

Universidad de León

Departamento de Geografía y Geología

NUEVAS FORMAS DE TRANSFERIR SIGNIFICADO A LO RURAL DESDE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA INTELIGENCIA TERRITORIAL

DELIMITACIÓN DEL CONCEPTO DE SMART RURALITIES

Tesis Doctoral presentada por: Francisco Javier Juanes Benéitez

Dirigida por el Profesor Dr. D. José Luis Vázquez Burguete

AGRADECIMIENTOS

Agradecer a los que estuvieron empujando este proyecto dando ánimos y fuerza para que pudiera materializarse. Al profesor Antonio Maya, QPD, que impulso y apoyó los primeros momentos del trabajo; a los que han estado junto a mí en aquellos momentos de duda y sobre todo al profesor Vázquez Burguete, que, sin él el resultado no hubiera sido el mismo, o simplemente no hubiera sido.

A todos ellos, gracias.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN
Capítulo 1. Desarrollo Rural y Enfoque Territorial
Capítulo 2. El Concepto "Smart" y su Aplicación: Hacia un Ciudades y Territorios Inteligentes
2.1. El concepto de Smart City
2.2. La hoja de ruta para las ciudades inteligentes
2.3. El Proyecto SmartCat como experiencia de aplicación a una región en RIS3
2.4. El Proyecto European Smart Cities
2.5. El EIP Ciudades y Comunidades Inteligentes
CAPÍTULO 3. CONSULTA A EXPERTOS EN DESARROLLO RURAL SOBRE CONCEPTO DE SMART CITIES Y SU POSIBLE EXTENSIÓN A SMART RURALITIES
CAPÍTULO 4. LA CONSTRUCCIÓN DE LA MARCA DE CALIDAD TERRITORI. "REINO DE LEÓN CALIDAD RURAL" EN EL MARCO DE LA INICIATIVA MARCO DE CALIDAD TERRITORIAL EUROPEA
4.1. La Marca de Calidad Territorial Europea
4.2. La Marca de Calidad Territorial a nivel nacional
4.3. La Marca de Calidad Territorial a nivel de Castilla y León
4.4. La Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"
4.4.1. El territorio y la estrategia de marca territorial
4.4.2. El Proyecto de Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calid Rural"
4.5. El Plan Estratégico de la Marca de Calidad Territorial "Reino de Le Calidad Rural"
4.5.1. Estructura organizativa y evolución de la organización
4.5.2. Determinación de objetivos y estrategias
4.5.3. Plan de actuación
4.5.4. Recursos necesarios
4.5.5. Cronograma general de implantación
4.6. El Plan de Marketing y Comunicación de la Marca de Calidad Territor "Reino de León Calidad Rural"
4.6.1. Estrategias del plan de marketing y comunicación
4.6.2. Recursos necesarios para el desarrollo del plan de marketing
CONCLUSIONES
BIBLIOGRAFÍA

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1. Ejemplos de definiciones de smart city
Cuadro 2.2. Estándar nacional AENOR de ciudades inteligentes
Cuadro 2.3. Factores e indicadores en el Proyecto European Smart Cities
Cuadro 2.4. Ranking de ciudades del Proyecto European Smart Cities
Cuadro 4.1. Cartas específicas en relación con la aplicación de la Marca de Calidad Territorial en Castilla y León y empresas asociadas a cada una de ellas (a 31 de agosto de 2015)
Cuadro 4.2. Principales magnitudes definitorias del Territorio que constituye el ámbito de actuación del Grupo de Acción Local POEDA
Cuadro 4.3. Objetivos para las líneas de acción estratégica definidas en relación con la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"
Cuadro 4.4. Acciones/proyectos en relación con las líneas de acción estratégica para la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"
Cuadro 4.5. Parámetros o características definitorias del proyecto/acción 1 de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"
Cuadro 4.6. Parámetros o características definitorias del proyecto/acción 2 de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"
Cuadro 4.7. Parámetros o características definitorias del proyecto/acción 2.bis de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"
Cuadro 4.8. Parámetros o características definitorias del proyecto/acción 3 de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"
Cuadro 4.9. Parámetros o características definitorias del proyecto/acción 4 de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"
Cuadro 4.10. Parámetros o características definitorias del proyecto/acción 5 de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"
Cuadro 4.11. Parámetros o características definitorias del proyecto/acción 6 de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"
Cuadro 4.12. Parámetros o características definitorias de los proyectos/acciones 7 y 8 de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"
Cuadro 4.13. Parámetros o características definitorias del proyecto/acción 11 de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"
Cuadro 4.14. Parámetros o características definitorias del proyecto/acción 9 de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"
Cuadro 4.15. Parámetros o características definitorias del proyecto/acción 12 de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"
Cuadro 4.16. Parámetros o características definitorias del proyecto/acción 13 de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"
Cuadro 4.17. Ventajas y desventajas de los modelos de negocio A y B propuestos en relación con la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"
Cuadro 4.18. Acciones/proyectos en relación con las líneas de acción estratégica del plan de marketing para la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"

Cuadro 4.19. Imagen de Marca Calidad Rural en MCT
ÍNDICE DE FIGURAS
Figura 2.1. Elementos comunes a los diferentes planteamientos y su interacción en la definición de smart city
Figura 2.2. La integración de servicios en un planteamiento global de smart city
Figura 2.3. El marco de las ciudades inteligentes
Figura 2.4. Características-tipo de una ciudad inteligente de acuerdo con e Proyecto European Smart Cities
Figura 2.5. Gradiente de factores en el Proyecto European Smart Cities
Figura 2.6. Fases del proceso de innovación relativo a las ciudades comunidades inteligentes
Figura 2.7. Clústers establecidos en el marco de la EIP-SCC
Figura 2.8. Áreas prioritarias de actuación de la EIP-SCC
Figura 2.9. Articulación de conceptos clave en los proyectos de smart city: TICs energía, y transporte urbano y movilidad
Figura 4.1. Ejemplo de asociación de la Marca de Calidad Territorial Europea "Calidad Rural" y una marca territorial específica ("Soria Sentir Rural")
Figura 4.2. Territorios involucrados a nivel de Castilla y León en el desarrollo de la iniciativa Marca de Calidad Territorial Europea
Figura 4.3. Distintivos de las marcas territoriales de Calidad de Castilla y León
Figura 4.4. Ámbito de actuación territorial comprendido por el Grupo de Acción Local POEDA
Figura 4.5. Análisis DAFO de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"
Figura 4.6. Análisis DAFO genérico para bienes producidos con la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"
Figura 4.7. Análisis DAFO genérico para servicios producidos con la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"
ÍNDICE DE GRÁFICOS
Gráfico 2.1. Evolución histórica y previsiones de crecimiento de la población urbana y rural mundial 1950-2015 (millones de habitantes)
Gráfico 3.1. Concepto Smart City
Gráfico 3.2. Smart Environment
Gráfico 3.3. Smart Mobility
Gráfico 3.4. Smart Economy
Gráfico 3.5. Smart Governance
Gráfico 3.6. Smart Living Conditions
Gráfico 3.7. Smart Citizens

Índices		

INTRODUCCIÓN

Introducción

El avance en las políticas de desarrollo rural en la Unión Europea, fundamentalmente con la aparición de la Iniciativa Leader a comienzos de los noventa del pasado siglo, ha transformado de forma radical el medio rural y la forma de trabajar en él. En la actualidad la agricultura es una mínima parte del activo económico de cualquiera de los territorios siendo sustituida por otros elementos más acordes a dinámicas urbanas de carácter industrial o especialización en servicios.

El atractivo económico de un territorio refleja su capacidad para la captación de recursos externos tanto productivos como residenciales que fortalecen e impulsan las economías locales. Los diferentes instrumentos que ofrece el marketing territorial pueden beneficiar este tipo de dinámicas.

La competencia entre territorios rurales se hace cada vez más evidente en la forma de presentar los mismos, incluso si no poseen una caracterización territorial muy delimitada y determinada. Factores como el desarrollo sostenible han comenzado a diferenciar territorios durante la primera década de este siglo dotándolos de singularidades referidas al medio ambiente. En la segunda década estás siendo la llamada responsabilidad social la que ha llegado a introducirse como elemento diferenciador de estrategias de desarrollo territorial. Presumiblemente el siguiente elemento diferenciador será la capacidad de los territorios para acceder de una forma completa a las nuevas tecnologías lo que realmente constituirá ese elemento definitorio del territorio.

La viabilidad de los territorios rurales en un futuro inmediato pasará por completar las carencias frente a espacios urbanos e intentar al menos igualarlas.

El modo de construcción de cada una de las comunidades rurales es lo que dotará a estas economías de capacidad para enfrentarse a los retos de pérdida de activos poblacionales como jóvenes y mujeres, base de la despoblación y desertización de áreas importantes, especialmente en el sur de la Unión Europea.

Este trabajo pretende analizar estos métodos, conocer los resultados y sintetizar el modo de construir territorio a partir del marketing territorial ligado a las tecnologías

de la información y comunicación para crear los que denominaremos "smart ruralities", entendiendo que no hay un único modelo sino modelos diferentes y convergentes desde metodologías de trabajo pilotadas de abajo a arriba, es decir desde dinámicas elaboradas y creadas por los protagonistas del territorio que son sus habitantes.

En la investigación se analizarán diferentes modelos de marketing rural y su diversidad en distintos ámbitos de la Unión Europea relevantes tanto en sus territorios como en su repercusión, sin tratar de ser demasiado exhaustivos en el número y ser significativos en el modelo de puesta en funcionamiento, y en su desarrollo posterior. El trabajo se limitará a escalas desde lo local a lo regional como mayor nivel de aproximación excluyendo ámbitos mayores.

Se desarrollará basándose en el siguiente esquema de trabajo a partir del cual se extraerán los resultados y conclusiones objeto del trabajo de investigación.

- Un capítulo inicial sobre el desarrollo rural y el enfoque territorial.
- El segundo capítulo abordará el concepto Smart y su aplicación a las ciudades inteligentes.
- El tercer capítulo analizará la respuesta de expertos en desarrollo rural sobre el concepto de smart cities.
- El cuarto plantea una posible smart rurality desde la base de la construcción territorial de una marca y sus planteamientos de externalización.
- Finalmente se extraerán conclusiones para un posible trabajo de futuro en las smart ruralities.

Se establecerán parámetros de trabajo que encaminarán el trabajo de investigación a partir del estudio del concepto de marca territorial, y se contrastarán los diferentes enfoques en estrategias de marketing ligadas también a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, así como su adecuado tratamiento para mejorar la calidad de vida de los habitantes del medio rural.

El concepto de desarrollo sostenible y de responsabilidad social, contemplados en las políticas de la Unión Europea serán de especial importancia en la valoración y análisis de las diferentes marcas.

Por último, se tratará de estandarizar un método por el cual se llegará a la descripción del protocolo mínimo común que ha de contener una marca territorial para calificarla de "smart rurality/es".

CAPÍTULO 1 DESARROLLO RURAL Y ENFOQUE TERRITORIAL

CAPÍTULO 1. DESARROLLO RURAL Y ENFOQUE TERRITORIAL

A la hora de definir el enfoque territorial del desarrollo rural (Sancho J. & Reinoso, D. 2012) estamos intentando describir tres niveles que a veces es entendido como antagonistas por una parte el desarrollo agrario por otra parte el desarrollo rural y por otra el concepto de desarrollo rural con enfoque territorial.

Se ha entendido a veces los rural desde el enfoque productivos o desde enfoque es más sectorial izados, y el desarrollo agrario como una interpretación del todo simplificada por una parte ya que la agricultura es el elemento básico de la economía local en áreas rurales.

En los últimos años se ha dado importancia a los productos locales como revulsivo de las economías locales intentando propiciar el crecimiento económico y la generación de riqueza. El mercado local y su demanda interna se presentan a veces como soluciones para el desarrollo de los territorios.

Los principios del desarrollo sostenible a partir del Informe Brumdtland (WCED 1987). fueron el revulsivo para que se comience a tener en cuenta que lo local tiene importancia sobre una economía globalizada. El principio de lo local a lo global marca un hito en el concepto de desarrollo y especialmente en lo que se refiere al desarrollo sostenible.

El crecimiento económico que se produce después de la Segunda Guerra Mundial propugna la teoría de que cada nación ha de poner en práctica sus potencialidades para el progreso material en un planeta donde sus riquezas naturales parecen no acabarse. Es en los años 60 es cuando empiezan a tomarse en cuenta los problemas ambientales derivados de esta sistemática económica, y que la incidencia ya no era regional, sino que tenía un carácter global. A la vez es el momento que aparece la mundialización de la economía en los setenta donde al ampliarse el ámbito de la competencia se amplía igualmente la situación competitiva entre territorios, especialmente entre ciudades.

En 1983 la Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo se crea a instancias de la Asamblea General de Naciones Unidas, como órgano independiente de los gobiernos, para establecer una agenda global para el cambio (a global agenda for change). La premisa es que es posible construir un futuro más próspero, más justos y más seguro para la humanidad.

En 1987 se publicará del informe denominado "Nuestro Futuro Común" (Our Common Future), donde se insta al cambiar urgentemente el modelo económico ya que son inseparables los conceptos de medio ambiente y desarrollo. Se define entonces el concepto de desarrollo sostenible como aquel que garantice a las necesidades del presente sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. (WCED,1987).

Los temas que aborda la Comisión son población y recursos humanos, especies y ecosistemas, energía, industria y el resto urbano. En este último se reflejaba que más de la mitad de la población mundial en pocas décadas formarían parte de entornos urbanos, pero sin embargo la ausencia de recursos adecuados para gestionar esos entornos podría provocar un deterioro en la salud de las personas y en el medio ambiente. (Bermejo, R. 2014) Se insta entonces a que sean las administraciones especialmente quienes doten de recursos a esa población para que puedan tener agua limpia, sanidad, accesos, educación en condiciones suficientes para posibilitar el desarrollo personal en armonía con el entorno.

La gestión de los recursos naturales comienza a ser uno de los temas principales a discutir en foros internacionales dadas las circunstancias de una economía donde los conceptos de producción y competitividad son la base de su filosofía, renunciando a tener en cuenta otros como el empleo la generación de valor añadido, el fomento de la valoración de activos en el territorio, o el propio territorio como atractivo de inversiones.

Los diferentes países de la Unión Europea comienzan a pesar de allá por los años 90 es una descentralización paulatina, las competencias han de pasar del ámbito nacional al nivel regional, y especialmente a nivel local, de modo que se fortalezca el músculo territorial como principio de trasformación económica. Es el momento en el que la agricultura ecológica, las denominaciones de origen, las indicaciones geográficas protegidas, las marcas de calidad, los certificados ambientales, y otras herramientas comienzan a ser valoradas como instrumentos básicos de crecimiento del territorio.

La relación de las dinámicas de desarrollo rural con otras dinámicas económicas (Aranda Y., Gómez, A. & Ramos, E. 2011) han de tener la capacidad de interpretar situaciones que pueden resultar costosas e ineficaces si no se tienen en cuenta otros parámetros que articulen este tipo de políticas. Se trataría de un nuevo enfoque que tuviera en cuenta la base territorial y desde ahí se proyectará a otras áreas otros espacios de una forma competitiva que complementará y enriquecieron enfoques más amplios.

La gestión desde las propias comunidades rurales el ir de abajo arriba complementaria la visión anterior, es decir trabajar de lo local a lo global y trabajar el bottom up. O por decirlo de otro modo el trabajo de la propia comunidad rural hacia otros espacios de conocimiento.

Entraríamos en la última las fases que sería la del crecimiento inteligente dentro del desarrollo rural de base territorial. El trabajar de forma conjunta propiciaría un mayor aprendizaje y tendría el conocimiento como principal activo del desarrollo territorial.

CAPÍTULO 2

EL CONCEPTO "SMART" Y SU APLICACIÓN: HACIA UNAS CIUDADES Y TERRITORIOS INTELIGENTES

CAPÍTULO 2. EL CONCEPTO "SMART" Y SU APLICACIÓN: HACIA UNAS CIUDADES Y TERRITORIOS INTELIGENTES

2.1. El concepto de Smart City

El efecto de la globalización provoca una mayor interrelación entre las ciudades y territorios que destacan como focos de atracción económica. En 2008 en torno a la población mundial vivía en áreas urbanas, y para 2015 se prevé que el porcentaje suba al 70% (Gráfico 2.1). Al acaparar las ciudades la mayoría de la riqueza económica y sectores estratégicos, esto da lugar a una especialización del tejido socioeconómico en base a la creatividad, la innovación y las nuevas tecnologías, asentada en tres grandes pilares: administración pública, ciudadanía y tejido empresarial. Todos ellos deberán actuar de forma coordinada e interrelacionarse, posibilitando el desarrollo y el crecimiento en base a la mayor capacidad tecnológica, de emprendimiento e innovación. Si a lo anterior se añaden valores sociales como la integración, la transparencia, la participación, la cohesión social y la sostenibilidad, todo ello lleva al resultado final de las ciudades competitivas, ciudades inteligentes o *smart cities* (CCDC, 2012).

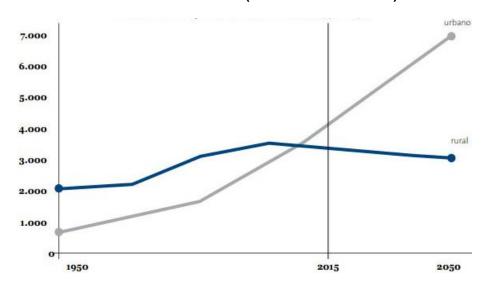


Gráfico 2.1. Evolución histórica y previsiones de crecimiento de la población urbana y rural mundial 1950-2015 (millones de habitantes)

Fuente: Seisdedos et al. (2015).

Así las cosas, aquellas ciudades que se propongan ser más competitivas habrán de abordar de forma conjunta e integrada los siguientes cuatro ámbitos de promoción o actuación:

- Conocimiento: en un escenario global donde el nivel de cualificación es fundamental, se necesita no sólo disponer de una formación inicial, sino también de un aprendizaje permanente, aspecto en el que especialmente las universidades desempeñan un papel fundamental.
- Tecnología: requiriéndose un claro apoyo a la innovación, con vistas a la oferta de productos competitivos, con el respaldo de una investigación y desarrollo orientada a la búsqueda no sólo de nuevos productos y tecnologías, así como en base al diseño e implementación de nuevos medios de comercialización y sistemas más eficientes de organización y gestión empresarial.
- Liderazgo: focalizado en la visibilidad de las instituciones públicas, y teniendo como base los avances en las tecnologías de información y la comunicación. La existencia de planes estratégicos, aunque suficiente de por sí, resulta imprescindible para la consecución de los objetivos propuestos.
- Cooperación y alianzas: resaltando el papel del trabajo en equipo y el trabajo en red, fundamental para adquirir eficazmente los recursos y capacidades necesarios.

De este modo, un primer paso en la transición hacia el concepto de ciudades inteligentes o smart cities (Fundación Telefónica, 2011) requiere que éstas hagan un uso apropiado de las tecnologías de la información y las comunicaciones, para hacer que tanto su infraestructura crítica, como sus componentes públicos ofrecidos, sean más interactivos y eficientes, a la vez que la ciudadanía pueda ser más consciente de los cambios experimentados y las ventajas de los avances producidor.

El término "smart" o "inteligente" resultaría, de este modo, aplicable genérica e indistintamente a ideas, personas o actuaciones caracterizadas por dicho matiz. Ello ha posibilitado que también se puedan abordar los diferentes aspectos de la planificación territorial y urbana desde un enfoque o punto de vista de crecimiento inteligente. Conforme a este planteamiento, y en lugar de ser el mercado el que marque objetivos y directrices en el camino del crecimiento y la expansión de las ciudades, el enfoque inteligente de dicho crecimiento implica que se puede lograr una mayor eficacia a través de la coordinación de fuerzas que conduce al crecimiento del *laissez-faire*: el transporte,

la especulación del suelo, la conservación, y la economía del desarrollo (Batty el al, 2012; Batty, 2013).

Una ciudad inteligente se concibe, pues, como una síntesis de infraestructura física (capital físico), con la disponibilidad y calidad de los conocimientos necesarios, y la dotación adecuada de recursos de comunicación e infraestructura social, siendo esta última decisiva para la competitividad urbana. La idea de fondo es que las ciudades inteligentes actúen no sólo como instrumentos para mejorar la competitividad, sino que también hagan posible la mejora de los modos y calidad de vida de las distintas comunidades (Tomás, 2014).

Desde la óptica de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TICs), una smart city es aquella ciudad capaz de aprovechar los datos que produce en su funcionamiento diario para generar información nueva que le permita mejorar su gestión y ser más sostenible, más competitiva y ofrecer mejoras en la calidad de vida de sus ciudadanos, gracias a la participación y colaboración de todos los actores implicados.

Una ciudad inteligente sería, pues, un territorio urbano en el que los ciudadanos son elementos fundamentales del proceso de participación, las administraciones locales ofrecen nuevos y mejores servicios, el papel fundamental que han de jugar la eficiencia energética y la sostenibilidad son herramientas fundamentales y, sobre todo, las tecnologías de la información y las comunicaciones son el soporte y herramienta que facilita todo este proceso. El proyecto smart city no debe ser concebido como una propuesta de carácter solamente tecnológico, sino que ha de formar parte de un proyecto integral de ciudad, que incluye mejoras de los servicios, de la seguridad, de la movilidad y de la eficiencia, y que al mismo tiempo resulte una herramienta facilitadora para el emprendimiento local. Todo ello necesita de una serie de tecnologías catalizadoras, tales como la disponibilidad de mejores comunicaciones de banda ancha, de cobertura, y de conectividad, todo ello a bajo coste, para que así puedan incorporarse todos los servicios y se posibilite la promoción y el logro de estándares que faciliten los procesos.

Dado que no existen dos territorios iguales, la materialización de una propuesta de este tipo depende necesariamente de diferentes factores, como el entorno físico, la ciudadanía, la historia, la red empresarial y la cultura de cada territorio. Más aún, no sólo no cabe hablar de dos modelos idénticos (cuando más, similares), sino que también se sabe que cualquier propuesta de smart city que se quiera plantear carecería de sentido

si no viene acompañada por un estudio previo de su rentabilidad para los habitantes de la ciudad y para su clase política. También debe ser objeto de consideración la rentabilidad para el tejido empresarial, por cuanto podrá redundar en generadora de ingresos y puestos de trabajo, y asimismo en términos de rentabilidad social o, lo que es lo mismo, de mejora de la calidad de vida de los ciudadanos.

Con todo, cabe hablar de una serie de elementos comunes que han de estar presentes en los planteamientos de las distintas smart cities, como son una visión holística o global del proceso, la utilización de la tecnología como factor disruptivo, y el establecimiento de un nuevo modelo de relaciones, todo ello concebido para lograr la mejora -tal y como ya ha sido comentado- de la calidad de vida de los ciudadanos (Seisdedos et al., 2015). La interacción de dichos elementos puede verse en la Figura 2.1. Todo lo anterior debe darse, además, bajo un mismo paraguas de la identidad o, lo que es lo mismo, compartiendo una misma forma de ver el entorno, de entenderlo y de proyectarse desde él, por parte de todos los agentes de una u otra forma implicados, y ello con independencia de que sea el ciudadano quien tome la iniciativa como generador de demanda, consumidor de servicios y proveedor de soluciones, a la vez que protagonista activo del proceso.

Visión Holística
o Global

In medio para mejorar
la calidad de vida

La tecnología como
factor disruptivo

Un medio para mejorar
la calidad de vida

Un nuevo modelo
de relaciones

Figura 2.1. Elementos comunes a los diferentes planteamientos y su interacción en la definición de smart city

Fuente: Seisdedos et al. (2015).

Habrán de tenerse en cuenta, además, otros conceptos relacionados. Así, por ejemplo, el último Informe sobre la Sociedad de la Información en España 2014 (Fundación Telefónica, 2015) resalta el papel del turismo en países como España, donde es uno de los sectores económicos de mayor importancia y repercusión en el empleo y en el PIB (proporcionando el 11% del mismo), logrado gracias a su capacidad de innovación y de renovación, sirviéndose de las TICs para mejorar la experiencia de los clientes o usuarios. Si se unen sostenibilidad, conocimiento e innovación tecnológica, y se aplica el resultado a la planificación y gestión de actividades y destinos turísticos, no se estaría ante otra cosa sino el concepto de smart destinations, cuya estrecha relación con el de smart cities resulta más que evidente. No obstante, siendo conscientes de que la pretensión en el caso del concepto de smart destinations es mucho más específica, consistiendo en combinar soluciones tecnológicas generadoras de experiencias y que a la larga permitan la posibilidad de un desarrollo sostenible del destino turístico y, además, un grado de accesibilidad amplio para el turista.

En todo entorno urbano existe una monitorización de servicios de alumbrado, seguridad, gestión de residuos, suministros de agua y energía, movilidad, transporte público, etc. pero lo que realmente define a la ciudad inteligente es la integración de todos esos servicios frente su consideración aislada e individual, a la vez que se ponen los medios para integrar otros nuevos (Figura 2.2). Las mejoras en la gestión, la potencia innovadora y la participación son el resultado de dicha integración.



Figura 2.2. La integración de servicios en un planteamiento global de smart city

Fuente: i-ambiente (2015).

La conclusión es, pues, que no cabe un único planteamiento y, por ende, una sola definición de smart city, pero en todos los esfuerzos en este sentido está presente el uso adecuado de la tecnología para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Las personas son así protagonistas frente a las tecnologías, la participación ciudadana es más evidente, aparecen nuevos modelos de negocio, y el espacio físico se transforma con lo virtual. Resultado de este proceso, el término smart city se ha convertido en sinónimo del modo en que las grandes multinacionales desarrollan las TICs desde las infraestructuras, como redes de software y servicio de grandes empresas (Alwinkle y Cruickshank, 2011). Se incluyen en un segundo proceso el desarrollo de sistemas de prestación de servicios y su acreditación como modos de lograr ser una smart city.

A título ilustrativo, el Cuadro 2.1 muestran varias definiciones de smart city propuestas en el ámbito del Grupo Interplataformas de Ciudades Inteligentes (GICI).

Cuadro 2 .1. Ejemplos de definiciones de smart city

Proponente	Definición
Forrester Research:	A "city" that uses information and communications technologies to make the critical infrastructure components and services of a city - administration, education, healthcare, public safety, real estate, transportation, and utilities— more aware, interactive, and efficient
Telefónica:	Definimos Smart City (en castellano Ciudad Inteligente) como aquella ciudad que usa las tecnologías de la información y las comunicaciones para hacer que tanto su infraestructura crítica, como sus componentes y servicios públicos ofrecidos sean más interactivos, eficientes y los ciudadanos puedan ser más conscientes de ellos
IDC:	Una smart city es aquélla que aplica las tecnologías de la información y la comunicación a la transformación de una o más de las siguientes áreas: generación de energía, suministro de Energía, uso de la energía, medio ambiente, gobierno, movilidad y construcción
Cercle Tecnològic de Catalunya:	Smart city es el término que aglutina de forma integrada las iniciativas orientadas a mejorar la calidad de vida, la sostenibilidad y la gestión eficiente de los servicios, innovando en materiales, recursos y modelos usando tecnología de forma intensiva
	Ciudad inteligente es aquella que mediante la incorporación de [nuevas] tecnologías, procesos y servicios garantiza su sostenibilidad energética, medioambiental, económica y social.
Otras:	Ciudad inteligente es aquella que impulsa la adopción de nuevas soluciones en la gestión de la energía, de los recursos y residuos, de la movilidad, de las comunicaciones y de la información para la mejora de la calidad de vida de sus ciudadanos (creación de riqueza, respeto al medio ambiente, reducción de estrés, etc.)

Fuente: Elaboración propia en base a GICI (2015).

Gobierno Inteligente

Urbanismo y Edificios Inteligente

Personas

Economía

Tecnologías de la Información y la Comunicación

Figura 2.3. El marco de las ciudades inteligentes

Fuente: IDC (2015).

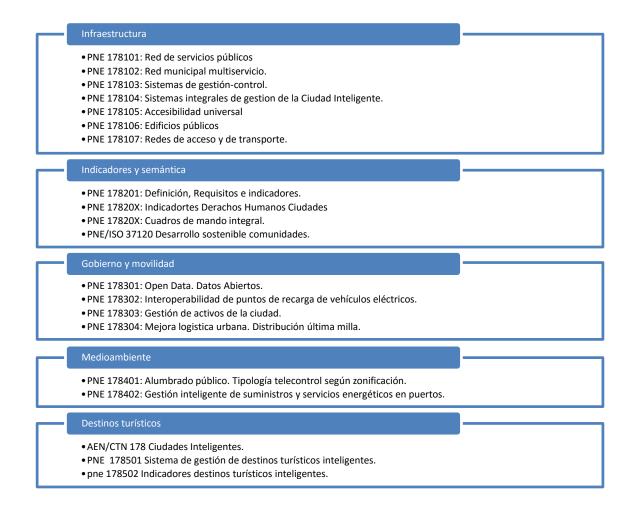
Cabe asimismo hablar de un marco de actuación definitorio de las ciudades inteligentes, tal y como el que se muestra en la Figura 2.3. De acuerdo con SmartCity Valladolid y Palencia (Cartif), dicho planteamiento incluiría los siguientes ejes de actuación: energía; samrt grid; eficiencia energética urbana, edificios sostenibles; barrios sostenibles; medio ambiente; herramientas de gestión sostenible; gestión de residuos; gestión del aire; logística y transporte; vehículo vede; logística; sistemas inteligentes de transporte; movilidad urbana interconectada e inteligente; turismo; promoción de nuevos servicios turísticos; turismo cultural; turismo para todos; patrimonio cultural; ciudadanos; administración electrónica; digitalización de la información; modernización administrativa; e integración e interoperabilidad de servicios digitales.

Según la Comisión Europea (EII), dichos ejes serían: edificios de consumo (neto) casi nulo; climatización basada en generación distribuida (district heating...); electricidad (electrodomésticos de alta eficiencia, iluminación eficiente y contadores inteligentes, y SmartGrid en ciudades, integrando generación distribuida, contadores inteligentes, almacenamiento y respuesta de la demanda); y transporte (vehículos de combustibles alternativos; y movilidad sostenible, inlcuyendo aspectos tanto de transporte público inteligente -información tiempo real-, como de gestión del tráfico).

Una segunda propuesta de modelo, asimismo de la Comisión Europea, incluye: descripción del modelo ligado a retos sociales del H2020; salud, cambio demográfico y bienestar; seguridad alimentaria, agricultura sostenible; energía segura, eficiente y limpia; transporte inteligente, sostenible e integrado; acción sobre cambio climático, eficiencia en la utilización de los recursos y materias primas; cambios e innovaciones sociales; economía y sociedad digital; y seguridad, protección y defensa.

Por su parte, AENOR estableció en 2012 el Comité Técnico de Normalización sobre Ciudades Inteligentes con el apoyo de SETSI, aprobando desde entonces varios proyectos de Normas Españolas (PNE) a fin de impulsar a las Smart Cities por medio de la unificación de conceptos y la generación de estándares (AENOR, 2015). Resultado de estas iniciativas, la situación del estándar nacional se muestra en el Cuadro XX. 2.

Cuadro 2.2. Estándar nacional AENOR de ciudades inteligentes



Fuente: Marcos (2015) y elaboración propia.

2.2. La hoja de ruta para las ciudades inteligentes

Los cambios ocasionados a través del desarrollo de la estrategia Smart City llevan a la transformación en la gestión de la ciudad, ya que afecta a todos los servicios, y suponen transformaciones en las infraestructuras con cambios en los modelos de gestión (CTC, 2012). La definición de estas estrategias se materializa en la llamada "hojas de ruta", en la que se establecen pautas, acciones, agentes implicados, el cronograma y las fuentes de financiación necesarias para poder llevar a cabo el proceso correspondiente.

Más allá de lo anterior, cada ciudad prioriza actuaciones en dicha hoja de ruta, en función del planteamiento inicial de esos planes. Así, por ejemplo, Barcelona ha basado sus iniciativas en la adopción de las TIC y en la concepción del modelo urbano de barrios autosuficientes; Málaga y Ámsterdam, por su parte, han impulsado las iniciativas de mejora energética fruto de la involucración de empresas del sector de la generación y la distribución de energía; Madrid y Estocolmo se han centrado en la mejora de la seguridad pública y en la gestión inteligente del tráfico; Santander y Gotemburgo se han basado en el desarrollo de una infraestructura de sensores de comunicación que habilita la monitorización y el control continuo de la ciudad.

