

# ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y PROPÓSITO SOCIAL: EL CASO DE ALMA NATURA

*Business Strategy And Social Purpose:  
The Case Of Alma Natura*

ALFONSO VARGAS-SÁNCHEZ

## **PALABRAS CLAVE**

Corporación B, Estrategia, Propósito, Emprendimiento, Desarrollo Rural.

## **SOBRE EL AUTORES**

Alfonso Vargas-Sánchez es catedrático de Organización de Empresas, Universidad de Huelva, España. Facultad de CC. Empresariales y Turismo. Plaza de la Merced, II. 21002-Huelva (España)

## **CONTACTO**

vargas@uhu.es

## **RESUMEN**

Este artículo presenta el caso de una pequeña empresa radicada en una remota localidad serrana con menos de mil habitantes que padece los problemas de despoblación, envejecimiento y empobrecimiento del medio rural español. En este contexto desfavorable, “Alma Natura Social” es el resultado del empeño de dos jóvenes emprendedores, con un muy fuerte apego a su comunidad, por contribuir a reactivar los núcleos rurales mediante la creación de mejores condiciones que ayuden a fijar la población e incluso favorezcan la repoblación de los mismos. Con esta visión, la empresa se concibe desde su origen, en 2004, como una herramienta al servicio de este propósito social. En 2013 es certificada como B Corporation, siendo la primera de España en incorporarse a este movimiento global que intenta canalizar la capacidad de influencia de las empresas privadas hacia la mejora de los problemas económicos, sociales y ambientales de la humanidad. Desde un punto de vista metodológico, para el estudio del caso se han utilizado fuentes tanto secundarias como primarias, particularmente las entrevistas semi-estructuradas con ambos emprendedores, así como la observación directa. Sobre esta base documental, el análisis realizado, principalmente cualitativo, permite constatar cómo el modelo de negocio de la empresa ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, buscando su máximo alineamiento con el propósito social que determina su razón de ser, a la vez que da sentido a la vida de sus promotores. Como conclusión, el crecimiento de la empresa termina por convertirse, en los últimos años, en un dilema estratégico, aún sin resolver.

**KEYWORDS**

B Corporation, Strategy, Purpose, Entrepreneurship, Rural Development

**FECHA DE RECEPCIÓN**

02/08/2020

**FECHA DE ACEPTACIÓN**

14/12/2020

**RECEPCIÓN DE ARTÍCULOS**

Artículos académicos para su consideración a ser publicados en la Revista Científica OMNES deben ser enviados en un formato modificable a través del sitio <https://www.columbia.edu.py/investigacion/ojs/index.php/OMNESUCPY>

**ABSTRACT**

This paper presents the case of a small company located in a remote mountain town of less than a thousand inhabitants that suffers from the problems of depopulation, ageing and impoverishment of the Spanish rural environment. In this unfavorable context, “Alma Natura Social” is the result of the efforts of two young entrepreneurs, with a very strong attachment to their community, to help in the reactivation of rural areas by creating better conditions that can help to keep their population and even favor their repopulation. With this vision, the company is conceived from its origin, in 2004, as a tool at the service of this social purpose. In 2013 it was certified as a B Corporation, the first in Spain to join this global movement that tries to channel the influence capacity of private companies towards improving the economic, social and environmental problems of humanity. From a methodological point of view, for the study of this case both secondary and primary sources have been used, particularly semi-structured interviews with both entrepreneurs, as well as direct observation. On this documentary basis, the analysis carried out, qualitative mainly, allows verifying how the company's business model has evolved over time, seeking its maximum alignment with the social purpose that determines its mission, while giving sense to the life of its promoters. As a conclusion, the growth of the company has become, in recent years, a strategic dilemma, still unresolved.

## Introducción

En el siglo XXI, es cada vez más evidente que, como señaló Kjaer (2015) con respecto a los estilos de vida, el Propósito tiene una creciente importancia en la transición hacia un consumo responsable y una economía más sostenible. En este sentido, las comunidades rurales, con su patrimonio natural y cultural, están sufriendo un grave declive como resultado del rápido proceso de urbanización en todo el mundo, limitando las oportunidades de las personas que aún viven en dichas comunidades para acceder a servicios básicos como la educación y la salud, así como a recursos fundamentales como las nuevas tecnologías, restringiendo su desarrollo personal y, profesionalmente, los modos de ganarse la vida.

