

Encuentro

Nuevos horizontes para los emprendedores del medio rural

18 y 19 de junio de 2014

Museo Aquagraria

Ciudad del Agua,
C/ Manuel Lorenzo Pardo, s/n,
Ejea de los Caballeros, Zaragoza



COMARCA DE LAS
CINCO VILLAS



M.I. AYUNTAMIENTO DE
EJEA DE LOS CABALLEROS



SFEIGA, S. A.
Ejea de los Caballeros

ADeFO
COMARCA DE LAS CINCO VILLAS

CONCLUSIONES

*No es más fuerte el que sobrevive, tampoco el más inteligente,
sino aquél que se adapta mejor al cambio.*

C. R. Darwin

Nos hemos permitido usar esta frase de Darwin, a su vez aportada por uno de los ponentes a este Encuentro, porque creemos que refleja bastante bien la intención que nos ha movido al organizarlo. La situación actual de incertidumbre creada por la crisis económica y la perspectiva del nuevo Programa de Desarrollo Rural Europeo para el periodo 2014-2020 ofrecen un escenario abonado para el debate y la reflexión respecto al futuro de los emprendedores en el medio rural. Ese futuro está unido indefectiblemente a una actitud de cambio, transformación y adaptación a nuevos modelos y situaciones. Esta es la idea que nos ha movido a SOFEJEA (Sociedad Municipal de Fomento de Ejea de los Caballeros) y a ADEFO CINCO VILLAS (Asociación para el Desarrollo y Fomento de las Cinco Villas) para organizar el **Encuentro sobre «Nuevos horizontes para los emprendedores del medio rural»**.

A lo largo del Encuentro se abordaron diferentes temas desde ópticas diversas. Uno de ellos es el **nuevo Programa de Desarrollo Rural 2014-2020** en sus derivadas nacional y regional, planteando las orientaciones que propone, los objetivos y los programas a desarrollar y la financiación para los mismos.

También se desarrollaron diversas mesas redondas orientadas a los **emprendedores rurales**. La intención era acercarles perspectivas y propuestas novedosas en materia de **gestión, financiación, comercialización, nuevas tecnologías, internacionalización e implementación de I+D+i**. Son cuestiones básicas que todos los emprendedores deben tener presentes, pero que aquellos ubicados en el medio rural tienen que tener en cuenta de manera más intensa.

Pero no sólo queríamos focalizar el Encuentro en los emprendedores, sino también en aquellos que los asesoran. Por ello dedicamos un espacio a **reflexionar sobre la situación de las Agencias de Desarrollo**, en sus diferentes formatos y casuísticas. Pretendíamos debatir sobre su presente y futuro en este nuevo tiempo y sobre su papel en el ámbito socioeconómico de cada territorio. Por ello se incluyó también en el Encuentro un taller formativo dirigido a los que asesoran y apoyan a los emprendedores en el inicio de la andadura de sus negocios. El objetivo no era otro que sondear nuevas técnicas, formas y maneras de apoyarlos en los escenarios que se están produciendo dentro de una realidad económica globalizada y cambiante.

Como se puede comprobar, el Encuentro «*Nuevos horizontes para los emprendedores del medio rural*» se dirigió a diferentes públicos objetivos que por diversos, no dejan de ser complementarios. **Emprendedores actuales y futuros, agencias de desarrollo, agentes económicos y sociales, trabajadores autónomos, micropymes y administraciones públicas**, todos forman parte de una escenografía que tiene como telón de fondo el emprendimiento en el medio rural.

A continuación reproducimos las principales **conclusiones y reflexiones** que se vertieron a lo largo del Encuentro. Esperamos que todas ellas sean provechosas para ~~todos~~ aquéllos que nos movemos dentro del espacio del emprendimiento, tanto los propios emprendedores como los que les acompañamos y ayudamos.

Programa / 18 de junio

10 horas. Inauguración. Teresa Ladrero, Consejera Delegada de SOFEJEA y José Antonio Martínez, presidente de Adefo Cinco Villas.

10,15 horas. El Programa de Desarrollo Rural de Aragón 2014-2020: el papel de los emprendedores rurales. Mesa redonda moderada por Francisco Domínguez, jefe de servicio de Programas Rurales del Gobierno de Aragón.

- José Manuel Penella, secretario general de UAGA.
- José Manuel Roche, secretario general de UPA-Aragón.
- Ángel Samper, secretario general de ASAJA Aragón
- Lourdes Arruebo, presidenta de la Red Aragonesa de Desarrollo Rural.

12 horas. Nuevos horizontes para el emprendimiento en el medio rural I: gestión, financiación y ventas. Mesa redonda moderada por Javier Val, director del Servicio de Apoyo a la Creación de Microempresas de la Confederación de Empresarios de Zaragoza.

- Nuevos modelos de gestión. Aurelio García, emprendedor rural, director de ESNEPI (Escuela de Negocios del Pirineo) y Socio-Fundador de Sargantana.
- Nuevas vías de financiación. David Moreno, Director de Inverpoint Consulting Zaragoza.
- Nuevas formas de vender. Carlos Amselem, Director de Formas Comunicación.

16,30 horas. Nuevos horizontes para el emprendimiento en el medio rural II: TICs, internacionalización e I+D+i. Mesa redonda moderada por Francisco Querol, gerente de la Unidad de Promoción e Incentivos del Instituto Aragonés de Fomento.

- Las TICs al servicio del emprendedor. Lorenzo Cortés, director gerente de e_media.
- La internacionalización, ¿realidad o quimera? Carmen Urbano, M^a Pilar Dancausa, Directora de estrategia y operativa y Directora de desarrollo de Lifi Consultores Internacional
- La importancia de la I+D+i. Miguel Ángel Pérez, responsable de la Unidad de Estrategia Tecnológica I+i de ITA INNOVA (Instituto Tecnológico de Aragón).

Programa / 19 de junio

10 horas. El futuro de las Agencias de Desarrollo, a debate. Mesa redonda moderada por José Luis Jericó, director gerente de la Sociedad Municipal de Fomento de Ejea de los Caballeros (Sofejea).

- Perspectiva de una entidad de desarrollo regional. José Antonio Vega, director del área de transferencia de metodologías de Valnalón.
- Perspectiva de una agencia de desarrollo local. Javier Fernández, Unidad Técnica de Zaragoza Activa, coordinador de La Colaboradora.
- Perspectiva de un grupo de acción local. Josan Angulo, Gerente del Centro de Desarrollo de Los Monegros.
- Perspectiva de una agencia de desarrollo comarcal. María Rodríguez, AEDL de Comarca de Somontano de Barbastro.

