

Promoción mediante una marca de calidad territorial del emprendimiento económicamente viable, ambientalmente sostenible y socialmente responsable. El caso: Reino de León Calidad Rural

RESUMEN

POEDA es una entidad no lucrativa constituida como Grupo de Acción Local al objeto de lograr un desarrollo endógeno y sostenible en el espacio territorial situado al sur de la Provincia de León (España) donde se encuentra ubicado. A fin de fomentar la presencia en su área geográfica de influencia de actividades productivas comprometidas y un emprendimiento económicamente viable, ambientalmente sostenible y socialmente responsable, POEDA ha promovido la marca de calidad territorial Reino de León Calidad Rural como referente colectivo para el desarrollo de una calidad de vida más allá de los estándares regulados y conforme a una nueva forma de comportamiento solidario que prioriza la calidad de los nexos de unión entre los ciudadanos, los territorios, todo tipo de productos y servicios, los productores y los consumidores. Este objetivo se encuentra relacionado, por tanto, con el logro de un desarrollo dotado de una dimensión humana, respetuoso con los valores sociales y los recursos culturales, y la concepción del territorio como un equilibrio dinámico y sostenible entre en el entorno y las actividades humanas de un modo armonioso y favorable para el bienestar de las personas.

Palabras clave: Desarrollo local, Valores sociales, Viabilidad económica, Sostenibilidad ambiental, Emprendimiento socialmente responsable.

DATOS DE LOS AUTORES:

■ José Luis Vázquez Burguete

Título académico: Doctor en Ciencias Empresariales

Pertenencia institucional: Universidad de León (España)

Cargo: Profesor Titular

CONTACTO:

jose-luis.vazquez@unileon.es

■ Ana Lanero Carrizo

Título académico: Doctora en Psicología

Pertenencia institucional: Universidad de León (España)

Cargo: Profesora Contratada

CONTACTO:

ana.lanero@unileon.es

■ Ma Purificación García Miguélez

Título académico: Doctora en Derecho

Pertenencia institucional: Universidad de León (España)

Cargo: Profesora Contratada

CONTACTO:

mpgarm@unileon.es

RECIBIDO: 22/07/2018

APROBADO: 20/08/2018

ABSTRACT

POEDA is a non-profit entity established as Local Action Group aiming the endogenous and sustainable development in the southern territory of the Province of León (Spain) where it is located. To encourage the presence of committed productive activities as well as economically viable, environmentally sustainable and socially responsible entrepreneurship in the area, POEDA has promoted the territorial quality brand Reino de León Calidad Rural as a collective reference for the development of a quality of life beyond the regulated standards and in a new way of supportive behaviour that privileges the quality of links between citizens, territories, all kind of goods and services, producers and consumers. Such goal is therefore related to the achievement of a development with a human dimension, respectful of social values and cultural resources, and understanding the territory as a dynamic, sustainable balance between the environment and human activities in a harmonious and favourable way for the well-being of people.

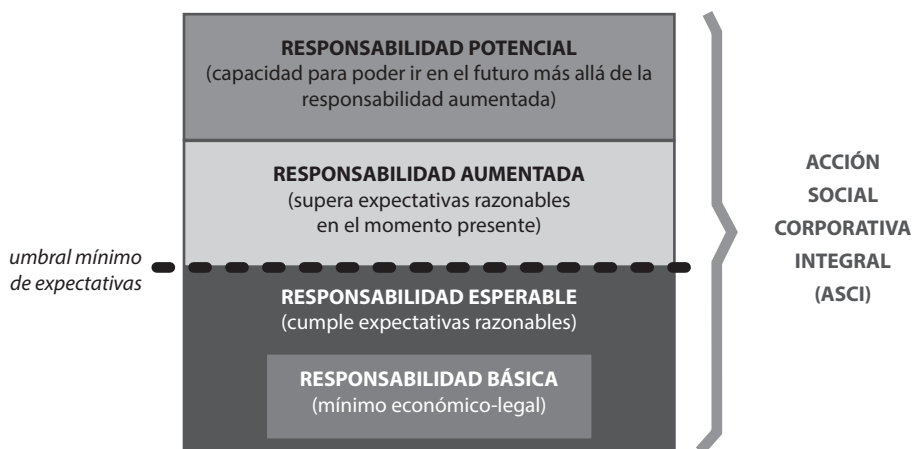
Keywords: Local development, Social values, Economic viability, Environmental sustainability, Socially responsible entrepreneurship.

INTRODUCCIÓN

Hablando en sentido amplio o en términos generales, son muy pocos los aspectos relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que se encuentran amparados por un soporte legal de obligado cumplimiento, en tanto la mayor parte de prácticas y acciones en este ámbito son llevadas a cabo sobre una base de voluntariedad. Con todo, también debe señalarse que los más recientes enfoques interactivos al concepto de RSC sugieren que ésta puede ser entendida no sólo como un atributo más de aquellas ofertas o productos a los que se encuentra vinculada sino, yendo un paso más allá, como un “producto” u “oferta” en sí mismo de las diferentes organizaciones.