El fin de todo este proceso es lograr una ciudad más sostenible y eficiente desde el punto de vista económico y medioambiental. Todas estas consideraciones deben quedar reflejadas en la hoja de ruta, concebida así, como una herramienta en continua transformación y revisión una vez se llegue al análisis de datos, a la consecución de metas y, en definitiva, al aprendizaje de las experiencias implementadas.

A la hora de iniciar un trabajo sobre ciudades inteligentes, los expertos logran identificar seis ámbitos clave para acelerar la digitalización de la ciudad. Los pasos a dar en la Hoja de Ruta se pueden resumir en el siguiente esquema (Seisdedos et al., 2015):

- Liderazgo y cambio organizativo: donde los líderes políticos asumen un papel protagonista en el proceso, usando para ello el cambio y la transformación, pasando de una estructura organizativa vertical la organización transversal, cambio que a la vez es facilitador de sinergias para poner en marcha un plan estratégico de la ciudad.
- Plan de ciudad: el cual se debe iniciar desde una visión a largo plazo, donde estén implicados todos los agentes y que supere circunstancias electorales.

- Marco legal: la inclusión de las nuevas tecnologías obliga a flexibilizar el modelo administrativo, más cercano al ciudadano y facilitador de procesos.
- Modelo tecnológico *open source*, *open data* e interoperabilidad de plataformas: los estándares a establecer deberían venir del Internet de las cosas contribuyendo a plataformas colaborativas. Se trabajaría con más transparencia en la economía de datos.
- Financiación: se debe incentivar la colaboración público-privada, permitiendo así un avance más rápido en la transformación de los servicios por medio de la aportación bidireccional y recíproca de conocimientos específicos y capacidades.
- Modelos de negocio sostenibles: la puesta en valor de los datos generados sobre nuevos modelos de negocio ha de tener en cuenta los intereses del consumidor, lo cual constituye el gran reto a afrontar en un futuro inmediato.

Otro modelo de hoja de ruta es fruto del trabajo del Foro de la Sostenibilidad. En esta propuesta alternativa se establece un primer decálogo de los dos que se han puesto a disposición de los gestores de las smart cities para orientarles en la toma de decisiones. Los principios constitutivos de dicho decálogo son los siguientes (AMETIC 2013):

- 1. Caracterización de la ciudad: en primer lugar, es necesario caracterizar la ciudad, conocer sus fortalezas y debilidades, su perfil sociológico y demográfico, sus necesidades más perentorias y cómo éstas van a evolucionar en el futuro. Un paso previo de análisis es imprescindible para determinar qué necesidades se quiere atender, y qué oportunidades se pretenden explotar.
- 2. La smart city que se desea tener: una vez caracterizada la ciudad, hay que decidir qué modelo o planteamiento de smart city se desea tener. Como se ha mencionado anteriormente, la definición es amplia y plural, de manera que es menester seleccionar qué tipología se adapta mejor a las necesidades de cada ciudad en particular. Por ejemplo, una ciudad con una población que envejece rápidamente podría priorizar los servicios socio-sanitarios, en tanto una ciudad con un consumo energético muy ineficiente podría priorizar los servicios de energía. En resumen, se trata de seleccionar los servicios de mayor interés para la ciudad, y comenzar a trabajar en ellos.
- 3. El factor tiempo: la transformación de una ciudad en smart city es un proceso largo, que requerirá del esfuerzo continuado durante muchos años de todos los agentes y equipos de gobierno local que se impliquen en el proyecto. Por ello, antes de iniciar esta

transformación es necesario disponer de un compromiso firme por parte de todos estos agentes y de las fuerzas políticas que podrían gestionar la ciudad en uno u otro momento a lo largo de todo el proceso.

- 4. Los agentes de la smart city: la transformación de una ciudad en smart city es un proceso de gran envergadura y que requiere de la participación de múltiples agentes. Tanto las administraciones públicas como las empresas y los ciudadanos tienen que implicarse activamente y por un largo periodo de tiempo. Antes de iniciar el proyecto hay que asegurar la adhesión y participación de todos los agentes, desde empresas de suministro energético, servicios financieros o de transportes, hasta la sociedad civil.
- 5. La financiación: La transformación de una ciudad en smart city es un proyecto de inversión que requiere financiación. Esta financiación debe proceder tanto del ámbito público como del privado, pues las ganancias de eficiencia que se derivan de los servicios prestados por la smart city alcanzan a ambas esferas. Un marco sostenible de financiación de la transformación ha de ser, necesariamente, parte de ese gran pacto con todos los agentes. La sostenibilidad económica en el tiempo es crucial para el éxito de toda iniciativa en el ámbito de las smart cities. Modelos como la colaboración público-privada pueden ser de gran utilidad para lograr esta sostenibilidad.
- 6. La comunicación: la transformación de una ciudad en smart city es un proyecto de gran envergadura que requiere la implicación de los ciudadanos. La comunicación ha de ser constante y consistente, y la transformación ha de ser vista por todos los habitantes de la ciudad como un proyecto común y de gran alcance. La comunicación, junto con la alfabetización digital entre aquellos segmentos de población menos familiarizados con la sociedad de la información y sus tecnologías, ha de ser uno de los ejes claves y vertebradores del proyecto, que colabore a mantener y sostener el ingente esfuerzo que es necesario llevar a cabo a lo largo de todo el proceso.
- 7. El quick win: la transformación de una ciudad en smart city es un proceso lento, pero, no obstante, el plan de proyecto ha de incluir algún tipo de logro intermedio que permita que los agentes de la ciudad accedan a algunos de los beneficios que se pretenden conseguir en el menor plazo de tiempo posible (y ello tanto como objetivo en sí mismo, como a modo de incentivo para lograr otros objetivos posteriores). Así, conviene trabajar en un programa detallado para la implantación de las diferentes acciones, distinguiendo entre las de corto plazo y las de medio-largo plazo. Entre las primeras pueden encontrarse las encaminadas al desarrollo de las redes inteligentes de

energía eléctrica y muy especialmente a las correspondientes de las telecomunicaciones relacionadas, particularmente por cuanto ya existe normativa que cumplir (como, por ejemplo, en el caso de determinadas medidas inteligentes -contadores con telegestión-), siendo más apremiante, por tanto, la necesidad de una actuación cuyos resultados puedan ser observados a corto plazo. Hay otras acciones (como las relativas al internet del futuro) cuyo logro de objetivos puede establecerse en el medio o largo plazo.

- 8. Los estándares: tal y como ya ha sido mencionado, la disponibilidad de estándares es clave para impulsar el desarrollo de las smart cities. Los responsables del proyecto de transformación han de seleccionar soluciones y estándares abiertos, huyendo de soluciones propietarias y cerradas que pueden comprometer el futuro de las inversiones que se realicen. Las propias ciudades pueden y deben colaborar en la definición de los estándares propios de su desarrollo bajo un planteamiento y conforme a las premisas de smart city.
- 9. Las tecnologías: en general, y salvo para la realización de pruebas piloto, es conveniente minimizar el riesgo tecnológico en el desarrollo de proyectos innovadores en el ámbito de las smart cities, adoptando soluciones maduras y estables que no comprometan el éxito del proyecto. En este sentido, el apoyo en las redes de ciudades que comparten sus propios recursos tecnológicos, puestos en marcha y con un suficiente nivel de madurez, se presenta como una gran oportunidad. También es necesario prestar atención a la disponibilidad, accesibilidad y facilidad de uso de las tecnologías puestas a disposición de los ciudadanos, dado que en ellas reside la clave del éxito de las iniciativas que requieran de la participación ciudadana.
- 10. Las métricas: todo proyecto requiere un conjunto de indicadores y métricas, de indicadores de seguimiento y de impacto, que permita medir tanto el avance del proceso en sí mismo como la interpretación y evaluación de sus resultados en consonancia con los objetivos propuestos. En el caso de las smart cities, el alcance, el coste y la duración del proceso de transformación son factores a tener en cuenta y que hacen especialmente necesario disponer de métricas eficaces que faciliten la evaluación y seguimiento. Es, por tanto, imprescindible definir un conjunto de indicadores que resulten prácticos y fáciles de entender y de manejar, a la vez que adaptados al amplio concepto de smart city y a su concreta plasmación a cada caso, todo ello con el fin de poder evaluar adecuadamente y hacer un seguimiento de la evolución experimentada por las ciudades como parte de su proceso de transformación.

Frente al anterior, otro tipo de hoja de ruta-decálogo que se está incorporando a la homogeneización del concepto de smart cities, y que precisamente recibe el nombre de "decálogo de la smart city", se desglosa en los siguientes puntos (Seisdedos et al., 2015):

- 1. La smart city es un medio para avanzar hacia un modelo de ciudad propio, que cada ayuntamiento debe definir en un plan a largo plazo, involucrando a todos los agentes y de manera especial al ciudadano, asegurando su participación. En otras palabras, un plan que se debe consensuar y comunicar para asegurar su continuidad en el tiempo.
- 2. A la hora priorizar recursos y seleccionar ámbitos de actuación, la administración pública deberá tener en cuenta que los ciudadanos identifican el concepto de smart city con las posibilidades que brinda la tecnología para mejorar la calidad de vida en las ciudades. Estas mejoras las vinculan con la aplicación de la tecnología a los ámbitos de emergencias, atención al ciudadano, protección medioambiental, transporte público inteligente y alumbrado eficiente, siendo en el caso de los servicios inteligentes en torno a la teleasistencia y a la educación abierta donde esos mismos ciudadanos manifiestan mayor propensión a opciones de pago o copago por el servicio recibido.
- 3. A nivel local, el principal impulsor del proyecto de smart city debe ser el alcalde, en tanto que máximo responsable y cabeza visible de la corporación municipal encargada de promover el proceso. Será, pues, el alcalde quien, junto con sus asesores, deberá en última instancia establecer las prioridades en la agenda, así como asegurarse de la disponibilidad de los recursos suficientes para lograr los objetivos propuestos, buscando en cuanto sea preciso los consensos necesarios que permitan asegurar la estabilidad y pervivencia en el largo plazo del proyecto más allá de la alternancia entre partidos y sin un cambio sustancial en su orientación.
- 4. Es necesario impulsar un cambio organizativo en el ayuntamiento que permita abordar el conjunto del proceso de transformación con una visión transversal y dotada de los recursos suficientes. En tal sentido, los esfuerzos en torno al proyecto de smart city han de ir más allá del ámbito de las nuevas tecnologías y su aplicación (aunque sea éste un aspecto fundamental) y considerarse una apuesta estratégica con dependencia directa del alcalde.

- 5. Con independencia de la escala a la que se pueda querer llevar a cabo (o a la que esté llevándose a cabo) el proceso de transformación de una ciudad en smart city, es interesante que se fomenten fórmulas de colaboración entre ayuntamientos (por ejemplo, a través del intercambio de buenas prácticas o experiencias, o por medio del trabajo en red en pro de la consecución de objetivos comunes).
- 6. A nivel institucional es clave mantener los apoyos necesarios e impulsar el establecimiento de un marco legal más favorable a la inversión, permitiendo plazos más largos, agrupación de servicios y contratación por objetivos y modelos de compra pública innovadora.
- 7. Para asegurar la sostenibilidad de todos estos proyectos, es imprescindible lograr que el sector privado esté y se sienta involucrado, aprovechando para ello sus conocimientos, capacidades y recursos, generando iniciativas que den lugar a nuevos modelos de negocio.
- 8. La integración horizontal de los servicios en una plataforma smart city es la piedra angular que permite a la ciudad ser inteligente. Los servicios verticales (como pueden ser los de alumbrado, gestión de residuos, movilidad...) que se hayan dotado de inteligencia deben poder interconectarse transversalmente con el fin de dar lugar a sinergias entre ellos.
- 9. La plataforma smart city debe ser abierta, estándar e interoperable para conseguir rendimientos a mayor escala, una evolución flexible con menores costes, y al tiempo asegurar que se desarrolle plenamente el ecosistema innovador en torno a la smart city.
- 10. Facilitar datos abiertos permite la mejora y desarrollo de nuevos servicios por parte de empresas y ciudadanos, y así generar valor a través de los datos.

En resumen, la estandarización se hace cada vez más necesaria en el desarrollo de las smart cities, ya que genera gran cantidad de oportunidades de mercado para el sector de las TICs y en particular para el área de las tecnologías M2M¹, donde los estándares jugarán un papel muy importante en la evolución de mercado del sector además de facilitar el acompañamiento de las Smart Cities, algo que va ligado intrínsecamente a su dinamismo (AMETIC, 2013).

¹ Las siglas M2M (del inglés "machine to machine", o "máquina a máquina") hacen referencia a un concepto genérico en relación con el intercambio de información y comunicación en formato de datos entre dos máquinas remotas.

2.3. El Proyecto SmartCat como experiencia de aplicación a una región en RIS3

Dentro de la estrategia de crecimiento inteligente promovida por la Generalitat de Cataluña se ha desarrollado el Proyecto SmartCat, o aplicación de la estrategia smart a nivel de comunidad autónoma, en lo que viene a ser un equivalente a la unión de los planteamientos conceptuales de las smart city con los de las smart regions, o regiones inteligentes, de la Comisión Europea. Con ello, se intenta desarrollar una iniciativa integradora de iniciativas locales y supralocales de desarrollo de lo smart, apoyada en la Estrategia u horizonte H2020, que impulse el crecimiento económico y transforme el conjunto de un territorio, más allá de sus principales núcleos urbanos, en una sociedad más inteligente, sostenible e integradora. Al mismo tiempo, con este proyecto se trata de dar respuesta a los objetivos y políticas establecidos por Cataluña en su Agenda Digital (idigital) y en la Estrategia de Investigación e Innovación para la Especialización Inteligente de Cataluña (RIS3CAT) todas ellas relacionadas con sus respectivas iniciativas troncales a nivel de la Unión Europea.

Por el momento, el Proyecto SmartCat es una estrategia en ciernes con un desarrollo amplio, pero que cuenta con el aval de la intención de poner en marcha un conjunto de proyectos e iniciativas dirigidas a las administraciones públicas, las empresas y la ciudadanía. Sus prioridades se estructuran en torno a los ámbitos de actuación siguientes:

- Desarrollo de un marco normativo adecuado al nuevo entorno de la economía digital.
- Colaboración con los agentes involucrados en la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas con el fin de disponer en Cataluña de un entorno tecnológico que favorezca el despliegue de la arquitectura tecnológica del smart region.
- Colaboración entre administraciones y de éstas con el sector privado, con el fin de potenciar el despliegue de proyectos de ciudades inteligentes en Cataluña.
- Despliegue de iniciativas smart en el territorio dentro de los ámbitos de competencia y los servicios prestados por la Generalitat de Cataluña, y en particular en aquellas iniciativas de carácter supralocal.
- Identificación e impulso de las oportunidades estratégicas relacionadas con las soluciones e iniciativas smart que puedan contribuir a fortalecer la posición competitiva de los sectores priorizados en la estrategia RIS3CAT.

- Aprovechamiento de las oportunidades empresariales que genera el despliegue del concepto smart region en Cataluña e impulsar en dicho territorio una nueva industria de los datos vinculada a los sectores tecnológicos emergentes del BigData.
- Despliegue de la estrategia de Gobierno Abierto de la Generalitat de Cataluña y su interrelación con otros ámbitos de la estrategia SmartCAT.

En relación con dichos ámbitos, las áreas concretas de actuación smart que se plantean son las cinco siguientes:

- *Smart city*: posibilitando la colaboración entre administraciones y de éstas con el sector privado, a fin de promover un esfuerzo conjunto para el impulso y materialización de proyectos smart cities también para pequeños ayuntamientos, así como el intercambio de experiencias.
- *Smart land*: proporcionando a la comunidad autónoma de un entorno tecnológico basado en redes de telecomunicaciones, centros de procesamiento de datos, etc.
- *Smart economy*: fortaleciendo la competitividad de los sectores económicos a favoreciendo la promoción de oportunidades de negocio. Otro de los objetivos es el Big Data que intentará fomentar una nueva industria de datos.
- Smart government: en conexión directa con la estrategia de Gobierno Abierto de la Generalitat de Cataluña, facilitando la transparencia y la comunicación con los ciudadanos.
- *Smart citizen*: a fin de que a través del desarrollo de un territorio inteligente se haga posible la existencia de ciudadanos "inteligentes" que participen en la toma de decisiones y en la mejora de los servicios públicos.

El desarrollo del proyecto SmartCat está previsto para el período temporal 2014-2020, en sintonía con el horizonte del año 2020 común a otros proyectos de la Agenda Digital de Cataluña o a los proyectos RIS3 de especialización inteligente.

Si bien aún no se dispone de datos derivados de la implementación de este proyecto, lo cierto es que la iniciativa resulta de algún modo un referente a seguir, por cuanto sus resultados pueden tener transcendencia no sólo en su territorio de aplicación, sino también para el territorio nacional en su conjunto, o incluso de cara a la aplicación de estrategias similares en otros territorios comunitarios.

2.4. El Proyecto European Smart Cities

El Proyecto European Smart Cities² es una iniciativa para la promoción de ciudades inteligentes a escala de la UE que se concibe como una nueva herramienta para la evaluación de los territorios urbanos en el ámbito europeo. Su base es que la reducción de las diferencias y barreras entre los estados provoca que las ciudades sean muy parecidas en sus condiciones previas, la globalización y la liberalización del comercio, con los cambios tecnológicos han modificado las relaciones de producción, distribución y consumo el desarrollo de la ciudad, haciendo que los actores globales tomen sus decisiones sin tener en cuenta las fronteras (Thornley, 2000).

La ubicación de los sectores productivos o de los servicios es, por tanto, cada vez más flexible respecto a los comportamientos, y su ubicación en el proceso de integración europea reduce además las posibles diferencias en criterios y normas económicas, sociales y ambientales, ofreciendo un mercado común. El reto al que se enfrentan las ciudades de Europa, y especialmente las de tipo medio, es el de haber de combinar la competitividad y el desarrollo sostenible urbano a la par. Se habla de calidad urbana en aspectos como la cultura, la economía, las condiciones sociales, la vivienda o los factores ambientales.

En este contexto, la capacidad de una ciudad de elaborar una estrategia de desarrollo urbano proactiva y eficaz vendría a impulsar su capacidad de innovación y a estimular su creatividad en términos culturales, sociales y económicos para cumplir con los desafíos que se planteen.

De acuerdo con estos planteamientos, el correspondiente equipo de expertos europeos ha desarrollado una nueva herramienta que pone el foco en la ciudad de tipo medio, de menos de medio millón de habitantes, y que permite la comparación entre 70 smart cities europeas. Actualmente el 40% de la población de Europa vive en este tipo de ciudades, a veces cercanas e influenciadas por las grandes metrópolis.

La ventaja de este tipo de ciudades sobre el resto de núcleos urbanos es la flexibilidad y la facilidad a la hora de enfrentarse a determinadas situaciones en el marco de trabajo smart, dotándoles de una herramienta de posicionamiento de base científica, y que hacen del espacio vital de la ciudad una plataforma económica, de base social y responsable con el entorno.

_

² Véase http://www.smart-cities.eu/.

En los documentos que plasman la filosofía del Proyecto European Smart Cities se pone de relieve que políticos, administraciones y ciudadanos deben trabajar juntos para primero incorporar y después aumentar el grado de inteligencia o nivel smart de su ciudad. De entre los 256 candidatos iniciales a participar en la iniciativa se seleccionaron 70 en base a la aplicación de la fórmula Giffinger, que define la caracterización de los núcleos urbanos de tamaño medio como ciudades inteligentes cuando en las actuaciones globales de la ciudad, la gestión de los políticos locales, la actividad económica y sus habitantes tienen en cuenta las seis características de base del modelo de cara a la sustentabilidad del mismo en el tiempo.

Más en concreto, este Proyecto ha sido desarrollado por un grupo de trabajo internacional y multidisciplinar del que han formado parte miembros del Centro de Ciencia Regional de la Universidad Tecnológica de Viena (que ha actuado como coordinador del mismo), el OTB Research Institute for Housing, Urban and Mobility Studies de la Universidad Tecnológica de Delft, y el Departamento de Geografía de la Universidad de Ljubljana.

Tal y como se ha indicado, el Proyecto se ocupa de ciudades europeas de tamaño medio y analiza sus expectativas de desarrollo. Su foco de investigación se centra en las aspiraciones y retos de esta tipología de ciudades, a veces sin explotar, y en competencia directa con las grandes ciudades que a priori estás en desventaja en equipamientos, masa crítica, recursos y capacidad de organización. El análisis llevado a cabo parte de los vectores de vivienda, cultura, condiciones ambientales y sociales y calidad urbana.

Los grandes retos de estas ciudades son el desarrollo sostenible urbano y la competitividad territorial con otras ciudades simultáneamente. Tal es así, por cuanto las ciudades de tamaño medio tienen un potencial muy determinado frente a la competencia con las ciudades más grandes. Las desventajas de éstas por la aglomeración y la congestión del tráfico, el alto precio de la propiedad, la contaminación ambiental y la segregación social se tornan en aspectos más manejables y operativos en las ciudades medias.

Además, existen evidencias de que el tamaño parece no ser una explicación suficiente de la posición competitiva de las ciudades, ya que hay ejemplos de ciudades pequeñas dotadas de funciones especializadas y específicas que parecen sólo destinadas a las más grandes. Algo determinante es la organización espacial de la ciudad, factor

que influye fundamentalmente en su eficacia, en el crecimiento, en la productividad, y a veces, incluso en su especialización (Capello y Camagni, 2000).

El equipo de trabajo estableció un ranking que estudiaría ciudades de tamaño medio y con accesibilidad a los datos fácilmente, a partir de la base inicial del proyecto ESPON 1.1.1, que comprendía un total de 1.600 ciudades ubicadas en el espacio europeo (UE27+NO+CH), incluyendo datos de población y de funcionalidad.

Tras la determinación de ese punto de partida, la sistemática consistió en elaborar tres criterios-ronda sobre la base de los datos correspondientes a esas 1.600 ciudades, centrándose en aquéllas las caracterizadas por:

- poseer una cifra de población urbana entre 100.000 y 500.000 habitantes (lo que permitía calificarlas como ciudades medias);
- contar con al menos una universidad (para así excluir aquellas ciudades con una base de conocimientos débil); y
- contar con un área de captación inferior a 1.500.000 habitantes (con el fin de excluir grandes metrópolis o las ciudades ubicadas en la esfera directa de influencia de aquéllas).

Adicionalmente se buscaban ciudades con una auditoría urbana, esto es, con una amplia base de datos europea sobre las mismas, dada la prolijidad de datos que debería ser aportada de cara al resultado final. Un primer filtro determinó 94 ciudades entre las posibles candidatas, que posteriormente fueron reducidas a 70 participantes en el estudio.

En tal sentido, y dada la capacidad institucional de una ciudad de tipo medio, hubo de tenerse en cuenta la importancia de su actividad económica en relación al conjunto nacional, la posición dentro del sistema urbano nacional, europeo y global y la capacidad para influir sobre sus necesidades e intereses y competir con la financiación pública dentro del sistema jerárquico institucional, un aspecto que normalmente favorece a ciudades grandes.

El estudio se basa en una herramienta transparente y de aplicabilidad múltiple ya que muestra la situación actual y posibles adquisiciones futuras, permitiendo comparaciones en el tiempo con un número de participantes cada vez mayor, a la vez que un aumento del volumen de datos.

El Proyecto European Smart Cities propone seis características-tipo para una ciudad inteligente, a partir de la construcción de una combinación inteligente de dotaciones y factores independientes, conscientes y autodeterminantes (Figura 2.4)

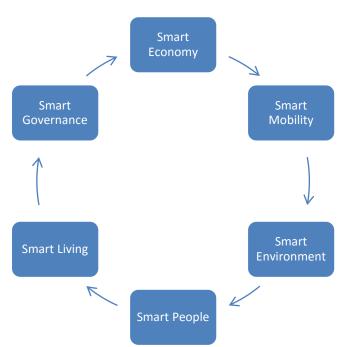


Figura 2.4. Características-tipo de una ciudad inteligente de acuerdo con el Proyecto European Smart Cities

Fuente: elaboración propia en base a http://www.smart-cities.eu/.

En este orden de cosas, el factor de innovación desempeña un papel importante, ya que buscan indicadores relacionados con la economía inteligente, la demanda de patentes, o la inversión en investigación y desarrollo. Pero los objetivos buscados no sólo se centran en la economía, sino que también se buscan factores de clasificación, como la movilidad, el gobierno inteligente, o el medio ambiente inteligente, así como factores relacionados con la cultura y con la calidad de vida que fomentan entornos innovadores y que no priorizan una clasificación homogénea, sino que, dependiendo de cada uno de los factores del ranking, son susceptibles de intercambiar la posición de las ciudades.

El gradiente de factores se determina conforme muestra la Figura 2.5.

6 características

31 factores

74 indicadores

Figura 2.5. Gradiente de factores en el Proyecto European Smart Cities

Fuente: elaboración propia en base a http://www.smart-cities.eu/.

El desglose de todos y cada uno de los indicadores se realiza a partir de datos realmente comparables, utilizando para ello materiales recopilados por la "Urban Audit: una comparación entre las ciudades de Europa", elaborada por la oficina Central de Estadística de las Comunidades Europeas (Eurostat).

El Cuadro 2.3 detalla los indicadores y el esquema de trabajo realizado por el estudio del Proyecto European Smart Cities.

Cuadro 2.3. Factores e indicadores en el Proyecto European Smart Cities

Factor		Indicador	Año	Nivel
Smart Economy	Espíritu innovador	Gasto en I+D en % PIB	2003	Regional
		Tasa de empleo en sectores intensivos en conocimiento	2004	Regional
		Las solicitudes de patentes por habitante	2003	Regional
	Emprendimiento	Tasa de autoempleo	2001	Local
		Nuevas empresas registradas	2001	Local
	Imagen económica y marcas registradas	Importancia como centro de decisiones	2007	Regional
	Productividad	PIB por persona empleada	2001	Local

Cuadro 2.3. Factores e indicadores en el Proyecto European Smart Cities (continuación)

Factor		Indicador	Año	Nivel
Smart Economy	La flexibilidad del mercado laboral	Tasa de desempleo	2005	Regional
		Proporción del empleo a tiempo parcial	2001	Local
	Arraigo internacional	Empresas con sede en la ciudad que cotizan en mercado de valores nacional	2001	Local
		Transporte aéreo de pasajeros	2003	Regional
		Transporte aéreo de cargas	2003	Regional
Smart People	Nivel de cualificación	Importancia como centro de conocimientos (centros de investigación, universidades, etc.)	2007	Regional
		Población calificado en niveles 5-6 de la CINE	2001	Local
		Conocimientos de idiomas nacionales	2005	Nacional
	Afinidad con el aprendizaje permanente	Préstamo de libros por habitante	2001	Local
		Participación en aprendizaje a largo plazo %	2005	Regional
		Participación en cursos de idiomas	2005	Nacional
	Pluralidad social y étnica	Proporción de extranjeros	2001	Local
		Proporción de nacionales nacidos en el extranjero	2001	Local
	Flexibilidad	Percepción de conseguir un nuevo empleo	2006	nacional
	Creatividad	Proporción de personas que trabajan en las industrias creativas	2002	Nacional
	Cosmopolitismo/ Mentalidad abierta	Participación de voto en las elecciones europeas	2001	Local
		Ambiente favorable a la inmigración (actitud hacia inmigración)	2006	Nacional
		Conocimiento sobre la UE	2006	Nacional
	Participación en la vida pública	Participación de votantes en elecciones locales	2001	Nacional
		Participación en trabajo voluntario	2004	Nacional

Cuadro 2.3. Factores e indicadores en el Proyecto European Smart Cities (continuación)

Factor		Indicador	Año	Nivel
Smart Governance	Participación en Toma de decisiones	Representantes de la ciudad por residente	2001	Local
		Actividad política de los habitantes	2004	Nacional
		Importancia de la política para los habitantes	2006	Nacional
		Proporción de mujeres representantes de la ciudad	2001	Local
	Servicios públicos y sociales	Gasto municipal por residentes	2001	Local
		Participación niños en guarderías	2001	Local
		Satisfacción con la calidad de las escuelas	2005	Nacional
	Transparencia	Satisfacción con la transparencia de la burocracia	2005	Nacional
		Satisfacción en la lucha contra la corrupción	2005	Nacional
Smart Mobility	Accesibilidad Local	Red local de transporte por habitante.	2001	Local
		Acceso al transporte publico	2004	Nacional
		Calidad del transporte público	2004	Nacional
	Accesibilidad internacional	Accesibilidad internacional	2001	Regional
	Disponibilidad de infraestructuras TIC	Ordenadores en hogares	2006	Nacional
		Acceso a banda ancha en hogares	2006	Nacional
	Sistemas de transporte sostenibles, innovadores y seguros	Cuota de movilidad verde	2001	Local
		Seguridad vial	2001	Local
		Uso de vehículos verdes	2006	Nacional

Cuadro 2.3. Factores e indicadores en el Proyecto European Smart Cities (continuación)

Factor		Indicador	Año	Nivel
Smart Mobility	Atractivo de las condiciones naturales	Horas de sol	2001	Local
		Espacios verdes de uso público	2001	Local
	Polución	Smog de verano	2001	Local
		Preocupación individual	2001	Local
		Enfermedades crónicas respiratorias	2004	Regional
	Protección ambiental	Esfuerzos individuales de protección de la naturaleza	2004	Nacional
		Opinión sobre protección de la naturaleza		
	Gestión de recursos sostenibles	Uso del agua por PIB	2001	Local
		Uso de electricidad por PIB	2001	local
Smart Living	Equipamientos culturales	Asistencia a salas de cine	2001	Local
		Visita a museos	2001	Local
		Asistencia a teatros	2001	Local
	Condiciones de salud	Esperanza de vida	2001	Local
		Camas por hospital por habitante	2001	Local
		Médicos por habitante	2001	Local
		Percepción de la calidad del sistema de salud	2004	Naciona
	Seguridad individual	Índice de criminalidad	2001	Local
		Tasa de mortalidad por asalto	2001- 2003	Regiona
		Percepción de seguridad individual	2004	Naciona
	Calidad de la vivienda	Viviendas compartidas en condiciones mínimas	2001	Local
		Superficie media por vivienda	2001	Local
		Satisfacción con la situación de la vivienda	2004	Naciona

Cuadro 2.3. Factores e indicadores en el Proyecto European Smart Cities (continuación)

Factor		Indicador	Año	Nivel
Smart Living	Instalaciones educativas	Alumnos por habitante	2001	Local
		Acceso al sistema educativo	2004	Nacional
		Calidad del sistema educativo	2004	Nacional
	Atractivo turístico	Importancia de la localización turística	2006	Regional
		Pernoctaciones por año/residente	2001	Local

Fuente: Final Report del Proyecto European Smart Cities (Octubre de 2007).

La necesidad de cumplir con un desarrollo endógeno que manifieste las fortalezas y las posibilidades de una ciudad de tipo medio para garantizar su posicionamiento y ventajas competitivas frente otras ciudades del mismo nivel justifican el ranking o clasificación elaborada en el estudio del Proyecto European Smart Cities, cuyos resultados para cada una de las 70 ciudades incluidas en su ámbito se muestra en el Cuadro 2.4.

De cara a la interpretación de dichos resultados, debe tenerse en cuenta que el ranking elaborado no corresponde a clasificaciones mercantiles protagonizadas por grandes empresas multinacionales, de acuerdo con lo cual se vendría a otorgar su puesto en la clasificación a las ciudades en base a aspectos tales como su situación en cuanto a sectores de actividad como el de las telecomunicaciones o el de la energía y respondiendo a intereses accionariales.

Por el contrario, la atribución de puestos en el ranking del 1Proyecto European Smart Cities abarca o se encuentra fundamentado en un espectro mucho más amplio de posibilidades, que tiene que ver con el posicionamiento de cada ciudad en un contexto de competitividad territorial. De otra forma, ya de por sí el mero hecho de su inclusión en el ranking, así como -y en particular- la posición relativa de cada una de las ciudades en el mismo respecto a las demás, no deja de ser un reconocimiento a nivel europeo, e incluso a nivel mundial, de la situación y merecimientos de unos núcleos urbanos que, como resultado de sus estrategias y actuaciones, no pasan desapercibidos y constituyen referentes para otros.