11,30 horas. Taller «Nuevas tácticas y técnicas para el asesoramiento a emprendedores», impartido por Zaragoza Activa.

El Programa de Desarrollo Rural de Aragón 2014-2020: el papel de los emprendedores rurales.

Moderador: Francisco Domínguez, jefe de servicio de Programas Rurales del Gobierno de Aragón.

Intervinientes:

José Manuel Penella, secretario general de UAGA.

José Manuel Roche, secretario general de UPA-Aragón.

Ángel Samper, secretario general de ASAJA Aragón

Lourdes Arruebo, presidenta de la Red Aragonesa de Desarrollo Rural

Los planes de desarrollo rural han sido en tiempo atrás instrumentos plurianuales que pretenden hacer aterrizar las estrategias de la Unión Europea en esta materia a los ámbitos nacional y regional. Los PDR nos han acompañado desde hace años en las programaciones que gobiernos nacionales y regionales han hecho dentro de los campos del desarrollo rural y agrario de los diferentes territorios.

En estos momentos se está fraguando el nuevo Plan de Desarrollo Rural de Aragón 2014-2020, que parece va a tener algunas novedades respecto a ediciones anteriores. Quizás en este nuevo plan van a tener mayor protagonismo los emprendedores rurales, aunque siempre lo tuvieron de alguna forma. Agricultores, ganaderos, empresarios agroalimentarios o emprendedores rurales en otros ámbitos siempre han sido los destinatarios finales de las políticas agrarias comunitarias, si bien no todos han tenido el mismo peso ni las mismas herramientas dinamizadoras y financiadoras. Haciendo un repaso a los instrumentos estratégicos y financieros principales de la UE, a todos nos viene a la memoria siglas como FSE, FEDER, FEADER, Iniciativa Pyme, Iniciativa de Empleo Joven y otras más.

Todo el mundo parece coincidir que en Europa nos encontramos ante un cambio de paradigma provocado por la crisis. Por cierto, una crisis que lleva barriendo el continente europeo desde el año 2008 –ya van siete años- y que ha desnudado las deficiencias estructurales de muchos territorios, como es el caso de los llamados “países del sur”, entre los que lógicamente está España. Pues bien, este nuevo paradigma se caracteriza por una disminución de los recursos económicos materiales, unas evidentes dificultades de acceso a la financiación, la disminución del consumo interno y un retroceso en los ritmos de creación de nuevas infraestructuras y servicios, a lo que se suma el empeoramiento de los ya existentes. Pero no todo va a ser factores negativos dentro de esta complicada situación socioeconómica. También se vislumbran elementos positivos y varias oportunidades: un aumento del emprendimiento, la toma de conciencia de que hay que acometer cambios sí o sí, la revalorización de los recursos endógenos de los territorios y el impulso a nuevos programas y herramientas.

Los emprendedores rurales deberán conocer mejor todos los nuevos instrumentos, programas y herramientas que habilitará el nuevo PDR 2014-2020. Es imprescindible que lo hagan. Aquí deberán aplicar una actitud todavía más proactiva en su conocimiento y control, al margen incluso de la propia puesta en conocimiento que los organismos públicos puedan ofrecer. El emprendedor debe ser agente activo y

dinámico en el dominio de estos nuevos instrumentos. Si no lo hace así, si mantiene una actitud pasiva y de cierta espera al paternalismo institucional, dejará escapar no pocas oportunidades.

Cuatro son las principales prioridades del Programa de Desarrollo Rural de Aragón para el periodo 2014-2020:

1. Fomentar la transferencia de conocimientos y la innovación mediante la formación y la transferencia, el asesoramiento y la cooperación.
2. Mejorar la competitividad de las explotaciones agrarias mediante una triple línea de ayudas: ayudas para la incorporación de jóvenes agricultores; ayudas para la modernización de explotaciones agrarias; y ayudas para infraestructuras agrarias.
3. Mejorar la organización de la cadena alimentaria, incluyendo la transformación y comercialización de productos agrarios. Para ello se habilitarán ayudas para la transformación y comercialización de productos agroalimentarios.
4. Fomentar la diversificación, la creación y desarrollo de pequeñas empresas y la creación de empleo. Aquí es donde se integra gran parte de la metodología LEADER, sobre todo en el apoyo a la creación y desarrollo de pymes, micropymes y trabajadores autónomos.

Precisamente los grupos Leader se pusieron en valor como unos agentes en cierto modo revolucionarios para el medio rural. Que la misma gente del territorio, a través de los grupos de acción local, pudiera gestionar dinero y ayudas públicas en función de unas necesidades y prioridades que ella misma había identificado ha sido una palanca de cambio y transformación fundamental para el medio rural. Los grupos Leader deberán seguir asesorando a los emprendedores, también ahora, en este momento de transición hacia el nuevo periodo 2014-2020. Los GAL tendrán que seguir apoyando a los emprendedores porque sigue habiendo muchas posibilidades de empleo en las zonas rurales.

Parece que el nuevo programa Leader 2014-2020 apunta a un sistema de plurifondo, con la posibilidad de que los GAL puedan conjugar diferentes fondos para la financiación de acciones y programas (Feader, Feder y Fondo Social Europeo). No obstante, aunque parece que la intención es ésa todavía está muy verde el modo y manera de cómo se va a plasmar en la practicidad de la gestión. Todavía hay muchas dudas e interrogantes en este aspecto y no pocos obstáculos que salvar. Pero no hay que negar una evidencia: que el PDR de Aragón 2014-2020 cuenta con 400 millones de euros menos que en el anterior periodo y que eso va a afectar a todas las partes implicadas, también al programa Leader. Ante el descenso de recursos ha llegado la hora de priorizar y optimizar.

Los sindicatos agrarios mayoritarios (UAGA y UPA) han manifestado por activa y por pasiva que la nueva PAC debe apostar por la economía familiar agraria, por la del agricultor a título principal y no por la del llamado "agricultor de sillón". Esa apuesta se acompaña de una visión ampliada de la agricultura, que debe ser multifuncional y vertebradora de todo el territorio rural. Pero también una agricultura

que apueste por la eficiencia de manera decidida, como defiende ASAJA, dado que los recursos son menos pero las necesidades las mismas.

