorezcan la incorporación y mantenimiento de la población femenina.
- Poca renovación de la oferta hotelera y poca inversión en la mejora de los espacios turísticos
- Envejecimiento y disminución de la población.
- Desplazamiento del ocio hacia otras comarcas
- Excesiva polarización de la estructura económica en grandes empresas, sobre todo en la Segarra y Urgell.
- Excesiva concentración de industrias en determinadas poblaciones como Solsona, Balaguer, Mollerusa, etc.
- La implantación de superficies comerciales medianas en detrimento del pequeño comercio tradicional.

- Desaparición del ocio en algunas comarcas
- El dinero fácil y la mentalidad acomodada en zonas muy turísticas como el Valle de Aran

OPORTUNIDADES

Las respuestas sobre las principales **OPORTUNIDADES** que se atribuyen a las Actividades Económicas son diversas según cada comarca, debido a la gran especificidad existente. Destaca no obstante la posibilidad de promocionar un turismo de calidad, diversificando la oferta en los diferentes territorios. También se destaca, principalmente en las comarcas de montaña, la necesidad de revalorizar y profesionalizar la ganadería, potenciando el consumo de los productos locales. Se coincide en potenciar la agroindustria de calidad y la creación de pequeñas industrias dispersas en el territorio. También se incide en las oportunidades para diversificar los cultivos actuales como consecuencia de los nuevos regadíos, así como para nuevas demandas (plantas medicinales,...).

Un gran número de respuestas aún considera una oportunidad mejorar la accesibilidad y las comunicaciones en general y especialmente en los valles secundarios de las comarcas de montaña. También se destaca el aprovechamiento de nuevas infraestructuras y comunicaciones, como el TGV, y la incorporación de nuevas tecnologías. Se inciden en muchas comarcas en la oportunidad de aprovechar el potencial endógeno de los recursos humanos locales, en la posibilidad de adaptación de ésta población en forma de nuevas iniciativas económicas, a los recientes cambios sociales (pautas de consumo en revalorización del aspecto natural y saludable, aumento del tiempo de ocio y aumento de los servicios personales –atención a los ancianos, más población estacional, más necesidad de servicios personalizados-). También se destaca la necesidad de formar mano de obra y técnicos especialistas. A menudo se plantea la necesidad de más planificación del territorio de forma coordinada entre instituciones y comarcas y la necesidad de consolidación de la marca Pirineos y de la idea Plana de Lleida. También son oportunidades el aprovechamiento de la revalorización del mundo rural. Las respuestas sobre las oportunidades en cuanto a los Recursos Culturales y a los Recursos Naturales hacen referencia a la gran ocasión para explotar económicamente estos recursos.

Entre las oportunidades más destacadas desde el punto de vista de fomentar la creación de nuevas empresas, y según las respuestas más repetidas por las personas que han participado en éste estudio, se pueden destacar:

- Incentivar la creación pequeñas empresas difusas por el territorio
- Atracción de inversiones exteriores y explotación de recursos ociosos
- Atracción de turistas con mayor poder adquisitivo ofertando un turismo de calidad
- Proliferación de casas de colonias y pequeños hoteles rurales.
- Contención 2ª residencia y aumento plazas hoteleras
- Desarrollo turístico con un mayor aprovechamiento de los recursos naturales, como los embalses.
- Diversificación turística: Potenciación turismo rural, industrial, cultural, termalismo, ecología, etc.
- Especialización turística (esquí, rafting, lagos, parque temático,...)
- Aprovechamiento de las masías para crear casas de "pages" y crear una red entre ellas organizando actividades.
- Potenciación de la artesanía agroalimentaria
- Aumento del consumo de productos procedentes de una agricultura y ganadería de calidad.
- Producción, transformación y comercialización de productos agroalimentarios autóctonos.
- Potenciar el consumo de oliva arbequina y la producción de aceite, vino y cava con denominación de origen.
- Aumentar y potenciar la creación de marcas propias en la industria agroalimentaria.
- Fomentar la creación de nuevos productos para la industria agroalimentaria.
- Mejor aprovechamiento y creación de empresas de 2ª transformación. Integración vertical empresas actuales.
- Creación de marcas propias de productos agrícolas, ganaderos, etc, para conseguir mayor diferenciación y aumentar el valor añadido de éstos productos.
- Teletrabajo y nuevas tecnologías.
- Aprovechamiento de energías alternativas (sol y viento,...)
- Mantenimiento de actividades y oficios tradicionales
- Mayor especialización del pequeño comercio. Mejorar la oferta comercial en algunas comarcas con menos tradición comercial como las Garrigas.
- Adecuación formación a las necesidades de la comarca y las empresas, y específicos de creación de empresas.
- Formación de técnicos especialistas.
- Instalación de la red de gas en toda la provincia.
- Instalación de pequeñas empresas de servicios y mantenimiento para las grandes empresas, sobre todo en comarcas como la Segarra, Solsonés.
- Favorecer la implantación de industrias abaratando el suelo industrial.
- Creación de plantas de tratamiento de residuos ganaderos para la eliminación y el reciclaje.
- Aprovechamiento de los resultados de los proyectos de investigación realizados en la Universidad de Lleida, el Centro Tecnológico Forestal de Catalunya, y otros centros de investigación.
- Aprovechar los recursos derivados de la madera y crear empresas de transformación que generen valor añadido (empresas de muebles, mobiliario urbano,etc.), principalmente en las comarcas de montaña.
- Establecer nuevos centros de iniciativas empresariales como vivero de empresas, según se solicita en el Urgell.
- Comercialización productos naturales con marca de calidad.