Cuadro 2.4. Ranking de ciudades del Proyecto European Smart Cities

País	Ciudad	Eco	Peo	Gov	Mob	Env	Liv	Total
LU	Luxembourg	1	2	13	6	25	6	1
DK	Aarhus	4	1	6	9	20	12	2
FI	Turku	16	8	2	21	11	9	3
DK	Aalborg	17	4	4	11	26	11	4
DK	Odense	15	3	5	5	50	17	5
FI	Tampere	29	7	1	27	12	8	6
FI	Oulu	25	6	3	28	14	19	7
NL	Eindhoven	6	13	18	2	39	18	8
AT	Linz	5	25	11	14	28	7	9
AT	Salzburg	27	30	8	15	29	1	10
FR	Montpellier	30	23	33	24	1	16	11
AT	Innsbruck	28	35	9	8	40	3	12
AT	Graz	18	32	12	17	31	5	13
NL	Nijmegen	24	14	14	3	51	24	14
NL	Groningen	14	9	15	20	37	13	15
BE	Gent	19	16	31	7	48	4	16
SI	Ljubljana	8	11	43	31	3	29	17
NL	Maastricht	26	18	17	1	43	14	18
SE	Joenkoeping	36	10	7	34	22	26	19
BE	Brugge	23	20	29	18	44	2	20
NL	Enschede	31	17	16	4	35	23	21
DE	Goettingen	11	34	20	12	15	31	22
SE	Umeaa	39	5	10	36	46	10	23
DE	Regensburg	9	40	27	19	38	22	24
FR	Dijon	38	29	22	26	9	25	25
FR	Nancy	41	31	23	25	10	20	26
DE	Trier	21	44	19	10	18	33	27
FR	Clermont-Ferrand	33	33	26	29	7	27	28
FR	Poitiers	48	37	28	33	8	15	29
SI	Maribor	49	21	37	40	2	32	30
IE	Cork	2	26	25	45	66	21	31
DE	Erfurt	32	47	21	13	21	45	32
DE	Magdeburg	47	50	35	22	17	39	33
DE	Kiel	45	45	48	16	23	38	34
HR	Zagreb	34	24	32	39	36	42	35

Cuadro 2.4. Ranking de ciudades del Proyecto European Smart Cities (continuación)

País	Ciudad	Eco	Peo	Gov	Mob	Env	Liv	Total
UK	Cardiff	13	39	44	38	60	30	36
UK	Leicester	3	42	49	32	64	40	37
UK	Portsmouth	7	38	47	35	63	43	38
UK	Aberdeen	10	28	42	42	67	35	39
EE	Tartu	40	15	30	47	49	60	40
ES	Pamplona	22	48	39	51	32	41	41
CZ	Plzen	43	49	61	30	54	28	42
ES	Valladolid	44	53	34	54	24	46	43
CZ	Usti Nad Labem	54	51	55	23	55	36	44
IT	Trento	20	57	24	65	30	48	45
PT	Coimbra	52	63	54	49	16	37	46
SK	Nitra	62	46	51	52	19	44	47
PL	Rzeszow	69	19	53	41	56	50	48
IT	Trieste	12	61	40	67	45	57	49
ES	Oviedo	37	55	38	44	68	34	50
IT	Ancona	35	59	36	68	34	49	51
IT	Perugia	42	54	41	66	42	51	52
PL	Bialystok	67	22	59	56	47	55	53
SK	Kosice	66	43	50	48	53	52	54
RO	Timisoara	50	64	64	62	4	59	55
SK	Banska Bystrica	70	41	52	53	58	47	56
PL	Bydgoszcz	68	27	57	46	52	61	57
GR	Patrai	59	58	46	60	5	67	58
LT	Kaunas	55	36	66	55	27	65	59
GR	Larisa	61	60	45	63	6	66	60
HU	Gyor	46	68	62	37	41	63	61
PL	Szczecin	65	52	58	43	59	56	62
RO	Sibiu	57	65	60	64	13	62	63
PL	Kielce	63	56	56	57	62	54	64
HU	Pecs	56	62	65	58	65	53	65
LV	Liepaja	60	12	63	61	61	70	66
HU	Miskolc	58	67	67	50	70	58	67
RO	Craiova	64	66	68	70	33	64	68
BG	Pleven	51	70	69	69	57	69	69
BG	Ruse	53	69	70	59	69	68	70

Fuente: Final Report del Proyecto European Smart Cities (Octubre de 2007).

2.5. El EIP Ciudades y Comunidades Inteligentes

La European Innovation Partnership "Smart Cities and Communities" (EIP-SCC) o Asociación Europea para la Innovación "Ciudades y Comunidades Inteligentes" es otra iniciativa a nivel de la Unión Europea para la promoción del desarrollo inteligente en el territorio comunitario, basada en la evidencia de que las ciudades son la principal fuente de actividad económica europea y la innovación y es necesaria una mayor acción concertada entre ellas, la industria, las PYME innovadoras, las universidades y la sociedad civil para acelerar su puesta en marcha.

Más concretamente, la EIP-SCC tiene por objeto reunir ideas y acciones innovadoras de toda Europa para, de esta forma, ayudar a desarrollar un mercado dinámico para el intercambio de la innovación y la asociación en beneficio de las ciudades, los ciudadanos y las empresas. Las fases en las que se articula este proceso se muestran en la Figura 2.6.

Acciones horizontales para facilitar información a la ICCI, incorporarla a programas de investigación y eliminar las barreras comerciales I+D y validación Demostraciones Demostraciones a Despliegue de componentes iniciales de gran escala de comercial en ICCI conceptos ICCI en conceptos ICCI entornos fundamentales entornos urbanos en entornos urbanos urbanos El proceso de innovación Más allá de la ICCI. Acciones ICCI, (Asistencia técnica, Financiación I+D; por ejemplo, 7° PM y Fondos Estructurales, p.ej. Horizonte Horizon 2020 mecanismos de 2020 y otras riesgo compartido, fuentes de etc.) financiación

Figura 2.6. Fases del proceso de innovación relativo a las ciudades y comunidades inteligentes

Fuente: http://ec.europa.eu/eip/smartcities/.

-

³ Véase http://ec.europa.eu/eip/smartcities/.

Este planteamiento parte de la evidencia de que, a menudo, los actores, agentes, las ciudades o las empresas tienen buenas ideas, pero tienen dificultades para encontrar los socios adecuados. Esto lleva a retrasos y genera costes adicionales. Por ello, formar parte de una EIP o Asociación Europea especializada en el fomento de la inteligencia urbana y territorial puede resultar altamente positivo y contribuir a encontrar los socios adecuados, facilitando de este modo las sinergias entre las autoridades de la ciudad y las empresas, junto con otras partes interesadas a fin de que también se facilite el acceso a la financiación.

La participación en una EIP ofrece oportunidades para el aprendizaje, la asociación, el aumento de la eficiencia y la nueva creación de nuevos negocios, ya sea:

- promocionando acciones a escala europea;
- colaborando con otros para obtener nuevas ideas sobre sus acciones;
- aprendiendo de los demás e intercambia mejores prácticas; o
- colaborando con otros para dar forma conjunta nuevas o en expansión de proyectos existentes, crear ahorros de costes y atraer financiación del sector privado.

Lo anterior se materializa a través de los denominados clústers de acción. Un clúster de acción es una asamblea de socios que se comprometen a trabajar en temas específicos (en este caso relacionados con las ciudades inteligentes, y conforme a un catálogo definido), a compartir conocimientos y experiencias con sus socios, dando así un valor añadido a sus actuaciones tanto a nivel nacional como internacional, a la vez que contribuyendo a identificar las lagunas que han de cumplirse a nivel europeo. Hasta 2015 se han establecido seis grupos de acción en el marco EIP-SCC, en relación con alguna de las once áreas prioritarias identificadas en el plan estratégico de ejecución. El año 2015-2016 es el del compromiso de ofrecer datos medibles y concretos en apoyo a uno o más áreas de prioridad que une la energía, el transporte y las TICs en el contexto urbano. Dichos clúster se muestran en la Figura 2.7, articulando objetivos conforme la Figura 2.8.

Los hitos que se ha marcado la EIP desde su comienzo incluyen el desarrollo de la iniciativa, como parte de la Strategic Energy Technology (junio de 2011), la constitución de la EIP (julio de 2012), la aprobación de su Plan Estratégico de Ejecución (octubre de 2013), y la invitación a compromisarios para llevar a cabo sus iniciativas (febrero de 2014).

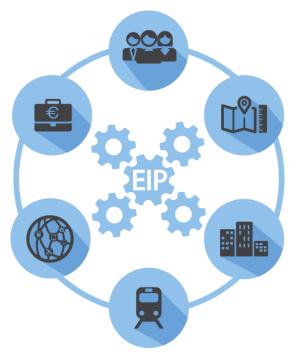


Figura 2.7. Clústers establecidos en el marco de la EIP-SCC

- 1 Modelos de negocios, finanzas y compras
- 2. Integración de infraestructuras y procesos (open data)
- 3. Citizen focus
- Políticas y regulaciones/planificación integrada
- 5. Distritos sostenibles y medio ambiente construido
- 6. Movilidad urbana sostenible

Fuente: http://ec.europa.eu/eip/smartcities/.

Se ha propuesto un Plan de Implementación Operativa (OIP), documento que acompaña al Plan Estratégico de Implementación (SIP) de la EIP-SCC. Dicho SIP se presentó a la Dirección General y los objetivos generales de la Asociación, concretándolos, conforme a la correspondiente Comunicación de la Comisión Europea como "una mejora significativa de la calidad de vida de los ciudadanos, una mayor competitividad de la industria europea y las PYME innovadoras, junto con una fuerte contribución a la sostenibilidad y los objetivos de energía y clima de la Unión Europea 20/20/20".

En el SIP se especifican once áreas prioritarias como marco de acciones a llevar a cabo y en relación con cuya situación avanzar. La OIP toma el marco SIP con dichas once áreas prioritarias (Figura 2.9) y correspondientes recomendaciones como punto de partida, y se desarrolla cada uno de estos aspectos con más detalle. Ofrece ejemplos destinados a inspirar a las partes interesadas que respondieron a la invitación de la Comisión en 2014 para los compromisos, así como una guía de nuevas medidas de ejecución que la alianza podría promover en una etapa posterior.

42

⁴ Strategic Implementation Plan, p. 3, *An Energy Policy for Europe* [COM(2007) 1 final], en relación con los objetivos 20/20/20 en materia de clima y energía.

Sustainable Districts Sustainable Urban Integrated & Built Environment Mobility Infrastructure & Processes Citizen Focus how we include citizens into the process as an integral actor for transformation Policy & Regulation creating the enabling environment to accelerate improvement how we work across sector and administrative boundaries; and manage temporal goals Knowledge Sharring how we accelerate the quality sharing of experience to build capacity to innovate and deliver etrics & Indicators enabling cities to demonstrate performance gains in a comparable manner Open Data understand how to exploit the growing pools of data; making it accessible – yet respecting privacy Standards providing the framework for consistency commonality and repeatability, without stifling innovation Business Models, Procurement & Funding Integrating local solutions in an EU and global market

Figura 2.8. Áreas prioritarias de actuación de la EIP-SCC

Fuente: http://ec.europa.eu/eip/smartcities/.

La filosofía de la EIP-SCC consiste, a grandes rasgos, en la identificación de desafíos comunes con el fin de desarrollar e implementar soluciones innovadoras y replicables, el análisis de la demanda de las ciudades, el establecimiento de mercados, y la atracción e involucración de empresas y entidades financieras como grandes objetivos.

Tal y como se indicaba en la invitación a los compromisarios, se trata de plantear un enfoque integrado entre energía, transportes y tecnologías de la información y la comunicación, poniendo especial atención en la intersección de todas ellas. Además, debe hacerse uso de las TICs como facilitadoras para el consumidor, y conocer bien el papel de la industria y su relación con la ciudad. El plan prevé que una vez conseguidos estos objetivos y probados con éxito se ha ponga asimismo el foco en la gestión del agua y de los residuos.

Para ello, la EIP incluye una sección dedicada para cada una de las once áreas prioritarias. Cada sección comienza con una breve introducción que ofrece un breve contexto y describe por qué cada zona debe ser motivo de preocupación para aquellos que buscan lograr avances en las ciudades inteligentes en Europa. Proporciona, además,

una tabla con un número de acciones potenciales que son relevantes en el área respectiva, y también detalla cómo se relacionan con lo expresado en el SIP.

Temas similares pueden ser abordados en las diferentes áreas prioritarias. Sin embargo, son tratados desde la perspectiva desde el área de prioridad especial, debido a la naturaleza de los sistemas de ciudad interdependientes. Esto encaja con el espíritu de la SIP, que considera crucial la integración de soluciones en el contexto urbano a través de los sectores de las TICs, la producción de energía, distribución y uso, así como el transporte y la movilidad. En concreto, la SIP hace tres recomendaciones fundamentales para este fin:

- promover un uso acorde a normas, protocolos y formatos de datos comunes que faciliten la interoperabilidad entre sistemas, proveedores de tecnología y fomentar la competencia;
- hacer los datos accesibles también a terceros (respetando plenamente la privacidad del consumidor y la protección de los intereses comerciales legítimos), para así fomentar el desarrollo y la adopción de nuevas aplicaciones; y
 - reutilizar las infraestructuras existentes y dotarlas de un uso múltiple.

Además de trabajar en todos los ámbitos sectoriales de las TICs, la energía y el transporte y la movilidad, es de igual importancia la integración de actores en la cadena de la innovación, para reunir la oferta y la demanda y así involucrar a los ciudadanos en las decisiones de planificación desde una etapa temprana.

A través de las acciones posibles de la EIP-SCC y la continua movilización de los actores europeos en las distintas ciudades se pueden lograr avances para "aumentar la inteligencia" ("smartening nuestras ciudades"), de un modo fiel a los principios de la Asociación.

Todo ello, con un telón de fondo común que inspira la redacción de los distintos documentos, y que no es otro sino la conclusión de que es preciso actuar, y hacerlo de manera inmediata, ante los profundos desafíos a los que se enfrenta Europa en la actualidad: unos recursos cada vez más escasos; un aumento en el coste de determinados recursos clave (caso de la energía); un progresivo envejecimiento de las infraestructuras de la ciudad; y la necesidad de estirar más y más los presupuestos de las distintas Administraciones Públicas. Todas y cada una muy buenas razones para priorizar esfuerzos en pro de ciudades cada vez más inteligentes.

Energía
urbana
(producción
y uso)

Transporte
urbano y
movilidad

Tecnologías de la
Información y las
Comunicaciones
en el medio
urbano

Figura 2.9. Articulación de conceptos clave en los proyectos de smart city: TICs, energía, y transporte urbano y movilidad

Fuente: elaboración propia en base a http://ec.europa.eu/eip/smartcities/.

Dentro de este marco contextual, destaca el enorme potencial integrador de las TICs, la energía y la movilidad y el sector del transporte pueden aportar a una ciudad buenas razones por sí mismas para promover un proyecto de smart city (Figura 2.9).

Con todo, y pese a la urgencia percibida, ciudades y empresas europeas por igual se encuentran en una posición ideal para beneficiarse de las dinámicas asociadas a las ciudades inteligentes asumiendo acciones de una forma rápida, y ello por cuanto:

- la actual sociedad europea está cada vez más comprometida y motivada para desempeñar un papel activo en los procesos de cambio y transformación;
- cada vez es mayor el acceso a fuentes de conocimiento relacionadas con la investigación y la innovación; y
- la ubicación de la Unión Europea, así como la riqueza de su cultura y los diferentes niveles de madurez de los países que la integran, le proporcionan una alta relevancia mundial, redundante en un gran potencial para la industria europea y, en particular, las PYMEs innovadoras.

La EIP-SCC se basa en algunos de los objetivos clave y explícitos para acelerar el desarrollo, para actuar a escala, y para demostrar el impacto de las acciones emprendidas. Al hacerlo así pone los cimientos garantes de una mayor colaboración entre la ciudad y los diferentes sectores, además de buscar soluciones comunes. Éstos deben ser vanguardia en todas nuestras acciones encaminadas al logro de objetivos reales y tangibles, en términos de: una mejora significativa de la calidad de vida de los ciudadanos; una mayor competitividad de la industria y las PYMEs innovadoras de Europa; y una fuerte contribución a la sostenibilidad y la consecución de los objetivos energéticos y climáticos de la UE 20/20/20.

Así las cosas, cada vez más ciudades y comunidades se embarcan en nuevos procesos de asociación con empresas innovadoras y otros socios a través de la EIP-SCC. Ello puede ser el comienzo de una nueva fase en el desarrollo urbano y una garantía de compromiso en Europa para habilitar a las ciudades como uno los actores destacados en los procesos de cambio y desarrollo sostenible, así como de que este impulso tendrá continuidad en el tiempo.

No obstante todo lo anterior, debe también señalarse que aún queda mucho camino por recorrer. Así, por ejemplo, resta analizar en este conjunto las relaciones urbano-rurales como espacios de cohesión, ya que uno y otro medios no pueden vivir cada cual ajeno a su entorno inmediato, ni obviar que forman parte de un territorio en conjunto no siendo -uno u otro- islas en medio de océanos cuya única comunicación son las TICs. Resulta, pues, necesario dotar a las smart cities de herramientas que puedan facilitar relaciones y comunicación bi y multidireccionales con un medio rural que, como el europeo, es cada vez más dinámico y competitivo.

En tal sentido, habría que comenzar a hablar no sólo de smart cities, sino también de smart ruralities, siendo estas últimas el reflejo de las sucesivas pruebas del modelo smart con vistas a que resulte aplicable para un territorio en su conjunto. El desarrollo de una propuesta de modelo conforme a tales premisas requeriría, previo a su aplicación en el medio rural o en territorios rururbanos, de la introducción de connotaciones, como la puesta en valor de los recursos territoriales a través de pautas de responsabilidad social, que complementarían los puntos a analizar en lo que sería propiamente una smart land.

CAPÍTULO 3

CONSULTA A EXPERTOS EN DESARROLLO RURAL SOBRE EL CONCEPTO DE SMART CITIES Y SU POSIBLE EXTENSIÓN A SMART RURALITIES

CAPÍTULO 3. CONSULTA A EXPERTOS EN DESARROLLO RURAL SOBRE EL CONCEPTO DE SMART CITIES Y SU POSIBLE EXTENSIÓN A SMART RURALITIES

La encuesta a expertos en programas de desarrollo rural pretendía conocer la opinión de los mismos de primera mano sobre variaciones relacionadas tanto en su localidad como en su entorno profesional. Las respuestas han sido tratados de forma agregada y anónima

El fin de esta consulta era conocer la capacidad del ámbito rural para acoger estructuras relacionadas con el concepto SMART CITY para extrapolarlo al concepto SMART RURALITY.

Se realizaron 50 consultas a expertos en desarrollo ligados a los programas con enfoque LEADER y dotados con fondos europeos. El perfil tipo de la persona consultada era ser miembro de un grupo de acción local perteneciente, tanto al equipo técnico como ser miembro de sus órganos de decisión, o ligado a la estructura del grupo con un amplio conocimiento de su funcionamiento. Respecto al género del 64% de los consultados eran varones y el 36%.

La edad de los consultados en su mayor parte ha sido mayor de 31 y menor de 45 años, el 40%, siendo la franja mayor de 46 y menor de 65 años, el 50%, la de mayor prevalencia en esta consulta.

La residencia de todos ellos es la comunidad autónoma de Castilla y León. El nivel de estudios del 80% eran universitarios. El lugar de vivienda habitual, el 60%, viven en el medio rural y el 40% en un entorno urbano, y su lugar de trabajo aparece invertido respecto a los datos anteriores, el 40% vive en el medio urbano y el 60% en un entorno.

En base al conocimiento que tenían los consultados sobre el concepto de SMART CITY el 90% de ellos lo conocían, siendo muy pocos los que dudaban de su contenido. Del mismo modo el 90% estaban convencidos de que existía una mejor calidad de vida de

los ciudadanos en una Smart City. Y el 20% de ellos vivían, o han vivido, en algún momento de los últimos 10 años en una smart city

La presencia y utilización de tecnologías de la información y comunicación tic y de servicios tales como base por un desarrollo sostenible de su localidad

- a. la importancia actual en su localidad para el 50% de alguna, para el 20% era mucha, el 10% se manifestó indiferente y el 20% entendían que no había ninguna.
- b. Sobre la importancia deseable el 50% entendían que era mucha, el 30% que era alguna y solo el 20% se distribuía entre indiferente y ninguna.
- c. y sobre su aplicación al ámbito rural el 90% entendían que era perfectamente aplicable y el 10% no.

2. Sobre la existencia de un canal bidireccional ciudadano-autoridad que permite la transmisión de grandes cantidades de información en tiempo real

- a. la importancia actual en su localidad para el 40% de alguna, para el 10% era mucha, el 30% se manifestó indiferente y el 20% entendían que no había ninguna.
- b. Sobre la importancia deseable el 50% entendían que era mucha, el 40% que era alguna y solo el 1 es 0% se distribuía entre indiferente y ninguna.
- c. y sobre su aplicación al ámbito rural el 80% entendían que era perfectamente aplicable y el 20% no.

3. La inclusión de cada faceta de la ciudad (economía, medio ambiente, gobierno, movilidad, ciudadanía y condiciones de vida) en las iniciativas emprendidas.

- a. la importancia actual en su localidad para el 40% de alguna, para ninguno era mucha, el 30% se manifestó indiferente y el 20% entendían quehabía poca y el 10% que no había ninguna.
- b. Sobre la importancia deseable el 60% entendían que era mucha, el 30% que era alguna y solo el 10% se distribuía entre indiferente y ninguna.

c. y sobre su aplicación al ámbito rural el 70% entendían que era perfectamente aplicable y el 30% no.

4. Creación y ejecución de planes orientados a mejorar la eficiencia, igualdad, sostenibilidad y calidad de vida de los territorios.

- a. la importancia actual en su localidad para el 20% de alguna, para el 20% era mucha, el 20% se manifestó indiferente y el 30% entendían que no había ninguna y el 10% restante poca.
- b. Sobre la importancia deseable el 60% entendían que era mucha, el 30% que era alguna y solo el 10% se distribuía entre indiferente y ninguna.
- c. y sobre su aplicación al ámbito rural el 80% entendían que era perfectamente aplicable y el 20% no.

5. Implementación de las TIC para la protección del medio ambiente (control de polución, uso de energías renovables, etc.) y gestión de la sostenibilidad de los recursos naturales.

- a. la importancia actual en su localidad para el 20% de alguna, para el 30% era mucha, el 10% se manifestó indiferente y el 30% entendían que no había ninguna y el 10% restante poca.
- b. Sobre la importancia deseable el 60% entendían que era mucha, el 20% que era alguna y solo el 20% se distribuía entre indiferente y ninguna.
- c. y sobre su aplicación al ámbito rural el 90% entendían que era perfectamente aplicable y el 10% no.

6. Mejora de la accesibilidad local e internacional.

- a. la importancia actual en su localidad para el 10% de alguna, para el 40% era mucha, el 10% se manifestó indiferente y el 40% entendían que no había ninguna o poca a partes iguales.
- b. Sobre la importancia deseable el 30% entendían que era mucha, el 50% que era alguna y solo el 20% se distribuía entre indiferente y ninguna.
- c. y sobre su aplicación al ámbito rural el 80% entendían que era perfectamente aplicable y el 20% no.

d.

7. Desarrollo de políticas económicas que traigan inversión y trabajadores altamente cualificados, y que permitan crear nuevas oportunidades laborales.

- a. la importancia actual en su localidad para el 50% de mucha, el 10% se manifestó indiferente, el 10% poca y el 30% entendían que no había ninguna.
- b. Sobre la importancia deseable el 50% entendían que era mucha, el 30% que era alguna y solo el 20% se distribuía entre indiferente y ninguna.
- c. y sobre su aplicación al ámbito rural el 90% entendían que era perfectamente aplicable y el 10% no.

8. Creación de una sociedad basada en la transparencia, Open data (información en abierto), si procesos de decisión democrática participativa apoyada por los TICs (e-gobierno, e-democracia, etc)

- a. la importancia actual en su localidad para el 10% de alguna, para el 20% era mucha, el 20% se manifestó indiferente, el 30% consideraba que era poca y el 20% entendían que no había ninguna.
- b. Sobre la importancia deseable el 40% entendían que era mucha, el 40% que era alguna y solo el 20% se distribuía entre indiferente y ninguna.
- c. y sobre su aplicación al ámbito rural el 70% entendían que era perfectamente aplicable y el 30% no.

9. Implementación de las TIC para la difusión de información y participación ciudadana en actividades culturales y turísticas.

- a. la importancia actual en su localidad para el 10% de alguna, para el 30% era mucha, el 40% se manifestó indiferente y el 20% entendían que no había ninguna o poca.
- b. Sobre la importancia deseable el 70% entendían que era mucha, el 20% que era alguna y solo el 10% se distribuía entre indiferente y ninguna.
- c. y sobre su aplicación al ámbito rural el 80% entendían que era perfectamente aplicable y el 20% no.

10. Impulsó la participación activa de los ciudadanos y el compromiso ciudadano fuentes claves de desarrollo local.

- a. la importancia actual en su localidad para el 20% de alguna, para el 10% era mucha, el 30% se manifestaba indiferente, y el 40% entendían que no había ninguna o poca a partes iguales.
- b. Sobre la importancia deseable el 70% entendían que era mucha, el 10% que era alguna, y solo el 20% se distribuía entre indiferente y ninguna.
- c. y sobre su aplicación al ámbito rural el 80% entendían que era perfectamente aplicable y el 20% no.

11. Combinación de naturaleza y tecnología en áreas urbanas con la finalidad de generar nuevas experiencias.

- a. la importancia actual en su localidad para el 30% de alguna, para el 10% era mucha, el 20% se manifestó indiferente y el 30% entendían que no había ninguna, el 10% restante consideraba poca su importancia.
- b. Sobre la importancia deseable el 40% entendían que era mucha, el 40% que era alguna y solo el 20% se distribuía entre indiferente y ninguna.
- c. y sobre su aplicación al ámbito rural el 80% entendían que era perfectamente aplicable y el 20% no.

12. El uso de las TIC para la medición a intercambio de información relativa al consumo energético entre consumidores y proveedores en tiempo real.

- a. la importancia actual en su localidad para el 30% de alguna, para el 10% era mucha, el 20% se manifestó indiferente y el 30% entendían que no había ninguna, y el 10% poca.
- b. Sobre la importancia deseable el 30% entendían que era mucha, el 40% que era alguna y solo el 30% se distribuía entre indiferente y ninguna.
- c. y sobre su aplicación al ámbito rural el 80% entendían que era perfectamente aplicable y el 20% no.

13. Desarrollo y potenciación de flujos logísticos y medios de transporte moderno, sostenible y seguro.

- a. la importancia actual en su localidad para el 10% de alguna, para el 20% era mucha, el 40% se manifestó indiferente y el 30% entendían que no había ninguna.
- b. Sobre la importancia deseable el 20% entendían que era mucha, el 60% que era alguna y solo el 20% se distribuía entre indiferente y ninguna.
- c. y sobre su aplicación al ámbito rural el 80% entendían que era perfectamente aplicable y el 20% no.

14. inversión en las TIC aplicadas al desarrollo de nuevos productos, servicios y modelos de negocio (negocio electrónico y comercio electrónico).

- a. la importancia actual en su localidad para el 20% de alguna, para el 10% era mucha, el 20% se manifestó indiferente, el 20% que era poca y el 30% entendían que no había ninguna.
- b. Sobre la importancia deseable el 30% entendían que era mucha, el 60% que era alguna y solo el 10% se distribuía entre indiferente y ninguna.
- c. y sobre su aplicación al ámbito rural el 90% entendían que era perfectamente aplicable y el 10% no.

15. Oferta de servicios en públicos y sociales eficaces para los ciudadanos, las empresas y las instituciones gubernamentales

- a. la importancia actual en su localidad para el 10% de alguna, para el 30% era mucha, el 40% manifestó que poca y el 20% entendían que no había ninguna.
- b. Sobre la importancia deseable el 50% entendían que era mucha, el 30% que era alguna y solo el 20% se distribuía entre indiferente y ninguna.
- c. y sobre su aplicación al ámbito rural el 80% entendían que era perfectamente aplicable y el 20% no.

16. Uso de las TIC para apoyar la prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades (tele monitorización, tele asistencia, etc.), mejorando así la eficiencia del sistema sanitario.

- a. la importancia actual en su localidad para el 20% de alguna, para el 30% era mucha, el 10% manifestó que poca, y el mismo porcentaje ninguna y el 30% entendían que no había ninguna.
- Sobre la importancia deseable el 70% entendían que era mucha, el 20% que era alguna y solo el 10% se distribuía en indiferente.
- c. y sobre su aplicación al ámbito rural el 90% entendían que era perfectamente aplicable y el 10% no.

17. desarrollo de las habilidades tecnológicas de los ciudadanos para utilizar las TIC y los servicios de la ciudad.

- a. la importancia actual en su localidad para el 30% de alguna, para el 20% era mucha, el 20% se manifestó indiferente y el 20% entendían que no había ninguna, el 10% poca.
- b. Sobre la importancia deseable el 50% entendían que era mucha, el 20% que era alguna, el 20% se manifestaba indiferente y el 10% ninguna.
- c. y sobre su aplicación al ámbito rural el 80% entendían que era perfectamente aplicable y el 20% no.

18. Uso de los espacios públicos como espacios de difusión cultural e interacción de la comunidad, basados en la creación audiovisual y la comunicación digital.

- a. la importancia actual en su localidad para el 20% de alguna, para el 10% era mucha, el 10% se manifestó indiferente y el 30% entendían que no había ninguna, el 20% poca.
- b. Sobre la importancia deseable el 30% entendían que era mucha, el 30% que era alguna y el 30% restante se distribuía entre indiferente y ninguna.
- c. y sobre su aplicación al ámbito rural el 70% entendían que era perfectamente aplicable y el 30% no.

19. Apoyó la iniciativa emprendedora y a la creación de empresas a través de incubadoras de negocios.

- a. la importancia actual en su localidad para el 30% de alguna, para el 10% era mucha, el 20% se manifestó indiferente y el 30% entendían que no había ninguna, el 10% poca.
- b. Sobre la importancia deseable el 40% entendían que era mucha, el 50% que era alguna y solo el 10% se distribuía entre indiferente y ninguna.
- c. y sobre su aplicación al ámbito rural el 90% entendían que era perfectamente aplicable y el 10% no.

20. Uso de incentivos para aumentar la reutilización y reciclaje, y reducir los desechos.

- a. la importancia actual en su localidad para el 50% de alguna, para el 20% era mucha, el 10% se manifestó indiferente y el 20% entendían que no había ninguna.
- b. Sobre la importancia deseable el 30% entendían que era mucha, el 60% que era alguna y solo el 10% se distribuía entre indiferente y ninguna.
- c. y sobre su aplicación al ámbito rural el 80% entendían que era perfectamente aplicable y el 20% no.

21. Integración de las organizaciones públicas, privadas, civiles y de la comunidad europea en una actuación eficiente y efectiva como organismo unitario.

- a. la importancia actual en su localidad para el 10% de alguna, para el 30% era mucha, el 30% se manifestó indiferente y el 20% entendían que no había ninguna, el 10% poca.
- b. Sobre la importancia deseable el 30% entendían que era mucha, el 30% que era alguna, el 30% indiferente y el 10% ninguna.
- c. y sobre su aplicación al ámbito rural el 70% entendían que era perfectamente aplicable y el 30% no.

22. Utilización de información multimodal en el transporte (tanto antes del viaje como durante el mismo) con el fin de ahorrar tiempo, energía y costes, optimizando así la logística.

- a. la importancia actual en su localidad para el 10% de alguna, para el 30% era mucha, el 10% se manifestó indiferente y el 30% entendían que no había ninguna, el 20% poca.
- b. Sobre la importancia deseable el 40% entendían que era mucha, el 30% que era alguna y solo el 20% se distribuía entre indiferente y ninguna.
- c. y sobre su aplicación al ámbito rural el 54% entendían que era perfectamente aplicable y el 46 no.

23. Fomento del espíritu innovador, la creatividad y la competitividad como valores esenciales para la mejora de la productividad y el crecimiento económico.

- a. la importancia actual en su localidad para el 30% de alguna, para el 20% era mucha, el 10% se manifestó indiferente y el 30% entendían que no había ninguna, y el 10% poca.
- b. Sobre la importancia deseable el 60% entendían que era mucha, el 20% que era alguna y solo el 20% se distribuía entre indiferente y ninguna.
- c. y sobre su aplicación al ámbito rural el 80% entendían que era perfectamente aplicable y el 20% no.

24. Incorporación de instalaciones tecnológicas en espacios públicos (ordenadores con acceso a Internet, WiFi, etc.) para mejorar el acceso a la información y la comunicación interactiva.