Lo que es evidente es que se ha roto la absurda barrera que había entre los GAL y los sindicatos agrarios. Hasta ahora, aunque ambos actuaban dentro del medio rural, no existía una comunicación fluida entre ellos. Incluso en alguna ocasiones unos y otros se observaban como competidores en ciertas facetas. Hoy, con esta nueva PAC y con el nuevo PDR 2014-2020, se ha fraguado en Aragón una deseable unidad de acción entre los grupos Leader –agrupados en torno a la Red Aragonesa de Desarrollo Rural– y los sindicatos agrarios (UAGA, UPA y ASAJA). Todos ellos han llegado a consensos sobre las estrategias necesarias para cimentar un desarrollo rural en Aragón que sea creíble para este nuevo periodo. Por fin todos se han dado cuenta que forman parte de un mismo todo y de un proyecto común –el medio rural aragonés– y que solo de la mano, aunando voluntades, se puede andar este camino, que se barrunta sinuoso, con mayor fortaleza y seguridad.

Una de esas oportunidades para el emprendedor lo va a ser diferentes programas de financiación que en el PDR 2014-2020 ya se sugieren. Como el Instrumento Financiero para los Emprendedores, donde se han previsto 20 millones de euros de gasto público, aportado al 50% por la DGA y los bancos, y que va dirigido a financiar proyectos emprendedores en el ámbito del medio rural.

En cuanto al nuevo PDR 2014-2020 se identificaron varios retos de futuro que ineludiblemente se tendrán que afrontar. Uno de ellos, aunque pareciera obvio por la propia concepción del plan, se posiciona como una condición indispensable: la aplicación del criterio de planificación estratégica, con la concepción y desarrollo de planes integrales a medio y largo plazo en la que se tracen objetivos medibles. Pero siendo este un reto importante no son menos otros que se plantean: la necesidad de una mayor valentía a la hora de la toma de decisiones y priorizar acciones; el cambio en el sistema de ayudas; la ineludible aplicación de criterios de racionalización y eficacia; la incorporación del criterio de trabajo en red, con una imprescindible coordinación entre programas, instituciones y agentes económicos; y la implementación de los principios de cooperación, especialización y criterios I+D+i.

Una de los lugares más comunes dentro de las opiniones entre agentes públicos y privados es que la reforma de la PAC ha sido una oportunidad para cambiar el modelo, pero el cambio ha sido mínimo ahora (algunos piensan incluso que no se ha cambiado nada), quizás influenciado por la actual coyuntura de crisis o por cierto inmovilismo político europeo. En lo que todo el mundo coincide es que en el año 2020, cuando acabe el actual periodo de vigencia, los cambios deberán ser de mucho mayor calado.

Nuevos horizontes para el emprendimiento en el medio rural I: gestión, financiación y ventas.

Moderador: Javier Val, director del Servicio de Apoyo a la Creación de Microempresas de la Confederación de Empresarios de Zaragoza

Intervinientes:

Nuevos modelos de gestión.- Aurelio García, emprendedor rural, director de ESNEPI y socio fundador de Sargantana

Nuevas vías de financiación.- David Moreno, director de Inverpoint Consulting Zaragoza

Nuevas formas de vender.- Carlos Amselem, director de Formas Comunicación

Una de las primeras premisas que se plantean es la siguiente: los emprendedores deben afrontar la situación actual de crisis sin lamentaciones, asumiendo las condiciones del campo de juego que se están dando de frente, sin complejos, adaptándose a las nuevas circunstancias. Es condición indispensable del emprendedor –en época de bonanza sí y en ciclos de crisis también- saber siempre vadear las dificultades. En estos momentos son unas, pero en otras épocas fueron otras.

El riesgo es que ahora nos encontramos inmersos en una especie de “burbuja emprendedora”, en la que parece que todo el mundo quiere entrar y que todo el mundo promociona desde todos los ámbitos, desde las Administraciones Públicas y desde las esferas privadas. Pero hay que ser claro: el emprendimiento no es la panacea ni todo el mundo vale para ser emprendedor. En este sentido, se debe fomentar y apoyar las iniciativas emprendedoras, pero a su vez los que ayudan y asesoran a los emprendedores deben ser críticos con ellos, haciéndoles ver las dificultades de la empresa a la que se enfrentan y, en algunos casos, haciéndoles comprender que todavía no están preparados para acometerla.

En estos momentos está proliferando un nuevo concepto, el de “emprendedor de segunda etapa o de segunda oportunidad”. Se trata de aquellos emprendedores que ya tienen experiencia en poner en marcha un negocio y que, en un momento dado, se reciclan y dan un salto para acometer otro negocio distinto. Estos emprendedores que se “reinventan” tienen el valor de la experiencia y la madurez adquirida previamente, y por tanto albergan muchas probabilidades de que sus negocios prosperen. Frente a ellos, también hoy se está dando un “emprendedor de única salida”. Nos referimos a las personas desempleadas que no encuentran trabajo como asalariados y que deciden emprender un negocio como un intento casi desesperado de encauzar su proyecto vital. En este caso el negocio del emprendedor tiene muchas dificultades para seguir adelante, con el riesgo añadido de ahondar en la ruina económica y personal del que lo lleva a cabo.

En cuanto a los **modelos de gestión** podemos decir que nos encontramos en un mundo complejo y más todavía para los emprendedores del medio rural. Sin embargo, existen soluciones y alternativas que pasan por adoptar modelos más globalizados y

preparados para realizar cambios rápidos. Hoy en día no hay cabida en el emprendimiento para el individualismo. Hay que trabajar con estrategias globales y conjuntas y, sobre todo, creer en ellas y alcanzar el convencimiento de que tienen que integrarse indefectiblemente en la dinámica del negocio.

Dentro de este esquema de trabajo, los modelos de gestión deben ser una suma de estrategia, globalidad, flexibilidad y trabajo en red. Las soluciones para este nuevo escenario al que se enfrentan los emprendedores tienen que tender inexcusablemente hacia una estrategia colectiva con método y motivación. Es decir, el modelo de gestión que cualquier emprendedor quiera incorporar a su idea de negocio debe pasar por la planificación estratégica. Y lo debe hacer profundamente convencido de ello, ya que de no ser así será muy difícil su supervivencia en un mercado tan competitivo y voluble como el actual.

No cabe duda de que todos los emprendedores –y los del medio rural no son una excepción- tienen hoy en día grandes dificultades para obtener financiación para sus ideas y sus negocios. La falta de acceso a la financiación sigue siendo uno de los principales problemas que tienen los emprendedores. Además, cada etapa de un negocio emprendedor exige un tipo de financiación diferente. No es lo mismo la financiación necesaria al principio que la que exige los distintos momentos posteriores de crecimiento, desarrollo, consolidación y expansión. Cada una de estas etapas necesita un tipo de financiación distinta.