De este modo, y siguiendo la terminología propuesta en su día para los distintos niveles o categorías de producto por autores como Levitt (1980) o Kotler (1997), cabría hablar de una “responsabilidad esperada” o, si se prefiere, una “responsabilidad esperable”, concebida como un umbral mínimo razonable de expectativas por parte de los diferentes *stakeholders* o grupos de interés, que incluiría y superaría la “responsabilidad básica” o, lo que es lo mismo, el mínimo económico-legal reflejado en leyes y normativas y, por tanto, de obligado cumplimiento. Junto a la anterior habría una “responsabilidad ampliada” (existente en el momento presente) y una “responsabilidad potencial” (susceptible de existir en el futuro) que excederían dicho nivel o umbral mínimo de expectativas y vendrían a determinar en última instancia la percepción de los individuos y, en su caso (consumidores), las preferencias y/u opciones de compra de los diferentes colectivos. Este planteamiento se encuentra reflejado en la Figura 1, pudiendo encontrarse un mayor desarrollo al respecto en contribuciones como la de Vázquez et al. (2014), al referirse al concepto de *Acción Social Corporativa Integral* (ASCI).

Fig. 1. La RSC como “producto” en sí misma: el concepto ASCI



Fuente: elaboración propia en base a Vázquez et al. (2014)

Teniendo en cuenta dicho planteamiento como punto de partida, el presente artículo se centra en un caso de estudio real donde, tras llevar a cabo el correspondiente análisis de la situación de partida, pudo constatar no sólo la relativamente escasa presencia de acciones de RSC entre las actuaciones llevadas a cabo por las entidades integrantes del tejido productivo de un determinado territorio sino, más allá de lo anterior, su nula importancia en los objetivos y procesos de planificación estratégica. A la vista de dichas circunstancias, se planteó una campaña de concienciación sobre la conveniencia y utilidad de las acciones de RSC implementadas por las distintas entidades, objetivo a lograr a través de una iniciativa de beneficio mutuo desarrollada sobre la base del correspondiente sistema de recompensas. Dicha iniciativa puede ser clasificada como “estrategia de inducción”, por cuanto su desarrollo se plantea a partir de las premisas de una preexistente actitud neutral o positiva hacia un cambio social que, si bien deseable, no venía siendo puesto en práctica (Seth and Frazier, 1982; Santesmases, 1999). Y no sólo eso, sino que se encuentre reforzada por un enfoque normativo voluntario, el cual se convierte en obligatorio para las entidades libremente adheridas.

Tras lo anterior, se presentan al lector diferentes cuestiones en relación a la efectividad de la estrategia adoptada, así como posibilidades para su mejora y potenciales alternativas.



POEDA Y SU TERRITORIO

Páramo-Órbigo-Esla Desarrollo Asociado (POEDA)¹ es una entidad no lucrativa que fue constituida en 2002 como Grupo de Acción Local dentro del marco de actividades del Programa PRODERCAL² y con el propósito de servir como núcleo de unión, nexo de convergencia y foro

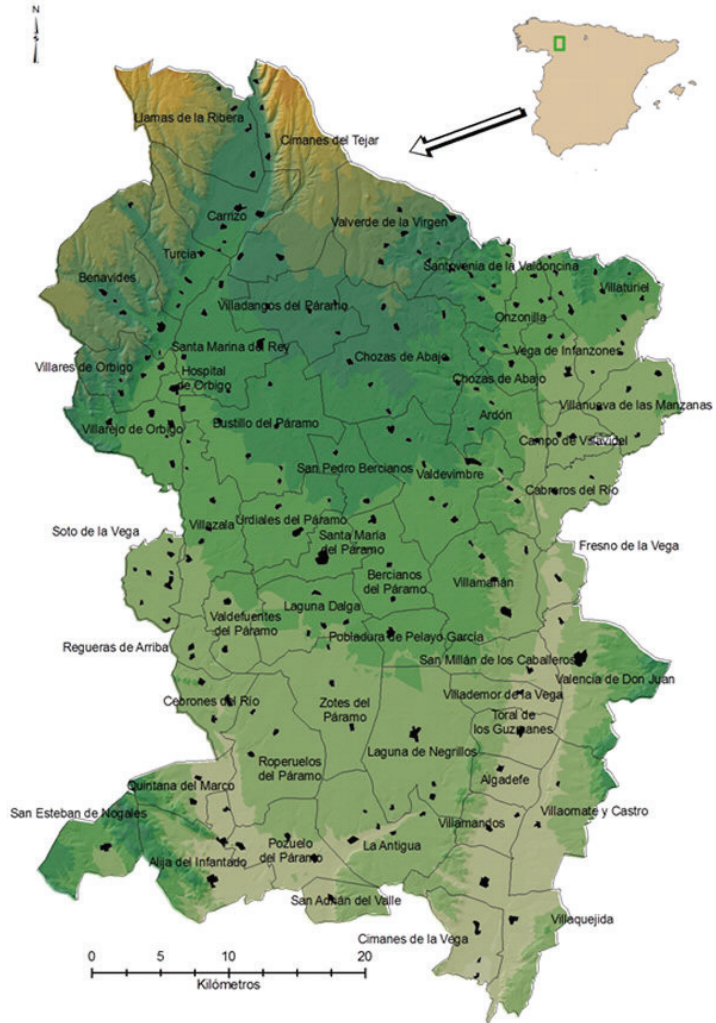
¹Una información más extensa y actualizada sobre el Grupo de Acción Local POEDA y sus distintas actividades, proyectos, convocatorias, etc. se encuentra disponible en su página web oficial <http://www.poeda.eu/>.