Los problemas del desarrollo rural tienen una fuerte conexión con la agenda 2030 de la ONU para el desarrollo sostenible. Más específicamente, algunos de sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) hacen referencia a los problemas de despoblación de las áreas rurales, el envejecimiento progresivo de estas comunidades, el aumento del número de incendios forestales con el daño correspondiente en el medio ambiente (pérdida de masa forestal y de capacidad para compensar la huella de carbono), etc.

Según Archondo et al (2018), “España presenta un proceso de urbanización más avanzado que en Europa, ya que las áreas urbanas ocupan un 23% del territorio nacional, concentran más del 60% de la población y del empleo, y producen casi el 70% del PIB. Así, España se caracteriza por ser un país con una población relativamente concentrada en las grandes áreas metropolitanas, a diferencia de otros países en los que la distribución de la población es más homogénea en el territorio”. Paralelamente, los pueblos pequeños pierden habitantes día a día.

Este hecho fue el origen del caso que se presenta aquí: la historia de dos jóvenes emprendedores rurales que dieron a luz a una empresa conocida hoy como “Alma Natura Social, S.L.”, certificada en 2013 como la primera Corpora-

ción B española, pasando a formar parte de un movimiento internacional en auge que intenta transformar la forma de hacer negocios y la métrica del éxito corporativo, haciendo compatibles el rendimiento económico con el social. En consecuencia, el objetivo que se persigue con el estudio de este caso es invitar a la reflexión acerca de cómo conjugar la doble misión, económica y social, con la complejidad añadida de hacerla compatible con el crecimiento de la empresa a la vez que ésta se mantiene bajo control. Con las peculiaridades propias del caso concreto que se presenta, estas problemáticas son comunes a muchas pymes y, por tanto, de interés general.

Como se mostrará más adelante, los protagonistas de este caso (los hermanos Israel y Juanjo Manzano) han sido capaces de expandir su empresa, ganarse la vida sin abandonar sus raíces y ayudar a muchos otros en toda España de manera consistente con un propósito que ha demostrado proporcionar el enfoque y la motivación necesarios para crear un impacto social significativo: contribuir a fijar población en las áreas rurales mediante la creación de oportunidades y condiciones de vida más favorables.

Israel y Juanjo querían tener un propósito en sus vidas. Se preguntaban qué hacer para darles sentido, influyendo de forma positiva en la vida de otras personas. Nacieron y se criaron en el medio rural. No querían abandonar sus raíces, como tantos otros jóvenes se habían visto abocados a hacer, y se interrogaban acerca de cómo generar oportunidades que evitaran la despoblación y la cascada de consecuencias negativas que ello entraña, que conocían de primera mano. En definitiva, se afanaban en averiguar cómo canalizar su fuerza interior para influir sobre los problemas sociales de su entorno y cambiarlo.

Desde niños vivieron en el campo, en un pequeño pueblo serrano (ver más abajo la sección correspondiente al contexto geográfico del caso), y pudieron discernir claramente la vulnerabilidad y las carencias de recursos que padecían las personas de ese entorno. La capacidad de resiliencia que

vieron en su propia familia para mantener su actividad agrícola/ganadera y seguir viviendo en su pueblo, les motivaron a crear una organización que revalorizara la vida rural con el propósito de fijar población en dicho medio. Este fue el detonante que dio origen a Alma Natura: hacer que las personas que no quieren irse de su pueblo tengan oportunidades de trabajo y ocio para permanecer en él.

¿Pero por qué ese nombre? Alma porque le ponen mucha (inmensa) intensidad a las cosas que hacen; y Natura porque buscan fijar población en el medio rural (natural). Los valores familiares (esfuerzo, resistencia, respeto al prójimo, amor a la naturaleza) se trasladaron a la organización que promovieron estos emprendedores sociales, como parte de su cultura.

Definieron Alma Natura como “una empresa social que diseña proyectos públicos y/o privados para las comunidades rurales. Hacemos crecer ideas que cubran necesidades, donde las marcas estén junto a las personas. El equipo crea nuevas ideas que cubran necesidades sociales de territorios rurales” (Red CreActiva, <https://www.redcreactiva.org/directorio/alma-natura>). Su actividad en la actualidad se organiza en cuatro áreas de intervención (empleo, educación, salud y tecnología), en las que diseña experiencias de aprendizaje transformadoras, es decir, con potencial para transformar a las personas y, a su través, los entornos rurales en que viven. Como Corporación B, su impacto ha merecido una de las puntuaciones más altas del mundo entre este colectivo de empresas a escala global.