Por eso hoy más que nunca es necesario buscar **nuevas vías de financiación**. La actual crisis global es en parte una crisis financiera o, mejor dicho, una crisis que ha puesto en cuestión el modelo financiero español. La banca tradicional y las cajas de ahorros han hecho aguas por muchas razones que no vamos a detallar aquí. Se ha producido de facto una intervención pública del Estado en el sector financiero, con un rescate a gran escala que ha sido posible gracias a fondos europeos. Unos fondos que se deberán devolver y que todos los ciudadanos del país tendremos que pagar.

A pesar de esta parálisis de crédito de la banca tradicional, existen diferentes instrumentos de financiación en el mercado. Lo que ocurre es que hay un problema de desconocimiento por parte del emprendedor. Y aquí encontramos una de las primeras correcciones que los emprendedores rurales deben hacer: se trata de incorporar a su dinámica de negocio el sondeo constante de información respecto a estas nuevas vías de financiación existentes. En ello debe ser muy proactivo, porque los instrumentos y la información están ahí, al alcance de la mano, pero es necesario tener la actitud de aproximarse a ellos, de conocer esas posibilidades de financiación, de estudiar su encaje en sus necesidades y aplicar todos los sentidos a comprender la mecánica para conseguir esa llave que abra la puerta de la tan deseada financiación.

Pero vayamos por partes. En primer lugar, exprimamos lo que ya conocemos más, la fuente de financiación tradicional que siempre hemos utilizado en esta economía capitalista de mercado. Muchos son los instrumentos financieros que nos ofrece, pues, la banca convencional: préstamo, leasing, renting, confirming, factoring, forfaiting, pagaré, póliza de crédito, descuento comercial, anticipo de factura, aval financiero, fianza y pignoración, microcrédito o préstamo participativo. Algunos de ellos nos suenan más, pero otros –a fuer de ser sinceros- los desconocemos bastante. Pues bien, para decidir por qué instrumento financiero se opta los emprendedores deben hacerse tres preguntas básicas: ¿para qué?, ¿cuándo? y ¿con qué producto? Esta

trilogía de preguntas debe considerar también la relación coste-precio del producto financiero (el tipo de interés), su plazo de amortización, las garantías exigidas, los gastos asociados y el plazo de tiempo que habrá entre la solicitud y la concesión (o no concesión). Todo esto ha de meter el emprendedor en una coctelera reflexiva con el objetivo de tomar una decisión correcta para sus necesidades y negocio. Una vez analizado todo habrá que ir al banco y hablar con sus gestores.

Para que esa negociación entre emprendedor y banco tenga éxito, el primero debe tener en cuenta varias cosas. El empleado de banca que tenemos sentado frente a nosotros (el director del banco o el encargado de las líneas de financiación para pymes y emprendedores) rechazará siempre cualquier decisión que supere la capacidad de endeudamiento del emprendedor o que la dañe peligrosamente. Después valorará las garantías de la empresa o el emprendedor; es decir, le va a importar mucho el valor de realización de los activos en caso de cese de la actividad del negocio. Y, por último, va a tener muy en cuenta la profesionalidad del emprendedor y la transmisión de credibilidad, validez y seguridad que haga. En resumen, el emprendedor debe saber defender su proyecto de empresa ante el financiero, demostrando fehacientemente la solidez del negocio.

Cuando un emprendedor se decide a solicitar financiación para su idea de negocio a un banco debería tener en cuenta "10 mandamientos" fundamentales:

1. No trabajar nunca con una sola entidad financiera. Tampoco hacerlo con demasiadas.
2. Las entidades financieras no ayudan a nadie, buscan beneficio.
3. El verdadero cliente de una entidad es el usuario de crédito y servicios. De ahí obtienen los mayores importes.
4. Para una entidad financiera, cada acreditado es un moroso en potencia.
5. El pasado no constituye una garantía.
6. No confiar la solución de una mala gestión a la obtención de un crédito. Rara vez da resultado.
7. Plantear las operaciones con total transparencia. A medio y largo plazo es la única forma de operar.
8. No basar nunca una negociación sobre datos falsos. La banca dispone de una amplia base de información.
9. La obtención de una facilidad crediticia es un éxito en una negociación, no una victoria sobre nadie.
10. No hay peor negociación que la no intentada. Todo es negociable, al menos hay que intentarlo.

Para intentar conseguir financiación un emprendedor debe tener claro cuánto dinero necesita, para qué lo va a usar, de quién lo va a obtener y con qué compromisos

va a cargar. Para conseguir un tipo de financiación adecuado, el emprendedor debe poseer un balance saneado, es imprescindible que cuente con un plan de empresa bien elaborado, tiene que plantear un proyecto sólido y, sobre todo, debe manifestar ilusión por su proyecto y ser muy transparente, consigo mismo y con los demás. También debe rodearse de un buen equipo, tiene que dotarse de suficiente paciencia para llamar a muchas puertas y debe considerar las subvenciones como un instrumento de ayuda pero nunca como una fuente de financiación principal.

Pero sin duda que hay vida más allá de los bancos. Existen otras vías de financiación –unas más conocidas y otras menos– que tienen sus propias técnicas y tácticas. Conocerlas a fondo es un trabajo que tiene que hacer el emprendedor si quiere acercarse a ellas con posibilidades. Sólo hay que poner voluntad y ganas. Están ahí, al alcance de nuestra mano. Estamos hablando de recursos estatales como ICO, ENISA, AXIS, ICEX, CESGAR, CDTI, CERSA, INJUVE, ASCRI, INEM, DGPYME e Instituto de la Mujer. Toda una pléyade de siglas que tienen detrás distintas oportunidades de financiación que hay que conocer. Y ya sabemos lo que hay que hacer: ir a la página web de cada una de ellas, leer, informarse y llamar. Hay otros instrumentos que son propios de la Comunidad Autónoma de Aragón, como AVALIA, SODIAR o INAEM. Aquí también hay que hacer lo mismo: localizar, leer, analizar y llamar. Algunos ayuntamientos también cuentan con instrumentos parecidos. El procedimiento es el mismo que a nivel estatal y autonómico.

El emprendedor puede optar por otras vías de financiación más novedosas o alternativas como las Sociedades de Garantía Recíproca, los bussinesangels, el capital riesgo, el crowdfunding, el crowdlending –y otras fórmulas que también tienen su peculiar casuística que habrá de conocer. Los propios proveedores, Hacienda o la Seguridad también pueden ser financiadores del emprendedor.