- a. la importancia actual en su localidad para el 20% de alguna, para el 10% era mucha, el 30% se manifestó indiferente y el 30% entendían que no había ninguna, el 10% poca.
- b. Sobre la importancia deseable el 40% entendían que era mucha, el 30% que era alguna y el 30% se distribuía entre indiferente y ninguna.
- c. y sobre su aplicación al ámbito rural el 80% entendían que era perfectamente aplicable y el 20% no.

25. Fomento de la sostenibilidad financiera de negocios enfocados la mejora de la calidad de vida.

- a. la importancia actual en su localidad para el 40% de alguna, para el 0% era mucha, el 10% se manifestó indiferente y el 20% entendían que no había ninguna y el 30% poca.
- b. Sobre la importancia deseable el 40% entendían que era mucha, el 40% que era alguna y solo el 20% se distribuía entre indiferente y ninguna.
- c. y sobre su aplicación al ámbito rural el 70% entendían que era perfectamente aplicable y el 30% no.

26. Protección de la integridad de los ciudadanos y decisiones, y optimización de los servicios de emergencia basados en la recopilación de datos a través de aplicaciones tecnológicas.

- a. la importancia actual en su localidad para el 0% de alguna, para el 30% era mucha, el 30% se manifestó indiferente y el 30% entendían que no había ninguna, y el 10% poca.
- b. Sobre la importancia deseable el 30% entendían que era mucha, el 20% que era alguna y solo el 50% se distribuía entre indiferente y ninguna.
- c. y sobre su aplicación al ámbito rural el 80% entendían que era perfectamente aplicable y el 20% no.

27. Promoción de la educación digital mediante la incorporación de las tic en el sistema educativo (pizarras interactivas, aprendizaje electrónico o elearning)

- a. la importancia actual en su localidad para el 20% de alguna, para el 30% era mucha, el 10% se manifestó indiferente y el 20% entendían que no había ninguna o poca con el mismo porcentaje.
- b. Sobre la importancia deseable el 40% entendían que era mucha, el 40% que era alguna y solo el 20% se distribuía entre indiferente y ninguna.
- c. y sobre su aplicación al ámbito rural el 90% entendían que era perfectamente aplicable y el 10% no.

28. Mejora de la accesibilidad a la tecnología (WiFi, fibra óptica, tarjeta ciudadana, etc.).

- a. la importancia actual en su localidad para el 50% de alguna, para el 0% era mucha, el 10% se manifestó indiferente y el 20% entendían que no había ninguna o poca con el mismo porcentaje.
- b. Sobre la importancia deseable el 80% entendían que era mucha, el 10% que era alguna y solo el 10% se distribuía entre indiferente y ninguna.
- c. y sobre su aplicación al ámbito rural el 90% entendían que era perfectamente aplicable y el 10% no.

29. Promoción de dinámicas de comunicación interactiva en espacios públicos para facilitar la conectividad y solidaridad ciudadanas (animación cibernética).

- a. la importancia actual en su localidad para el 10% de alguna, para el 30% era mucha, el 20% se manifestó indiferente y el 20% entendían que no había ninguna o poca con el mismo porcentaje.
- b. Sobre la importancia deseable el 50% entendían que era mucha, el 30% que era alguna y solo el 20% se distribuía entre indiferente y ninguna.
- c. y sobre su aplicación al ámbito rural el 80% entendían que era perfectamente aplicable y el 20% no.

30. La inclusión de cada faceta de la ciudad (economía, medio ambiente, gobierno, movilidad, ciudadanía y condiciones de vida) en las iniciativas emprendidas.

- a. la importancia actual en su localidad para el 40% de alguna, para el 10% era mucha, el 10% poca y el 20% entendían que no había ninguna.
- b. Sobre la importancia deseable el 40% entendían que era mucha, el 20% que era alguna y el 40% se distribuía entre indiferente y ninguna.
- c. y sobre su aplicación al ámbito rural el 70% entendían que era perfectamente aplicable y el 30% no.

31. Adaptación de tecnologías de construcción sostenibles para lograr mayor eficiencia energética, seguridad y accesibilidad.

- a. la importancia actual en su localidad para el 20% de alguna, para el 10% era mucha, el 30% se manifestó indiferente y el 30% entendían que no había ninguna y el 10% poca.
- b. Sobre la importancia deseable el 40% entendían que era mucha, el 40% que era alguna y solo el 20% se distribuía entre indiferente y ninguna.
- c. y sobre su aplicación al ámbito rural el 70% entendían que era perfectamente aplicable y el 30% no.

32. Desarrollo de una localidad caracterizada por la pluralidad ética y social, y la tolerancia.

- a. la importancia actual en su localidad para el 20% de alguna, para el 10% era mucha, el 10% se manifestó indiferente y el 30% entendían que no había ninguna o poca con el mismo porcentaje.
- b. Sobre la importancia deseable el 50% entendían que era mucha, el 10% que era alguna y el 40% restante se distribuía entre indiferente y ninguna.
- c. y sobre su aplicación al ámbito rural el 70% entendían que era perfectamente aplicable y el 30% no.

33. Integración de los mercados internacionales (internacionalización).

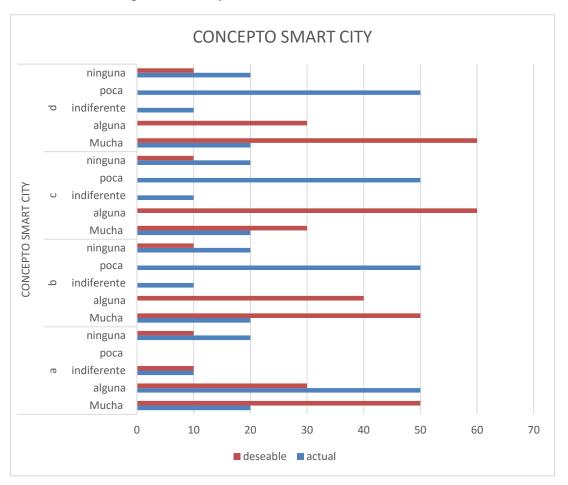
- a. la importancia actual en su localidad para el 30% de alguna, para el 20% era mucha, el 10% se manifestó indiferente y el 10% entendían que no había ninguna o poca con el mismo porcentaje.
- b. Sobre la importancia deseable el 60% entendían que era mucha, el 20% que era alguna, y el 20% se distribuía entre indiferente y ninguna.
- c. y sobre su aplicación al ámbito rural el 60% entendían que era perfectamente aplicable y el 40% no.

PLANTEAMIENTOS POR AGREGACIÓN DE TEMÁTICAS SMART CITIES Y SU APICACIÓN A SMART RURALITIES

CONCEPTO DE SMART CITY

- La presencia y utilización de tecnologías de la información y comunicación tic y de servicios tales como base por un desarrollo sostenible de su localidad
- Sobre la existencia de un canal bidireccional ciudadano-autoridad que permite la transmisión de grandes cantidades de información en tiempo real
- 3. La inclusión de cada faceta de la ciudad (economía, medio ambiente, gobierno, movilidad, ciudadanía y condiciones de vida) en las iniciativas emprendidas.
- 4. Creación y ejecución de planes orientados a mejorar la eficiencia, igualdad, sostenibilidad y calidad de vida de los territorios.

Gráfico 3.1. Concepto Smart City



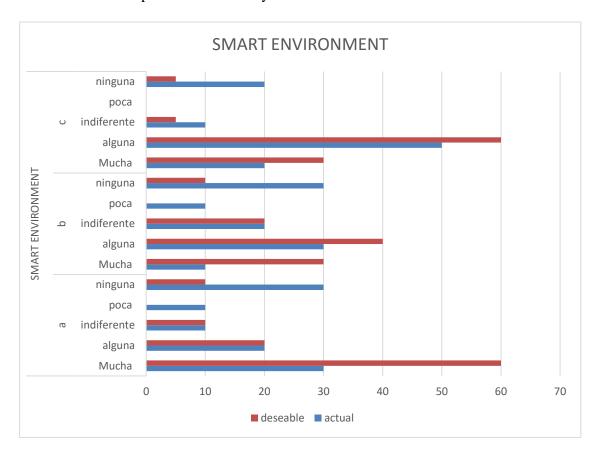
Analizado el concepto de Smart City y la relación del ciudadano con las nuevas tecnologías observamos la demanda que se plantean en la necesidad de creación y ejecución de planes para mejorar la calidad de vida de los territorios.

La mayor parte encuestados reconoce el concepto de Smart City pero se denota una carencia a la hora de perfilar los cometidos de dicho concepto. Y se mantiene que la ciudad necesita de las nuevas tecnologías pero hay cierta confusión a la hora de aplicarla sobre todo en la relación bidireccional ciudadano autoridad

SMART ENVIRONMENT

- Implementación de las TIC para la protección del medio ambiente (control de polución, uso de energías renovables, etc.) y gestión de la sostenibilidad de los recursos naturales.
- 6. El uso de las TIC para la medición a intercambio de información relativa al consumo energético entre consumidores y proveedores en tiempo real.
- 7. Uso de incentivos para aumentar la reutilización y reciclaje, y reducir los desechos.

Gráfico 3.2. Concepto Smart Economy



La preocupación por el medio ambiente es algo connatural al discurso de los consultados y se ve necesaria la implementación de las TIC's para la gestión de los recursos naturales y también se ve imprescindible en el aumento de la reutilización y el reciclaje de la política ciudadana.

SMART MOBILITY

- 8. Mejora de la accesibilidad local e internacional.
- Desarrollo y potenciación de flujos logísticos y medios de transporte moderno, sostenible y seguro.
- 10. Utilización de información multimodal en el transporte (tanto antes del viaje como durante el mismo) con el fin de ahorrar tiempo, energía y costes, optimizando así la logística.

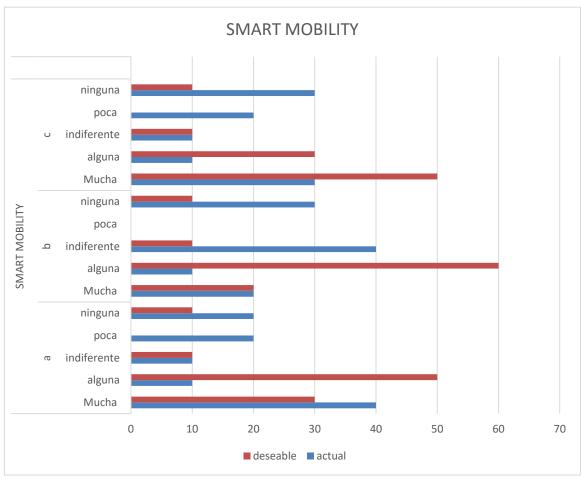


Gráfico 3.3. Concepto Smart Mobility

La relación de la ciudad con su entorno inmediato, y sobre todo con su entorno más lejano provocan la demanda de mejora en los transportes y la logística sobre todo en áreas más alejadas de los centros de decisión económica. la relación espaciotemporal se ve como algo necesario la hora del estudio de la comunicación entre el medio rural o desde el medio rural al urbano

SMART ECONOMY

- 11. Desarrollo de políticas económicas que traigan inversión y trabajadores altamente cualificados, y que permitan crear nuevas oportunidades laborales.
- 12. Apoyó la iniciativa emprendedora y a la creación de empresas a través de incubadoras de negocios.
- 13. Integración de los mercados internacionales (internacionalización).
- 14. Fomento del espíritu innovador, la creatividad y la competitividad como valores esenciales para la mejora de la productividad y el crecimiento económico.
- 15. inversión en las TIC aplicadas al desarrollo de nuevos productos, servicios y modelos de negocio (negocio electrónico y comercio electrónico).
- 16. Fomento de la sostenibilidad financiera de negocios enfocados la mejora de la calidad de vida.

La atracción de inversiones al entorno rural se ve como algo muy necesario reflejada en los datos de la consulta. el desarrollo de políticas económicas, pero sobre todo el apoyo para la iniciativa emprendedora, la innovación, la creatividad y la competitividad son vistos con buenos ojos por parte de los gestores de proyectos, y si a esto lo relacionamos con el comercio electrónico se ve un tándem muy atractivo para los territorios rurales.

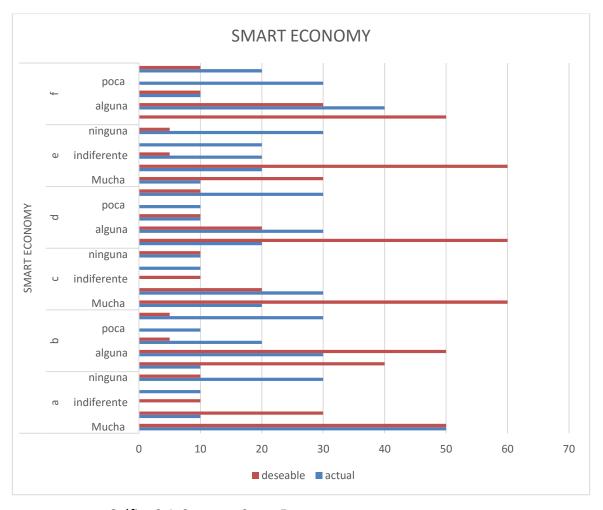


Gráfico 3.4. Concepto Smart Economy

SMART GOVERNANCE

- 17. Creación de una sociedad basada en la transparencia, Open data (información en abierto), si procesos de decisión democrática participativa apoyada por los TICs (e-gobierno, e-democracia, etc)
- 18. Oferta de servicios en públicos y sociales eficaces para los ciudadanos, las empresas y las instituciones gubernamentales
- 19. Integración de las organizaciones públicas, privadas, civiles y de la comunidad europea en una actuación eficiente y efectiva como organismo unitario.
- 20. La inclusión de cada faceta de la ciudad (economía, medio ambiente, gobierno, movilidad, ciudadanía y condiciones de vida) en las iniciativas emprendidas.

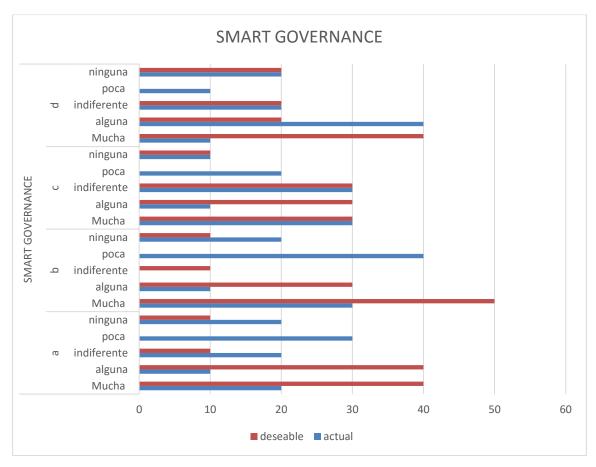


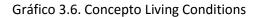
Gráfico 3.5. Concepto Smart Governance

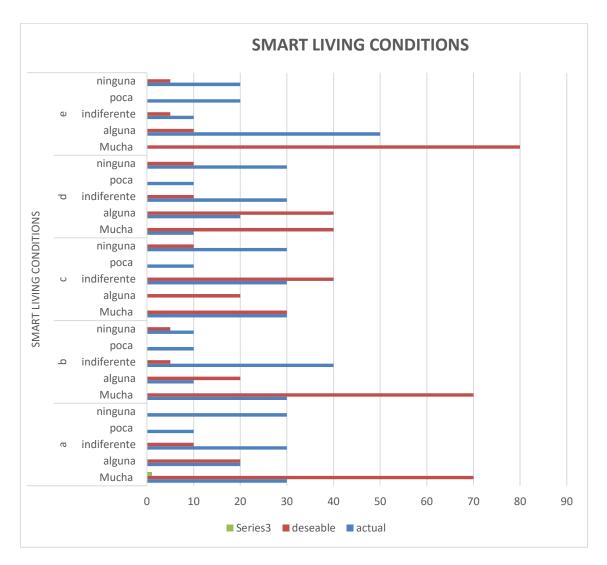
El gobierno inteligente es algo que los consultados ven como una meta a corto plazo para la cual se están poniendo las bases, aunque todavía queda mucho camino por recorrer. la eficiencia de los servicios y la integración de lo público privado a través de fondos de la Unión Europea parecen ser el futuro

SMART LIVING CONDITIONS

- 21. Uso de las TIC para apoyar la prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades (tele monitorización, tele asistencia, etc.), mejorando así la eficiencia del sistema sanitario.
- 22. Implementación de las TIC para la difusión de información y participación ciudadana en actividades culturales y turísticas.
- 23. Protección de la integridad de los ciudadanos y decisiones, y optimización de los servicios de emergencia basados en la recopilación de datos a través de aplicaciones tecnológicas.

- 24. Adaptación de tecnologías de construcción sostenibles para lograr mayor eficiencia energética, seguridad y accesibilidad.
- 25. Mejora de la accesibilidad a la tecnología (WiFi, fibra óptica, tarjeta ciudadana, etc.).





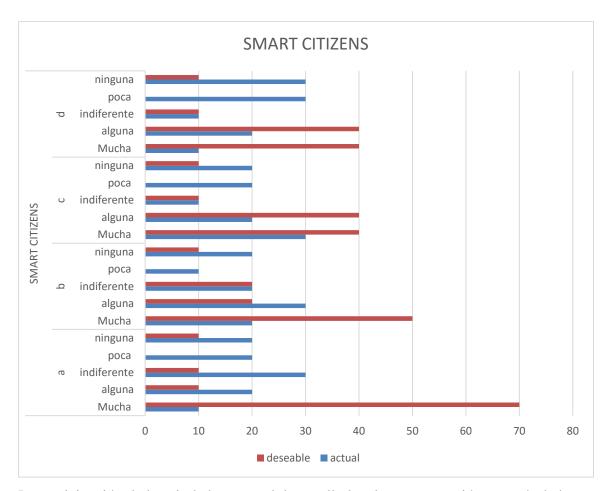
La mejora de la calidad de vida a través de las nuevas tecnologías, sobre todo para el uso en diagnóstico y tratamiento de enfermedades son un motivo más para que el medio rural salga de su aislamiento y comience a ser un territorio competitivo.

La continua demanda de este tipo de servicios, así como otros recursos vinculados a otras áreas como el turismo son logros a corto plazo, si nos están haciendo ya, en los territorios rurales vinculados a un grupo de acción local.

SMART CITIZENS

- 26. Impulsó la participación activa de los ciudadanos y el compromiso ciudadano fuentes claves de desarrollo local.
- 27. desarrollo de las habilidades tecnológicas de los ciudadanos para utilizar las TIC y los servicios de la ciudad.
- 28. Promoción de la educación digital mediante la incorporación de las TIC en el sistema educativo (pizarras interactivas, aprendizaje electrónico o e-learning)
- 29. Desarrollo de una localidad caracterizada por la pluralidad ética y social, y la tolerancia.

Gráfico 3.7. Concepto Smart Citizens

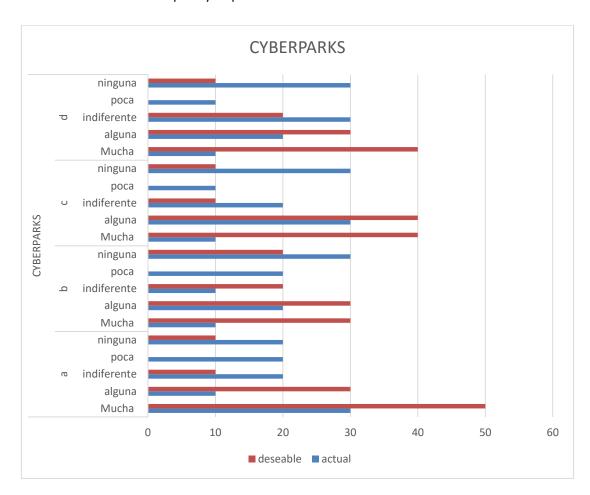


La participación de los ciudadanos en el desarrollo local y su promoción a través de la alfabetización digital es una de las grandes preocupaciones de los territorios rurales, de ahí la necesidad de implantar formación y desarrollar de una forma plural los territorios, compitiendo en habilidades y competencias frente a otros territorios.

CYBERPARKS

- 30. Promoción de dinámicas de comunicación interactiva en espacios públicos para facilitar la conectividad y solidaridad ciudadanas (animación cibernética).
- 31. Uso de los espacios públicos como espacios de difusión cultural e interacción de la comunidad, basados en la creación audiovisual y la comunicación digital.
- 32. Combinación de naturaleza y tecnología en áreas urbanas con la finalidad de generar nuevas experiencias.
- 33. Incorporación de instalaciones tecnológicas en espacios públicos (ordenadores con acceso a Internet, WiFi, etc.) para mejorar el acceso a la información y la comunicación interactiva.

Gráfico 3.8. Concepto Cyberparks



La participación activa del ciudadano en medio a la de hacerse también en los espacios públicos, siendo estos núcleos de conectividad de solidaridad ciudadanas, aparte de generadores de experiencias creativas. Los espacios abiertos, se puede decir, se abren aún más con las nuevas tecnologías aplicadas a la vida cotidiana.

A la vista de los resultados obtenidos, no es posible verificar la conveniencia o aplicabilidad de ninguno de los conceptos smart utilizados ni, por ende, la filosofía smart en su conjunto, dada la disparidad de opiniones entre los expertos consultados, y ello tanto en lo que se refiere a su percepción de cómo dichos conceptos están siendo aplicados en la actualidad, como en lo concerniente a la deseabilidad de la aplicación de los mismos. En tal sentido, la única conclusión aparente es que el grado de deseabilidad expresado en relación con los distintos ítems y conceptos es superior o, cuando menos, igual al nivel de aplicación actual de cada uno, reafirmándose de este modo la afirmación realizada en el marco teórico de que, si bien los esfuerzos parecen estar adecuadamente encaminados, aún resta bastante camino por recorrer.

Consecuencia de lo anterior, se concluye igualmente la necesidad de nuevos estudios con muestras representativas de individuos, y abarcando no sólo a expertos en desarrollo sino, de un modo más amplio, a otros posibles agentes involucrados en actuales o potenciales procesos de aplicación de proyectos de smart city, a fin de reunir más evidencias sobre la validez de las escalas e instrumentos de medida propuestos.

CAPÍTULO 4

LA CONSTRUCCIÓN DE LA MARCA DE
CALIDAD TERRITORIAL "REINO DE
LEÓN CALIDAD RURAL" EN EL MARCO
DE LA INICIATIVA MARCA DE CALIDAD
TERRITORIAL EUROPEA

CAPÍTULO 4. LA CONSTRUCCIÓN DE LA MARCA DE CALIDAD TERRITORIAL "REINO DE LEÓN CALIDAD RURAL"

4.1. La Marca de Calidad Territorial europea

La Marca de Calidad Territorial surge como entidad sin ánimo de lucro asociando a diecinueve grupos y asociaciones vinculados al desarrollo territorial de cuatro países de la unión europea (España, Francia, Italia y Grecia) como parte de un proyecto de cooperación transnacional desarrollado en el marco de la iniciativa comunitaria LEADER (Liaison Entre Activités de DÉveloppement Rural) y, más concretamente, de la Iniciativa Comunitaria LEADER II (Ramos, E. Garrido, D. 2013).

El primer Reglamento General vinculado a la Marca de Calidad Territorial⁵ fue suscrito en Edessa (Grecia), el 26 de enero de 2007, constituyéndose desde entonces en el protocolo mediante el cual se establecían las reglas básicas de funcionamiento para el trabajo colaborativo de todas las entidades vinculadas. Un segundo Reglamento detallaban tanto aspectos relativos al Comité de Gestión y Control de dicha marca (funciones, composición, funcionamiento y atribuciones) como al Registro asociado a la misma (Registro de Marcas Territoriales), y a su utilización⁶.

Esta sistemática la comenzaron utilizando los miembros del Grupo de Acción Local Pays Cathare de la región del Languedoc francés, dando lugar de manera inmediata a un trabajo de cooperación transnacional con otros grupos, y más concretamente con los del Condado de Jaén (España) y Valle Umbra (Italia), en el marco antes aludido de la Iniciativa Comunitaria leader II. Por medio de ella, los distintos territorios involucrados pasaban a convertirse en portadores tanto de sus marcas particulares como, por ende, de la Marca de Calidad Territorial única (que se incorporaba a las particulares), como parte integrante de los correspondientes procesos

⁶ Marca de Calidad Territorial Europea (2007): Reglamento del Comité de Gestión y Control de la Marca de Calidad Territorial Europea. Documento interno de funcionamiento no publicado. Accesible en http://www.ruralquality.net/.

73

⁵ Marca de Calidad Territorial Europea (2007): Reglamento General. Documento interno de funcionamiento no publicado. Accesible en http://www.mardepinares.es/.

de desarrollo bajo la iniciativa comunitaria Leader, todo ello de acuerdo con una filosofía de trabajo de abajo hacia arriba o *bottom-up*.

En el texto del Reglamento General de la Marca Territorial Europea se mencionan de forma específica un total de ocho grandes principios que caracterizan esta iniciativa:

- Permitir la participación del conjunto de los actores en cada nivel de organización y de gestión, y garantizar la transparencia de las acciones a partir del compromiso voluntario y formal de los socios.
- Garantizar la igualdad del acceso de todas las personas al desarrollo en sus dimensiones culturales, sociales y económicas, y particularmente en el caso de los grupos sociales desfavorecidos.
- Favorecer las sinergias entre las diferentes organizaciones socioprofesionales involucradas para una mejor valorización de los productos, servicios y del patrimonio de los territorios.
- Crear solidaridades entre los diferentes actores, y fundamentalmente entre los productores de uno o varios sectores, así como entre los productores y los consumidores dentro de cada territorio y entre los territorios participantes.
- Favorecer la emergencia y sostenibilidad del proceso de calidad transversal para el conjunto de los productos (tanto bienes como servicios) de cada uno de los territorios.
- Garantizar la autenticidad de los *savoir-faire* y las tradiciones singulares de cada territorio, construyendo a tal fin una identidad fundada sobre valores comunes y compartidos por los actores del territorio y comprometiendo en sus dimensiones multicultural y europea los intercambios entre las personas. En tal sentido, asimismo procediendo a valorizar el papel de las asociaciones sin ánimo de lucro.
- Responder a las nuevas demandas de los consumidores y usuarios, a partir de esa identidad colectiva definida, y traducida en una imagen llevada por el territorio.
- Garantizar que las empresas y entidades que porten la marca sean socialmente responsables y que sus productos y los diferentes aspectos asociados a los mismos vayan más allá de los mínimos exigidos por la legislación de aplicación.

En este Reglamento se establecen los vectores que iban a fundamentar la base de la Marca de Calidad Territorial en su conjunto: calidad *económica*, calidad *ambiental*, y calidad *social*. Estas tres dimensiones deben verse implicadas a través de las propuestas de los Territorios I de las entidades firmantes, así como por la certificación objetiva a través de las cartas generales específicas de cada uno de dichos territorios, elaboradas en consonancia con los objetivos compartidos.

El establecimiento de un órgano de gestión y control particular y propio de cada una de las marcas individuales, dotado a su vez de su propio reglamento de funcionamiento, es el procedimiento a través del cual se garantizará la asepsia en el trabajo de calificación de cada miembro de la Marca de Calidad Territorial europea. Con vistas a facilitar el funcionamiento y la coordinación de la labor de dichos comités se puso a su disposición una carta gráfica en la que se indicaban los elementos identificativos de cada marca territorial particular con la marca-paraguas en cuyo marco se desarrollaba.

4.2. La Marca de Calidad Territorial a nivel nacional

Tal y como se ha mencionado, el proyecto de Marca de Calidad Territorial surgió como un proyecto de cooperación transnacional dentro de la Iniciativa Comunitaria LEADER II, siendo, por tanto, una consecuencia directa de la estrategia de desarrollo rural territorial de la Unión Europea y de su marco normativo.

Alternativamente, puede considerarse como la respuesta más o menos "lógica" a un enfoque de desarrollo rural que venía siendo preconizado en la UE desde tiempo atrás, y cuyo objetivo no era sino dotar de valor añadido a los territorios en su conjunto (y, por extensión, al conjunto del territorio de la UE), en base al establecimiento de lo común a sus productos y a la sistematización de la calidad de los procesos. Este modelo se proyecta externamente a través de la diferenciación de los productos ligados a los territorios, dándole un nivel de competitividad territorial alto. No es, por tanto, una estrategia de diferenciación orientada a cada producto en sí mismo, definiéndolo y defendiéndolo de una forma particular e individual.

Por el contrario, se trata de una estrategia que pone en valor a un territorio en su conjunto (Ramos, E. Garrido, D. 2014)., tratando para ello de mejorar la calidad de vida de sus habitantes través del reforzamiento de los vínculos tanto existentes como

potenciales en un espacio geográfico común. Dicha forma de proceder está en consonancia con el fundamento conceptual de que los territorios rurales no sólo cumplen funciones de producción de materias primas, sino que también llevan a cabo funciones reconocidas como de servicio público, tales como la conservación del medioambiente, la identidad de las tradiciones culturales y la identidad común, todo ello para lograr una cohesión territorial reconocida interna y externamente.

Al tiempo que con tales símbolos de entidad local se logra autoidentificar los territorios y reforzar el sentido de pertenencia de los individuos a los mismos, se consigue igualmente una conexión directa entre los valores socioculturales y la identidad local.

Con todo, tal dinámica territorial no constituye en realidad algo radicalmente novedoso, sino que se viene llevando a cabo de una u otra forma por distintos grupos de acción local y entidades análogas desde hace años, y en particular bajo el paraguas de la Iniciativa LEADER desde el inicio del presente siglo, tanto a nivel de la UE como, en particular, de España. Tal es así, que la asociación surgida del proyecto de Marca de Calidad Territorial europea es una entidad sin ánimo de lucro cuya sede se encuentra en España, y los socios españoles de la misma tienen todos ellos experiencia acumulada que los vincula a dinámicas internas territoriales ligadas a una marca-territorio. En tal sentido, es preciso enfatizar que no se trata de una asociación que integra y aglutina a todos aquellos territorios con marca (de una forma genérica y sin ulteriores requisitos o condiciones), sino que la iniciativa constituyente surgió de los propios participantes en el primigenio proyecto de cooperación transnacional LEADER II. La asociación es, a la vez, la propietaria de la marca "Calidad Rural", registrada a nivel europeo en la oficina de armonización del mercado interior (OAMI) en el año 2007.

A nivel nacional, los objetivos prioritarios del proyecto Marca de Calidad Territorial son la mejora de la calidad del producto rural (bienes y servicios rurales), y la conservación del patrimonio existente. Con esta finalidad se propugna la valorización de bienes, servicios, recursos patrimoniales, medioambientales y de todo tipo en cada uno de los territorios participantes, para de este modo empezar a diseñar y establecer el germen de una red de promoción conjunta de los recursos rurales a nivel nacional, siempre identificando, reconociendo y respetando los elementos característicos y diferenciadores de cada una de las zonas o territorios que componen el mosaico de lo rural en España y, en particular, los adheridos al proyecto.

Con un mayor grado de detalle, los objetivos concretos perseguidos por esta experiencia de asociación de territorios se concretan en los cinco siguientes⁷:

- Regular el uso de la Marca de Calidad Territorial Europea "Calidad Rural", aplicable a territorios que ya dispongan de marcas territoriales, como una marca de acompañamiento común a todos, en un proceso de desarrollo vinculado a la calidad territorial y el desarrollo sostenible.
- Servir a los asociados para la mejora de sus procesos de calidad territorial, así como la proyección colectiva a los mercados.
- Propiciar la incorporación de más territorios europeos al proceso de calidad territorial.
- Sensibilizar a las Instituciones Comunitarias y Administraciones Nacionales sobre la importancia de los valores y principios de la calidad territorial.
- Posibilitar, entre los asociados, el intercambio de experiencias y metodologías de intervención en el ámbito del desarrollo local y la calidad territorial.

La estrategia que pretenden esta marca abarcaría dos vertientes⁸: por un lado la construcción de una Marca de Calidad Territorial común, con un ámbito a priori europeo, que tendrá una misma simbología y un mismo protocolo para que los miembros de las diferentes marcas territoriales puedan acceder a y competir en un mejor posicionamiento en los mercados externos. Y por otro lado incrementar esta competitividad territorial a través del triángulo vinculado al de esa identidad que sería la calidad social, la calidad ambiental y la calidad económica, es decir, la síntesis de los sectores que determinan la responsabilidad social corporativa dentro del propio territorio identificado con un logo que reflejará la identidad territorial. Estas dos vertientes se deberían sintetizadas en una imagen común de marca que sería la convivencia de los logotipos, el logo paraguas de la marca Calidad Rural y el logo del propio territorio.