Para desempeñar el rol de agente de cambio en las áreas rurales, intrínseco a su propósito, la creación de alianzas con socios tanto públicos como privados es un elemento esencial en su estrategia, orientada a la reactivación de la vida rural a través del empoderamiento de las personas que viven en estos entornos. Este aspecto queda reflejado en el carácter híbrido de su modelo de negocio, en la línea de lo que en la literatura se conoce como Tercer Sector o Sector de la Economía Social, a caballo entre el privado y el

público, que llega a donde ninguno de los dos anteriores puede per se (Vargas, 1998).

Como empresa con un claro sentido de su propósito, se mostrarán sus principales características y se analizará su evolución desde su origen en 1997 como una asociación (una fórmula sin ánimo de lucro que acabó por considerarse insostenible debido a su total dependencia de los subsidios) hasta su forma legal actual como una compañía privada, con sus proyectos y retos, como el del límite a su propio crecimiento. Aunque Parker et al (2019) identificaron en las corporaciones B norteamericana, durante el período 2011-2014, una desaceleración de su crecimiento a corto plazo, aún más pronunciada para las empresas más pequeñas y más jóvenes, Alma Natura no ha experimentado este impacto desde su certificación en 2013 (ver apéndice 1). De hecho, la autolimitación del crecimiento se ha convertido en un asunto problemático.

## Marco Teórico

Para contextualizar el caso, procederemos seguidamente a enmarcarlo desde una perspectiva doble: los ODS que conforman la Agenda 2030 de Naciones Unidas, en primer lugar, y el concepto de “Corporación B”, en segundo.

### **La Agenda 2030 de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible y sus 17 objetivos: su relación con el desarrollo rural**

Tras los 8 objetivos de desarrollo del milenio para el periodo 2000-2015<sup>1</sup>, la Organización de las Naciones Unidas lanzó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, con 17 objetivos que, desde el 1 de enero de 2016, tratan de alinear, con carácter universal, los esfuerzos individuales y colectivos<sup>2</sup>. Todos, pues, estamos preocupados por tales objetivos y llamados a contribuir a su cumplimiento en la mayor medida posible.

1. Pueden encontrarse en:  
[https://www.undp.org/content/undp/es/home/sdgooverview/mdg\\_goals.html](https://www.undp.org/content/undp/es/home/sdgooverview/mdg_goals.html)

2. Pueden encontrarse en:  
<https://www.un.org/sustainable-development/es/>

La preocupación por lograr un mundo sostenible también alcanza a las organizaciones empresariales, que tratan de ganar legitimidad social dando respuesta, con sus estrategias, a esta prioridad ampliamente instalada a nivel institucional y en una ciudadanía cada vez más concienciada y exigente respecto de los comportamientos de las mismas. Los mecanismos coercitivos, normativos y miméticos que la teoría institucional (el neo-institucionalismo) nos aporta para entender el cambio organizativo (Di Maggio y Powell, 1983) son de gran utilidad para entender estos movimientos empresariales en pro de comportamientos más sostenibles.

Dichos movimientos, además de tratar de sintonizar con valores cada vez más arraigados en la sociedad, buscan un efecto diferenciador que refuerce la posición competitiva de aquellas empresas que más decididamente apuestan por incorporar criterios de sostenibilidad (económica, social y ambiental) a sus estrategias. Para que esa diferenciación sea percibida en la mayor medida posible, la aparición de etiquetas o certificaciones ha sido una de las herramientas utilizadas, no sólo para ganar visibilidad, sino también como fuente de garantía para el cliente o consumidor. Es desde este punto de vista desde el que nos aproximaremos seguidamente a las denominadas “B Corporations”.

Por otro lado, son varias las referencias al desarrollo/medio rural que se hacen en los enunciados, datos destacables y metas de dichos ODS. Así, en el objetivo 11 (ciudades y comunidades sostenibles) se plantea como meta: “Apoyar los vínculos económicos, sociales y ambientales positivos entre las zonas urbanas, periurbanas y rurales fortaleciendo la planificación del desarrollo nacional y regional”. Como veremos, el propósito social de Alma Natura y sus logros en tal sentido se alinean con dicho planteamiento, bajo la premisa de que la despoblación del medio rural es un problema que afecta tanto a los pueblos como a las ciudades.