² En el caso de España, el Plan Nacional PRODER I, o Primer Programa Operativo de Desarrollo y Diversificación Económica de Zonas Rurales en las Regiones del Objetivo 1 fue aprobado por la Comisión Europea en 1996, para el período 1995-99. Después se renovaría como PRODER II, con objetivos coincidentes con los de las sucesivas iniciativas comu-

de representación para todas las entidades públicas y privadas ubicadas en el marco territorial de su área geográfica de referencia, así como para los distintos agentes sociales e individuos operando en la misma y/o interesados en su desarrollo endógeno y sostenible. Dicho ámbito geográfico al que se está haciendo referencia tiene una extensión de 2035 km², en los que se encuentran localizados un total de 53 ayuntamientos o entidades administrativas locales, los cuales integran las tres comarcas colindantes del Páramo, el Órbigo y el Esla, todo ello en la parte sudoeste de la Provincia de León, en España (ver Figura 1).

A tal fin, POEDA fomenta la diversificación de las economías locales, la contención del éxodo rural y la limitación de los efectos de la despoblación mediante la mejora de los niveles de ingresos y la calidad de vida de los habitantes de su territorio, al tiempo que garantiza la preservación de los espacios y recursos naturales, concebidos como bienes comunes no sólo para las generaciones presentes, sino también para las venideras.

Figura 1. El territorio POEDA
Fuente: <http://www.poeda21.com/>.



nitarias europeas LEADER (acrónimo correspondiente a las siglas en francés Liaisons Entre Activités de Développement de L'Economie Rural o, lo que es lo mismo, Relaciones entre Actividades de Desarrollo de la Economía Rural): LEADER I (1991-94), LEADER II (1994-99), y LEADER+ (desde 2000 en adelante).

El Plan PRODER se particulariza en sus distintas ediciones para cada una de las 17 comunidades autónomas españolas. Así, y en concreto, el PRODERCAL o Programa Operativo de Desarrollo y Diversificación Económica de Zonas Rurales en Castilla y León se plantea como iniciativa específica para las zonas rurales de esta región, cofinanciada por la Unión Europea a través del FEOGA (Fondo Europeo de Orientación y Garantía Agrícola) y del FEDER (Fondo Europeo de Desarrollo Regional), el Gobierno Regional de Castilla y León, y el Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (MAPAMA). Como los demás programas regionales PRODER, el PRODERCAL se integra en una iniciativa más general dedicada a impulsar el desarrollo endógeno y sostenible (en este caso LEADERCAL).

Adicionalmente, POEDA lleva a cabo actividades en el marco de diferentes proyectos cooperativos, como son los siguientes:

- El proyecto *Rural-Urbano*, promovido por un consorcio de Grupos de Acción Local con el propósito de intercambiar experiencias y buenas prácticas, así como con el de la formulación de nuevas propuestas definitorias de las relaciones entre las áreas rurales y periurbanas dentro de un “Laboratorio de Cohesión Territorial” (<http://www.poeda.org/portfolio-view/proyecto-rural-urbano/>).
- El proyecto *TRINO* (Turismo Rural de Interior y Ornitología), desarrollado por 14 Grupos de Acción Local dentro de las iniciativas LEADER y PRODER para promover de forma coordinada un turismo de avistamiento de especies ornitológicas respetuoso con el medio ambiente (<http://www.birdwatchingspain.com/>).
- El proyecto *Patrimonio Troglodítico*, iniciativa cooperativa de diferentes Grupos de Acción Local a escala mundial, al objeto de promover el conocimiento y explotación o uso sostenible de las estructuras y el patrimonio troglodítico existente incluyendo, por ejemplo, cuevas y bodegas excavadas en la roca como parte de instalaciones de producción de vino (<http://www.troglos.eu/>).
- La *Marca de Calidad Rural*, como nuevo enfoque estratégico al desarrollo rural de diferentes territorios de la Unión Europea que favorece el aumento de valor del territorio en su conjunto (considerándolo como un producto en sí mismo), incluyendo los diferentes bienes elaborados o servicios ofrecidos, a través de un sistema de control de la calidad de los procesos y que se proyecta al exterior a través de una producción diferenciada y ligada al territorio (<http://www.calidadterritorial.com>).
- El proyecto *León Rural: Territorio de Calidad*, iniciativa propia para implementar la Marca de Calidad Rural en el territorio de POEDA (<http://www.leonrural.es/>).
- La marca de calidad territorial *Reino de León Calidad Rural*, concebida como una distinción específica para reconocer no solo la calidad de bienes y servicios sino, específicamente el compromiso de las empresas y entidades con el territorio y los principios de responsabilidad social (<http://www.reinodeleon.eu/>).
- El Proyecto *POEDA 21 Territorio Sostenible*, iniciativa propia desde 2004 como paraguas para todas las iniciativas de POEDA en pro de la sostenibilidad y conforme a los principios de la Agenda 21, para lograr un entorno rural más viable, sostenible y competitivo en todos los sentidos, así como para promover la preservación del medio natural, la concienciación sobre el cambio climático y el ahorro energético formando y sensibilizando para ello a individuos, empresas, administraciones y todo tipo de agentes del territorio POEDA (<http://www.poeda21.com/>).