A día de hoy alrededor de 40 grupos de acción local de toda España pertenecen a dicha asociación de calidad territorial y exporta la imagen de sus entidades territoriales bajo el logotipo de convivencia reflejado más arriba. La Figura XX.1 muestra un

⁷ Resumen extraído de los Estatutos de la Asociación Marca de Calidad Territorial Europea. Documento no publicado (ver bibliografía).

⁸ Objetivos de la estrategia de Marca de Calidad Territorial europea reflejados en el Plan Estratégico de la Marca de Calidad Territorial Calidad Rural Castilla y León. Documento interno no publicado.

ejemplo de asociación de la Marca de Calidad Territorial Europea "Calidad Rural" y una marca territorial específica (en este caso, la denominada "Soria Sentir Rural").

Figura 4.1. Ejemplo de asociación de la Marca de Calidad Territorial Europea "Calidad Rural" y una marca territorial específica ("Soria Sentir Rural")



Fuente: http://www.calidadruralcyl.es/.

4.3. La Marca de Calidad Territorial a nivel de Castilla y León

La materialización de la iniciativa de la Marca de Calidad Territorial europea a nivel regional de Castilla y León dio inicio a una estrategia común de posicionamiento en el marco de su ámbito territorial, planteándose como un proyecto de cooperación en el ámbito de la medida 401 del Programa de Desarrollo Rural de la Comunidad Autónoma, amparado asimismo por la metodología LEADER. Se trata de una estrategia en consonancia con sus referentes europeo y nacional, dotada de un claro enfoque en pro del desarrollo y la cohesión territoriales y que, en este caso concreto, fue puesta en marcha por ocho grupos cuyo campo de actuación se ubica en distintas provincias de la región, a saber: la Asociación para el Desarrollo Rural Integrado de las Comarcas Circundantes al Camino de Santiago (AMAYA-Camino de Santiago); la Asociación para el Desarrollo de la Zona Oeste de Salamanca (ADEZOS), la Asociación para el Desarrollo Rural Integral del Cerrato Palentino (ADRI Cerrato Palentino); la Asociación para el Desarrollo Rural Integral de la Ribera del Duero Burgalesa (ADRI Ribera del Duero Burgalesa), la Asociación Centro de Desarrollo Rural Merindades (CEDER Merindades); la Asociación HONORSE-Tierra de Pinares; la Asociación Páramo Órbigo Esla Desarrollo Asociado (POEDA); y la Asociación Proyecto Noroeste de Soria (PROYNERSO). En la Figura 2 se muestran las marcas propias identificativas de cada uno de dichos territorios.

Figura 4.2. Territorios involucrados a nivel de Castilla y León en el desarrollo de la iniciativa Marca de Calidad Territorial Europea



Asociación para el Desarrollo Rural Integrado de las Comarcas Circundantes al Camino de Santiago (AMAYA-Camino de Santiago)



Asociación para el Desarrollo de la Zona Oeste de Salamanca (ADEZOS)



Asociación para el Desarrollo Rural Integral del Cerrato Palentino (ADRI Cerrato Palentino)



Asociación para el Desarrollo Rural Integral de la Ribera del Duero Burgalesa (ADRI Ribera del Duero Burgalesa)



Asociación Centro de Desarrollo Rural Merindades (CEDER Merindades)



Asociación HONORSE-Tierra de Pinares



Asociación Páramo Órbigo Esla Desarrollo Asociado (POEDA)



Asociación Proyecto Noroeste de Soria (PROYNERSO)

Fuente: http://www.calidadruralcyl.es/.

En cuanto a los parámetros de evaluación utilizados en Castilla y León, éstos son comunes a los territorios/grupos de acción local y han sido consensuados con todos y cada uno de ellos. Dichos parámetros vienen a constituir los principios y valores de la calidad territorial y el desarrollo sostenible dentro del ámbito de actuación de cada uno de los grupos. En base a esos principios se desarrolla, a su vez, la responsabilidad social corporativa aplicada al marco territorial o, lo que es lo mismo, la responsabilidad social territorial, siendo requisito imprescindible su alineación no sólo con las directrices generales y las bases de la iniciativa de la Marca de Calidad Territorial, sino también con las de la propia y concreta marca territorial.

Dicha alineación puede percibirse tanto en la marca gráfica, reflejo visible e identificable, como en la carta responsabilidad social y en las carta específicas, elementos todos ellos que constituyen en su conjunto el proceso de certificación, tanto del territorio como de los portadores de la Marca.

Por lo que se refiere a los objetivos planteados, éstos son los mismos en el Caso de Castilla y León que en el de la marca a nivel nacional. Así, por un lado, lo que se persigue es tratar de incrementar la competitividad territorial teniendo como base la responsabilidad social, pero no de forma aislada, sino bajo el paraguas de una identidad común con unos valores igualmente comunes y que sean reflejo de la calidad de vida de los habitantes un determinado territorio. Por otro, el propósito consiste igualmente en construir una marca territorial con aspiraciones en el ámbito comunitario y que, identificada junto a otras bajo un mismo símbolo, sea susceptible de ser mostrada al mercado como aval de calidad y confianza.

Tal construcción y modo de proceder garantizan la cohesión de todos los agentes del territorio con un objetivo común: la puesta en valor de recursos, bienes producidos y servicios ofrecidos de una forma coherente y creando una marca donde el producto es, en última instancia, el territorio en sí. Asimismo, se promoverá la cooperación entre territorios a través de proyectos que promuevan intercambios de metodologías y experiencias de gestión, fomentando el trabajo en red y contribuyendo al logro del objetivo final, que no es otro que el sentimiento de integración o construcción europea

La Figura 4.3 muestra los distintivos de cada una de las marcas territoriales de Calidad de Castilla y León.

Figura 4.3. Distintivos de las marcas territoriales de Calidad de Castilla y León



Fuente: http://www.calidadruralcyl.es/.

Cada uno de dichos distintivos trata de representar una situación consensuada dentro del territorio, incluyendo un logotipo que refleje los colores propios de cada una de las marcas territoriales. Como todas las demás marcas de calidad territorial vinculadas a nivel de cooperación regional o transnacional, tienen un ámbito de actuación que se circunscribe con el ámbito del grupo de acción local.

Una idea del impacto que han tenido las marcas de calidad sobre los territorios a lo largo de los años de vigencia de las mismas, correspondientes al período LEADERCAL en Castilla y León, viene dada por la estadística de empresas incorporadas (hasta agosto de 2015) a las diferentes categorías que se corresponden las cartas específicas de cada actividad (Cuadro .1).

Cuadro 4.1. Cartas específicas en relación con la aplicación de la Marca de Calidad Territorial en Castilla y León y empresas asociadas a cada una de ellas (a 31 de agosto de 2015)

Carta específica	Número de empresas
Comercio y venta on-line	7
Productos y servicios artesanales	13
Museos y centros culturales	9
Restauración	22
Mueble y madera	4
Servicios a la población	10
Eventos y fiestas	1
Actividades turísticas	7
Casa Rurales	35
Posadas y hoteles rurales	44
Albergues	6
Quesos y productos lácteos	10
Vinos y licores	20
Pan, dulces y repostería	9
Embutidos y otros productos cárnicos	12
Productos hortícolas, trufas y otros	9
Total empresas asociadas en el período LEADERCAL:	218

Fuente: Elaboración propia en base a Dynamica Consulting 2010.

Tal y como cabe apreciar a la vista de los datos del Cuadro 1, han sido varias las vías a través de los cuales los ocho grupos de acción local de Castilla León han logrado incorporar entidades a la dinámica común de marca territorial. No obstante, y con independencia de dicha pluralidad, lo que también es evidente es que han logrado reunir una masa crítica suficiente como para poner en valor la producción y los recursos del territorio, a través de la actuación de entidades corresponsables con su entorno.

4.4. La Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"

4.4.1. El territorio y la estrategia de marca territorial

El Grupo de Acción Local Páramo Órbigo Esla Desarrollo Asociado (GAL POEDA), propietario de la marca de calidad territorial "Reino de León Calidad Rural" se extiende al sur-sudeste de la Provincia de León, abarcando un ámbito de actuación de 53 municipios⁹ y una extensión de 2.035,50 Km². Su población actual es de 60.983 habitantes, conforme a los datos oficiales del último Padrón Municipal de 1 de enero de 2014. A efectos metodología LEADER el territorio se ha definido con cuadro zonas de actuación que son el Páramo, el Órbigo, el Esla y el Alfoz de León en su parte sur.

Cuadro 4.2. Principales magnitudes definitorias del Territorio que constituye el ámbito de actuación del Grupo de Acción Local POEDA

Zona POEDA	Superficie (ha.)	Porcentaje (%)
Superficie total	203.550 ha.	100%
SAU (Superficie Agraria Útil)	106.763,01 ha.	52,45
Superficie Desfavorecida	203.550 ha. (despoblación)	100%
Superficie con protección medioambiental	8.894,36 has	4,36%

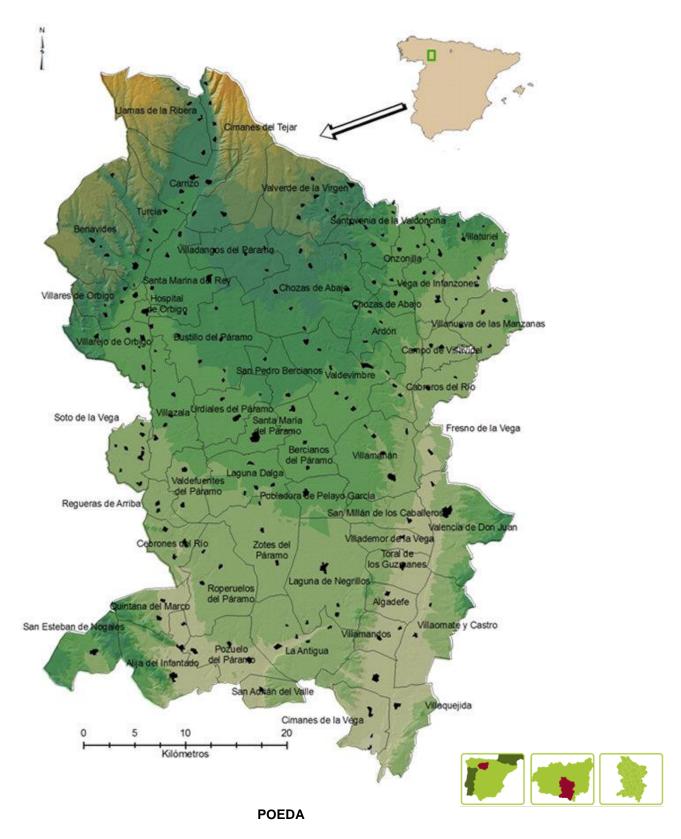
Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE (2014) y el Censo Agrario (2009), así como a la Directiva 86/466/CEE y NATURA 2000 (LIC y ZEPA).

El territorio, cuyas características son análogas a las del conjunto de la zona central y meridional de la provincia leonesa en su conjunto, está constituido por una gran sineclise colmatada por materiales modernos de origen continental y lacustre, en especial de los períodos Mesozoico, Terciario y Cuaternario (Figura.4.4). El clima de la zona es seco y caluroso a lo largo del verano, con períodos de sequía, y frío durante el invierno, sin una cifra elevada de precipitaciones.

[~]

Ocncretamente, los municipios integrados en el territorio POEDA son (alfabéticamente): Algadefe, Alija del Infantado, La Antigua, Ardón, Benavides de Órbigo, Bercianos del Páramo, Bustillo del Páramo, Cabreros del Río, Campo de Villavidel, Carrizo de laRibera, Cebrones del Río, Chozas de Abajo, Cimanes del Tejar, Cimanes de la Vega, Fresno de la Vega, Hospital de Órbigo, Laguna Dalga, Laguna de Negrillos, Llamas de la Ribera, Onzonilla, Pobladura de Pelayo García, Pozuelo del Páramo, Quintana del Marco, Regueras de Arriba, Roperuelos del Páramo, San Adrián del Valle, San Esteban de Nogales, San Millán de los Caballeros, San Pedro Bercianos, Santa María del Páramo, Santa Marina del Rey, Santovenia de la Valdoncina, Soto de la Vega, Toral de los Guzmanes, Turcia, Urdiales del Páramo, Valdefuentes del Páramo, Valdevimbre, Valencia de Don Juan, Valverde de la Virgen, Vega de Infanzones, Villadangos del Páramo, Villademor, Villamandos, Villamañán, Villanueva de las Manzanas, Villaornate y Castro, Villarejo de Órbigo, Villares de Órbigo, Villaturiel, Villazala, Villaquejida y Zotes del Páramo.

Figura 4.4. Ámbito de actuación territorial comprendido por el Grupo de Acción Local



Fuente: http://www.poeda21.com/.

La posición estratégica del territorio de POEDA dentro de la Provincia de León hace que esta zona sea muy dinámica, especialmente a nivel agrario, y máxime a raíz de la incorporación de los nuevos regadíos, que han posibilitado la integración del mundo rural en las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, además de proporcionar nuevas posibilidades de empleo, en particular para los colectivos de mujeres y jóvenes, y ya sea de una forma directa o indirectamente.

No obstante, esta zona también debe afrontar problemas, muchos de ellos análogos a los de muchos otros territorios rurales, tales como el envejecimiento de la población, las escasas tasas de natalidad, la despoblación, y la preocupación por el medio ambiente. Con todo, las características económicas territoriales hacen posible que los problemas sean afrontados de una forma diferente a como ocurre en otras áreas rurales. Así, la geografía de POEDA es atravesada por varias vías de comunicación de primer orden, que ubican a esta área dentro de las zonas territoriales potencialmente más competitivas. Esto posibilita, por ejemplo, que se hayan desarrollado zonas industriales en territorio POEDA y, al mismo tiempo, en el entorno del municipio de León, ubicadas al lado de las infraestructuras viarias a las que se ha hecho referencia, y logrando que un pequeño foco de actividad industrial, unido a la pujante actividad de algunas otras empresas de servicios, hayan actuado como incentivo para atraer una considerable cantidad de población activa que, si bien no reside en la zona en su totalidad, cuando parte sí desarrolla su trabajo y las actividades anexas a éste en la zona.

El paisaje de la zona se estructura en tres grandes unidades: por un lado, la Vega del Esla recorre de norte a sur el límite oriental del ámbito de actuación del Grupo de Acción Local, constituyendo además una unidad de morfología fluvial al recorrer el cauce del río del mismo nombre. La dominancia de los cultivos de regadío, así como las abundantes choperas son un elemento definitorio de este paisaje.

En segundo lugar, el límite occidental del territorio corresponde a la Ribera del Órbigo, cuya concreta ubicación conforma igualmente un eje de norte a sur, de modo similar a la anterior. De igual modo, los cultivos de regadío delimitados en pequeñas explotaciones son uno de los elementos definitorios más característicos de este paisaje, junto con la abundancia de núcleos de población cercanos y de pequeño tamaño.

Finalmente, la parte central del territorio se encuentra ocupada por el Páramo Leonés, que constituye el interfluvio de las otras dos unidades paisajísticas que acaban de ser mencionadas. Aquí, la acción antrópica en los últimos 50 años ha provocado la

transición a un modelo de monocultivo de maíz y remolacha merced a la modernización de regadíos. Esta tuvo lugar primero en los años cincuenta, y mucho más recientemente con la modernización y la ampliación de las zonas regables. La confluencia de estas circunstancias ha sido determinante en la conformación de un porcentaje relativamente alto de población con unas rentas altas y ubicada en una zona económicamente activa.

Dentro de este apartado de recursos naturales, cabe asimismo señalar que, las zonas húmedas presentes y la abundancia de lagunas son elementos que hacen posible que el territorio POEDA albergue una importante reserva biológica con gran incidencia en el medio. Entre los espacios que gozan de una protección ambiental especial, dentro de la Red NATURA 2000, se encuentran las Zonas de Especial Protección para las Aves (ZEPAs) del Páramo Leonés y de la Valdería–Jamuz, así como los Lugares de Importancia Comunitaria (LICs) del Río Esla y sus afluentes, y del Río Órbigo y los suyos. A lo anterior deben unirse, por su relevancia, las lagunas inscritas en el Catálogo Regional de Zonas Húmedas de Interés Especial, y que son la Laguna El Moral, la Laguna Son, la Laguna Cal, la Laguna de Villadangos del Páramo, la Laguna de Chozas de Arriba, la Laguna de Antimio y Laguna del Rey, todas ellas de relevante importancia como reservorio para el invierno de aves acuáticas.

4.4.2. El Proyecto de Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"

La asociación POEDA comenzó a elaborar un proyecto que articulase las dimensiones económica, social y cultural del desarrollo a partir de la valorización de sus recursos, teniendo para ello como base referente las deseables notas de sostenibilidad y solidaridad entre sus habitantes, tanto en el caso de las estructuras municipales, como en el de aquellas otras empresariales o asociativas. En este sentido y con tales antecedentes vio la luz en el año 2007 la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural" como referente colectivo

Dicha marca territorial sería una de las que promoviesen la constitución de la Marca de Calidad Territorial Europea a partir de los resultados del ya mencionado proyecto de cooperación llevado a cabo conforme a la metodología LEADER. Se trataba de dar forma y materializar un proyecto integrador abierto a territorios y habitantes, una iniciativa dirigida tanto al sector público como al sector privado que trabajan conjuntamente por el crecimiento del territorio donde están implantados,

además de fomentar la creación de riqueza y el asentamiento de población como elementos base de cualquier metodología de desarrollo local.

El compromiso con el territorio por parte de las entidades y empresas y su potencial colaboración son, por tanto, elementos importantes y significativos que provocan el reconocimiento de la marca a través de acciones conjuntas con otros territorios que poseen a las mismas características.

Esta cooperación entre territorios tiene lugar particularmente a través de actuaciones y proyectos orientados a promover intercambios de metodologías y experiencias y buenas prácticas relacionadas con la gestión, que fomenten el trabajo en red y, desde luego, contribuyan a acrecentar el sentimiento de integración o construcción europea.

Los principios fundamentales de esta Marca de Calidad Territorial *"Reino de León Calidad Rural"* se basan, del mismo modo que ocurre con el resto de Marcas de Calidad Territorial con las que se integra, en una doble premisa:

- Por una parte, asumiendo que la calidad territorial es algo que trasciende cualquier reglamento o norma que pueda elaborarse a tal efecto y que va más allá de lo que es el propio producto, trascendiendo y afectando al territorio, y sobre todo a quienes elaboren, distribuyan o adquieran dicho producto, favoreciendo de este modo los lazos entre habitantes, territorio, productos, y servicios.
- Por otra parte, concibiendo el desarrollo sostenible como aquella variante del desarrollo donde los aspectos antes descritos se manifiestan formando parte de una indisoluble relación que va más allá de lo cuantitativo. En otras palabras, lo que se trata es de trabajar en pro de un desarrollo armonioso que afecte al equilibrio entre las partes favoreciendo el trabajo tanto para las actuales como, sobre todo y en particular, para las nuevas generaciones. En este aspecto hay que destacar que los agentes económicos sociales y públicos son importantes a la hora de trabajar para lograr los objetivos comunes.

Es fácil ver cómo, a día de hoy, en los mercados que se celebran en el territorio rural de Castilla y León concluyen las circunstancias de falta de relevo generacional y del pequeño tamaño de las empresas allí ubicadas. Junto a lo anterior, el problema de coordinación y cooperación entre esas entidades empresariales es algo que se hace notar continuamente por la ausencia de asociacionismo (y la falta de voluntad para

promoverlo o llevarlo a cabo), todo ello añadido a la mentalidad derrotista de la mayor parte de los empresarios. El desconocimiento de una forma aún bastante generalizada, al menos en el medio rural, de las nuevas tecnologías y su funcionamiento, es un añadido más a la problemática descrita, ya que el posicionamiento en los actuales mercados depende del conocimiento de las técnicas comerciales apropiadas y de la situación en otros países. Una posibilidad es externalizar esta herramienta, para que así cualquier tipo de entidades, con independencia de su tamaño y sector de actividad, puedan proyectarse en un mercado global que compite directamente y de una forma aplastante en bienes y servicios.

El proyecto de Marca de Calidad Territorial puede traducirse, además, a nivel comarcal, ámbito donde la construcción de una comarca con identidad propia trataría de reflejar y promover la calidad de vida de sus habitantes, a la vez que establecer y/o fortalecer los vínculos de aquéllos con la cultura y las tradiciones locales, así como con el entorno y el medio ambiente que rodean el conjunto, fomentando de este modo unos altos niveles de competitividad territorial basados en parámetros cuantitativos, es decir, establecidos y medibles desde la objetividad. Esa mejora de la calidad de los productos o servicios sería el estamento de promoción de la comarca como "territorio integral".

En este orden de cosas, la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural" pretende ser un proyecto abierto en el territorio sur de León, a la vez que un elemento integrador, ya que en ella tienen cabida todo tipo de agentes y sectores, tanto públicos como privados, aunados en la búsqueda de la calidad, término que en ocasiones aparece confuso, y respecto al cual, aún a día de hoy, subsisten elementos de desacuerdo (incluida la articulación de una definición "oficial"). No obstante, y en el ámbito del presente caso, la situación parece más clara, por cuanto hay coincidencia de pareces en cuanto a lo que se pretende, que no es otra cosa sino un desarrollo armónico del territorio a través del buen hacer y los resultados de las empresas y otras organizaciones allí ubicadas, tanto públicas como privadas.

En este mismo orden de cosas, el desarrollo local otorga una serie de principios que se pueden ver traducidos en unos nuevos principios y mecanismos reflejados en la Carta General de la Marca de Calidad Territorial.

Retomando su espíritu impulsor, el objetivo de la Marca de Calidad Territorial sería la conformación del producto-territorio propio de cada zona, como un nuevo espacio competitivo donde el entorno, el medio ambiente y la cultura, así como los

bienes producidos y los servicios prestados en la zona resultarían acreedores al apelativo de producto de calidad, fundamentado en el territorio y en su población, con la voluntad de trabajar juntos basándose en referentes y valores comunes, y ello tanto en relación a ciudadanos implicados en la vida local, como a empresas implicadas en aportar valor añadido al territorio donde realizan su actividad económica. Estaría así hablándose de una adaptación de un concepto tan en boga en la Unión Europea como es el de responsabilidad social corporativa, a la vez que uno de los objetivos a medio plazo dos de las políticas comunitaria, En otras palabras, de la responsabilidad social hacia los territorios (vistos como un "todo" de funcionamiento global e interdependiente), o de la responsabilidad social territorial.

Las necesidades que ha de satisfacer la Marca de Calidad Territorial deberán estar basadas en las del territorio y de sus pobladores, de las empresas y el empleo, del turismo, del patrimonio o de la cultura, entre otras. Todo eso debe estar, además, relacionado con aquellos puntos fuertes que es preciso potenciar, así como con las debilidades a solucionar o, al menos, minorar. Es decir, se estaría hablando de un análisis DAFO de cada uno de los territorios, que previamente se habría realizado por el órgano de decisión del grupo.

Con todo, y al margen de la pluralidad de acciones y actuaciones, el público destinatario u objetivo de la actividad de la Marca de Calidad Territorial sigue estando conformado por los pobladores del territorio, hacia quienes siguen estando dirigidas, y en particular hacia los propietarios y directivos de las empresas, logrando dotar de valor al patrimonio cultural y metal, desde la diferenciación y el valor añadido a que habría lugar al incorporar la marca como elemento diferenciador frente a otros territorios.

Si bien en las páginas precedentes se ha llevado a cabo la descripción del proceso en su conjunto, a partir de este momento en las páginas que siguen a continuación se llevará a cabo un análisis de los seis elementos constitutivos de la Marca de Calidad Territorial que son objeto de estudio.

Más concretamente, dichos elementos constitutivos de la Marca de Calidad que se va a proceder a analizar con un poco mayor grado de detalle son los siguientes:

- el plan estratégico;
- el plan de marketing y comunicación;

- la Carta General;
- la Carta de Responsabilidad Social;
- las cartas específicas; y
- los reglamentos.

4.5. El Plan Estratégico de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"

El plan estratégico que pueda haberse establecido queda definido a partir de tres pautas de trabajo, como son: i) la misión; ii) la visión, y iii) los valores de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural".

Respecto a la misión, se establece que habrá de estar orientada a proporcionar a los bienes y servicios producidos bajo el paraguas de la marca de calidad territorial una distinción que les permita acudir al mercado a partir de o haciendo gala de una calidad garantizada través del cumplimiento de los requisitos establecidos con este propósito, además de por la identificación de los mismos de forma precisa.

Respecto a la segunda de las variables o pautas de trabajo, la visión, lo que se pretende es llegar a constituir una marca que resulte altamente competitiva en unos mercados globales a los que ofrecer una cartera de bienes y/o y servicios envueltos en un constante proceso de innovación y mejora. La meta de dicho proceso sería, tal y como cabe suponer, llegar a promover el establecimiento de entramados o redes de negocios, conforme a unos planteamientos que, salvadas las más que evidentes distancias, resultan en cierto modo análogos a los principios inspiradores de experiencias precedentes, como los polos de desarrollo industrial, o los más pequeños polígonos industriales y otras experiencias de aglomeración de actividades hasta ahora más propias de la periferia urbana.

Respecto a los valores definitorios de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural", extensibles a otras con las que ésta se agrupa, cabe hacer referencia a toda una serie de propuestas, a saber:

- La participación y dinamización, a través del desarrollo, implementación y mantenimiento de actuaciones de fomento y del impulso de la participación como causa, consecuencia, método, y fin en sí mismo de la marca de calidad territorial.

- La promulgación de la igualdad, posibilitando que todas las empresas ubicadas en el territorio POEDA puedan solicitar su adhesión a la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural".
- La Integridad, como resto de autenticidad que hace que alguien o algo se muestre y perciban como diferente del resto.
- La calidad, persiguiendo la excelencia frente de la competencia y confiriendo la capacidad para satisfacer al consumidor.
- La colaboración, potenciando el talento colectivo que conlleva el trabajo en conjunto o de todos los agentes del territorio.
- La transparencia, la eficiencia y la eficacia en la gestión, fomentando el valor de las actuaciones y objetivos, a la vez que estimulando la búsqueda de nuevos bienes/servicios/procesos u optimizando los ya existentes.
- La adaptación al cambio, la creatividad, la innovación y mejora la continua. Aspectos éstos con los que se trataría de mantener una disposición abierta y flexible, promoviendo y/o desarrollando acciones innovadoras en la búsqueda de la excelencia en el aprendizaje permanente.
- La valorización del medio rural y la promoción de la sostenibilidad ambiental. Apostar fuerte por impulsar/trasmitir la existencia de un medio rural dinámico y vivo es algo positivo, pudiendo llegar incluso a plantearse en determinados casos como alternativa vital de trabajo.

4.5.1. Estructura organizativa y evolución de la organización

Los elementos fundamentales de la sistemática operativa u organizacional de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural" son aquéllos utilizados a nivel del territorio POEDA para que las diferentes empresas o entidades allí ubicadas puedan ser consideradas en función de su concreta situación y, si ése fuera el caso, certificadas dentro de la marca, esto es, convertirse en "portadores de la marca".

Dichos elementos son muy similares a los utilizados por un buen número de marcas territoriales operativas en territorio francés, hasta el punto de que en algunos casos se trata de una simple traducción directa de los mismos, tal y como ocurre, por ejemplo, con la Carta General, que ocupa el lugar del Reglamento General.

Genéricamente hablando, la Carta General define los principios y mecanismos de gestión y control de la Marca y pretende ser el elemento fundamental inspirador y regulador del proceso de desarrollo económico, ambiental, social y cultural en pro del desarrollo sostenible del territorio a cuyo ámbito se refiere, con un nexo común.

En otras palabras, la Carta General es el instrumento base de cada uno de los territorios para todo propósito y el proceso de seguimiento que definen el principio de gestión y control. Los principios que recogese conciben como el motor de un proceso de desarrollo que garantice la cohesión y la coherencia, la identidad del territorio y su proyección exterior.

En el caso concreto de la Carta General de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural", sus principios son un reflejo de esa misma metodología de trabajo, pudiendo resumirse en los siguientes:

- 1. Permitir la participación del conjunto de los miembros en cada nivel organizativo y de gestión, así como garantizar la transparencia de las actuaciones a partir del compromiso voluntario y formal de las personas asociadas.
- 2. Garantizar la igualdad de oportunidades de todas las personas en términos de acceso al desarrollo en sus distintas dimensiones culturales, sociales y económicas, y sobre todo en el caso de los colectivos desfavorecidos (mujeres, jóvenes, etc.).
- 3. Favorece las sinergias entre las distintas organizaciones socioprofesionales para mejorar la valorización de los bienes, los servicios y el patrimonio de los territorios.
- 4. Alentar la emergencia y promover un proceso de calidad transversal para el conjunto de los bienes, servicios y recursos de cada territorio.
- 5. Garantizar la autenticidad del "savoir-faire" artesanal y de las actividades productivas tradicionales, y construir una identidad fundada en valores comunes y compartidos por los actores del territorio, la cual favorezca los intercambios entre las personas a una escala multicultural y europea, todo ello valorizando el papel de las entidades sin ánimo de lucro.
- 6. Asegurar la promoción de los bienes y servicios del territorio, en coherencia con las nuevas expectativas de consumidores y usuarios, y a partir de la identidad colectiva promovida y que se traduce en la imagen que detenta el territorio.

Dichos principios se aplican en todo el ámbito de actuación de la Marca de Calidad Territorial, o área geográfica de implantación, coincidente con los 53 ayuntamientos del sur de la Provincia León que conforman el Grupo de Acción Local POEDA. Trasmiten los valores del territorio en pro de una vocación mayor de su externalización tanto hacia otros territorios rurales como a entornos urbanos, evocando las ideas asociadas a la tradición y al saber hacer. La adhesión al proyecto supone un trabajo conjunto dentro del territorio en el marco del proyecto colectivo de mayor amplitud en el que se enmarca. Se trata de crear un "producto territorial" que, desde diferentes ángulos, incentive la cohesión del territorio y la cooperación entre los agentes económicos, sociales, ambientales, culturales y políticos que actúan en el mismo.

Junto a la Carta General, la Carta de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se erige en elemento fundamental para garantizar el comportamiento social y ambiental de las entidades adheridas. Las funciones que éstas deben cumplir de forma equitativa se refieren tanto a aspectos económicos, como sociales y ambientales. De la evaluación positiva del desempeño respecto a dichas funciones derivará el resultado favorable o no a la obtención o mantenimiento –según sea el caso– del derecho a ser portador de la Marca Territorial de Calidad.

Las cartas específicas se corresponden con actividades productivas relacionadas con bienes generados y/o servicios prestado en el territorio que resultan susceptibles de ser certificadas en el marco de la Marca Territorial, de modo que, consecuencia de dicha certificación, puedan llegar a ser reconocidos por los clientes o consumidores e identificados como pertenecientes a un territorio claramente especificado, todo ello con ánimo de garantía de calidad.

Corresponde al Comité de Gestión y Control decidir sobre los bienes y servicios que han solicitado este reconocimiento y, en su caso, aprobar las correspondientes solicitudes. Será asimismo este órgano el que haya de fiscalizar periódicamente a quienes dispongan de la certificación, proponiendo en caso necesario la retirada de la aprobación. Cada una de las entidades dentro de la Marca se comprometen, entre otras cosas, a respetar la carta gráfica del territorio y sus normas de aplicación.

En concreto, y a día de hoy, las cartas específicas de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural" corresponden a las siguientes actividades productivas:

- alojamientos hoteleros;
- restaurantes;
- eventos y fiestas populares;
- museos y centros culturales;
- servicios públicos;
- productos agroalimentarios;
- artesanos; y
- otros servicios y comercio.

El plan estratégico incluye un análisis del mercado en el que se pone de manifiesto un progresivo incremento de los bienes y servicios vinculados tanto a ésta como a otras Marcas de Calidad Territorial. Con todo, esa tendencia se ve matizada en etapas de crisis o recesión económica, que afectan al precio, particularmente en sectores y entornos de elevada competitividad.

En términos relativos respecto a sus competidores, la producción asociada a la Marca "Reino de León Calidad Rural" es, en general, de calidad media-alta, y es puesta en el mercado por empresas o entidades de tamaño pequeño vinculadas al territorio, del que proceden las materias primas utilizadas. Estos productos suelen tener una elevada penetración en los mercados, reforzada tras el aval de obtención de la Marca de Calidad.