5.- PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS EN LLEIDA.

Las principales **MEDIDAS** propuestas para el desarrollo comarcal tratan de forma prioritaria sobre las Actividades Económicas y se resumen, respecto al sector primario, en la potenciación del sector agroalimentario, donde existen grandes expectativas debidas a los nuevos regadíos, y al aumento de las ayudas específicas para el sector, con especificidad para las zonas de montaña. En el sector secundario, destacan les menciones sobre la necesidad de potenciar las pequeñas industrias transformadoras de productos agroalimentarios en general, y la necesidad de suelo industrial en algunas comarcas como el Alta Ribagorza. En cuanto al sector terciario, se pide más planificación de los servicios turísticos de forma integrada con el resto de sectores económicos, más profesionalización y calidad de los servicios turísticos y desarrollo sostenible de estas actividades, innovando en desestacionalizar las ofertas y potenciándola en las comarcas de la plana de Lleida.

En el ámbito de las Infraestructuras y Desarrollo urbano se refieren mayoritariamente a la necesidad de planificar el territorio, dotar de más servicios e infraestructuras en general. Respecto a la Población y los Recursos Humanos las medidas propuestas se concentran todas en la necesidad de formación profesional adecuada a las necesidades de cada comarca, especialmente para jóvenes y a la necesidad de establecer convenios de colaboración con las universidades y diferentes centros de investigación para la identificación de los nuevos yacimientos de empleo con rigor científico y de forma respetuosa con el medio ambiente.

Las medidas propuestas que se relacionan con los Recursos Naturales se sintetizan fácilmente por la general referencia a la necesidad de gestionar el bosque, los residuos, la promoción de espacios naturales, el aprovechamiento de los RRNN con un uso respetuoso y la necesidad de investigar más sobre éstos recursos. En cuanto a las medidas propuestas en materia de Recursos Culturales, éstas han sido escasas y en general aparecen

incluidas en el apartado anterior, ya que a menudo las respuestas hacen referencia a los recursos del territorio o recursos locales, en los que la persona entrevistada incluye tanto los naturales como los culturales.

Desde el punto de vista de las estrategias específicas para favorecer la creación de empresas según las características territoriales de Lleida, destacan:

- Incentivar la creación de pequeñas empresas dispersas por el territorio, favoreciendo la utilización de recursos autóctonos.
- Diversificación del tejido industrial y creación de nuevos servicios en aquellas comarcas con "monoindustria".
- Mejorar las infraestructuras, principalmente de comunicaciones y energéticas.
- Incrementar la oferta formativa en las comarcas adaptada a las necesidades específicas de cada territorio.
- Apoyo institucional a emprendedores (ayudas, asesoramiento, formación, simplificación de trámites, etc.)
- Diseñar medidas para retener e incentivar el regreso de los jóvenes formados en los diferentes territorios.
- Abaratamiento y Plan de ordenación del suelo industrial en las comarcas que lo requieran, favoreciendo el equilibrio territorial de la comarca.
- Entre los campos a impulsar destacan:

AGROALIMENTARIO:

- Aprovechamiento de productos locales potenciando la industria de segunda transformación.
- Apoyo a la producción artesanal de alimentos y de otros productos.
- Potenciación del consumo de productos con denominaciones de origen propias y creación de marcas de calidad para productos agroalimentarios y servicios, asociadas a los distintos territorios, como Pirineos.

TURSIMO:

- Profesionalizar, potenciar y mejorar la oferta turística de forma que sea sostenible y adecuada al entorno, fomentado y apoyando la creación de nuevas infraestructuras turísticas: hoteles, casas de "pagés", etc., y nuevos atractivos turísticos: parques temáticos, ferias, rutas culturales, etc., que capten un turismo de más calidad, y desestacionalicen la oferta actual.
- Modernización del pequeño comercio de los distintos municipios.