## La Corporación B

Hoy en día, las empresas deben decidir si están en el negocio de ganar dinero, sin más, o en el de cambiar la vida de las personas. La fuerza de las corporaciones privadas como agentes de cambio para abordar los problemas económicos, sociales y ambientales de la humanidad es, potencialmente, muy grande, y una ciudadanía cada vez más consciente de ello les demanda una acción más decisiva a este respecto, que repercute en su reputación. En esta línea, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o Corporativa (RSC) es un área que ha ido ganando impulso hasta el punto de situarse a nivel estratégico en estas organizaciones.

En realidad, cada vez es más palpable que tomar el camino de los comportamientos socialmente responsables ha dejado de ser una opción. En palabras de Lorna Davis (CEO de Danone Wave), “En diez años, la idea de que una empresa sólo se preocupe por las ganancias se concebirá como pasada de moda e irresponsable” (Roots for Sustainability, 2018, pp. 3-4). El consumidor abraza cada vez más decididamente a las empresas gestionadas sobre la base de un compromiso ético y a favor de la sostenibilidad, de la misma manera que la atracción y retención del talento se vinculan a la capacidad de inyectar al trabajo un significado más profundo.

Las llamadas “Benefit Corporations” son formas híbridas de empresas en el sentido de que están obligadas a buscar un beneficio social además de generar ganancias para los accionistas, lo que representa, según Hiller (2013), un avance ético en favor de las entidades comerciales comprometidas socialmente. No obstante, es importante hacer notar que una “Benefit Corporation” es una entidad legal (en aquellos países donde está regulada, entre los que no se encuentra España), mientras que una “B Corp.” es una empresa (independientemente de su forma jurídica) que ha sido certificada y demuestra que cumple con ciertos estándares de desempeño social, ambiental, responsabilidad y transparencia. Por tanto, pese a lo que tiene en común,

son figuras diferentes.

En relación con las B Corps, Chen y Kelly (2015) las definen como “un grupo creciente de empresas sociales con un alto nivel de compromiso para mantener un equilibrio entre el ánimo de lucro y la responsabilidad social corporativa”, que se considera implícita en sus modelos de negocio. Se caracterizan, pues, por combinar retorno económico y social dentro de una comunidad de empresas que compiten por ser las mejores para el mundo.

Este movimiento<sup>3</sup>, en el que las empresas son una herramienta para el cambio y los beneficios son considerados un medio para lograr fines sociales (Stubbs, 2017), nace en 2006 cuando tres amigos dejaron sus carreras en el mundo de los negocios para crear una organización dedicada a facilitar que las empresas impulsadas por un propósito de bien común (generadoras de beneficios para todos los grupos de interés, no sólo para sus accionistas) protegieran y mejoraran su impacto positivo en la sociedad a lo largo del tiempo. Un año después (2007), las primeras B Corps (19) fueron certificadas. A partir de ahí el crecimiento ha sido muy destacable, tanto en número de empresas como de países, siendo la mayor parte de ellas de pequeño y mediano tamaño.

Kim et al (2016) ofrecen una explicación doble a este crecimiento: por un lado, liderazgos individuales que colocan el propósito de la empresa más allá de la maximización del valor para la propiedad de la misma; y por otro, la incidencia de determinadas tendencias y cambios en el panorama corporativo. En concreto, los esfuerzos cada vez mayores de las empresas más convencionales con fines de lucro para ser vistos como “verdes” y “buenos” ciudadanos corporativos (políticas de responsabilidad social, etiquetas de sostenibilidad, etc.), ha motivado que aquellas empresas (generalmente pequeñas y medianas) que llevan mucho tiempo comprometidas con causas sociales y medioambientales quieran demostrar que son las defen-

3. Puede accederse a su sitio web a través del siguiente enlace: <https://bcorporation.net/>

soras más genuinas de este enfoque alternativo, a través de sellos (como el de B Corp.) que ayuden a identificarlas.