En cuanto al análisis desde la perspectiva de la demanda, éste permite observar que el perfil medio de los clientes potenciales de este tipo de productos es el de individuos de clase media y alta, interesados en buscar y adquirir bienes y servicios de calidad y que, en el caso particular de los productos alimenticios, espera que éstos sean propios del territorio en el que reside o inmediatamente circundante, además de que estén asociados a una cocina y gastronomía tradicional. Por lo que se refiere al tipo de establecimientos en los que adquieren los productos, suele tratarse de tiendas especializadas o supermercados de gama media-alta (algunos de los cuales cuentan con secciones específicas o, cuando menos, con etiquetados o carteles específicos identificando este tipo de productos).

Además de incidir sobre los precios –tal y como ya ha sido comentado– en términos generales se observa que las etapas recesivas de la economía dan lugar a una

reducción en el consumo y en las inversiones, redundando en una pérdida de valor para las empresas, la cual se manifiesta significativamente en dos aspectos, como son unos altos ratios de endeudamiento y unas elevadas tasas de desempleo. A todo ello se deben añadir, además, los efectos del creciente proceso de globalización experimentado a escala mundial, y que es percibido por un gran número de empresas como una amenaza, en particular aquéllas microempresas o de muy pequeño tamaño y que, por ello, tienen una capacidad de influencia nula en las tendencias de los mercados y resultan particularmente vulnerables a los cambios que se producen en los mismos.

Respecto a la I+D+i, estas pequeñas entidades productivas también han de hacer frente a diversas desventajas a la hora de comercializar sus productos. Tal es así por cuanto, aunque percibidos como una fuerza de cambio y crecimiento económico, no por eso los avances tecnológicos dejan de atemorizar al pequeño empresario que, con independencia de mostrarse más o menos reticente a su incorporación, puede simplemente carecer de los recursos necesarios para ello. No obstante, la diversificación de estrategias resulta a la vez una amenaza y una oportunidad (o al menos así puede ser percibida), ya que el pequeño tamaño de las empresas hace que sus estructuras productivas puedan resultar más flexibles a la hora de afrontar los cambios.

A modo de síntesis, la Figura .5 muestra los resultados de un análisis DAFO de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural".

Figura 4.5. Análisis DAFO de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"

Debilidades Fortalezas • Escasez de empresas en el territorio • Control de calidad de los bienes y servicios • Escasa capacidad productiva de algunas • Calidad media-alta de los productos empresas • Apoyo por parte de instituciones • Apoyo del programa LEADERCAL • Trabajo en conjunto o con otros grupos de acción local dentro de la Marca Territorial Regional Amenazas **Oportunidades** • Gran cantidad de otros marcas de calidad Acciones conjuntas con otros grupos de acción local • Productos similares más económicos • Reconocimiento de la MCT como marca • Poco compromiso de las empresas de calidad • Riesgos en la gestión por falta de recursos Procesos de mejora continua en las humanos o su baja cualificación

• Riesgo de desaparición del programa LEADERCAL

entidades adheridas

Fuente: Elaboración propia.

4.5.2. Determinación de objetivos y estrategias

En relación con el plan estratégico de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural" se han definido un total de cinco ejes o líneas principales de actuación, a saber:

- 1. Creación de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural".
- 2. Fomentar la colaboración empresarial (asociacionismo, clusters).
- 3. Difusión conjunta de la Marca y posicionamiento.
- 4. La calidad como ventaja competitiva (mejora continua).
- 5. Responsabilidad social y compromiso con el territorio.

En relación con cada uno de estas cinco grandes líneas se han definido, a su vez, diferentes objetivos de carácter estratégico. El Cuadro .3 muestra los objetivos definidos para cada una de las líneas.

Cuadro 4.3. Objetivos para las líneas de acción estratégica definidas en relación con la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"

Estrategia	Objetivos
Estrategia E-1 Creación de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"	 Registrar la Marca en la OAMI Consolidar la Marca Lograr una marca de calidad más fuerte y competitiva en el mercado
Estrategia E-2 Fomentar la colaboración empresarial (asociacionismo, clusters)	 Desarrollar estrategias de colaboración entre empresas que puedan derivar en alianzas estratégicas locales e internacionales Promover nuevos grupos empresariales y desarrollar los grupos actuales Reforzar los mecanismos e instrumentos de financiación Generar una imagen común de calidad de los bienes/servicios Captar nuevos empresarios
Estrategia E-3 Difusión conjunta de la Marca y posicionamiento	 Elaborar un plan de marketing y comunicación Realizar acciones conjuntas de la Marca a nivel regional, nacional e internacional Mejorar el posicionamiento de la Marca a nivel regional, nacional e internacional
Estrategia E-4 La calidad como ventaja competitiva (mejora continua)	 Fomentar herramientas e instrumentos que permitan a los empresarios identificar y conocer los segmentos de mercado objetivo donde especializarse, así como sus necesidades y tendencias Desarrollar el concepto "Castilla y León, productos/servicios de calidad" Mejorar la información a los clientes sobre calidad (etiquetado, campañas publicitarias, difusión de calidad) Incorporar e impulsar nuevos productos y producciones de calidad y garantizar la calidad y autenticidad de los bienes/servicios Integrar los proveedores en toda la cadena de valor de los productos/servicios de calidad Realizar planes de formación adecuados a la situación actual
Estrategia E-5 Responsabilidad social y compromiso con el territorio	 Promover una conciliación de la vida familiar, personal y profesional Fomentar planes de comunicación social Gestionar eficazmente la acción social Conservar el entorno natural de los territorios rurales Fomentar productos respetuosos con el medio ambiente en todo su ciclo de vida Generar empleo de calidad en los territorios, contribuyendo a evitar la despoblación rural

Fuente: Elaboración propia.

4.5.3. Plan de actuación

La consecución de los objetivos propuestos pasa por la implementación o puesta en práctica de toda una serie de acciones o proyectos con conforman el plan de actuación de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural". De modo análogo a como ocurría con los objetivos, el Cuadro .4 muestra dichas acciones, identificadas y agrupadas para cada una de las líneas estratégicas consideradas.

Cuadro 4.4. Acciones/proyectos en relación con las líneas de acción estratégica para la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"

Estrategia	Acciones/proyectos	
Estrategia E-1 Creación de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"	Creación de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"	
Estrategia E-2 Fomentar la colaboración empresarial (asociacionismo, clústers)	 Creación de un Club de Producto Sis Asociación territorial de propietarios Acciones para potenciar alianzas estratégicas locales, regionales, nacionales e internacionales Puesta en marcha de un Observatorio de Innovación Realización de campañas de captación de nuevos empresarios 	
Estrategia E-3 Difusión conjunta de la Marca y posicionamiento	6. Redacción de un plan de marketing y comunicación	
Estrategia E-4 La calidad como ventaja competitiva (mejora continua)	 7. Cadena de valor: proveedores y clientes 8. Impulsar programas de control para garantizar la calidad de los bienes/servicios 9. Programas de formación "a medida" 10. Creación y participación en el Club de la Excelencia 	
Estrategia E-5 Responsabilidad social y compromiso con el territorio	11. La RSC en el medio rural12. Acción social y ambiental conjunta13. Observatorio de Innovación y RSC	

Fuente: Elaboración propia.

Con un mayor nivel de detalle, los Cuadros 5 a.16 muestran, a modo de ficha individual, los principales parámetros o características de cada una de las acciones o proyectos considerados, especificando:

- Justificación: causas por las que se ha seleccionado dicho proyecto.
- Objetivos: fines perseguidos con el desarrollo del proyecto.
- Descripción: acciones a realizar para la ejecución del proyecto.
- Nivel de prioridad: importancia a la hora de elegir su ejecución.
- Plazo de ejecución: tiempo estimado para el desarrollo del proyecto, distinguiendo entre corto plazo (0 a 2 años), medio plazo (2 a 5 años) y largo plazo (más de 5 años).
- Periodo de ejecución: tiempo necesario para la ejecución del proyecto.
- Organizaciones implicadas: organismos o grupos implicados o beneficiarios de la realización del proyecto.
- Presupuesto estimado: estimación de los costes totales del proyecto, conforme a intervalos (0 a 10.000 €, 10.000 a 25.000 €, 25.000 a 50.000 €, 50.000 a 100.000 €, más de 100.000 €).
- Fuentes de financiación: listado de entidades públicas o privadas que poseen presupuesto para la financiación de ese tipo de proyectos.
- Sinergias con otros proyectos: relación con otras actuaciones propuestas en el plan de acción.
- Indicadores de seguimiento: referentes para la evaluación del funcionamiento del proyecto y sus resultados.

Cuadro 4.5. Parámetros o características definitorias del proyecto/acción 1 de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"

Acción/proyecto:	1. Creación de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"	
Línea estratégica en que se ubica:	E-1: Creación de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"	
Justificación:	Conseguir una MCT fuerte y consolidada, dentro de la región de Castilla y León, específica de las empresas y entidades del territorio POEDA, en el sur de León	
Objetivos:	 Registrar la MCT "Reino de León Calidad Rural" Consolidar dicha MCT Crear una MCT más fuerte y competitiva en el mercado 	
Descripción:	Para llevar a cabo este proyecto serán necesarias las siguientes actuaciones: - Registro de la MCT "Reino de León Calidad Rural" - Diseño de imagen corporativa que identifique la MCT - Creación de figura de control de la MCT - Establecimiento de estatutos y reglamento de funcionamiento	
Nivel de prioridad:	Medio (no obligatoria)	
Plazo de ejecución:	Medio plazo (2 a 5 años)	
Período de ejecución:	El tiempo necesario de estudio previo y puesta en marcha de la asociación se estima en 6 meses	
Organizaciones implicadas:	- Grupo/s de Acción Local del territorio - Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT	
Presupuesto estimado:	0 a 10.000 €	
Fuentes de financiación:	 Financiación privada: organizaciones del territorio, aporte a través de cuotas de los asociados Financiación pública: provincial, regional y nacional 	
Sinergias con otros proyectos:	La creación de la MCT "Reino de León Calidad Rural" afectará directamente a todas las acciones que se desarrollen dentro del territorio	
Indicadores de seguimiento:	 Número de componentes de la Figura de Control de la MCT Número de herramientas creadas a tal fin (logotipo, estatutos, reglamentos de funcionamiento, etc.) Nivel/porcentaje de consecución - registro de la MCT 	

Cuadro 4.6. Parámetros o características definitorias del proyecto/acción 2 de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"

Acción/proyecto:	2. Creación de un clúster - AEI - Club de Producto sobre la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"	
Línea estratégica en que se ubica:	E-2: Fomentar la colaboración empresarial	
Justificación:	La competitividad es el resultado de la productividad, la innovación y las alianzas. Los clústeres pueden ser de diversos tipos, en este caso con un marcado carácter territorial. Las organizaciones que los componen se pueden aprovechar del equilibrio que debiera existir entre cooperación y competencia al objeto de explotar las correspondientes ventajas competitivas	
Objetivos:	 Fomentar la colaboración empresarial Fomentar la colaboración posible entre las empresas en proyectos que aseguren su competitividad y favorezcan la visibilidad internacional Favorecer las sinergias entre las empresas participantes Establecer un canal de comunicación entre las empresas 	
Descripción:	En esta acción se plantean diferentes estructuras que agrupen las empresas de la MCT - Creación de uno o varios clúster en función de las expectativas - Creación de una AEI (Asociación Empresarial Innovadora) - Creación de un Club de Producto En esta acción se plantean diferentes estructuras que agrupen las empresas de la MCT: Será necesario realizar un estudio de viabilidad de las diferentes estructuras planteadas, con el fin de formar aquella o aquellas que aporten los mejores resultados y beneficios a las empresas portadoras de la MCT. A tal fin, será preciso realizar las siguientes acciones: - Estudio de profundidad: determinar tipología y componentes, forma jurídica - Determinar la posición competitiva actual - Elaborar una base de datos completa de las potenciales empresas participantes, y del rol de cada una - Elaboración del Plan Estratégico - Elaboración del Informe Final - Registro y tramitación de documentación - Gerencia profesionalizada - Formación a empresas	
Nivel de prioridad:	Medio	
Plazo de ejecución:	Medio plazo (2 a 5 años)	
Período de ejecución:	6 meses	

Cal	pítu	lo	4
∪a	Ditu	U	4

Organizaciones implicadas:	- Organizaciones privadas de diferentes territorios con MCT - Organizaciones públicas (locales, provinciales y regionales)
Presupuesto estimado:	10.000 a 25.000 €
Fuentes de financiación:	 - Asociacion GAL POEDA (propietaria de la MCT) - Organizaciones privadas - Entidades bancarias (inversión social) - Administraciones públicas (formación, creación de empleo) - Universidades (investigación, innovación)
Sinergias con otros proyectos:	El desarrollo de un clúster territorial afectará a todas las acciones desarrolladas en la MCT a nivel regional y nacional
Indicadores de seguimiento:	 Acciones formativas realizadas anualmente por la MCT Gestión de financiación de las organizaciones pertenecientes a la MCT Número de acciones comerciales individuales de la MCT

Cuadro.4.7. Parámetros o características definitorias del proyecto/acción 2.bis de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"

Acción/proyecto:	2.bis Asociación Territorial de Propietarios (entidad promotora de la Marca)	
Línea estratégica en que se ubica:	E-2: Fomentar la colaboración empresarial	
Justificación:	El GAL POEDA es el propietario de la MCT. El futuro no está garantizado a largo plazo, por lo que deben ser las organizaciones adheridas a la MCT las que aúnen sus fuerzas para convertirse en promotoras de la Marca	
Objetivos:	 Fomentar la colaboración empresarial Favorecer las sinergias entre las empresas participantes Establecer un canal de comunicación entre las empresas 	
Descripción:	Para llevar a cabo este proyecto es necesario algunas acciones previas a llevarse en cada uno de los territorios: - Adhesión de un mínimo de 40 entidades el del territorio - Estudio del proyecto de la creación de una entidad propietaria de la MCT del territorio (diagnóstico, análisis y plan de acción) - Creación de una asociación con las organizaciones adheridas al proyecto - Establecer unos estatutos y reglamento de funcionamiento	
Nivel de prioridad:	Media (no obligatoria)	
Plazo de ejecución:	Medio plazo (2 a 5 años)	
Período de ejecución:	El tiempo necesario de estudio previo y puesta en marcha de la asociación se estima en 6 meses	
Organizaciones implicadas:	- Grupo de Acción Local del territorio	

	- Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT -Entidades públicas locales, provinciales y regionales
Presupuesto estimado:	0 a 10.000 €
Fuentes de financiación:	 Financiación privada: organizaciones del territorio, aporte a través de cuotas de los asociados Financiación pública: provincial, regional y nacional
Sinergias con otros proyectos:	La creación de una posible entidad promotora de la marca afectará directamente a todas las acciones que se desarrollen en torno a la misma
Indicadores de seguimiento:	- Número de organizaciones adheridas a la MCT con carácter semestral
	- Tipos de fuentes de financiación para la puesta en marcha de la entidad promotora

Cuadro 4.8. Parámetros o características definitorias del proyecto/acción 3 de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"

Acción/proyecto:	3. Acciones para potenciar alianzas estratégicas locales e internacionales
Línea estratégica en que se ubica:	E-2: Fomentar la colaboración empresarial
Justificación:	El objetivo de toda MCT es la puesta en valor de unos productos (bienes y servicios), y por ello una de las mejores formas de conseguirlo es mediante alianzas estratégicas que ayuden a la divulgación de la misma
Objetivos:	 Poner en valor de los bienes y servicios ofrecidos por las empresas pertenecientes a la MCT Establecer sinergias y colaboraciones entre empresas Establecer sinergias y colaboraciones con otros territorios Impulsar y activar la creación de proyectos de cooperación entre empresas
Descripción:	 Las acciones necesarias, a realizar, para la consecución del proyecto son: Participación en las acciones que se planteen desde la asociación propietaria de la MCT Redacción de convenios de colaboración o tratados comerciales entre empresas y territorio Contacto con otras marcas de calidad territorial a nivel regional, nacional e internacional (incluyendo reuniones/talleres de trabajo intersectoriales; reuniones/talleres de trabajo sectoriales; visitas entre territorios con el fin de conocer otras empresas, forma de trabajar, establecer relaciones comerciales, etc.; visitas entre empresas del mismo territorio; fomentar los encuentros <i>one-to-one</i> entre empresas). Gestión de convenios de cooperación en el territorio Asistencias y realización de congresos y ferias conjuntas Gestión de proyectos de cooperación europea entre empresas de

	la marca
Nivel de prioridad:	Media
Plazo de ejecución:	Medio plazo (2 a 5 años)
Período de ejecución:	Indefinido (evolución continua)
Organizaciones implicadas:	- Grupo de Acción Local del territorio - Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT -Entidades públicas locales, provinciales y regionales
Presupuesto estimado:	10.000 a 25.000 €
Fuentes de financiación:	 Financiación privada: organizaciones del territorio, aporte a través de cuotas de los asociados Financiación pública: provincial, regional y nacional
Sinergias con otros proyectos:	Todas las acciones descritas dentro de las líneas estratégicas 2 y 4
Indicadores de seguimiento:	 Número de alianzas estratégicas realizadas Número de contactos con otras MCTs Número de convenios de colaboración o tratados comerciales establecidos Número de congresos y ferias a las que se asiste Número de congresos y ferias que se convoquen

Cuadro 4.9. Parámetros o características definitorias del proyecto/acción 4 de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"

Acción/proyecto:	4. Puesta en marcha de un Observatorio de Innovación
Línea estratégica en que se ubica:	E-2: Fomentar la colaboración empresarial
Justificación:	Con el objeto de garantizar el éxito de la MCT se hace indispensable conocer los mercados y las tendencias de los mismos, para poder actuar en sintonía con los mismos
Objetivos:	 Mejorar el conocimiento del territorio Mejorar el conocimiento de la competencia Fomentar la mejora en la calidad de las producciones Realizar la búsqueda de nuevos yacimientos de empleo Conocer las tendencias del mercado Conseguir una optimización logística a lo largo de la cadena comercial
Descripción:	 En la página Web de la Marca www.reinodeleon.eu se incluiría una sección del Observatorio Inclusión de proyectos de innovación rural, premios que se realicen desde el territorio y las empresas adheridas Captación de información tanto en visitas a empresas, reuniones

	de trabajo como en revisión bibliográfica u otras fuentes documentales		
	- Actualización del observatorio de forma periódica		
Nivel de prioridad:	Baja		
Plazo de ejecución:	Largo plazo (más de 5 años)		
Período de ejecución:	Permanente en el tiempo		
Organizaciones implicadas:	- Organizaciones adheridas a la MCT - Administraciones públicas regionales		
Presupuesto estimado:	10.000 a 25.000 €		
Fuentes de financiación:	 Administración Pública Financiación privada: autofinanciación cobrando a los socios por los servicios prestados 		
Sinergias con otros proyectos:	Relación directa con las líneas estratégicas 2 y 3		
Indicadores de seguimiento:	- Tasa de consultas anuales por parte de las empresas adheridas a MCT		
	Número de fuentes documentales y bibliográficas usadasNúmero de estudios utilizados		

Cuadro .4.10. Parámetros o características definitorias del proyecto/acción 5 de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"

Acción/proyecto:	5. Realización de campañas de captación de nuevos empresarios	
Línea estratégica en que se ubica:	E-2: Fomentar la colaboración empresarial	
Justificación:	La constitución de una masa crítica es requisito imprescindible para la conversión en una MCT autónoma, sin financiación externa	
Objetivos:	- Captar nuevos socios en el territorio	
Descripción:	Las campañas de captación de nuevos empresarios deben ser acciones continuas: - Invitación a jornadas - Realizar visitas individuales a posibles empresas - Comunicación con asociaciones sectoriales y/o territoriales de la zona - Establecer plazos anuales donde la adhesión conlleve descuentos o algún beneficio para la organización	
Nivel de prioridad:	Alta	
Plazo de ejecución:	Continuo	

Capítulo 4	Ca	pítu	lo	4
------------	----	------	----	---

Período de ejecución:	Acciones puntuales durante periodos concretos a establecer por el propietario de la MCT
Organizaciones implicadas:	- Entidad propietaria de la MCT - Organizaciones pertenecientes a la MCT
Presupuesto estimado:	0 a 10.000 €
Fuentes de financiación:	- Entidad propietaria de la MCT
Sinergias con otros proyectos:	Plan de marketing y comunicación
Indicadores de seguimiento:	 Número de organizaciones adheridas a la MCT semestralmente Número de reuniones y jornadas celebradas Número de visitas individuales a empresas realizadas

Cuadro .4.11. Parámetros o características definitorias del proyecto/acción 6 de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"

Acción/proyecto:	6. Redacción de un plan de marketing y comunicación	
Línea estratégica en que se ubica:	Estrategia E-3: Difusión conjunta de la Marca y posicionamiento	
Justificación:	Una de las principales acciones para consolidar la MCT pasa por el establecimiento de un plan de marketing y comunicación para darla a conocer	
Objetivos:	 - Dar a conocer la MCT y las ventajas de estar asociado a la misma - Poner en valor la MCT, así como las empresas adheridas - Captar asociados y clientes 	
	Para conseguir los objetivos propuestos se hace necesario llevar a cabo lo siguiente:	
Descripción:	- Redacción de un plan de marketing y comunicación anual dividido en planes semestrales con indicadores de seguimiento de las acciones realizadas así como su impacto. Este plan debe contemplar objetivos a conseguir, mensaje a transmitir, estrategias de actuación, recursos para su desarrollo y presupuesto asignado para su desarrollo	
Nivel de prioridad:	Alta	
Plazo de ejecución:	Corto plazo (0 a 2 años)	
Período de ejecución:	Anual y semestral	
Organizaciones implicadas:	- Entidad propietaria de la MCT - Organizaciones pertenecientes a la MCT	
Presupuesto estimado:	10.000 a 15.000 €	
Fuentes de financiación:	- Entidad propietaria de la MCT	

Sinergias con otros proyectos:	Esta acción es transversal a todas las acciones a realizar para el desarrollo del Plan Estratégico de la MCT	
Indicadores de seguimiento:	- A definir en el plan de marketing y comunicación	

Cuadro.4.12. Parámetros o características definitorias de los proyectos/acciones 7 y 8 de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"

Acción/proyecto:	7. Cadena de valor: proveedores y clientes / 8. Impulsar programas de control para garantizar la calidad de los bienes/servicios	
Línea estratégica en que se ubica:	Estrategia E-4: La calidad como ventaja competitiva (mejora continua)	
Justificación:	Garantizar la calidad de los bienes y servicios de la MCT es imprescindible para asegurar la competitividad de los mismos	
	- Controlar la calidad de bienes y servicios - Mejorar la calidad de bienes y servicios	
Objetivos:	- Favorecer la competitividad de las empresas pertenecientes a la MCT	
	- Certificar a las empresas portadoras de la marca en normas de calidad	
	- Definición de Estándares de calidad de la MCT para bienes y servicios	
	- Definición de protocolos para el control de la calidad de bienes y servicios	
Descripción:	- Establecimiento de auditorías internas y externas para certificar los controles de calidad de la MCT	
	- Asesoramiento a las empresas en materia de calidad con el fin de que se certifiquen en normas de calidad (ISO 9001, 22000, Q CALIDAD, BRC)	
Nivel de prioridad:	Media	
Plazo de ejecución:	Medio plazo (2 a 5 años)	
Período de ejecución:	Indefinido. Control anual mientras se pertenezca a la MCT	
Organizaciones implicadas:	- Entidad propietaria de la MCT - Organizaciones pertenecientes a la MCT	
Presupuesto estimado:	0 a 10.000 €	
Fuentes de financiación:	- Entidad propietaria de la MCT - Organizaciones pertenecientes a la MCT	
Sinergias con otros proyectos:	Cadena de valor (proveedores y clientes), programas de formación "a medida", y creación y participación en el club de la excelencia	
Indicadores de seguimiento:	- Número de empresas, bienes o servicios certificados anualmente	

Cuadro 4.13. Parámetros o características definitorias del proyecto/acción 9 de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"

Acción/proyecto:	9. Programas de formación "a medida"	
Línea estratégica en que se ubica:	Estrategia E-4: La calidad como ventaja competitiva (mejora continua)	
Justificación:	La mejor forma de garantizar la calidad de los productos y servicios, ofertados por las empresas pertenecientes a la MCT, pasa por una adecuada formación de los empresarios	
Objetivos:	- Formar a empresarios y empleados pertenecientes a la MCT - Mejorar la calidad de los bienes y servicios - Innovación de las empresas pertenecientes a la MCT	
Descripción:	Elaboración de un plan formativo dirigido a los empresarios y trabajadores de las empresas pertenecientes a la MCT. Para ello se deberá hacer previamente un sondeo de las necesidades formativas en las siguientes materias: - Normativa medio ambiental, responsabilidad social corporativa, gestión de la calidad y medio ambiente, calidad turística, turismo, trato al cliente, marketing, comunicación y redes sociales, clústeres, tramitación de subvenciones, y otros temas de interés Se realizarán dos modalidades de formación: - On-line, a través de la creación de una plataforma de formación - Presencial Además, será preciso redactar bases o normas sobre el buen uso de la formación dentro de la MCT	
Nivel de prioridad:	Alta	
Plazo de ejecución:	Corto plazo (0 a 2 años)	
Período de ejecución:	Indefinido. Evolución continua	
Organizaciones implicadas:	- Entidad propietaria de la MCT	
Presupuesto estimado:	0 a 10.000 €	
Fuentes de financiación:	 Entidad propietaria de la MCT Organizaciones pertenecientes a la MCT Subvenciones públicas 	
Sinergias con otros proyectos:	Cadena de valor (proveedores y clientes), impulsar programas de control para garantizar la calidad de los bienes/servicios; la RSC en el medio rural	
Indicadores de seguimiento:	 Número de cursos desarrollados Número de asistentes a la formación Número de cursos impartidos on-line Número de cursos impartidos presenciales 	

Cuadro 4.14. Parámetros o características definitorias del proyecto/acción 11 de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"

Acción/proyecto:	11. La Responsabilidad Social Corporativa en el medio rural	
Línea estratégica en que se ubica:	Estrategia E-5 : Responsabilidad social y compromiso con el territorio	
Justificación:	En la actualidad la responsabilidad social corporativa es un reflejo del compromiso de las organizaciones con el medio ambiente, la sociedad y el desarrollo económico-profesional de la organización	
Objetivos:	 Implantar la responsabilidad social corporativa en las empresas pertenecientes a la MCT Crear conciencia social y medioambiental Demostrar que el desarrollo económico de las empresas no está enfrentado con la responsabilidad social y ambiental Fomentar las acción social en las empresas portadoras de la MCT 	
Descripción:	Elaboración de un manual metodológico para la implantación de los sistemas Responsabilidad Social Corporativa (RSC), según la metodología GRI (Global Reporting Initiative), destinada a las empresas de la MCT. El contenido de dicho manual deberá referirse a: - Qué es la RSC y en qué puede beneficiar su implantación a las empresas - Cómo se gestiona y mantiene un sistema RSC - Metodología para la implantación de un sistema de RSC (identificación, definición y priorización de los diferentes grupos de interés; definición de compromisos de la administración local, políticas y/o códigos de conducta, cómo crear un comité de RSC en la empresa; contenido para la elaboración del diagnóstico inicial; definición del plan de acción anual; plan de comunicación) Lo anterior se complementará con un seguimiento a las empresas interesadas con el fin de elaborar su memoria de sostenibilidad	
Nivel de prioridad:	Baja	
Plazo de ejecución:	Largo plazo (más de 5 años)	
Período de ejecución:	Indefinido, una vez implantado en la organización	
Organizaciones implicadas:	- Entidad propietaria de la MCT - Organizaciones pertenecientes a la MCT	
Presupuesto estimado:	10.000 a 25.000 €	
Fuentes de financiación:	 Entidad propietaria de la MCT Organizaciones pertenecientes a la MCT Financiación pública 	
Sinergias con otros proyectos:	Cadena de valor (proveedores y clientes), impulsar programas de control para garantizar la calidad de los bienes/servicios; programa de formación "a medida"; acción social y ambiental conjunta; Observatorio Rural de RSC	

Cal	pítu	lo	4
∪a	Ditu	U	4

Indicadores de seguimiento:	- Incremento anual del número de empresas que implantan un sistema de responsabilidad social corporativa
-----------------------------	--

Cuadro 4.15. Parámetros o características definitorias del proyecto/acción 12 de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"

Acción/proyecto:	12. Acción social y ambiental conjunta	
Línea estratégica en que se ubica:	Estrategia E-5 : Responsabilidad social y compromiso con el territorio	
Justificación:	Toda empresa aporta un beneficio a la sociedad, ya sea por el aporte de servicios, contratación desarrollo económico, etc. Pero este beneficio es en parte indirecto provocado por un interés económico de la organización. Por este motivo es necesaria la acción social y ambiental para favorecer que las empresas obtengan beneficios a partir de productos respetuosos para el medio ambiente y con fines sociales	
Objetivos:	 - Crear conciencia social y ambiental en las empresas - Fomento de la responsabilidad social corporativa - Mejorar y reforzar la imagen de las empresas y la MCT 	
Descripción:	 Identificar proyectos y eventos sociales y medioambientales tanto a nivel regional, como nacional e internacional que ayudarían a desarrollar la RSC en los territorios y en las empresas Difundir la MCT Territorial en eventos/jornadas medioambientales (como puede ser CONAMA) Reforzar la responsabilidad social en las empresas a través de la realización de jornadas de buenas prácticas empresariales existentes dentro de la MCT 	
Nivel de prioridad:	Media	
Plazo de ejecución:	Largo plazo (más de 5 años)	
Período de ejecución:	Indefinido. Evolución continua	
Organizaciones implicadas:	- Entidad propietaria de la MCT - Organizaciones pertenecientes a la MCT	
Presupuesto estimado:	10.000 a 25.000 €	
Fuentes de financiación:	- Entidad propietaria de la MCT- Organizaciones pertenecientes a la MCT- Fondos públicos	
Sinergias con otros proyectos:	La RSC en el medio rural; Observatorio Rural de RSC; creación y/o participación en el Club de la Excelencia	
Indicadores de seguimiento:	Número de colaboraciones con proyectos sociales y medioambientales Número de asistencias a eventos sobre responsabilidad social Número de asistencias a eventos medioambientales	

Cuadro 4.16. Parámetros o características definitorias del proyecto/acción 13 de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"

Acción/proyecto:	13. Observatorio de Innovación y RSC	
Línea estratégica en que se ubica:	Estrategia E-5 : Responsabilidad social y compromiso con el territorio	
Justificación:	Ante la necesidad de dar soporte a las empresas en materia de responsabilidad social, se hace necesaria la creación de un órgano que unifique actuaciones, divulgue las actuaciones y apoye a las empresas rurales a ser responsables socialmente	
Objetivos:	 - Promover la responsabilidad social en el medio rural - Dar soporte técnico y formación a las empresas de la MCT en materia de RSC - Difundir las acciones realizadas por las empresas de la MCT en materia de RSC - Impartir formación en RSC 	
	 - En la página web se incluiría una sección del Observatorio y se acoplaría al Observatorio de Innovación propuesto en la línea estratégica E-, por lo cual éste pasaría a llamarse Observatorio de Innovación y RSC 	
Descripción:	 Inclusión de acciones sociales que se realicen desde el territorio y las empresas adheridas 	
	 Captación de información tanto en visitas a empresas, reuniones de trabajo como en revisión bibliográfica u otras fuentes documentales 	
	- Actualización del observatorio de forma periódica	
Nivel de prioridad:	Baja	
Plazo de ejecución:	Largo plazo (más de 5 años)	
Período de ejecución:	Indefinido desde su creación	
Organizaciones implicadas:	 Entidad propietaria de la MCT Organizaciones pertenecientes a la MCT Otros organismos públicos y privados 	
Presupuesto estimado:	0 a 10.000 €	
Fuentes de financiación:	- Entidad propietaria de la MCT - Organizaciones pertenecientes a la MCT	
Sinergias con otros proyectos:	La RSC en el medio rural; Observatorio Rural de RSC; acción social y ambiental conjunta; programa de formación "a medida"	
Indicadores de seguimiento:	 Número de participantes en el Observatorio Número de consultas realizadas Número de proyectos realizados por el Observatorio 	

4.5.4. Recursos necesarios

Para el correcto desarrollo del Plan Estratégico se necesita la provisión de recursos humanos, materiales y económicos (*estos últimos se detallan en cada uno de los cuadros definidos para cada Estrategia*). A continuación, se describen los recursos mínimos necesarios para garantizar el éxito del Plan Estratégico de la MCT.