Pero, sin duda, la mejor forma de financiarse son las ventas que genera el negocio del emprendedor. Son las mejores porque siempre van a depender de nuestras propias capacidades. Y aquí los emprendedores tienen un nuevo reto: encontrar **nuevas formas de vender**. El emprendedor (hombre o mujer) sigue teniendo el mismo reto de siempre, pero ahora como nunca antes. Antes cambiar era una opción, ahora es una obligación. El escenario actual lo exige. Quien no se reformule, quien de alguna manera no se reinvente, tiene mucha probabilidad de perecer. En realidad un verdadero emprendedor siempre debería estar reinventándose.

Teniendo siempre el punto de mira de las ventas -pues ésta es la esencia de cualquier negocio emprendedor (vender algo a alguien)-, hay que tener siempre muy en cuenta que una persona emprendedora debe adaptarse a la realidad que lo circunda. Por eso ahora, en el actual escenario de crisis, lo más importante no es poner paños calientes para las heridas (la verdad, lamentarse sirve de bien poco) sino buscar nuevas oportunidades. Esta actitud con aptitud debe tener en cuenta un parámetro superior: que estamos en un mundo globalizado y que la globalización, con lo bueno y lo malo que ella tiene, va a afectar al desarrollo de la idea emprendedora y al negocio que surja de ella.

Para aprehender unas nuevas formas de vender e incorporarlas a la maquinaria de nuestro negocio, deberemos hacernos cinco preguntas claves (y, sobre todo, las deberemos responder).

Pregunta 1: ¿quién soy? Parece una pregunta sencilla de responder, pero es más complicado de lo que parece. Es fundamental que seamos capaces de ser claros y directos a la hora de definir qué somos y a qué nos dedicamos, teniendo muy claro cuál es nuestro “corazón de negocio” para no obviar el modelo con el que queremos estar en el mercado. Para ello es necesario que el emprendedor implemente su capacidad de autoanálisis, de conocerse a sí mismo. Sin ello es imposible que podamos explicar a los demás qué somos, qué queremos hacer y qué queremos venderles.

Pregunta 2: ¿qué vendo? Es lo que muchos especialistas llaman la propuesta de valor, que pretende resolver un problema o satisfacer una necesidad del cliente. No está centrada en las funcionalidades del producto o servicio sino en el problema que resuelve y el beneficio que le genera esta solución al cliente. El verdadero objetivo de determinar cuál es la propuesta de valor es comprender dos cosas: qué es lo que los clientes consideran importante y qué deberíamos desarrollar primero para comenzar a dar valor a los clientes, solucionar sus problemas y conseguir ingresos. La búsqueda de la propuesta de valor es un proceso interactivo e iterativo que se debe realizar fuera de la oficina. Precisamente el desafío actual es saber qué propuesta de valor (no lo olvidemos, qué es lo que vendemos a los demás) tenemos que colocar en el mercado. Debemos conocer la necesidad-que vamos a satisfacer con nuestro producto. Y eso no se sabe sentado en una silla sino saliendo a la calle, preguntando, identificando directamente los problemas sin resolver del consumidor para orientar nuestro producto/servicio a su solución.

Pregunta 3: ¿a quién vendo? Es lo que mucha gente denomina como la segmentación de clientes. Aquí hay una cuestión clave: si no sé a quién vendo difícilmente voy a saber qué necesitan para poder yo satisfacer esa necesidad. Es necesario identificar a nuestro público objetivo. Pero un factor que tenemos que tener muy claro es que el valor real que aportamos no es igual al valor percibido por el cliente. Es obligatorio definir al cliente, mejor dicho, a la persona-cliente con estas preguntas: ¿quiénes son?, ¿cómo compran?, ¿qué les importa?, ¿quién los influencia?, y ¿por qué no dibujar un día en la vida del cliente? Con todo, hay que trabajar bien la segmentación social del cliente complementándola con una segmentación singular.

Pregunta 4: ¿cómo lo vendo? Es decir, el marketing. En este proceso de autoanálisis se trata de que nos respondamos a lo siguiente: ¿hay suficientes personas interesadas en el producto o servicio como para que sea rentable su venta? Y también otras preguntas asociadas: ¿el interés existe o lo puedo crear?, ¿cómo y cuándo se vendería? y ¿qué ingresos supondrán las ventas? En el trasfondo de todo está la idea de que debemos singularizar nuestro producto para la venta. Hay que analizar el interés que nuestro producto puede tener entre el público, porque de ello va a depender los ingresos que supondrán nuestras ventas. Aquí entra en escena un nuevo concepto de marketing mix que combine producto, precio, lugar, promoción y personas. Por eso es muy importante trabajar con un doble enfoque: marca personal y marca de empresa. Y por eso también es fundamental crear una identidad de marca. ¿Qué es? La identidad de marca son aquellas características esenciales gracias a las cuales se identifica, se diferencia y se recuerda a esa marca entre sus competidoras. Si queremos destacar entre los demás, hay que crear una marca que emocione, que tenga personalidad. En definitiva, es el beneficio – funcional o emocional – que una marca promete a sus clientes para resolver alguna de sus necesidades.

Pregunta 5: ¿por qué lo vendo? O lo que mucha gente define como oferta de valor al cliente. El valor percibido por el cliente aumenta cuando aumentamos el valor de lo que el cliente recibe. Para ello es vital tener en cuenta lo siguiente: que hay que lograr el conocimiento transversal; que tenemos que pensar diferente; que hay que innovar; que el fracaso forma parte del proceso; que estamos en beta permanente; que las ideas no valen nada, lo que vale es su ejecución; y que debemos crear redes.

Para hallar nuevas formas de vender, un emprendedor debe salir, moverse, rozarse con otra gente. Es obligatorio contactar con personas distintas, desconocidas incluso. Hay que pensar diferente, ver las cosas de otra manera. Y tener en cuenta que la idea no vale nada, lo que importa es la ejecución de esa idea de negocio.

Nuevos horizontes para el emprendimiento en el medio rural II: TICs, internacionalización e i+D+i.

Moderador: Francisco Querol, gerente de la Unidad de Promoción e Incentivos del Instituto Aragonés de Fomento.

Intervinientes:

Las TICs al servicio del emprendedor.- Lorenzo Cortés, director gerente de e_media
La internacionalización, ¿realidad o quimera? Carmen Urbano y M^a Pilar Dancausa, directora de estrategia y operativa y directora de desarrollo de Lifi Consultores Internacional
La importancia de la I+D+i.- Miguel Ángel Pérez, responsable de la Unidad de Estrategia Tecnológica I+D+i de ITA INNOVA.