Se trata, pues, de un movimiento global que, con una filosofía de gobierno corporativo diferente a la de una empresa tradicional centrada en los accionistas, busca contribuir a resolver los problemas sociales y ambientales a través de la acción de empresas que no sólo persiguen fines económicos, sino alcanzar niveles elevados (y verificados) de desempeño social y ambiental, con transparencia pública y con un compromiso de impacto positivo en sus comunidades (beneficio social), lo que constituye su seña de identidad. En este sentido, Stubbs (2017) habla de emprendimiento sostenible; y Moroz et al (2018) como un movimiento que ya ha transformado significativamente la práctica empresarial.

Congruentemente con una forma de hacer negocios orientada a crear un espacio de equilibrio entre todas las partes interesadas (trabajadores, comunidades locales, medio ambiente...), el paradigma B Corp. transforma la métrica para la medición del éxito empresarial. Así, la “Evaluación del Impacto B” se centra en cinco áreas: gobernanza (misión y compromiso; gerencia corporativa; transparencia y ética); trabajadores (compensación y beneficios; formación; comunicación interna; cultura corporativa); comunidad (creación de empleo; inclusión y diversidad; compromiso cívico; proveedores y distribuidores); medio ambiente (instalaciones; insumos; producción); y clientes (servicios básicos; ayuda a los necesitados).

Tras completar la evaluación, la certificación como B Corp. requiere lograr una puntuación mínima de 80 sobre 200 puntos. Además, han de modificarse los estatutos de la empresa para exigir la consideración de todos los grupos de interés y firmar la llamada “Declaración de Interdependencia”, que recoge los valores nucleares (“verdades evidentes”) de este tipo de empresas, configurador de un nuevo sector de la economía (B Corp Spain, 2018, p. 11).

A pesar de su crecimiento y alcance global, Moroz et al

(2018, 127) reconocen que, "sin embargo, empíricamente, todavía sabemos poco al respecto". Con este estudio de caso se pretende contribuir a una mejor comprensión de las implicaciones de este modelo empresarial pro-social, sobre la base de que, en esta etapa inicial, son necesarias metodologías cualitativas e inductivas para crear un corpus de conocimiento capaz de arrojar algo de luz, de ahí el enfoque aplicado al mismo.

En esta línea de propiciar un mayor conocimiento, los hallazgos obtenidos por Parker et al (2019) resaltan la necesidad de que los teóricos de la administración presten mayor atención a los costes internos de reorganización y a los beneficios externos derivados de la certificación B Lab. A este respecto, el caso que aquí se presenta revela la necesidad de aplicar un enfoque contingente, no ya sólo por contradecir, como ya fue indicado, los resultados obtenidos por Parker et al (2019) en cuanto a crecimiento de las corporaciones B certificadas, sino por sugerir que otras variables deben ser tenidas en cuenta por los investigadores para explicar los impactos de esta certificación y su balance de pros y contras (como el entorno empresarial general y específico, la cartera de recursos y capacidades, la estrategia competitiva...), con sus correspondientes implicaciones prácticas desde el punto de vista de la gestión.

## METODOLOGÍA

Esta investigación cualitativa e inductiva, basada en el estudio de un caso, ha sido elaborada con base en datos secundarios (informes financieros y comerciales, entrevistas y noticias en los medios de comunicación, información disponible en Internet), entrevistas semiestructuradas llevadas a cabo personalmente con ambos emprendedores (con preguntas abiertas y conversaciones informales) y observación directa en la sede de la empresa (incluso con participación en algunas de sus actividades).

Se trataba de saber cómo y por qué nació la empresa, su evolución a lo largo del tiempo, con las principales etapas que han llevado a su configuración actual (con espe-

cial atención a su carácter pionero como la primera Corporación B certificada en España), así como sus desafíos y estrategias. A tal fin, abordar la interrelación entre sus vidas personales y profesionales fue esencial para una mejor comprensión de sus motivaciones y decisiones empresariales: orígenes familiares, personalidades, aspiraciones como seres humanos...

Los problemas relacionados con la necesidad de gestionar su doble misión destacan entre las principales áreas de investigación en la literatura sobre las B Corps (Michellini et al, 2016). Así, como se señaló en la introducción, esta área, vinculada al desafío del crecimiento, adquiere particular relevancia como objetivo en el estudio de este caso, que se detalla en la siguiente sección.