LA MARCA TERRITORIAL DE CALIDAD REINO DE LEÓN CALIDAD RURAL

Al valorar los resultados del proyecto *Marca de Calidad Rural*, y una vez constatada la carencia de acciones y planificación en materia de RSC por parte de las distintas entidades, la antes mencionada marca de calidad *Reino de León Calidad Rural* fue planteada como un sello o distintivo (Figura 2) para reconocer la calidad y el compromiso con la RSC de los bienes y servicios,

Vázquez-Burguete, J.L., Lanero A. y García M.P. – Promoción mediante una marca de calidad territorial del emprendimiento económicamente viable, ambientalmente sostenible y socialmente responsable. El caso: Reino de León Calidad Rural

las empresas y entidades en los ámbitos productivos relacionados con el turismo (alojamientos rurales), la industria agroalimentaria, la restauración, el sector de las artesanías, los eventos y fiestas históricas y culturales, los servicios prestados a la población, y los museos y centros culturales del territorio de POEDA.

Establecido el marco regulatorio y referencial, las empresas, entidades y organizaciones presentes en dicho territorio podrían optar al distintivo habiendo de demostrar para ello su compromiso para la mejora continua de la calidad de sus productos, la representatividad de sus actividades en el entramado productivo de la zona, su capacidad para generar valor añadido, y su compromiso con el territorio y los principios de responsabilidad social. En otras palabras, el objetivo principal de la iniciativa no era otro que promover la presencia de actividades productivas económicamente viables, ambientalmente sostenibles y socialmente responsables en la zona POEDA y, en particular, un emprendimiento caracterizado por esas tres notas definitorias.

Figura 2. La marca Reino de León Calidad Rural



Fuente: <http://www.reinodeleon.eu/>.

Los principios y valores de la marca están basados en el logro de la calidad territorial y el desarrollo sostenible a través del fomento de un modelo de calidad de vida que va más allá de los mínimos regulados en materia y estándares de calidad y bajo una nueva forma de conducta solidaria que prioriza la calidad de los nexos entre ciudadanos, territorios, toda clase de bienes y servicios, productores y consumidores. De acuerdo con su Reglamento de Funcionamiento, *Reino de León Calidad Rural* aglutina a aquellas entidades comprometidas del territorio de POEDA como un signo de identidad geográfica y calidad distintiva, y se define como una estrategia de promoción y diferenciación interna y externa basada en parámetros de calidad y de responsabilidad social.

El uso de la marca está orientado a fortalecer la identidad del territorio y contribuye al desarrollo y la valorización económica bajo el paraguas de una imagen interna que garantiza la presencia en el territorio de: i) una oferta de bienes y servicios de calidad; ii) la viabilidad económica de las entidades involucradas; iii) prácticas reales de responsabilidad social hacia los habitantes; y iv) la sostenibilidad ambiental de las distintas actividades productivas.

Más allá de lo anterior, *Reino de León Calidad Rural* es una “marca responsable” porque es utilizada por entidades que están comprometidas con los principios de la RSC y son evaluadas desde cuatro puntos de vista o perspectivas:

- Su compromiso con la calidad social, en términos de respeto y efectiva puesta en práctica de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, promoviendo la participación de los trabajadores en las empresas y su formación continuada, buscando la conciliación de la vida familiar y laboral, y cooperando con otras empresas y entidades de territorio para generar un máximo valor añadido que pueda ofrecerse como retorno al propio territorio.
- Su compromiso con la calidad del trabajo, concibiendo la calidad económica como una magnitud directamente relacionada con las buenas prácticas de gestión, el uso de recursos locales, las acciones de marketing responsable, el vínculo entre la innovación y la tradición, así como la participación en el desarrollo local.
- Su preocupación por la calidad ambiental, que incluye el diseño y la puesta en práctica de acciones encaminadas al ahorro de agua, energía y materias primas, así como la implementación de unas prácticas adecuadas de gestión de residuos, la no contaminación, las compras responsables a proveedores locales, y la integración de las actividades productivas con el medioambiente.
- Su compromiso con el reconocimiento del valor del territorio y su patrimonio, en relación con un desarrollo provisto de una dimensión humana, respetuoso con los recursos y valores culturales y que concibe el territorio como un equilibrio dinámico y sostenible entre el medio ambiente y las actividades humanas de un modo armonioso y favorable para el bienestar de los habitantes.

Existen tres categorías dentro de la marca de calidad, cada una de las cuales con diferentes condiciones y derechos (Tabla 1):

- Entidades adheridas: aquellas entidades que desean dar su respaldo a la marca sin que esto implique su participación en procesos de mejora continua.
- Entidades asociadas: aquellas entidades que buscan una colaboración activa y dinámica con la marca.
- Entidades certificadas: aquellas entidades plenamente involucradas en la marca y con el objetivo final de lograr el *Certificado de Excelencia en Responsabilidad Social y Calidad* tras superar el preceptivo proceso de certificación. Se espera que dichas entidades se comprometan a seguir estándares concretos y a cumplir parámetros de control, los cuales serán auditados periódicamente.