La innovación es una obligación para cualquier emprendedor que quiera ubicar su idea de negocio en el mercado. Para los emprendedores del medio rural también. Esta premisa es básica si tenemos en cuenta que nos movemos en un mercado global. No obstante, habrá que esforzarse en formar a la gente para que se desenvuelva en ese mercado global, pero dando un servicio de proximidad. Para innovar hay que aplicar muchos instrumentos y estrategias asociadas a las TICs y también introducir en la dinámicas de las ideas emprendedoras a desarrollar no pocas dosis de I+D+i. En el caso de la internacionalización, el enfoque quizás haya que dirigirlo más a las pymes, aunque también hay emprendedores que trazan su horizonte mirando al exterior. En este aspecto hay que tener presente que exportar no se improvisa, que necesita tiempo y una táctica específica. Pero sobre todo un emprendedor, para avanzar con su negocio, debe perder el miedo a estos nuevos horizontes. Miedo y emprendimiento son malos compañeros de viaje.

Las TICs deben estar al **servicio del emprendedor** siempre y cuando éste identifique cuáles son las necesarias para implementar su idea de negocio. Un proyecto emprendedor con base tecnológica debe tener en cuenta diversos elementos. Quizás el más importante sea saber a quién va dirigido, qué persona va a ser su usuario. Sin embargo no hay que olvidar otros factores como la importancia de conformar un buen equipo de trabajo, la búsqueda de la sostenibilidad del negocio, la puesta en marcha de la creatividad y la aportación de trabajo.

¿Qué aportan las TICs al negocio del un emprendedor? Hay cuatro bloques temáticos en los que las TICs pueden inyectar valores positivos: tecnología, Internet, comunicación y negocio. En cuanto a la componente tecnológica, ésta optimizará y mejorará lo que el negocio aporta al territorio donde se desenvuelve. Pero lo más importante es que la tecnología tiene que aportar un valor real a la empresa. No debe ser un aditamento “decorativo”, simplemente pensado porque está de moda o por la idea de que si no se tiene uno (el negocio) no es moderno. La tecnología no es buena por sí misma sino porque transforma un producto dotándole de un nuevo contenido y proyectándole con mejores posibilidades de competir en el mercado.

Para un emprendedor contemporáneo la red (Internet) debe ser el medio natural o cotidiano donde moverse. Debe ser lo normal. Es lo normal, como lo es abrir el grifo para que salga el agua. Es un hábito que el emprendedor rural debe concebir como habitual y sin el cual tiene muchas posibilidades de quedar aislado, o limitado a un mercado muy reducido. Antes, hace diez años, podría ser una excepción tener a Internet en la cabecera conceptual de un negocio. Ahora es lo habitual, lo necesario, lo imprescindible. Internet es la ventana al mundo por la que el emprendedor se tiene que asomar. En este sentido, Internet ha eliminado muchas barreras para que los emprendedores ubicados en lugares más remotos, en el medio rural, puede conectarse con el mundo. Internet ha facilitado que los emprendedores puedan internacionalizarse a escala planetaria.

Las TICs aportan al emprendedor un instrumento de comunicación. Un emprendedor que tenga una idea de negocio tiene que generar una marca y una identidad corporativa. A esto le puede ayudar muchos las TICs, aprovechando todos los soportes y herramientas creativas que puede poner a su disposición.

Para el devenir correcto de un negocio es muy importante la gestión. Para ello es imprescindible formarse en estrategias de planificación y gestión. Aquí es donde las TICs aportan instrumentos como las ERP o CRM que inciden directamente en lo que se ha dado en llamar la "inteligencia del negocio".

La **internacionalización** es otro vector que los emprendedores deberían analizar como una oportunidad. Aunque lo primero sería precisar un poco el término. No es idéntico ser un negocio exportador que tener un negocio internacionalizado. La exportación supone un sistema metódico de venta de un producto determinado en el exterior, fuera del país donde se ubica la empresa. En este sentido, la exportación exige un tamaño determinado de empresa, pues supone una serie de especificidades añadidas a las propias del negocio. Aunque emprendedores unipersonales o incluso microempresas son exportadoras, es más habitual que esta actividad sea desplegada por pymes con un volumen de negocio ya apreciable y, por supuesto, por las grandes empresas.

Sin embargo, la internacionalización puede ser acometida por todo tipo de empresas, incluidas las promovidas por emprendedores en solitario. De hecho, cuando una idea de negocio está pensando en implantar su producto o servicio fuera de su espacio o entorno habitual ya está internacionalizando. Internacionalizar implica un modo de ser y entender el negocio por parte del emprendedor, y una actitud diferente. Aquí ya se ha dicho que las ideas emprendedoras y los negocios emprendidos se deben concebir con una visión global. La globalización obliga a internacionalizar los negocios. Es una exigencia que viene dada por la propia dinámica del mercado mundial. Un emprendedor debe estructurar su idea de negocio desde estos parámetros y a la escala que su estructura empresarial le permita. Además, hay enormes posibilidades tecnológicas para internacionalizar, desde herramientas concretas hasta el comercio electrónico. Las redes e Internet han facilitado mucho la internacionalización de las empresas. Además lo han hecho a un bajo coste, pues la relación precio-impacto que Internet tiene es muy asumible por los emprendedores, incluso aquellos que están empezando su andadura de negocio.

En resumen, todo negocio al nacer y al concebirse como tal por parte del emprendedor, debería partir con la premisa de internacionalizarse. Desde el

nacimiento, un negocio que un emprendedor promueva debe incorporar una visión global, amplia y hacia el mundo.

Emprender, internacionalizar, tecnología. Hoy son términos habituales en la literatura relacionada con la empresa. En algún caso parecería que se abusa de su uso o que fuesen como un mantra al que constantemente se apela. Una especie de pócima mágica a la que todo el mundo debería acudir para insuflar energía y futuro a sus negocios. La misma percepción puede que tengamos respecto a la **I+D+i**. “Una empresa que no tenga I+D+i no tiene futuro” dicen algunos. Seguro que esto lo hemos oído o leído alguna vez. Y en parte tienen razón.

Una idea de negocio debería tener en cuenta la I+D+i, sí. Pero de las tres siglas (Investigación + Desarrollo + Innovación), siendo las tres interesantes, quizás la que más pueda aportar a los emprendedores del medio rural sea la innovación. A veces, cuando a alguien -incluso a emprendedores y empresarios avezados- se le pregunta por lo que entienden por I+D+i responde con un estereotipo: “es algo relacionado con alguien en bata blanca que está en un laboratorio”. Y no es sólo eso, aunque eso también lo es. La innovación en un negocio puede venir ya en la propia concepción de la idea emprendedora. Pero también innovación es cambiar los modos de trabajo o los sistemas productivos. Reordenar la estructura de un negocio también es innovar. Y todo ello lleva implícito un proceso investigador previo y un desarrollo posterior. Así pues, un emprendedor rural también puede aplicar la I+D+i a sus negocio. Lo puede hacer aplicando un equipo tecnológico novedoso, pero también lo puede hacer innovando en procesos y sistemas.