## EL CASO EN ESTUDIO

En los epígrafes siguientes se desarrolla el caso estudiado, cuya exposición seguirá los siguientes epígrafes: comenzando por los antecedentes vinculados a un contexto geográfico determinado y a unos primeros pasos de carácter asociativo, el nacimiento y evolución de la empresa, el hito que representó ser la primera empresa española certificada como Corporación B, así como sus resultados. Este hecho determina su carácter singular e interés desde el punto de vista de la investigación, pues mostró el camino que luego otras empresas han seguido a nivel nacional<sup>4</sup>.

### **Antecedentes: contexto geográfico**

Arroyomolinos de León es un municipio localizado en una zona remota de la provincia de Huelva, en el sudoeste de España (Comunidad Autónoma de Andalucía) y con algo menos de mil habitantes. Forma parte del Parque Natural “Sierra de Aracena y Picos de Aroche” (ver mapa).

4. El listado actualizado puede consultarse en: <https://www.bcorpSpain.es/directorio-b-corps>



Se trata de una localidad típicamente serrana, en la que hoy en día su economía se sustenta, principalmente, en el olivar de secano (aceituna para la extracción de aceite), el alcornoque (corcho) y la ganadería (sector caprino de producción de leche).

Desde 1920, cuando contaba con 2.666 habitantes, ha ido progresivamente perdiendo población hasta llegar a los 953 de 2019. En lo que va de siglo XXI el decremento relativo de la población ha sido del 17.6% (un 8.4% en los diez últimos años). Además de un crecimiento vegetativo negativo (más defunciones que nacimientos), su evolución demográfica regresiva viene marcada, también, por la emigración (Instituto Nacional de Estadística). La edad media de sus residentes es superior a los 48 años.

La situación de este municipio es cada vez más común en el conjunto de España. Según el documento “Población y despoblación en España 2016” (Federación Española de Municipios y Provincias, 2017), aproximadamente el 50% de los municipios españoles se encuentra en peligro de extinción. En concreto: “Ya son más de 4.000 (de un total de 8.125) los municipios españoles que se encuentran en riesgo muy alto, alto o moderado de extinción: los 1.286 que subsisten con menos de 100 habitantes, los 2.652 que no llegan a 501 empadronados y una parte significativa de los más de mil municipios con entre 501 y 1.000 habitantes” (p. 11). Como resultado de este profundo y cada vez más acentuado desequilibrio, solo el 3,15% de la población vive en el 61% de los municipios.

### **Primeros pasos: la Asociación “Alma Natura”**

Alma Natura nace en 1997 producto de la inquietud de los hermanos Manzano (Juanjo tenía 19 años; Israel apenas 17), y el apoyo de un grupo de amigos, ante la falta de oportunidades para los jóvenes en su localidad natal: “nos rebelamos ante la situación de tener que ir a trabajar a la ciudad y dejar el pueblo”, declara Juanjo Manzano en diario\_responsable el 16 de marzo de 2018 (<https://diarios-responsable.com/opinion/26050-alma-natura-bcorp-spain>). En su primera etapa no era más que un grupo informal, que tuvo denominaciones diversas, hasta que en el año 2000 se constituye formalmente la Asociación Cultural Alma Natura, entendida como agente dinamizador del territorio. A tal fin, organizaban actividades de educación ambiental, ocio activo, visitas guiadas en su entorno, programas de animación con eventos deportivos, culturales...

Las siguientes palabras de Juanjo permiten entender mejor la referida inquietud: “Recuerdo cuando mis amigos de la ciudad se marchaban cada final de agosto, los que somos de pueblo entendemos bien este sentimiento. Cuando se van tus amigos y te quedas con los pocos jóvenes que viven en el pueblo, las posibilidades de ocio merman. Fue un sentimiento que me atormentaba cada nuevo verano. Ahora, con el paso de los años, nuestra organización ha sido capaz de dar sentido a las personas que viven en un pueblo creando oportunidades de empleo, ocio, mejora de la salud, educación, etc.” (B Corp Spain, 5 diciembre 2018).

Durante este periodo, ambos estaban inmersos en sus estudios. Juanjo había concluido el grado superior de formación profesional en Salud Ambiental y había comenzado sus estudios universitarios en Educación Primaria, aunque no los concluyó. Israel cursó con éxito la Diplomatura en Magisterio, especialidad en Educación Física. Ninguno de los dos quería dedicarse a la función pública (aunque el entorno familiar les impulsaba a preparar alguna oposi-

ción a puestos en la Administración), a la par que sentían que lo que realmente les atraía era trabajar con personas, tal y como hacían en la Asociación.