Tabla 1. Categorías de entidades en la marca de calidad: condiciones, beneficios y derechos

Entidad adherida	Entidad asociada	Entidad certificada
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pago de una cuota anual ▪ Uso de etiqueta identificativa ▪ Promoción y publicidad en las campañas de la marca en formatos de calidad básica y únicamente listando a la entidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pago de una cuota anual ▪ Uso de placa identificativa ▪ Promoción y publicidad en las campañas de la marca en formatos de calidad media e incluyendo datos de la entidad y fotografía, compartiendo presencia con otras entidades ▪ Uso del logotipo de la marca ▪ Participación en determinadas actividades de formación y de promoción llevadas a cabo por parte de la marca 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pago de una cuota anual ▪ Uso de placa identificativa ▪ Promoción y publicidad en las campañas de la marca en formatos de calidad alta e incluyendo todos los datos relevantes y galería fotográfica de la entidad de forma exclusiva (no compartida) ▪ Uso del logotipo de la marca ▪ Participación en todas las actividades de formación y de promoción llevadas a cabo por parte de la marca

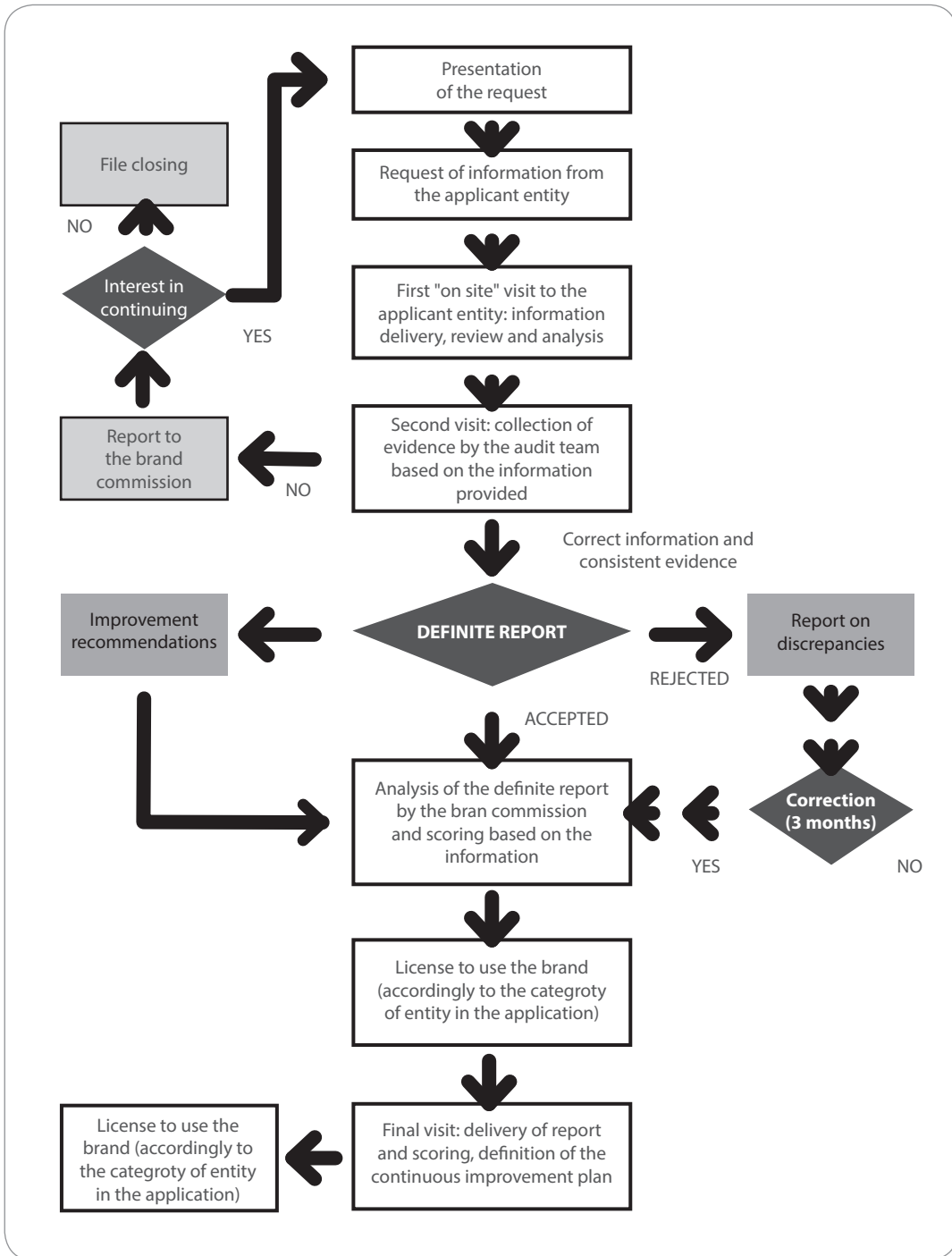
Fuente: elaboración propia en base al Reglamento de Funcionamiento de la Marca Reino de León Calidad Territorial (documento facilitado desde la Comisión de Marca).

Al solicitar la marca de calidad, un *Protocolo Mínimo Común y de Responsabilidad Social Corporativa* recoge los principios, criterios y prácticas del proceso de certificación (ver Figura 3), a fin de: i) verificar el cumplimiento de los requisitos legales en la organización; ii) asegurar el cumplimiento de los requisitos y así lograr la efectividad del sistema implementado en la organización; iii) analizar el cumplimiento de otros requisitos de RSC que son preceptivos; y iv) proporcionar al solicitante la oportunidad de mejorar su sistema de gestión y fomentar los procesos de mejora continua.

Uno de los principales referentes a tener en cuenta en el proceso de certificación es la *Carta de Responsabilidad Social Corporativa* de la marca, la cual destaca que las organizaciones (empresas y entidades), como miembros de la sociedad, deben comportarse como buenos “ciudadanos corporativos” e igualmente actuar conforme a términos económicos, medioambientales y sociales. Concretamente, la aplicación de la RSC es el principal criterio elegido por el Comité de Gestión y Control de Marca, o Comisión de Marca, además de otros requisitos específicos, para evaluar los antedichos aspectos en las organizaciones que quieran solicitar o mantener el derecho a utilizar la marca de calidad.