OTROS NICHOS:

- Potenciar la creación de PYMES de servicios de las grandes empresas de las comarcas.
- Gestión del bosque, los residuos, y la promoción de espacios naturales.
- Potenciar negocios derivados del aumento de los servicios personales como atención a enfermos y ancianos.

6.- CONCLUSIONES.

La Universitat de Lleida ha sido la primera Universidad española que ha actuado como promotora de una Unidad de Promoción y Desarrollo (UPD), instrumento aglutinador y movilizador de los diversos agentes de promoción económica de la provincia para realizar un estudio estratégico de dinamización de las comarcas de Lleida.

La metodología empleada en el estudio estratégico, incluyendo una presencia activa en el territorio del personal de la UPD-UdL, permitió crear un clima de cooperación y confianza mutua con las fuerzas vivas de los diferentes municipios y comarcas: agentes económicos, sociales y políticos, consiguiendo la convergencia del esfuerzo de diferentes administraciones y entidades locales en el objetivo común de fomentar el desarrollo económico y la creación de ocupación en los territorios de Lleida, objetivo que se están traduciendo en proyectos concretos en los que está participando muy directamente la Universidad de Lleida.

Los resultados obtenidos muestran las posibilidades de movilización de recursos, permiten realizar un análisis de oportunidades de creación de empresas y desarrollar instrumentos que fomenten la ocupación, generando información sobre oportunidades no explotadas que puedan ser acogidas y desarrolladas por la iniciativa privada. Entre las estrategias específicas para favorecer la creación de empresas en el territorio, destaca incentivar la creación de pequeñas empresas dispersas por el territorio, favoreciendo la utilización de recursos autóctonos, y favoreciendo la diversificación de actividades en aquellas comarcas con "monoindustria". En esta línea se propone un abaratamiento y ordenación del suelo industrial, mejorando las infraestructuras, principalmente de comunicaciones y energéticas, y potenciar el apoyo institucional a los emprendedores mediante ayudas, asesoramiento, formación, simplificación de trámites, etc, Incrementar la oferta formativa en las comarcas adaptada a las necesidades específicas de cada territorio, y diseñar medidas para retener e incentivar el regreso de los jóvenes formados en los diferentes territorios.

Entre los campos a impulsar en los que se cree existe una gran potencialidad destaca la potenciación de una industria de segunda transformación, principalmente en el sector agroalimentario, animando el consumo de productos con denominaciones de origen propias y creando marcas de calidad, tanto por parte de la industria como por la producción artesanal de alimentos. En cuanto al sector turístico conviene profesionalizar, potenciar y mejorar la oferta turística de forma que sea sostenible y adecuada al entorno, fomentado y apoyando la creación de nuevas infraestructuras turísticas: hoteles, casas de pagés, etc., y nuevos atractivos turísticos: parques temáticos, ferias, rutas culturales, etc., que capten un turismo de más calidad, y desestacionalicen la oferta actual. Por último también se ha destacado la necesidad de modernización del pequeño comercio de los distintos municipios, la creación de PYMES de servicios de las grandes empresas de las comarcas y las oportunidades de negocio derivadas de la necesidad de gestionar el bosque y los residuos, y el incremento de necesidades de servicios personales como la atención a enfermos y ancianos.

7.- BIBLIOGRAFIA.

ALCARAZ R. (1995). EL EMPRENDEDOR DE ÉXITO. GUÍA DE PLANES DE NEGOCIOS. EDITORIAL MC GRAW HILL

AMAT O. Y OTROS. (1996). EMPRENDER CON ÉXITO. EDICIONES GESTIÓN 2000

INEM (1996). EXPERIENCIAS DE EMPLEO Y DESARROLLO LOCAL. MINISTERIO TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES. MADRID.

JOHNSON GERRY AND SCHOLES KEVAN. EXPLORING CORPORATE STRATEGY. (1993) PRENTINCE HALL.

MINTZBERG HENRY AND BRIAN QUINN JAMES. EL PROCESO ESTRATÉGICO. (1991). PRENTICE HALL.

NUENO P. (1996) EMPRENDIENDO. EL ARTE DE CREAR EMPRESAS Y SUS ARTISTAS. ED. EXPANSIÓN DEUSTO

RUIZ, M. Y UPD-UDL (1996). AGENTS DE PROMOCIÓ ECONÒMICA A LA PROVÍNCIA DE LLEIDA. PAPERKITE EDITORIAL.

RUIZ, M. Y UPD-UDL (1997). MANUAL PARA LA REDACCIÓN DE UN PLAN DE EMPRESA. PAPERKITE EDITORIAL.