- Equipo de trabajo

Se considera un factor crítico de éxito el contar con un equipo humano para la ejecución del Plan Estratégico, conocedor del territorio y sus productos y servicios, suficiente en número de miembros y con cualificación y experiencia en las tareas a desarrollar.

El organigrama necesario para la correcta gestión de la MCT y el desarrollo del Plan Estratégico, es el siguiente:

- Coordinador de la MCT: desarrolla las funciones de gerencia, coordinación y supervisión de las tareas realizadas por el resto de miembros del equipo de trabajo. Asimismo, será el interlocutor directo con los Coordinadores Territoriales. La dedicación al Plan Estratégico del Coordinador deberá ser a tiempo completo.
- Coordinador Territorial: desarrolla las funciones de gerencia, coordinación y supervisión de las tareas realizadas en cada uno de los territorios que forman parte de la MCT. Asimismo, será el interlocutor directo con el Coordinador MCT. La dedicación al Plan Estratégico de los Coordinadores Territoriales deberá ser a tiempo completo.
- Equipo de Auditoría: se recomienda contar con al menos dos personas especialistas en auditorías de calidad. Su función es la de realizar las auditorías de certificación y las auditorías de seguimiento de las empresas. Asimismo, cumplimentarán los Informes de cada una de las auditorías desarrolladas. Estos Informes se pasarán llegar a los Comité de gestión y Control de la MCT quien decidirá sobre la concesión o no de la certificación a las empresas. La dedicación al Plan Estratégico del equipo de auditoría podrá ser a tiempo parcial, en función del número de auditorías a realizar.
- Equipo de Consultoría: su función es la de trabajar por la mejora continua de las empresas adheridas a la MCT. Para ello, desarrollan, entre otras, las siguientes

actividades: a) organización y ejecución de talleres/acciones de trabajo y de intercambio de experiencias entre las empresas adheridas; b) definición y desarrollo del plan de formación para las empresas adheridas a la MCT; c) fomento de las nuevas tecnologías y desarrollo de la I+D+i entre las empresas adheridas; d) asesoramiento técnico a las empresas en cualquier aspecto relacionado con las Cartas Específicas, la Carta de RSC y la Carta Gráfica de la MCT; y e) asesoramiento técnico en cualquier otro aspecto de gestión empresarial de interés para las empresas adheridas a la MCT. La dedicación al Plan Estratégico del equipo de consultoría podrá ser a tiempo parcial, en función del número de empresas adheridas a la MCT y de las tareas programadas de apoyo a dichas empresas.

- Comercial: el comercial será la persona encargada de coordinar todas las acciones de comunicación y promocionales de la MCT. Entre otras funciones, realizará las siguientes: a) coordinación del diseño y edición de material promocional (catálogos, productos con la MCT, etc.); b) definición y supervisión de la campaña de medios de comunicación; c) inserción de notas de prensa, envío de artículos e inserción de noticias relacionadas con la MCT en los distintos medios de comunicación (prensa, radio, TV e Internet); d) manejo de la página web y de la tienda virtual, incluida la gestión y el seguimiento de pedidos y contratos; e) posicionamiento de los bienes y servicios en principales portales web de productos de calidad y servicios turísticos; f) asistencia a ferias y otros eventos promocionales; g) realización de presentaciones de la MCT; h) captación de nuevas empresas para adherirse a la MCT; i) coordinación de las promociones de ventas; j) contacto directo y relación con clientes, en especial con las cadenas de distribución objetivo de la MCT; k) coordinación de degustaciones en puntos de venta; y l) cualquier otra función vinculada a la labor promocional y comercial de la MCT. La dedicación al Plan Estratégico del comercial deberá ser a tiempo completo.

- Administración: la persona encargada del área de administración desempeñará las siguientes funciones: a) gestión documental de toda la documentación y registros vinculados a la MCT (bases de datos, informes de auditorías, contabilidad de la MCT, etc.); b) apoyo al resto de áreas (Coordinador, comercial, consultoría y auditoría) en el desempeño de sus funciones; y c) cualquier otra tarea relacionada con la administración de la MCT. La dedicación al Plan Estratégico de la persona de administración podrá ser a tiempo parcial.

- Recursos materiales

Para el desarrollo del Plan Estratégico se necesitan, al menos, los siguientes recursos materiales:

- Oficina física para el desarrollo de las funciones del equipo de trabajo (Coordinador, comercial, administración, equipo de consultoría y equipo de auditoría).
 - Vehículo comercial.
- Equipos informáticos y teléfonos móviles para cada uno de los miembros del equipo de trabajo.
 - Material de oficina; material fungible, mobiliario, impresoras, fax y scanner.
 - Cámara de fotos digital.
 - Cámara de video.

4.5.5. Cronograma general de implantación

El cronograma general de desarrollo del Plan Estratégico de la MCT analizaría con detalle las acciones de cada una de las estrategias.

Este cronograma sería la base para la definición de cronogramas más exhaustivos una vez conocidas las fechas exactas de realización de las acciones previstas como, por ejemplo, presentaciones de la MCT, ferias y otros eventos promocionales, fechas de las auditorías, realización de actividades con empresas como cursos de formación, y talleres de intercambio de experiencias, etc.

No se analiza en detalle dicho cronograma, si bien cabe comentar que estaría planteado para su ejecución a lo largo de un período de cuatros años.

4.6. El plan de marketing y comunicación de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"

El plan de marketing y comunicación de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural" persigue los principios derivados de la filosofía de la propia marca, que son un desarrollo armonizado económico social y cultural a partir de la valorización de los recursos naturales, culturales, bienes y servicios del propio territorio.

Para determinar la temporalización en la cual desarrollar el propio plan de marketing se establece un cronograma que incluye objetivos a corto y medio plazo, todo ello en un intento de implantar lo que es la propia marca en el territorio de una forma más o menos efectiva y en un tiempo más o menos breve, pero en todo caso adecuado. El cronograma intentará definir las fechas de realización de las acciones, la conexión entre las mismas y el desarrollo paulatino y consecutivo que logren el crecimiento de la Marca.

La proyección de la Marca de Calidad tanto dentro del propio territorio (a nivel interno) como en otros territorios obliga a posicionar bienes y servicios de una forma competitiva, a la vez que contribuye al reconocimiento por parte del consumidor final utilizando los canales normalizados. La participación activa de la propia Marca Territorial en la sociedad del entorno es uno de los logros a conseguir por parte de la misma y de quienes se encarguen de su gestión.

Una de las finalidades principales del plan de marketing y comunicación es lograr una reputación positiva para las entidades integrantes en la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural", de modo que éstas se constituyan en referentes de calidad en su entorno, a la vez que manteniendo un compromiso con la sociedad de responsabilidad social que se integra de manera connatural en la organización de la marca, y que transmitiendo un mensaje de cooperación de los socios.

Junto a lo anterior se marcan una serie de objetivos análogos a los que pueden ser habituales en este tipo de situaciones. Así, por ejemplo, por una parte se tratará de garantizar la mejora de la rentabilidad económica de las empresas, poniendo en valor el producto, desarrollando para ello la promoción y consolidando la Marca; por otra, se promoverá el conocimiento de la misma por parte de agentes externos e internos al territorio, siendo el propio plan un canal de comunicación efectivo a través del cual

establecer la línea estratégica orientada a lograr una publicidad e imagen favorables a través de la materialización de acciones de comunicación adecuadas y actuales.

El plan de marketing en su desarrollo trata de posibilitar el conocimiento de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural", intentando que las empresas o las entidades del territorio reconozcan la Marca como propia, y la consoliden hacia la mejora continua de sus procesos, siendo un canal de comunicación que estimule la dinámica de los propios socios del proyecto y, a la vez, todo ello contribuya a incorporar nuevas entidades al sello.

Por su parte, el objetivo corporativo sería el mantenimiento de la integridad de la Marca en su propia filosofía. Junto a esto, el objetivo de mercado es el posicionamiento de la Marca y su referente como tal elemento de impulso de la responsabilidad social, obligando así a fomentar la igualdad de la conciliación de la vida familiar de los trabajadores pertenecientes a las entidades adheridas, así como promoviéndola entre los clientes o usuarios con los que se relaciona.

A efectos prácticos el plan de marketing para la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural" se inició en el año 2010, habiendo sido sometido a dos revisiones posteriores, la última de ellas a finales de 2014, fruto de la cual se han centrado las acciones al entorno contextual de un momento posterior a la etapa de crisis, ya que había coincidido su desarrollo hasta estos momentos.

Por tanto, cabe afirmar que el plan de marketing es el instrumento a través del cual se pretende desarrollar, promocionar y consolidar la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural". Para ello, la metodología empleada parte del análisis del mercado y del análisis de la Marca. La intervención de dos asistencias técnicas durante el tiempo de su vigencia ha sido un valor primordial para la externalización u objetivación del punto de vista de las acciones hacia el correcto desarrollo de implantación.

En este orden de cosas, el análisis del mercado parte del conocimiento de los productos, de los consumidores o clientes o usuarios y sus demandas y necesidades, y del conocimiento de la competencia. Por su parte, el análisis de la Marca parte del análisis de los bienes y servicios asociados de la misma.

Resultado de lo anterior, se establecerían dos modelos de negocio o, si se prefiere, se parte de la premisa del establecimiento de dos tipos de negocio: un modelo

A, donde la Marca de Calidad es usada por las empresas adheridas; y un modelo B, de comercialización de bienes y servicios. Los canales de distribución de los productos serían las estructuras alimentación, y las cadenas de distribución, sin descartar la posibilidad de una tienda propia o gestionada a modo de franquicia, y la venta por internet. En el caso de servicios, los canales de distribución serían más variados, pasando por la venta a través de mayoristas o agencias y también por la venta por internet.

El análisis del mercado ha puesto el foco especialmente en productos alimentarios y servicios turísticos, dado que en los territorios rurales son los que resultan de mayor visibilidad. Dicho análisis ha tenido en cuenta, no obstante, las peculiaridades propias de la diferenciación de cada uno de ellos, en términos de consumidores, clientes propios y, por supuesto, de la competencia.

El auge de nuevos productos vinculados a marcas de calidad, denominaciones de origen u otros símbolos de garantía es un factor que, sumado a la creciente exigencia manifestada de por sí por parte de clientes y consumidores en relación con la calidad de bienes y servicios plantea en un reto a la hora de la elaboración de un plan de marketing relacionado con un proyecto como el de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural". De acuerdo con esta realidad, los clientes son los primeros evaluadores del producto, y se constituyen así en el primero y principal control de calidad. Tal y como ya ha sido mencionado, suele tratarse de individuos pertenecientes a un estrato de población de clase media-alta, mayoritariamente entre 30 y 50 años, que buscan productos alimentarios de calidad y otros afines, producidos en un determinado territorio con materia prima del lugar, y normalmente asociados a uno gastronomía tradicional. La compra de este perfil de consumidores suele llevarse a cabo en tiendas especializadas o supermercados de gama media y alta, y con relativa frecuencia en secciones especializadas, si es que éstas existen. En cuanto a servicios, como por ejemplo los turísticos, el perfil de clientes es similar, al que se debe añadir la peculiaridad de muchas veces buscar una oferta integral de servicios que integre turismo y productos alimentarios, a la vez que desarrollada en instalaciones adecuadas y vinculadas a la arquitectura tradicional (combinando lo tradicional con equipamientos modernos). Es un tipo de clientes que reservan principalmente vía Internet, buscando ofertas que les proporcionen valor añadido, cuya selección hacen a partir de la información que proporcionan los propios canales de venta o páginas web, así como en otros blogs, foros de confianza o páginas web que se nutren de comentarios de otros clientes.

En cuanto a los competidores, (VILLAFUERTE, A., GÓMEZ, A Y HARO, T. 2012) en el caso de los productos agroalimentarios los principales son otros productos elaborados por pequeñas empresas también vinculadas al propio territorio (y al margen de la Marca de Calidad), a otros análogos a los ojos del consumidor, o incluso a otras marcas o símbolos de calidad, como son las Especialidades Tradicionales Garantizadas (ETG), las Denominaciones de Origen Protegidas (DOP), y las Indicaciones Geográficas Protegidas (IGP). En el caso de los servicios turísticos, los competidores más relevantes son los que tienen una oferta vinculada a la naturaleza, la cultura y/o el ocio convencional, así como también aquéllos cuya oferta está vinculada a zonas tradicionalmente turísticas.

A modo de resumen, las Figuras 6 y.7 muestran un DAFO genérico para los bienes producidos y los servicios ofertados con la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural".

Figura 4.6. Análisis DAFO genérico para bienes producidos con la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"

Debilidades Fortalezas Precio medio-alto • Control de las materias primas • Escasa capacidad productiva de algunas • Control de calidad por parte de la MCT empresas • Imagen unificada de la MCT **Oportunidades Amenazas** • Incapacidad de suministro a clientes Acciones conjuntas con otras marcas similares a nivel nacional • Mal uso de la MCT por parte de las · Reconocimiento de la MCT como aval de empresas productos de calidad Alta competencia de productos con marchamos de calidad Introducción en cadenas de media-alta • Productos similares más económicos • Mejora continua en las empresas adheridas

· Acciones promocionales conjuntas

Figura 4.7. Análisis DAFO genérico para servicios producidos con la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"

Debilidades • Precio medio-alto • Falta de oferta integral de servicios	Fortalezas • Control de calidad por parte de la MCT • Calidad media-alta de los servicios • Imagen unificada de la MCT
Amenazas	Oportunidades
 Mal uso de la MCT por parte de las empresas Elevada oferta turística a nivel nacional e internacional Descenso de la demanda turística debido a la crisis económica Servicios similares más económicos 	 Acciones conjuntas con "Calidad Territorial" a nivel nacional Reconocimiento de la MCT como aval de servicios de calidad Presentación conjunta a mayoristas y agencias Realización de paquetes conjuntos Mejora continua en las empresas adheridas Acciones promocionales conjuntas

El análisis de los modelos de negocio existentes evidencia una problemática singular, de la que deriva la dualidad antes mencionada, planteándose dos modelos alternativos de cara a futuro, y no tanto un único modelo general.

Más en concreto, un primer modelo de negocio, o modelo de negocio A, se concretaría en el uso de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural" por empresas adheridas. Siguiendo este planteamiento, las empresas encargarían de todo el proceso de promoción, comercialización y venta, y el Grupo de Acción Local propietario de la Marca limitaría su papel a concederla y de supervisar dicha concesión, así como a la realización de acciones de promoción conjunta.

Por su parte, conforme a un segundo modelo de negocio, o modelo de negocio B, las actuaciones se referirían a la comercialización de bienes y servicios propios de la marca. Dentro de este modelo se contemplan varias fórmulas de asociación, como puede ser la interacción con el propio Grupo de Acción Local POEDA, la asociación de empresas adheridas a la MCT, o incluso la creación de una empresa privada que

gestionará la comercialización. En este caso, los requisitos mínimos exigirían la contratación de personal, la elaboración de un plan de negocio completo y una dinámica cuasi-empresarial en la nueva entidad empresarial, conforme a lo habitual para cualquier entidad al uso dedicada a actividades de comercialización y compra. De este modo, la actividad del día a día se debe vincular al establecimiento y mantenimiento de relaciones con clientes y proveedores en un proceso continuo de negocio guiado por una planificación muy cuidada, para evitar en lo posible la influencia de factores que puedan trastocar la plasmación de los objetivos iniciales el resultado final.

En este mismo orden de cosas, sería preciso cuidar meticulosamente actividades tales como la selección de proveedores y de los bienes y servicios que puedan ser proporcionados por éstos, elaboración de tarifas, elaboración de catálogos, y determinación de métodos de facturación y pago a proveedores. Por otro lado, la relación con los clientes podría realizarse tanto a través de los canales normales o al uso o, alternativamente, por medios vinculados a las nuevas tecnologías (principalmente Internet), debiendo precisarse aspectos sustanciales, tales como las condiciones de pago y facturación, que serían establecidas cuidando de que exista una cierta analogía con las de uso en el mercado convencional. Asimismo, y en su caso, el proceso de envío sería uno de los aspectos a determinar como parte del modelo de negocio.

El Cuadro 4.17 muestra de forma comparada las ventajas y desventajas de uno y otro modelo de negocio.

Cuadro 4.17. Ventajas y desventajas de los modelos de negocio A y B propuestos en relación con la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"

Aspecto	Modelo de negocio A	Modelo de negocio B
Ente gestor	Empresas adheridas	Necesidad de un nuevo ente
Personal	Al menos una persona	Al menos tres personas
Oficinas	Oficinas de POEDA	Oficinas independientes
Selección de proveedores	No es necesaria	Necesaria
Compra y pago a proveedores	No es necesario	Necesaria
Almacén	No es necesario	No es necesario

Transporte	No es necesario	Convenio con empresas de logística y reparto
Venta y cobro a clientes	No son necesarios	Necesarios
Inversión en promoción	Necesaria	Necesaria
Gastos comerciales	No existentes	Elevados
Gestión contable	Necesidad mínima	Necesaria
Impuestos y tributos	Bajos	Similares a empresas
Control de producción	Auditorías	Auditorías
Gestión de reclamaciones y devoluciones de clientes	No es necesaria	Necesaria
Vehículo propio	No es necesario	Conviene disponer de un vehículo comercial
Política de precios	No es necesaria	Necesaria
Riesgo económico	Escaso	Elevado

4.6.1. Estrategias del plan de marketing y comunicación

De un modo análogo a como ocurría con el plan estratégico de la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural", también se han definido diferentes ejes o líneas principales de actuación específicas para su plan de marketing, como son:

- 1. Imagen de marca.
- 2. Posicionamiento de la Marca en la red.
- 3. Posicionamiento de la Marca en los medios de comunicación.
- 4. Posicionamiento de la Marca en el territorio.
- 5. Promoción exterior de la Marca.

El Cuadro .18 muestra las acciones asociadas a cada una de esas líneas estratégicas.

Cuadro 4.18. Acciones/proyectos en relación con las líneas de acción estratégica del plan de marketing para la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"

Estrategia	Acciones/proyectos
Estrategia E-1	Identidad corporativa de la marca
Imagen de marca	2. Edición de materiales promocionales
Estrategia E-2 Posicionamiento de la Marca en la red	3. Posicionamiento en Internet y redes sociales4. Aplicación de las TIC a la Marca
Estrategia E-3 Posicionamiento de la Marca en los medios de comunicación	5. Presencia de la Marca en los medios de comunicación
Estrategia E-4 Posicionamiento de la Marca en el territorio	6. Captación de empresas, promoción local y regional 7. Compromiso social y ambiental en los territorios
Estrategia E-5 Promoción exterior de la Marca	8. Acciones de promoción exterior 9. Comercialización de los bienes/servicios ofrecidos

Los Cuadros 4.19 a continuación muestran los principales parámetros o características de cada una de las acciones o proyectos considerados.

Cuadros 4.19. Acciones/proyectos en relación con las líneas de imagen de marca para la Marca de Calidad Territorial "Reino de León Calidad Rural"

IMAGEN DE MARCA CALIDAD RURAL EN MCT.

Línea Estratégica	E-1: IMAGEN DE LA MARCA
Proyecto 1	IDENTIDAD CORPORATIVA
Objetivos	 Crear una imagen conjunta para el territorio. Difundir la Visión, Misión y Valores de la MCT. Dar a conocer la MCT a nivel regional, nacional e internacional y entre las empresas del Territorio.
Línea Estratégica	E-1: IMAGEN DE LA MARCA
Proyecto 1	IDENTIDAD CORPORATIVA
Acción 1.1	DEFINIR PROTOCOLO DE ACOGIDA A LAS EMPRESAS.
Nivel de prioridad	Alto
Organizaciones implicadas	 Grupo de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT.

Presupuesto estimado	0 a 10.000 €
Fuentes de financiación	 Financiación privada: organizaciones del territorio, aporte a través de cuotas de los asociados. Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.
Indicadores	N ° de empresas acogidas al protocolo.
Línea Estratégica	E-1: IMAGEN DE LA MARCA CALIDAD RURAL EN MCT
Proyecto 1	IDENTIDAD CORPORATIVA
Acción 1.2	 DISEÑO DE IMAGEN CORPORATIVA: Diseño de Etiquetas, pegatinas y otros elementos a incorporar en los productos. Diseño de Placas y otros elementos identificativos de los establecimientos vinculados a la marca. Diseño de diplomas para empresas asociadas.
Nivel de prioridad	Alto
Organizaciones implicadas	 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT.
Presupuesto estimado	0 a 10.000 €
Fuentes de financiación	 Financiación privada: organizaciones del territorio, aporte a través de cuotas de los asociados. Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.
Indicadores	N de elementos diseñados.
Línea Estratégica	E-1: IMAGEN DE LA MARCA
Proyecto 1	IDENTIDAD CORPORATIVA DE LA MARCA
Acción 1.3	 DISEÑO DE MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA Diseño de papelería (folios, sobres, carpetas,)
Nivel de prioridad	Bajo
Organizaciones implicadas	 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas.
Presupuesto estimado	0 a 10.000 €
Fuentes de financiación	 Financiación privada: organizaciones del territorio, aporte a través de cuotas de los asociados. Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.
Indicadores	N de elementos diseñados.
Línea Estratégica	E-1: IMAGEN DE LA MARCA
Proyecto 2	EDICIÓN DE MATERIALES DE PROMOCIÓN
Objetivos	 Crear campañas de imagen de la MCT con el fin de ampliar su reconocimiento y posición. Desarrollar en torno a la MCT una estrategia de comunicación cuyo objetivo es resaltar los elementos diferenciadores y esenciales de los productos y/o servicios
Línea Estratégica	E-1: IMAGEN DE LA MARCA

Proyecto 2	EDICIÓN DE MATERIALES DE PROMOCIÓN
Acción 2.1	Edición de Material de Divulgación "sin papel": Edición de Catálogos de Servicios/Productos
Nivel de prioridad	Medio
Organizaciones implicadas	 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT.
Presupuesto estimado	0 a 10.000 €
Fuentes de financiación	 Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas. Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.
Indicadores	Nº de Catálogos y Material de Divulgación editados/total y tipo
Línea Estratégica	E-1: IMAGEN DE LA MARCA
Proyecto 2	EDICIÓN DE MATERIALES DE PROMOCIÓN
Acción 2.2	Edición de Material de Divulgación "sin papel": Edición de folletos/trípticos informativos genéricos y sobre sectores on line.
Nivel de prioridad	Bajo
Organizaciones implicadas	 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT.
Presupuesto estimado	0 a 10.000 €
Fuentes de financiación	 Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas. Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.
Indicadores	Nº de Folletos, Trípticos o Material de Divulgación editados/total y tipo
Línea Estratégica	E-1: IMAGEN DE LA MARCA
Proyecto 2	EDICIÓN DE MATERIALES DE PROMOCIÓN
Acción 2.3	Edición de Material de Divulgación MCT"sin papel": Edición de formatos USB con información.
Nivel de prioridad	Bajo
Organizaciones implicadas	 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT.
Presupuesto estimado	0 a 10.000 €
Fuentes de financiación	 Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas. Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.
Indicadores	Nº de formatos USB realizados
Línea Estratégica	E-1: IMAGEN DE LA MARCA
Proyecto 2	EDICIÓN DE MATERIALES DE PROMOCIÓN
Acción 2.4	 Edición de Material de Divulgación MCT"sin papel": Edición de QR con link a la plataforma web y web de empresas

Nivel de prioridad	Alto
Organizaciones implicadas	 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT.
Presupuesto estimado	0 a 10.000 €
Fuentes de	Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas.
financiación	Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.
Indicadores	• N° de QR editados diferentes.
Línea Estratégica	E-1: IMAGEN DE LA MARCA
Proyecto 2	EDICIÓN DE MATERIALES
Acción 2.5	Edición de material audiovisual de la MCT Edición de un video presentación.
Nivel de prioridad	Bajo
Organizaciones implicadas	 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT.
Presupuesto estimado	 Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT. 0 a 10.000 €
Fuentes de	Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas.
financiación	Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.
Indicadores	Nº de videos editados/total
Línea Estratégica	E-1: IMAGEN DE LA MARCA
Proyecto 2	EDICIÓN DE MATERIALES DE PROMOCIÓN
Acción 2.6	 Edición de material audiovisual de la MCT Edición de videos de presentación de las empresas adheridas.
Nivel de prioridad	Medio
Organizaciones implicadas	 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT.
Presupuesto estimado	0 a 10.000 €
Fuentes de financiación	 Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas. Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.
Indicadores	Nº de videos editados de empresas/total
Línea Estratégica	E-1: IMAGEN DE LA MARCA
Proyecto 2	EDICIÓN DE MATERIALES DE PROMOCIÓN
Acción 2.6	 Edición de material audiovisual de la MCT Edición de videos de presentación de las empresas adheridas.
Nivel de prioridad	Medio
Organizaciones implicadas	 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT.
Presupuesto	0 a 10.000 €
estimado	V # 10.000 C

Fuentes de	Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas.	
financiación	Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.	
Indicadores	 Nº de videos editados de territorio/total Nº de videos editados de territorio/territorio 	
Línea Estratégica	E-1: IMAGEN DE LA MARCA	
Proyecto 2	EDICIÓN DE MATERIALES DE PROMOCIÓN	
Acción 2.8	Diseño de Merchandaising de la MCT (bolígrafos, camisetas, libretas, bolsas reutilizables, gorras, etc.)	
Nivel de prioridad	Bajo	
Organizaciones	Grupos de Acción Local del territorio.	
implicadas	Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT.	
Presupuesto estimado	0 a 10.000 €	
Fuentes de	Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas.	
financiación	Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.	
Indicadores	Nº de merchandaising editados/total y modelo	
Línea Estratégica	E-1: IMAGEN DE LA MARCA	
Proyecto 2	EDICIÓN DE MATERIALES DE PROMOCIÓN	
Acción 2.9	Diseño de "Espacio MCT" (tipo vitrina). Vitrinas expositoras de productos de la MCT en empresas de servicios.	
Nivel de prioridad	Medio	
Organizaciones implicadas	 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT.	
Presupuesto estimado	0 a 10.000 €	
Fuentes de financiación	Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas.Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.	
Indicadores	Nº de espacios MCT implantados en las empresas.	
Línea Estratégica	E-2: LA MARCA EN LA RED	
Proyecto 3	POSICIONAMIENTO EN INTERNET Y REDES SOCIALES DE CALIDAD RURAL EN MCT	
Objetivos	 Crear una plataforma web en la que se agrupen todos los productos y/o servicios de la MCT. Conectar con el máximo número posible de consumidores o clientes. Permitir una comunicación bidireccional entre la MCT y sus empresas y clientes o consumidores. Incorporar las nuevas tecnologías a las empresas para promover el intercambio de experiencias y cooperación Creación de la MCT 3.0 adaptada al público y sistemas de comunicación actuales 	
Línea Estratégica	E-2: LA MARCA EN LA RED	

Proyecto 3	POSICIONAMIENTO EN INTERNET Y REDES SOCIALES
Acción 3.1	Creación, mantenimiento y actualización de la página web www.reinodeleon.eu
Nivel de prioridad	Alto
Organizaciones implicadas	 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT.
Presupuesto estimado	0 a 10.000 €
Fuentes de financiación	Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas. Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.
Indicadores de seguimiento	Nº de visitas a la página web
Línea Estratégica	E-2: LA MARCA EN LA RED
Proyecto 3	POSICIONAMIENTO EN INTERNET Y REDES SOCIALES DE CALIDAD RURAL EN MCT
Acción 3.2	• Creación, mantenimiento y actualización de perfiles en las Redes Sociales: Facebook y Twitter.
Nivel de prioridad	Alto
Organizaciones implicadas	 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT.
Presupuesto estimado	0 a 10.000 €
Fuentes de financiación	Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas. Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.
Indicadores de seguimiento	 N° de perfiles creados en redes sociales N° de usuarios/seguidores de las redes sociales
Línea Estratégica	E-2: LA MARCA EN LA RED
Proyecto 3	POSICIONAMIENTO EN INTERNET Y REDES SOCIALES
Acción 3.3	 Realización de Campañas de posicionamiento de la web y redes sociales: Posicionamiento de la marca en principales portales web.
Nivel de prioridad	Alto
Organizaciones implicadas	 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT.
Presupuesto estimado	0 a 10.000 €
Fuentes de financiación	Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas. Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.
Indicadores de seguimiento	 N° de visitas a la página web N° de usuarios/seguidores de las redes sociales N° de contactos a través de internet
Línea Estratégica	E-2: LA MARCA EN LA RED

Proyecto 3	POSICIONAMIENTO EN INTERNET Y REDES SOCIALES
Acción 3.4	 Realización de Campañas de posicionamiento de la web y redes sociales: Links y accesos directos a la web de MCT.
Nivel de prioridad	Alto
Organizaciones implicadas	 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT.
Presupuesto estimado	0 a 10.000 €
Fuentes de financiación	Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas. Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.
Indicadores de seguimiento	 Nº de visitas a la página web Nº de usuarios/seguidores de las redes sociales Nº de contactos a través de internet
Línea Estratégica	E-2: LA MARCA EN LA RED
Proyecto 3	POSICIONAMIENTO EN INTERNET Y REDES SOCIALES
Acción 3.5	 Realización de Campañas de posicionamiento de la web y redes sociales: Utilización de prescriptores para posicionamiento en redes sociales.
Nivel de prioridad	Medio
Organizaciones implicadas	 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT.
Presupuesto estimado	0 a 10.000 €
Fuentes de financiación	 Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas. Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.
Indicadores de seguimiento	Nº de usuarios/seguidores de las redes sociales
Línea Estratégica	E-2: LA MARCA EN LA RED
Proyecto 3	POSICIONAMIENTO EN INTERNET Y REDES SOCIALES
Acción 3.6	Creación de un Boletín o Newsletter con periodicidad mensual.
Nivel de prioridad	Alto
Organizaciones implicadas	 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT.
Presupuesto estimado	0 a 10.000 €
Fuentes de financiación	Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas. Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.
Indicadores de seguimiento	N° de Newsletter enviados
Línea Estratégica	E-2: LA MARCA EN LA RED

APLICACIÓN DE LAS TIC A LA MARCA CALIDAD RURAL EN MCT
 Conectar con el máximo número posible de consumidores o clientes. Permitir una comunicación bidireccional entre la MCT y sus empresas y clientes o consumidores. Incorporar las nuevas tecnologías a las empresas para promover el intercambio de
experiencias y cooperación
E-2: LA MARCA EN LA RED
POSICIONAMIENTO EN INTERNET Y REDES SOCIALES
Aplicación de las TIC a la comercialización de los productos y servicios de las empresas de la MCT.
Alto
Grupos de Acción Local del territorio. O positiva de la contracta de la MCT.
Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT.
0 a 10.000 €
 Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas. Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.
 Nº de descargas de la aplicación informática.
 Nº de empresas incluidas en la aplicación. Nº de incidencias
E-2: LA MARCA EN LA RED
POSICIONAMIENTO EN INTERNET Y REDES SOCIALES
Enlace con la plataforma on-line existente donde se comercialicen los productos y servicios de las empresas pertenecientes a la marca. Esta plataforma contará con un espacio para descargar aplicaciones de tienda para Smartphones compatibles con IOS y Android.
Bajo
Grupos de Acción Local del territorio.
Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT.
0 a 10.000 €
 Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas. Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.
Nº de descargas de la aplicación informática.
 N° de empresas incluidas en la aplicación. N° de incidencias
E-3: LA MARCA EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN
PRESENCIA DE LA MARCA EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

	T
Objetivos	 Dar a conocer la misión, visión y valores de la MCT en MCT, así como la difusión de su imagen. Dar a conocer los productos y/o servicios de la MCT en MCT consiguiendo la máxima cobertura posible.
Línea Estratégica	E-3: LA MARCA EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN
Proyecto 5	PRESENCIA DE LA MARCA EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN
Acción 5.1	Presentación del proyecto, a través de una jornada, rueda de prensa
Nivel de prioridad	Alto
Organizaciones implicadas	 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT.
Presupuesto estimado	0 a 10.000 €
Fuentes de financiación	 Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas. Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.
Indicadores de seguimiento	 Nº de medios de comunicación contactados de prensa, radio y televisión. Nº de notas de prensa enviadas a los medios. Nº de apariciones en radio. Nº de apariciones en televisión.
Línea	E-3: LA MARCA EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN
Estratégica	E-3: LA MARCA EN LOS MEDIOS DE COMUNICACION
Proyecto 5	PRESENCIA DE LA MARCA EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN
Acción 5.2	Creación de una base de datos con los Medios de Comunicación de Castilla y León de radio, prensa y TV.
Nivel de prioridad	Alto
Organizaciones implicadas	 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT.
Presupuesto estimado	0 a 10.000 €
Fuentes de financiación	 Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas. Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.
Indicadores de seguimiento	 Nº de medios de comunicación contactados de prensa, radio y televisión. Nº de notas de prensa enviadas a los medios. Nº de apariciones en radio. Nº de apariciones en televisión. Nº de artículos publicados en prensa.
Línea Estratégica	E-3: LA MARCA EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN
Proyecto 5	PRESENCIA DE LA MARCA EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN
Acción 5.3	Realización de una Rueda de Prensa informativa (al menos anualmente).
Nivel de prioridad	Alto

Organizaciones implicadas	 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT.
Presupuesto estimado	0 a 10.000 €
Fuentes de financiación	Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas. Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.
Indicadores de seguimiento	 Nº de medios de comunicación contactados de prensa, radio y televisión. Nº de notas de prensa enviadas a los medios. Nº de apariciones en radio. Nº de apariciones en televisión. Nº de artículos publicados en prensa.
Línea Estratégica	E-3: LA MARCA EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN
Proyecto 5	PRESENCIA DE LA MARCA EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN
Acción 5.4	Inserción de artículos y notas de prensa en Medios de León en radio, prensa y TV.
Nivel de prioridad	Alto
Organizaciones implicadas	 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT.
Presupuesto estimado	0 a 10.000 €
Fuentes de financiación	Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas. Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.
Indicadores de seguimiento	 Nº de medios de comunicación contactados de prensa, radio y televisión. Nº de notas de prensa enviadas a los medios. Nº de apariciones en radio. Nº de apariciones en televisión. Nº de artículos publicados en prensa.
Línea Estratégica	E-3: LA MARCA EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN
Proyecto 5	PRESENCIA DE LA MARCA EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN
Acción 5.5	Campañas en medios de comunicación especializados.
Nivel de prioridad	Medio
Organizaciones implicadas	 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT.
Presupuesto estimado	0 a 10.000 €
Fuentes de financiación	Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas. Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.
Indicadores de seguimiento	 Nº de medios de comunicación contactados de prensa, radio y televisión. Nº de notas de prensa enviadas a los medios. Nº de apariciones en radio. Nº de apariciones en televisión. Nº de artículos publicados en prensa.