En el proceso de evaluación y certificación se utiliza una batería de 64 indicadores relacionados con la RSC y que se encuentran agrupados en un total de 9 categorías, como muestra la Tabla 2. Dichas categorías son las siguientes: i) implantación de la RSC y conocimiento de los grupos de interés (2 criterios); ii) implantación de sistemas de gestión (2 criterios); iii) trabajadores: empleo e igualdad (8 criterios), y conciliación (5 criterios); iv) otras medidas de recursos humanos (6 criterios); v) clientes (4 criterios); vi) entidades proveedoras (6 criterios); vii) medioambiente (21 criterios); viii) sociedad (4 criterios); y ix) estrategia (6 criterios).

Figura 3. El proceso de certificación para el uso de la marca Reino de León Calidad Territorial



Fuente: elaboración propia en base al Protocolo Mínimo Común y de Responsabilidad Social Corporativa de la Marca Reino de León Calidad Territorial (documento facilitado desde la Comisión de Marca).

Vázquez-Burguete, J.L., Lanero A. y García M.P. - Promoción mediante una marca de calidad territorial del emprendimiento económicamente viable, ambientalmente sostenible y socialmente responsable. El caso: Reino de León Calidad Rural

Tabla 2. Criterios de RSC y gestión en el proceso de evaluación de solicitantes de la marca de calidad

Categoría	Valor de control	Puntuación
Implantación de la RSC y conocimiento de los grupos de interés	▪ Identificación de grupos de interés de la organización	No (0) / Sí (1)
	▪ Existencia de un mecanismo de evaluación de la organización por parte de los grupos de interés	No (0) / Sí (1)
Implantación de sistemas de gestión	▪ Existencia de Sistema de Gestión de Calidad certificado	No (0) / Sí (1)
	▪ Existencia de Sistema de Gestión Ambiental certificado	No (0) / Sí (1)
Trabajadores: empleo e igualdad	▪ Evolución de plantilla en términos de equidad de género	<40% (0) / ≥40% (1)
	▪ Evolución de plantilla según contratos indefinidos	<20% (0) / ≥20% (1)
	▪ Acceso al empleo a través de contratos en prácticas	No (0) / Sí (1)
	▪ Igualdad salarial (salarios medios hombres / salarios medios mujeres)	Dif>3 (0) / 1.5≤Dif≤3 (1) / Dif<1.5 (2)
	▪ Contratación de personas minusválidas	<2% (0) / ≥2% (1)
	▪ Contratación de habitantes del territorio	<20% (0) / 20-50% (1) / ≥50% (2)
	▪ Existencia de un plan de carrera profesional	No (0) / Sí (1)
▪ Existencia de un plan de política retributiva	No (0) / Sí (1)	
Trabajadores: conciliación	▪ Posibilidad de jornadas reducidas	No (0) / Sí (1)
	▪ Flexibilidad de horarios o jornada según horario escolar	No (0) / Sí (1)
	▪ Posibilidad de teletrabajo	No (0) / Sí (1)
	▪ Guardería propia o acuerdos con guarderías de la zona	No (0) / Sí (1)
	▪ Cheque servicio	No (0) / Sí (1)
Otras medidas de recursos humanos	▪ Existencia de sistemas de comunicación interna	No (0) / Sí (1)
	▪ Acciones de motivación	No (0) / Sí (1)
	▪ Participación del personal en la toma de decisiones	No (0) / Sí (1)
	▪ Publicidad y transparencia de los procesos de selección	No (0) / Sí (1)
	▪ Actividades de ocio y tiempo libre para los trabajadores	No (0) / Sí (1)
	▪ Evaluación de la satisfacción del personal	No (0) / Sí (1) / Sí +progr. de mejora (2)
Clientes	▪ Evolución al alza del número de clientes	≤25% (0) / 25-50% (1) / ≥50% (2)
	▪ Sistemas y procedimientos de comunicación con los clientes	No (0) / Sí (1) / Sí +verif. eficiencia (2)
	▪ Información, transparencia y confidencialidad	No (0) / Sí (2)
	▪ Localización de los clientes en el territorio	No (0) / <50% (1) / ≥50% (2)
Proveedores	▪ Existencia de mecanismos de control del cumplimiento de los proveedores con la normativa vigente	No (0) / Sí (1)
	▪ Existencia de acuerdos firmados de colaboración con los proveedores	No (0) / Algunos (1) / Todos (2)
	▪ Cumplimiento de compromisos adquiridos con los proveedores	No (0) / ≥50% (1) / 100% (2)
	▪ Mecanismos de evaluación periódica de proveedores	No (0) / Sí (1)
	▪ Localización de proveedores en el territorio	No (0) / <50% (1) / ≥50% (2)
	▪ Proveedores con marca de calidad territorial	Ninguno (0) / ≥1 (2)

(continúa en siguiente página)