No obstante, aquellos emprendedores más tecnológicos o cuya idea de negocio tenga más facetas tecnológicas pueden acudir a muchos apoyos que la Administración le pone a su disposición. Por ejemplo el Instituto Tecnológico de Aragón -ahora rebautizado como ITA INNNOVA- que cuenta con el programa Innoidea en apoyo de los emprendedores tecnológicos. Aquí se analiza la viabilidad de la idea tecnológica y se apoya al proyecto de aceleración de la misma.

El futuro de las Agencias de Desarrollo, a debate

Moderador: José Luis Jericó, director gerente de SOFEJEA

Intervinientes:

Perspectiva de una entidad de desarrollo regional.- José Antonio Vega, director del área de transferencia de metodologías de Valnalón.

Perspectiva de una agencia de desarrollo local.- Javier Fernández, Unidad Técnica de Zaragoza Activa.

Perspectiva de un grupo de acción local.- Josan Angulo, gerente del Centro de Desarrollo de Los Monegros

Perspectiva de una agencia de desarrollo comarcal.- María Rodríguez, AEDL de la Comarca de Somontano de Barbastro

El hecho de emprender tiene dos caras. Por una está el emprendedor, la persona que apuesta por desarrollar una actividad económica con proyección de futuro. Por la otra se encuentran aquellas personas y entidades que apoyan al emprendedor en el inicio de esa andadura profesional, las agencias de desarrollo en sus diferentes formatos (sociedades públicas, institutos municipales de fomento, grupos de acción local, agentes de empleo y desarrollo local, etc.). Ambos –emprendedores y agencias de desarrollo- se enfrentan juntos a un horizonte con muchos retos.

En el Encuentro se ha convenido que estamos en un momento de crisis, entendida ésta no solo como un cúmulo de circunstancias adversas en lo socioeconómico sino sobre todo como una época de cambios, de cambio de paradigma, como ya se ha dicho anteriormente. Ese cambio afecta también al ámbito del emprendimiento o emprendizaje (por cierto, deberíamos consensuar de una vez un término comúnmente admitido por todos). Y lógicamente afecta a esas dos caras de la misma moneda: a las personas emprendoras y a aquéllos que les ayudamos, es decir, las agencias de desarrollo.

A lo largo de las diferentes mesas redondas e intervenciones se ha evidenciado que los emprendedores deben incorporar nuevas facetas a su actividad:

- Deben cambiar el modelo de gestión de sus negocios incorporando estrategias colectivas con visión global, método y motivación.
- Deben desplegar al máximo sus capacidades de captación informativa sobre el conocimiento de todas las formas posibles de financiación.
- Tienen que adaptarse a una nueva forma de vender mucho más globalizada
- Es imprescindible que incorporen a su ADN una visión tecnológica y de inserción de las TICs dentro de su proyecto.
- Deben ver sus negocios desde una óptica de internacionalización, universalización y globalización.

- Los emprendedores deben incorporar a su idea de negocio perfiles de innovación aplicando estrategias de I+D+i.

Si todo eso deben cambiar los emprendedores, ¿cómo no van a tener que cambiar aquellos que los asesoran y apoyan? Las agencias de desarrollo deben convencerse que son emprendedoras de un proyecto propio. Deben asumir su trabajo como si fuese un proyecto emprendedor. En este sentido, por supuesto que las agencias de desarrollo deben plantearse una reflexión sobre esos cambios:

- En cuanto a los modelos de gestión deben tender a la planificación estratégica. Al mismo tiempo, las agencias deben ser menos burócratas y pisar más el territorio donde están. El caso de los GAL es sintomático, pues la montaña de papeleo que tienen que sacar adelante les impide tener tiempo para estar en contacto con las gentes y los agentes de sus respectivas sociedades.
- En cuanto a las fórmulas de financiación deberán buscar la sostenibilidad económica fuera de la Administración Pública. En muchas ocasiones la dependencia política de las agencias de desarrollo es un lastre para ellas. Para contrarrestar este efecto hay que trasladar al político un enfoque de reversión: demostrar que con el trabajo de la agencia se están generando recursos para el territorio y las personas.
- En cuanto a la venta del producto deberán identificar qué servicios son ahora los más demandados por los emprendedores y cómo se los trasladamos. Las agencias de desarrollo deben estar donde está la gente, sobre todo aprovechando las oportunidades de las redes como facebook, twitter u otras.
- En cuanto a la implementación tecnológica deberán concretar qué herramientas e instrumentos tecnológicos son más útiles para su misión.
- En cuanto a la globalización deberán estudiar cómo conectan su acción en y con el mundo. Es imprescindible estar en contacto con otros lugares (Barcelona, Madrid, Europa, etc.) para estar al tanto de las tendencias respecto del apoyo a los emprendedores.
- En cuanto a la formación hay que implementarla más y mejor. Los técnicos de las agencias de desarrollo deben tener planes formativos de perfil multisectorial. La formación se debe contemplar como una dinámica constante en el devenir profesional de las agencias
- Y respecto a la I+D+i tendrán que pensar qué acciones de este ámbito incorporan para servir mejor a los fines para los que fueron creadas.

En definitiva, ¿cómo pueden ser más eficaces y eficientes las agencias de desarrollo? Respuesta: tomando conciencia de la necesidad de un cambio profundo exigido por el propio cambio que los emprendedores están experimentando.

Es evidente que los emprendedores piden otras cosas nuevas de las agencias de desarrollo. No es suficiente con que se les informe de qué forma jurídica debe tener su negocio. No es suficiente con que se les explique los trámites que deben hacer en

Hacienda o en la Seguridad Social. No es suficiente tampoco con que se les facilite la información sobre las ayudas y subvenciones públicas existentes.

Los emprendedores de hoy no piden a las agencias de desarrollo que les asesoren sino que les acompañen en su aventura vital, en el camino de ser emprendedores, en el trayecto de montar un negocio. Aquí las agencias de desarrollo deben pasar de asesorar a acompañar.

Esa labor de acompañamiento exige a las agencias de desarrollo y, sobre todo, a las personas que trabajan en ellas un aporte de valor emocional suplementario. Los emprendedores transmiten al que le apoya sensaciones, vivencias y reflexiones que trascienden el mero ámbito técnico para introducirse en el afectivo. Aquí las agencias de desarrollo deben pasar de oír a compartir.