Línea Estratégica	E-3: LA MARCA EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN
Proyecto 5	PRESENCIA DE LA MARCA EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN
Acción 5.6	Realizar entrevistas individuales a las empresas portadoras de la marca y difundirlas en prensa escrita y radio.
Nivel de prioridad	Medio
Organizaciones implicadas	 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT.
Presupuesto estimado	0 a 10.000 €
Fuentes de financiación	• Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas. Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.
Indicadores de seguimiento	 Nº de apariciones en radio. Nº de apariciones en televisión. Nº de artículos publicados en prensa.
Línea Estratégica	E-4: LA MARCA EN EL TERRITORIO
Proyecto 6	CAPTACIÓN DE EMPRESAS, PROMOCIÓN LOCAL Y REGIONAL.
Objetivos	 Incorporar nuevas empresas a la MCT en MCT. Creación de nuevas empresas en los territorios de la MCT en MCT. Lograr el reconocimiento de la MCT en MCT por parte de sus clientes y consumidores. Mantener la integridad y cohesión de la Marca en todos los productos y servicios certificados, así como en el material y las acciones promocionales que se realicen. Evitar el uso de la Marca por terceros.
Línea Estratégica	
Proyecto 6	CAPTACIÓN DE EMPRESAS, PROMOCIÓN LOCAL Y REGIONAL.
Acción 6.1	• Campañas territoriales de Presentación de la MCT a empresas del territorio.
Nivel de priorida	d Alto
Organizaciones implicadas	 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT.
Presupuesto estimado	0 a 10.000 €
Fuentes de financiación	Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas. Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.

Indicadores de seguimiento	 N° de campañas promocionales realizadas N° de reuniones y N° de asistentes a cada una de ellas N° de localidades con empresas adheridas a la MCT N° de empresas adheridas a la MCT N° de productos con MCT N° de servicios con MCT
Línea Estratégica	E-4: LA MARCA EN EL TERRITORIO
Proyecto 6	CAPTACIÓN DE EMPRESAS, PROMOCIÓN LOCAL Y REGIONAL.
Acción 6.2	Presentaciones a empresas en el territorio a través de reuniones, mailing, visitas puerta a puerta etc.
Nivel de prioridad	Alto
Organizaciones implicadas	 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT.
Presupuesto estimado	0 a 10.000 €
Fuentes de financiación	• Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas. Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.
Indicadores de seguimiento	 N° de campañas promocionales realizadas N° de reuniones y N° de asistentes a cada una de ellas N° de localidades con empresas adheridas a la MCT N° de empresas adheridas a la MCT N° de productos con MCT N° de servicios con MCT
Línea Estratégica	E-4: LA MARCA EN EL TERRITORIO
Proyecto 6	CAPTACIÓN DE EMPRESAS, PROMOCIÓN LOCAL Y REGIONAL.
Acción 6.3	Reuniones entre portadores de las marcas, para realizar un intercambio de ideas y opiniones, con el fin de promover colaboraciones entre ellos.
Nivel de prioridad	Alto
Organizaciones implicadas	 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT.
Presupuesto estimado	0 a 10.000 €
Fuentes de financiación	Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas. Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.
Indicadores de seguimiento	 N° de campañas promocionales realizadas N° de reuniones y N° de asistentes a cada una de ellas N° de localidades con empresas adheridas a la MCT N° de empresas adheridas a la MCT N° de productos con MCT N° de servicios con MCT
Línea Estratégica	E-4: LA MARCA EN EL TERRITORIO
Proyecto 6	CAPTACIÓN DE EMPRESAS, PROMOCIÓN LOCAL Y REGIONAL.
Acción 6.4	Realizar encuentros anuales con portadores de la MCT
Nivel de prioridad	Alto

Organizaciones	Grupos de Acción Local del territorio.
implicadas Presupuesto	Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT.
estimado	0 a 10.000 €
Fuentes de financiación	 Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas. Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.
	 Nº de campañas promocionales realizadas
T 11 1 1	• Nº de reuniones y Nº de asistentes a cada una de ellas
Indicadores de	Nº de localidades con empresas adheridas a la MCT
seguimiento	 N° de empresas adheridas a la MCT N° de productos con MCT
	N° de productos con MCT N° de servicios con MCT
T. T	
Línea Estratégica	E-4: LA MARCA EN EL TERRITORIO
Proyecto 6	CAPTACIÓN DE EMPRESAS, PROMOCIÓN LOCAL Y REGIONAL.
Acción 6.5	 Colaboración con asociaciones, ONGs o proyectos sociales de los territorios de la MCT en MCT
Nivel de prioridad	Alto
Organizaciones	Grupos de Acción Local del territorio.
implicadas	Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT.
Presupuesto	0 a 10.000 €
estimado	
Fuentes de financiación	 Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas. Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.
	 Nº de campañas promocionales realizadas
	• Nº de reuniones y Nº de asistentes a cada una de ellas
Indicadores de	Nº de localidades con empresas adheridas a la MCT
seguimiento	 N° de empresas adheridas a la MCT N° de productos con MCT
	N° de productos con MCT N° de servicios con MCT
Línea Estratégica	E-4: LA MARCA EN EL TERRITORIO
Proyecto 6	CAPTACIÓN DE EMPRESAS, PROMOCIÓN LOCAL Y REGIONAL.
Tioyeeto o	
Acción 6.6	 Colaboración con proyectos medioambientales de los territorios de la MCT en MCT
Nivel de prioridad	Alto
Organizaciones	Grupos de Acción Local del territorio.
implicadas	Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT.
Presupuesto estimado	0 a 10.000 €
Fuentes de	• Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas. Financiación pública:
financiación	Provincial, Regional y Nacional.
	Nº de campañas promocionales realizadas
Indicadores de seguimiento	Nº de reuniones y Nº de asistentes a cada una de ellas
	Nº de localidades con empresas adheridas a la MCT Nº de empresas adheridas a la MCT
	 N° de empresas adheridas a la MCT N° de productos con MCT
	N° de productos con MCT N° de servicios con MCT
Línea Estratégica	E-4: LA MARCA EN EL TERRITORIO
	Z II ZELIMINOM EN ELI ILMINIOMO

Proyecto 7	COMPROMISO SOCIAL Y AMBIENTAL
Objetivos	 Lograr el reconocimiento de la MCT en MCT por parte de sus clientes y consumidores. Mantener la integridad y cohesión de la Marca en todos los productos y servicios certificados, así como en el material y las acciones promocionales que se realicen. Promover la creación, mantenimiento y actualización de un Observatorio de Innovación y RSC.
Línea Estratégica	E-4: LA MARCA EN EL TERRITORIO
Proyecto 7	COMPROMISO SOCIAL Y AMBIENTAL
Acción 7.1	Creación, mantenimiento y actualización de un Observatorio de Innovación y RSC.
Nivel de prioridad	Medio
Organizaciones implicadas	 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT.
Presupuesto estimado	0 a 10.000 €
Fuentes de financiación	Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas. Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.
Indicadores de seguimiento	Nº de colaboraciones con asociaciones/ONGs o proyectos sociales
Línea Estratégica	E-4: LA MARCA EN EL TERRITORIO
Proyecto 7	COMPROMISO SOCIAL Y AMBIENTAL
Acción 7.2	Realización de campañas de sensibilización en las empresas portadoras de la marca con el fin de que colaboren en proyectos sociales y medio ambientales.
Nivel de prioridad	Medio
Organizaciones implicadas	 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT.
Presupuesto estimado	0 a 10.000 €
Fuentes de financiación	Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas. Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.
Indicadores de seguimiento	N° de colaboraciones con asociaciones/ONGs o proyectos sociales
Línea Estratégica	E-4: LA MARCA EN EL TERRITORIO
Proyecto 7	COMPROMISO SOCIAL Y AMBIENTAL
Acción 7.3	 Colaboración con asociaciones, ONGs o proyectos sociales de los territorios de la MCT en MCT (a nivel de la marca territorial y de forma individual por las empresas).
Nivel de prioridad	Medio
Organizaciones implicadas	 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT.

Descriptions					
Presupuesto estimado	0 a 10.000 €				
Fuentes de financiación	Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas. Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.				
Indicadores de seguimiento	Nº de colaboraciones con asociaciones/ONGs o proyectos sociales				
Línea Estratégica	E-4: LA MARCA EN EL TERRITORIO				
Proyecto 7	COMPROMISO SOCIAL Y AMBIENTAL EN LOS TERRITORIOS.				
Acción 7.4	Colaboración con proyectos medioambientales de los territorios de la MCT en MCT (a nivel de la marca territorial y de forma individual por las empresas).				
Nivel de prioridad	Medio				
Organizaciones implicadas	 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT. 				
Presupuesto estimado	0 a 10.000 €				
Fuentes de financiación	• Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas. Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.				
Indicadores de seguimiento	Nº de colaboraciones con proyectos medioambientales				
Línea Estratégica	E-5: PROMOCIÓN EXTERIOR DE LA MARCA				
Proyecto 8	ACCIONES DE PROMOCIÓN DE LA MCT				
Objetivos	 Posicionar la Marca en zonas y lugares estratégicos Intercambiar experiencias y cooperación entre empresas y territorios. Lograr una oferta amplia e integral de productos y/o servicios 				
Línea Estratégica	E-5: PROMOCIÓN EXTERIOR DE LA MARCA				
Proyecto 8	ACCIONES DE PROMOCIÓN DE LA MCT				
Acción 8.1	Asistencia a principales ferias y eventos:				
Nivel de prioridad	Medio				
Organizaciones implicadas	 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT.				
Presupuesto estimado	0 a 10.000 €				
Fuentes de financiación	Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas. Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.				
Indicadores de seguimiento	 Nº de ferias o eventos a los que se asiste/año Nº de presentaciones de la MCT realizadas/año 				

Línea Estratégica	E-5: PROMOCIÓN EXTERIOR DE LA MARCA					
Proyecto 8	ACCIONES DE PROMOCIÓN DE LA MCT					
Acción 8.2	Realización de degustaciones a nivel comarcal y regional.					
Nivel de prioridad	Alto					
Organizaciones implicadas	 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT. 					
Presupuesto estimado	0 a 10.000 €					
Fuentes de financiación	Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas. Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.					
Indicadores de seguimiento	 Nº de presentaciones de la MCT realizadas/año Nº de degustaciones realizadas/año 					
Línea Estratégica	E-5: PROMOCIÓN EXTERIOR DE LA MARCA					
Proyecto 8	ACCIONES DE PROMOCIÓN DE LA MCT					
Acción 8.3	Promoción de la Marca por personajes ilustres del territorio.					
Nivel de prioridad	Medio					
Organizaciones implicadas	 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT. 					
Presupuesto estimado	0 a 10.000 €					
Fuentes de financiación	 Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas. Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional. 					
Indicadores de seguimiento	Nº de presentaciones de la MCT realizadas/año					

Línea Estratégica	E-5: PROMOCIÓN EXTERIOR DE LA MARCA				
Proyecto 8	ACCIONES DE PROMOCIÓN DE LA MCT				
Acción 8.4	Realización de paquetes turísticos ofertados.				
Nivel de prioridad	Alto				
Organizaciones implicadas	 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT. 				
Presupuesto estimado	0 a 10.000 €				
Fuentes de financiación	Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas. Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.				
Indicadores de seguimiento	Nº de paquetes turísticos ofertados				
Línea Estratégica	E-5: PROMOCIÓN EXTERIOR DE LA MARCA				

ACCIONES DE PROMOCIÓN DE LA MCT				
Realización de paquetes de productos ofertados.				
Alto				
 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT. 				
0 a 10.000 €				
 Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas. Financiación pública Provincial, Regional y Nacional. 				
Nº de paquetes de productos ofertados				
E-5: PROMOCIÓN EXTERIOR DE LA MARCA				
ACCIONES DE PROMOCIÓN DE LA MCT				
• Realización de encuentros con otras marcas a nivel nacional e internacional.				
Medio				
 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT. 				
0 a 10.000 €				
 Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas. Financiación pública Provincial, Regional y Nacional. 				
Nº de presentaciones de la MCT realizadas/año				
E-5: PROMOCIÓN EXTERIOR DE LA MARCA				
ACCIONES DE PROMOCIÓN DE LA MCT				
• Participación en proyectos de cooperación internacional a nivel empresarial				
Media				
 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT. 				
0 a 10.000 €				
• Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas. Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.				
Nº proyectos de cooperación internacional ejecutados				
E-5: PROMOCIÓN EXTERIOR DE LA MARCA				
COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS				

Objetivos	 Posicionar la Marca en zonas y lugares estratégicos Lograr una oferta amplia e integral de productos y/o servicios Apoyar la creación de nuevas empresas innovadoras y con alta calidad productos y/o servicios Desarrollar la venta por internet de productos y servicios Introducir la MCT en Cadenas de Distribución de gama media-alta. 					
Línea Estratégica	E-5: PROMOCIÓN EXTERIOR DE LA MARCA					
Proyecto 9	COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS					
Acción 9.1	• Realización de un estudio de viabilidad de posibles cadenas, mayoristas y agencias con las que contactar.					
Nivel de prioridad	Alto					
Organizaciones implicadas	 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT. 					
Presupuesto estimado	10.000 – 25.000€					
Fuentes de financiación	• Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas. Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.					
Indicadores de seguimiento	 Nº de presentaciones a cadenas de gama media-alta Euros vendidos/año en la web Nº de unidades vendidas/año en la web Euros totales vendidos/año 					
Línea Estratégica	E-5: PROMOCIÓN EXTERIOR DE LA MARCA					
Proyecto 9	COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS					
Acción 9.2	• Presentación a principales cadenas de gama media-alta, mayoristas y agencias.					
Nivel de prioridad	Medio					
Organizaciones implicadas	 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT.					
Presupuesto estimado	10.000 − 25.000€					
Fuentes de financiación	Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas. Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.					
Indicadores de seguimiento	 Nº de presentaciones a cadenas de gama media-alta Euros vendidos/año en la web Nº de unidades vendidas/año en la web Euros totales vendidos/año 					
Línea Estratégica	E-5: PROMOCIÓN EXTERIOR DE LA MARCA					
Proyecto 9	COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS					
Acción 9.3	• Creación de una tienda virtual de productos y servicios MCT en www.reinodeleon.eu					
Nivel de prioridad	Medio					

Organizaciones implicadas	 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT.				
Presupuesto estimado	10.000 − 25.000€				
Fuentes de financiación	 Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas. Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional. 				
Indicadores de seguimiento	 Euros vendidos/año en la web Nº de unidades vendidas/año en la web Euros totales vendidos/año 				
Línea Estratégica	E-5: PROMOCIÓN EXTERIOR DE LA MARCA				
Proyecto 9	COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS				
Acción 9.4	• Posicionamiento de los productos y servicios en principales portales web.				
Nivel de prioridad	Medio				
Organizaciones implicadas	 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT. 				
Presupuesto estimado	10.000 − 25.000€				
Fuentes de financiación	Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas. Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.				
Indicadores de seguimiento	 Euros vendidos/año en la web Nº de unidades vendidas/año en la web Euros totales vendidos/año 				
Línea Estratégica	E-5: PROMOCIÓN EXTERIOR DE LA MARCA				
Proyecto 9	COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS				
Acción 9.5	 Presentaciones de productos y servicios en grandes establecimientos comerciales, a través de la realización de degustaciones, etc. 				
Nivel de prioridad	Alto				
Organizaciones implicadas	 Grupos de Acción Local del territorio. Organizaciones públicas y privadas adheridas a la MCT. 				
Presupuesto estimado	10.000 – 25.000€				
Fuentes de financiación	Financiación privada: organizaciones del territorio, cuotas. Financiación pública: Provincial, Regional y Nacional.				
Indicadores de seguimiento	 Euros vendidos/año en la web Nº de unidades vendidas/año en la web Euros totales vendidos/año 				

4.6.2. Recursos necesarios para el desarrollo del plan de marketing

Para el correcto desarrollo del Plan de Marketing y Comunicación se necesita la provisión de recursos humanos, materiales y económicos. A continuación, se describen los recursos mínimos necesarios para garantizar el éxito del Plan de Marketing de la MCT.

- Equipo de trabajo

Se considera un factor crítico de éxito el contar con un equipo humano para la ejecución del Plan de Marketing y Comunicación, conocedor del territorio y sus productos y servicios, suficiente en número de miembros y con cualificación y experiencia en las tareas a desarrollar.

- Coordinador de la MCT: desarrolla las funciones de gerencia, coordinación y supervisión de las tareas realizadas por el resto de miembros del equipo de trabajo. Asimismo, será el interlocutor directo con los Coordinadores Territoriales. La dedicación al Plan de Marketing del Coordinador deberá ser a tiempo completo.
- Coordinador Territorial: desarrolla las funciones de gerencia, coordinación y supervisión de las tareas realizadas en cada uno de los territorios que forman parte de la MCT. Asimismo, será el interlocutor directo con el Coordinador de la misma. La dedicación al Plan de Marketing de los Coordinadores Territoriales deberá ser a tiempo completo.
- Equipo de auditoría: se recomienda contar con al menos dos personas especialistas en auditorías de calidad. Su función es la de realizar las auditorías de certificación y las auditorías de seguimiento de las empresas. Asimismo, cumplimentarán los Informes de cada una de las auditorías desarrolladas. Estos Informes se pasarán llegar a los Comité de Gestión y Control de la MCT, quien decidirá sobre la concesión o no de la certificación a las empresas. La dedicación al Plan de Marketing del equipo de auditoría podrá ser a tiempo parcial, en función del número de auditorías a realizar.

- Equipo de consultoría: su función es la de trabajar por la mejora continua de las empresas adheridas a la MCT. Para ello, desarrollan, entre otras, las siguientes actividades: a) organización de talleres de trabajo y de intercambio de experiencias entre las empresas adheridas; b) definición y desarrollo del plan de formación para las empresas adheridas a la MCT; c) fomento de las nuevas tecnologías y desarrollo de la I+D+i entre las empresas adheridas; d) asesoramiento técnico a las empresas en cualquier aspecto relacionado con las cartas específicas, la Carta de RSC y Carta Gráfica de la MCT; y e) asesoramiento técnico en cualquier otro aspecto de gestión empresarial de interés para las empresas adheridas a la MCT. La dedicación al Plan de Marketing del equipo de consultoría podrá ser a tiempo parcial, en función del número de empresas adheridas a la MCT y de las tareas programadas de apoyo a dichas empresas.
- Comercial: el comercial será la persona encargada de coordinar todas las acciones de comunicación y promocionales de la MCT. Entre otras funciones, realizará las siguientes: a) coordinación del diseño y edición de material promocional (catálogos, productos con la imagen de la MCT, etc.); b) definición y supervisión de la campaña de medios de comunicación; c) inserción de notas de prensa, envío de artículos e inserción de noticias relacionadas con la MCT en los distintos medios de comunicación (prensa, radio, TV e Internet); d) manejo de la página web y de la tienda virtual, incluyendo la gestión y seguimiento de pedidos y contratos; e) posicionamiento de los productos en principales portales web de productos de calidad y servicios turísticos; f) asistencia a ferias y otros eventos promocionales; g) realización de presentaciones de la MCT; h) captación de nuevas empresas para adherirse a la MCT; i) coordinación de las promociones de venta; j) contacto directo y relación con clientes, en especial con las cadenas de distribución objetivo de la MCT; k) coordinación de degustaciones en puntos de venta; y l) cualquier otra función vinculada a la labor promocional y comercial de la MCT. La dedicación al Plan de Marketing del comercial deberá ser a tiempo completo.
- Administración: la persona encargada del área de administración desempeñará las siguientes funciones: a) gestión documental de toda la documentación y registros vinculados a la MCT (bases de datos, informes de auditorías, contabilidad de la MCT, etc.); b) apoyo al resto de áreas (Coordinador, comercial, consultoría y auditoría) en el desempeño de sus funciones; y c) cualquier otra tarea relacionada con la administración

de la MCT. La dedicación al Plan de Marketing de la persona de administración podrá ser a tiempo parcial.

- Recursos materiales

Para el desarrollo del Plan de Marketing se necesitan, al menos, los siguientes recursos materiales:

- Oficina física para el desarrollo de las funciones del equipo de trabajo (Coordinador, comercial, administración, equipo de consultoría y equipo de auditoría).
 - Vehículo comercial.
- Equipos informáticos y teléfonos móviles para cada uno de los miembros del equipo de trabajo.
 - Material de oficina; material fungible, mobiliario, impresoras, fax y scanner.
 - Cámara de fotos digital.
 - Cámara de video.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Aunque el concepto Smart City ya está plenamente acuñado, aún los territorios rurales carecen de un término similar. La ventaja del concepto acuñado es que puede servir muy bien a esquemas de desarrollo territorial ya que incluye en sí mismo todos los sectores, se plantea una cuestión que va más allá de un planteamiento circunstancial, estamos hablando de un modelo de sociedad

El concepto guarda tras de sí la definición de una estrategia de desarrollo coherente en la que intervienen todas las políticas, el concepto en sí es una visión política integral, acoge temas ambientales, sociales, de gobierno, y todo ello ligado a las nuevas tecnologías como plantillas en las que están inmersos. un edificio inteligente no hace una ciudad inteligente, ni la suma de muchos de ellos. Las nuevas tecnologías son herramientas para poner en práctica un proyecto territorial con una visión a largo plazo.

La cohesión social que genera el término SMART necesita de la connotación territorial en el caso del mundo rural. Para todo esto se necesita definir una estrategia hacia de desarrollo territorial integral, y en la implementación de esta estrategia han de estar todos los agentes y sectores implicados en el territorio, del mismo modo que lo están en la SMART CITY, los actores públicos, los gestores privados, la investigación y los ciudadanos.

Se puede decir que estamos hablando de una estrategia de marketing donde las aplicaciones que afectan a productos y servicios están al servicio de dicha estrategia.

Cuando la crisis financiera del año 2008 lleva a cuestionarse el concepto SMART fueron las propias soluciones incorporadas a la participación social de los gestores públicos los que revitalizaron el propio término ya que respondía perfectamente a solucionar aquéllas carencias sobrevenidas de la crisis económica, el diálogo entre el sector privado que por necesidad de aprovechar las posibilidades del desarrollo tecnológico con la administración pública que carecía de estas herramientas ha posibilitado que el ciudadano con un menor esfuerzo tenga un mayor acceso a la administración, o a recursos que antes era muy difícil llegar o le eran vetados.

La sociedad civil no deja de ser un laboratorio de investigación dinámica, los ciudadanos ya están inmersos en la toma de decisiones del sistema y a compartir experiencias como usuarios del mismo y actores en el territorio. De hecho, la participación de la población es un elemento esencial que requiere herramientas específicas para posibilitar intercambios en un modelo de desarrollo abierto y dinámico, el modelo SMART.

Aparece recientemente un concepto nuevo en la gestión del territorio y es el de sistema rural-urbano, entendiéndose como la relación entre dos territorios a veces contrapuestos, pero a la vez complementarios los temas de accesibilidad y movilidad se ven atenuados en el riesgo que presentaban si aislamos cada uno de ellos, la zona rural es gozan de una mayor participación ciudadana de la que la ciudad carece.

Si esto lo relacionamos con el concepto SMART es el territorio rural del que se apropia del mismo a la hora de implantar soluciones brigadas son las nuevas tecnologías, la sociedad civil y al sector económico privado, hablamos del SMART rural, o mejor hablamos Smart rurality, o ruralities, ya que no responde a un único modelo sino a diferentes formas de solucionar los problemas del entorno y del territorio de una forma inteligente.

El territorio tal y como lo podemos entender a día de hoy ya no tiene unos límites administrativos para el término SMART, carece de ellos, ya que interactúa de una forma dinámica con otras entidades y organizaciones de una forma rápida y eficaz.

la ventaja del concepto SMART ruralitiy es que responde a una necesidad consciente de los territorios rurales que pueden perfectamente acceder a ella debido a la recepción de fondos europeos que mejoren la calidad de vida y planteen soluciones sostenibles. La asociación europea "ciudades inteligentes y comunidades" es un ejemplo claro de esta búsqueda de soluciones a todos los niveles ya que incluye la innovación, en enfoque participativo, soluciones de movilidad, mejoras en la planificación y el uso inteligente de la tecnología de la información como se ha visto en el desarrollo de este trabajo.

La creación de redes donde estén involucrados los actores del medio rural provocará que todas estas soluciones desde el crecimiento territorial inteligente puedan darse, y organizarse para facilitar el intercambio de información. la combinación de

tecnología, gobernabilidad y empoderamiento abren espacios de colaboración y materializan ideas.

El aislamiento de los territorios rurales plantea retos para una obstrucción de Europa y la solución que se le dé desde los espacios rurales será una de las claves para el adecuado funcionamiento del territorio, que funcione como un territorio inteligente, el cuidado del medio ambiente, la generación de energía renovable o la sostenibilidad de los recursos alimentarios son generados los territorios rurales con lo cual ha de darse la posibilidad de que estos participen en una integración inteligente entre la ciudad y lo rural, pasaríamos del Smart cities al Smart ruralities.

La necesidad de la concertación entre espacios es algo que urge lo que hay que empezar a trabajar, los modelos ya están planteados, y la estandarización de los mismos está empezando a llevar a efecto. Sólo queda adaptar esos modelos al medio rural, no tenemos que inventar nada nuevo. es un modelo que aúna perfectamente la cohesión territorial y la cohesión social.

La adecuada adaptación y diálogo "inteligente" entre lo rural y lo urbano se hacen necesarias a día de hoy ya que los valores de ambos territorios se han de poner sobre la mesa y empezar a trabajar juntos estableciendo modelos no secos que posibiliten el desarrollo y el mejor aprovechamiento de todos los recursos naturales, económicos, sociales y sobre todo patrimoniales.

La búsqueda de un modelo común desde la diversidad de soluciones a los territorios europeos ha de ser uno de los objetivos a los programas de desarrollo rural especialmente con metodología LEADER ofreciendo un futuro más enriquecedor para los habitantes de los espacios rurales ya que las tecnologías de la información y la comunicación hoy en día lo posibilitan dada su eficacia y su rapidez de asimilación. la promoción del desarrollo inteligente requiere integración e intercambio, y sobre todo generosidad de las partes implicadas.

La labor de los territorios rurales comenzado con la iniciativa líder en los años 90 se plantea de una forma mucho más amplia con estos nuevos métodos de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

AENOR. (2015). "El Papel de las Normas en las Ciudades Inteligentes". Informes de Normalización

Allende Landa J (2000): *Medio ambiente, ordenación del territorio y sostenibilidad*. Bilbao: Universidad del País Vasco

American Planning Association (1998): *The principles of SMART development (PAS Report #479)*. Chicago (II): American Planning Association.

Aranda, V. Ramos, E., & Gómez, A. (2011) "Territorio, identidad y productos típicos: una propuesta metodológica para orientar la selección de signos distintivos con mención territorial" Conference: XIII Congreso de economía agraría AEEA "El sistema agroalimentario y el mundo rural en una economía innovadora y sostenible", Universidad Politécnica de Madrid.

Batty, M. 2012 "Big data, smart cities and city planning" University College London, UK Dialogues in Human Geography 3(3) 274–279

Butler R, Hall CM, Jenkins J eds. (1999): *Tourism and recreation in rural areas*. Baffins Lane (Chichester, UK): Wiley.

Derlukiewicz N (2014): Development of smart and sustainable economy in the European Union. *European journal of Sustainable Development* 3(4): 151-162

Dubois C, Schhmitz S (2013): Smart agritourism: how to take advantage of local and regional assets? En Helgadóttir G (ed) *NAF 2013 – Rural tourism, challenges un changing times*. Holar (Islandia): Holar University College.

Fundación Telefónica, 2011 "Smart Cities: un primer paso hacia la internet de las cosas". Editorial Ariel, S.A. Barcelona.

Fundación Telefónica, 2015. "La Sociedad de la Información en España 2014" Editorial Ariel, S.A. Barcelona

Jucevicius R, Liugailaite L (2013): Smart development: a conceptual framework. En: Green A (ed.) *Proceedings of the 10th International Conference on Intellectual Capital*,

Knowledge Management and Organisational Learning. Reading (UK): Academic Conferences and Publishing International. Pp. 212-219.

Kotler P, Haider DH, Rein I (1993): Marketing places. New York: The Free Press

Moliner Espadas MA (2014): *La revolución Smart rural, hacia una sociedad más justa. Agricultura: Revista Agropecuaria* 977: 702-703

Naldi L, Nilsson P, Westlund H, Wixe L (2014): *What is Smart Rural Development?* Ponencia presentada en el Western Regional Science Association (WRSA) Annual Meeting 2014. San Diego (Ca), 16-19/02/2014.

O'Neill DJ, Ducham S, Jerschow O, Porter D, Reblitz LC (2000): *The SMART growth tool kit: community profiles and case studies to advance SMART growth practices*. Washington DC: Urban Land Institute.

Ramos, E. & Garrido, D. (2013). "Calidad y desarrollo rural: una propuesta metodológica para la evaluación de marcas de calidad territorial" Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros, 234, 127-157.

Ramos, E. & Garrido, D. (2014) "Estrategias de desarrollo rural territorial basadas en las especificidades rurales. El caso de la marca Calidad Rural® en España" Revista de Estudios Regionales, 100, 101-129.

José Sancho, J. & Reinoso, D (2012) "La delimitación del ámbito rural: una cuestión clave en los programas de desarrollo rural" Estudios Geográficos Vol. LXXIII, 273, pp. 599-624

Sinkiene J, Grumadaite K (2014): Conceptual model of Smart Region. Public Policy and Administration 13(3): 414-426.

Smaniotto C, Allan G, Kasperidus H, Suklje-Erjavec I, Mathey J eds. (2008): *Greenkesys & Your city*. Dresden: IOER Leibnitz Institute of Ecological and Regional Development

Torre A (2014): New challenges for rural areas in a fast moving environment. European Planning Studies. Publicado on-line 02/10/2014. DOI:10.1080/09654313.2014.945811

Torre A, Wallet F (2013):Les enjeux du développement régional et territorial en zones rurales. París: L'Harmattan.

Torre A, Wallet F (2014): Regional development and proximity relations. London: Edward Elgar.

Villafuerte, A., Gómez, A & Haro, T. (2012) "El concepto "valor de marca" aplicado a los signos de calidad con indicación geográfica". Revista de Estudios Agrosociales y Pesqueros. 232, 131-164.

WORLD COMMISION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED) (1987): *Our Common Future* (Brundtlland Report), United Nations