Categoría	Valor de control	Puntuación
Medioambiente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Política ambiental y de evaluación de impactos ▪ Monitorización del consumo anual de agua ▪ Medidas de minimización del consumo de agua ▪ Utilización de energías renovables ▪ Monitorización del consumo anual de energía ▪ Medidas de eficiencia energética ▪ Medición de residuos generados por unidad de producto ▪ Medidas de minimización de la generación de residuos peligrosos ▪ Gestión de residuos de papel y cartón ▪ Gestión de residuos de vidrio ▪ Gestión de residuos de plástico ▪ Gestión de residuos de materia orgánica ▪ Medidas de minimización de vertidos ▪ Medición de CO² ▪ Medidas de minimización de emisiones atmosféricas ▪ Medidas de minimización de impactos sobre el suelo ▪ Acciones de sensibilización ambiental con trabajadores ▪ Participación en proyectos de mejora del medioambiente fuera de la organización ▪ Aplicación de políticas de compras verdes ▪ Ubicación de la organización ▪ Integración paisajística 	<p>No (0) / Una u otra (1) / Ambas (2)</p> <p>No (0) / Sí (1)</p> <p>No (0) / Sí (1) / Sí +son evaluadas (2)</p> <p>No (0) / Sí (1)</p> <p>No (0) / Sí (1)</p> <p>No (0) / Sí (1) / Sí +son evaluadas (2)</p> <p>No (0) / Sí (1)</p> <p>No (0) / Sí (1) / Sí +son evaluadas (2)</p> <p>No (0) / Sí (1)</p> <p>No (0) / Sí (1)</p> <p>No (0) / Sí (1)</p> <p>No (0) / Sí (1) / Sí +son evaluadas (2)</p> <p>No (0) / Sí (1) / Sí +son evaluadas (2)</p> <p>No (0) / Sí (1) / Sí +son evaluadas (2)</p> <p>No (0) / Sí (1) / Sí +son evaluadas (2)</p> <p>No (0) / Sí (1) / Sí +son evaluadas (2)</p> <p>No (0) / Sí (1) / Sí +son evaluadas (2)</p> <p>No (0) / Sí (1) / Sí +son evaluadas (2)</p> <p>No (0) / Sí (1) / Sí +son evaluadas (2)</p> <p>No (0) / Sí (1) / Sí +son evaluadas (2)</p> <p>No (0) / Sí (1) / Sí +son evaluadas (2)</p> <p>No (0) / Sí (1) / Sí +integr. en gestión (2)</p> <p>Inadec. (0) / Adec. (1)</p> <p>No (0) / Sí (1)</p>
Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pertenencia/colaboración con asociaciones al desarrollo ▪ Colaboración con otras empresas del territorio u ONGs ▪ Participación en proyectos sociales del territorio ▪ Participación en proyectos de cooperación internacional 	<p>No (0) / ≥ 1 local (1) / ≥ 1 local +asoc. sector (2)</p> <p>No (0) / Sí (1)</p> <p>No (0) / 1 (1) / ≥ 1 (2)</p> <p>No (0) / Sí (1)</p>
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de un plan estratégico en la organización ▪ Existencia de procesos de planificación presupuestaria ▪ Relaciones comerciales con organizaciones del territorio ▪ Inversión en RSC en relación con los beneficios ▪ Participación en proyectos de I+D+i ▪ Utilización de software de gestión 	<p>No (0) / Sí (1) / Sí +es evaluado (2)</p> <p>No (0) / Sí (1)</p> <p>No (0) / del sector (1) / de diversos sectores (2)</p> <p>No (0) / Sí (2)</p> <p>No (0) / Externos (1) / Propios (2)</p> <p>No (0) / Sí (1)</p>
Puntuación total:		0-90 puntos

Fuente: elaboración propia en base a la Carta de Responsabilidad Social Corporativa de la Marca Reino de León Calidad Territorial (documento facilitado desde la Comisión de Marca).

»» **RESULTADOS Y CONCLUSIONES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA MARCA TERRITORIAL DE CALIDAD REINO DE LEÓN CALIDAD RURAL**

Implementar la marca *reino de León Calidad Rural* como reconocimiento o sello distintivo de calidad y compromiso con la RSC de las organizaciones ha dado lugar a la certificación de buen número de empresas y entidades que operan en diferentes sectores de actividad de la zona POEDA. De acuerdo con las cifras proporcionadas desde la Comisión de la Marca, a principios de 2018 la distribución de dichas certificaciones por sectores de actividad es la siguiente: industria agroalimentaria (26.32%), restauración (21.05%), alojamientos rurales (15.79%), comer-

cio y servicios (10.53%), museos y centros culturales (10.53%), hoteles (5.26%), bienes y servicios artesanales (5.26%), y eventos culturales e históricos (5.26%).

A mayores de lo anterior, también se han producido cambios significativos a nivel global en dicho territorio, sobre todo en términos de preocupación y concienciación respecto a la RSC. En tal sentido, la Tabla 3 incluye un resumen sintético de dichos cambios basado en testimonios de miembros de la Comisión de Marca y de representantes de las entidades certificadas).