Pero este nuevo enfoque de “acompañamiento emocional” que las agencias de desarrollo deben incorporar a su dinámica interna no debe confundirse con un papel de “pañuelo donde el emprendedor enjuaga sus cuitas”. Las agencias de desarrollo no deben ser entidades asistenciales sino órganos acompañadores de la evolución del emprendedor, desde su etapa inicial hasta la fase de consolidación; por cierto, una consolidación que se debe contemplar desde el primer momento como un aspecto clave. Desde su creación, una idea emprendedora debe mirar hacia su consolidación. Pues bien, en este ámbito emocional toca a la agencia de desarrollo y a sus técnicos ser muy sinceros con el emprendedor. El acompañamiento a éste debe llevar aparejada una actitud diáfana y cabal, hasta el punto de que si es necesario decir a la persona que no está madura para iniciar un negocio, hay que hacerlo. Sabemos que es difícil mirar a los ojos a una persona que llega con la ilusión de iniciar un proyecto emprendedor y decirle: “mira, creo que lo debes pensar mejor y que quizás ahora no es el momento”. Pero se debe hacer, sobre todo para que las agencias de desarrollo sigan siendo entes de profesionales honrados y no meros “halagadores de los oídos del emprendedor”. Hay que dinamizar el emprendimiento pero con los pies en el suelo. No obstante, siempre hay que tener en cuenta que las agencias son sólo acompañantes en el camino. La decisión final es siempre del emprendedor.

Todo esto debería plantear a las agencias de desarrollo, a sus responsables máximos pero también a los técnicos que trabajan en ellas, una profunda reflexión: si los emprendedores del medio rural se enfrentan a un nuevo paradigma, ellas, las agencias, también deben asumirlo como un reto de cambio dentro de sus respectivas organizaciones.

Es éste un momento de cambios y adaptaciones, de oportunidades y amenazas que también afectan a las agencias de desarrollo. Hay varias amenazas en ciernes. Por ejemplo, el descenso de los recursos públicos (económicos y técnicos) para su sostenimiento. También está el propio cuestionamiento de la estructura de funcionamiento dentro de las Administraciones, con diversos cambios normativos al respecto. Esta tendencia se ha elevado a la enésima potencia con la nueva Ley de Reforma de Administración Local que directamente declara impropios los servicios municipales de promoción económica y fomento del empleo. Si se lleva a cabo esto (la ley está en vigor pero todavía le falta desarrollo reglamentario) hasta sus últimas consecuencias supondría la disolución de las agencias de desarrollo dependientes de los ayuntamientos. Supondría también el alejamiento de sus servicios respecto del usuario (el emprendedor rural) que en teoría deberían ser prestados por instancias

superiores, bien provinciales bien autonómicas. Además, los equipos humanos de las agencias de desarrollo están siempre sujetos a una cierta inestabilidad laboral, con la debilidad que supone la pérdida de capital humano formado y con experiencia.

Pero también las agencias de desarrollo tienen una gran oportunidad: cambiar de modelo. Es decir, pasar de meras gestoras de programas y/o ayudas a verdaderos agentes dinamizadores del territorio rural y acompañantes integrales de los emprendedores. También hay una gran oportunidad para que las agencias pasen de ser actores individuales a agentes colectivos, conectados en red tanto dentro de su territorio de actuación como con otras agencias de desarrollo de otros lugares. En definitiva, el futuro paso crear una malla activa de agencias de desarrollo con formato de red. En este sentido, las agencias de desarrollo deben ser generadores de comunidades, pues solo así podrán generar un impacto económico y social apreciado por la sociedad y que pueda ser visualizado por ella.

Tan importante como crear redes entre las diferentes agencias de desarrollo lo es el impulso a la responsabilidad social del emprendedor. Se trata de que el emprendedor que haya sido acompañado por la agencia de desarrollo pueda devolver los recursos y el tiempo que lo público ha invertido en él. ¿Cómo?: ayudando a asesorar a otros emprendedores, auditando sus proyectos, visitando centros educativos para explicar su experiencia y colaborando con la agencia de desarrollo en la difusión del espíritu emprendedor entre la sociedad.

También se puso sobre la mesa las dificultades de los técnicos de las agencias de desarrollo para hacer comprender al emprendedor que es imprescindible completar un plan de empresa. En demasiadas ocasiones los emprendedores son reacios a hacerlo y más cuando se les plantea a través de plataformas tecnológicas. Para subsanar esto se apuntó que quizás fuese necesario introducir la validación del proyecto emprendedor por parte de las agencias como paso previo a la consecución de ayudas y subvenciones. No obstante, esta es una cuestión que habrá que madurar y estudiar en profundidad, pues podría generar algún problema técnico y legal.

El futuro de la agencias de desarrollo tiene que pasar por la consolidación de los equipos humanos, la potenciación del sistema de redes, la diversificación de los servicios que se ofrecen y la profesionalización como pauta de conducta. A modo de resumen algunas de las cosas que se dijeron son:

- Hay que buscar la sostenibilidad de las agencias de desarrollo tanto desde el plano de la entidad como desde la perspectiva laboral de sus técnicos. Vistas las dificultades emanadas desde el ámbito público, habrá que crear nuevas estructuras y sondear la posibilidad de integrarlas en ámbitos más superiores.
- Hay que buscar en otros lugares recursos adicionales a las ayudas y subvenciones para sostener el funcionamiento de las agencias. Aquí se pueden plantear desde incorporar nuevos programas procedentes de la UE que aporten financiación hasta la posibilidad de cobrar por los servicios prestados al emprendedor, bien en dinero bien en especie. En todo caso, hay que dar a conocer al emprendedor el coste del servicio que se le presta para que tome conciencia del valor que se le aporta.

- Hay que comunicar y vender más. Se tiene que visualizar más y mejor el magnífico trabajo que desde las agencias de desarrollo se está haciendo desde hace tiempo. Se debe comunicar activamente lo que se hace.
- Es necesario crear un Foro de Encuentro de las Agencias de Desarrollo en Aragón. El objetivo: compartir, contrastar, hablar, reflexionar, unir, formar, ser, hacer red y crear comunidad. En este sentido, se llegó al compromiso de convocar una primera reunión de este foro para el año 2015. Previamente se identificarán a todas las agencias de desarrollo de Aragón y se empezarán a establecer canales de intercomunicación aprovechando las herramientas de la Red. También se apuntó que a ese foro se debería invitar a emprendedores para conocer en tiempo real lo que piensan.

Ejea de los Caballeros, 18 y 19 de junio de 2014

Adefo Cinco Villas y Sofejea