Tabla 3. Resumen sintético de la situación de las organizaciones y entidades en el territorio de POEDA antes y después de implementar la iniciativa de la marca Reino de León Calidad Rural

Antes de la implantación de la marca	Después de la implantación de la marca
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ignorancia en relación al concepto y aspectos de la RSC ▪ Falta de sistemas y procedimientos de análisis de los grupos de interés ▪ Sistemas de control del número y la evolución de los clientes pobres y/o ineficientes ▪ Sistemas de control de proveedores pobres y/o ineficientes ▪ Escasa preocupación por el impacto de las actividades y la conservación del medioambiente y el entorno circundante ▪ Escasa o inexistente colaboración con empresas y entidades localizadas en el territorio ▪ Ninguna de las empresas de la zona se había planteado la posibilidad de diseñar e implantar un plan estratégico de RSC ▪ Escasa o nula inversión en acciones y políticas de RSC 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento del concepto y los diferentes aspectos de la RSC ▪ Desarrollo de sistemas y procedimientos de análisis de los grupos de interés ▪ Desarrollo de sistemas más eficientes de control del número y la evolución de los clientes ▪ Desarrollo de sistemas más eficientes de control de proveedores ▪ Creciente responsabilidad medioambiental de las organizaciones productivas, con mayor control de la gestión del consumo y generación de residuos ▪ Creciente colaboración con empresas y entidades localizadas en el territorio ▪ Desarrollo e implantación de planes estratégicos de RSC, en particular en determinados tipos de empresas y sectores productivos ▪ Las empresas invierten en acciones y políticas de RSC

Fuente: elaboración propia en base a testimonios de miembros de la Comisión de Marca y de representantes de entidades certificadas de la marca reino de León Calidad Rural.

CUESTIONES DE DEBATE ABIERTAS

Con independencia de los resultados positivos alcanzados hasta la fecha, son varias las cuestiones de debate que se plantean respecto a una iniciativa como la descrita. Así, por ejemplo, y una vez que con el tiempo la marca ha sido aceptada por los actores locales como distintivo de calidad y compromiso con la RSC, y se han incrementando las relaciones y la cifra de negocio entre ellos, la cada vez mayor concienciación generalizada sobre la RSC y subsecuente coexistencia con otras actuaciones e iniciativas –ya a nivel territorial o de organizaciones concretas– que pueden percibirse como similares por parte de los grupos de interés (particularmente los consumidores) pueden limitar su eficacia como “ventaja competitiva”.

Por otro lado, las entidades adheridas a la marca deben pagar una cuota anual fijada en 150.00€ en el caso de las entidades adheridas, 300.00 € en el de las entidades asociadas, y 600.00 € en el caso de las entidades certificadas. Como ha sido mencionado, dichas cuotas, unidas a la superación del proceso de certificación en el caso de éstas últimas, traen consigo diferentes derechos y beneficios dependiendo de las categorías, planteándose en este caso la duda sobre

si compensa o no a las distintas entidades plantearse una “mejora” o paso de una categoría a otra de mayor implicación (al ser también mayores los requisitos e implicaciones, no sólo de tipo económico), frente a, fruto de un pragmático análisis coste-beneficio, permanecer en una categoría inferior.

En tercer lugar, y dado que los resultados demuestran la efectividad de una iniciativa como la descrita en áreas rurales, la pregunta es si resultaría igual de eficaz en el caso de zonas periurbanas, de cara a su integración en los núcleos urbanos en los que circundan o cuáles serían, en su caso, las adaptaciones necesarias con esta finalidad.

Una cuarta cuestión tiene que ver con la evolución futura de la marca *Reino de León Calidad Rural*. Tal y como se ha puesto de manifiesto, la mayoría de objetivos planteados cuando se diseñó la iniciativa han sido alcanzados o están a punto de alcanzarse, y además de forma satisfactoria. El esfuerzo ha sido grande, pero ha compensado en términos de resultados. No obstante, a nadie escapa la necesidad de un planteamiento dinámico para que la iniciativa pueda pervivir en el futuro, que llevaría a actualizar dichos objetivos o a plantear otros nuevos, posiblemente en relación con los nuevos enfoques interactivos sobre la RSC que fueron mencionados al principio de este texto.

Finalmente, sería necesario o, cuando menos conveniente, llevar a cabo algún tipo de estudio (no realizado hasta la fecha) sobre la eficacia relativa de esta iniciativa en comparación con la de otras actuaciones o buenas prácticas desarrolladas en entornos rurales con las mismas o distintas características, tratando de determinar posibles factores que afecten a dicha eficacia y, en última instancia, las actuaciones más eficientes.

AGRADECIMIENTOS

Los autores del presente texto desean mostrar su agradecimiento a la colaboración prestada desde la Comisión de Marca *Reino de León Calidad Rural* para la realización del presente caso, y en particular a D. Francisco Javier Juanes, Gerente de POEDA y Presidente de dicha Comisión. ■

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **Kotler, P.** (1997). *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. 9ª ed. Upper Saddle River (NJ, USA), Prentice Hall.
- **Levitt, T.** (1980). Marketing success through differentiation of anything. *Harvard Business Review*, Vol. 58, No. 1, 83-91.
- **Santesmases Mestre, M.** (2012). *Marketing. Conceptos y estrategias*. 6ª ed. Madrid, Pirámide.
- **Seth, J.N., Frazier, G.L.** (1982). A model of strategy mix choice for planned social change. *Journal of Marketing*, Vol. 46, No.1, 15-26.
- **Vázquez, J.L., Lanero, A., Georgiev, I., Gutiérrez, P., García, M.P.** (2011). POEDA: an example of association for rural development in Spain. *Trakia Journal of Sciences*, Vol. 9, Supl. 3):1-6.
- **Vázquez, J.L., Licandro, O., Lanero, A.** (2014). *Perspectivas en el estudio de la responsabilidad social corporativa. Aplicaciones prácticas en Uruguay y España*. Montevideo, Grupo Magro.