Buscando su camino, continuaron formándose en áreas como la educación en valores y el emprendimiento. Aunque, por razones diversas, algunos socios fueron desvinculándose, los hermanos Manzano continuaron adelante, con sus convicciones intactas y con el firme compromiso de dedicar toda su energía al propósito que les movía. Y cuando decían toda lo hacían con rotundidad, incluso llevándoles a tomar decisiones radicales en el plano personal.

En esta primera etapa (1997-2002), aparte de algunas subvenciones, la Asociación, que trabajaba principalmente para los Ayuntamientos, se encontraba con la dificultad de facturar sus servicios. Para poder hacerlo, Juanjo se dio de alta como empresario autónomo durante algún tiempo. Esta situación empezó a hacerles pensar que, sin menoscabo de su propósito social, debían buscar otra forma jurídica para seguir desarrollando sus actividades. Esa transformación societaria llegó en 2004, como se explica en el epígrafe siguiente. No obstante, la Asociación siguió existiendo hasta 2007, cuando legalmente quedó disuelta.

En suma, tras este origen como asociación sin ánimo de lucro dedicada a la organización de actividades de dinamización social a escala local y comarcal, surgió, después de una evolución “innovadora” (tal y como sus protagonistas la definen), una empresa que hoy ofrece sus servicios de empoderamiento social en toda la España rural. En la sección siguiente se describe dicha evolución.

### **Nace la empresa “Alma Natura Social”: evolución**

Las actividades de la referida asociación evolucionaron en función de las demandas que iban detectando, si bien dependían por completo de los fondos públicos (subvenciones, etc.) que podían allegar, lo que no resultaba económicamente sostenible. Por ello, el 18 de noviembre de 2004 formalizan la constitución de una empresa privada

con forma jurídica de sociedad limitada laboral (Alma Natura Educación, Ocio y Tiempo Libre, S.L.L.), con un capital social de 3 006 euros. Además de Israel y Juan José, que actuaban como administradores solidarios, había un tercer socio: Laura, que había estudiado medicina.

Trataron de mezclar lo mejor de ambos mundos, propósito social y sostenibilidad económica, pero debían dejar de pensar como una organización sin ánimo de lucro y re-situarse en una lógica empresarial.

En 2006, tras la marcha de Laura por motivos profesionales, la empresa transforma su forma jurídica en sociedad limitada (Alma Natura Educación, Ocio y Tiempo Libre, S.L.), con dos únicos socios: los hermanos Manzano. En esta transición se incorpora como trabajadora de la empresa Concepción Macías (Conce), licenciada en Ciencias Ambientales, que a la postre tuvo un papel destacado en el rumbo que tomó la empresa.

En esta cronología societaria, en 2016 la empresa adopta su denominación actual, más concisa: Alma Natura Social, S.L.

Durante los primeros años de funcionamiento de la empresa (2005-2008), su volumen de facturación creció (ver apéndice 1), a la par que su campo de actividad, incluyendo el ámbito geográfico de intervención, se fue ampliando, aunque no siempre de forma plenamente congruente con su propósito original. El número de empleados llegó hasta seis, con tres oficinas: en Arroyomolinos de León, Huelva capital (para apoyar la planificación y puesta en marcha en dicha ciudad del denominado “Proyecto Lunar”, un programa público de apoyo a emprendedores de la industria creativo-cultural andaluza promovido por el gobierno regional) y Aracena (para la gestión del “Proyecto Agrolunar”, que trasladó la misma idea de apoyo al sector creativo-cultural, pero, en este caso, en el ámbito geográfico de la sierra onubense).

En 2009-10, además de la severa crisis económica que

comenzó a sufrir España y que, como consecuencia, redujo su cartera de clientes públicos de forma drástica (de unos 500 a tan sólo 32), se produjeron también algunos acontecimientos de tipo familiar que supusieron un punto de inflexión: fallecieron la abuela y el padre de los hermanos Manzano, y Juanjo sufrió un accidente con el coche de la empresa (del que afortunadamente salió ileso) en una de sus muchas idas y venidas por razón de su trabajo. Todo ello se tradujo en una crisis personal que les llevó a plantearse nuevamente el sentido de sus vidas.

En este contexto, iniciaron la búsqueda de una nueva manera de entender la empresa y, casi por azar, se toparon con “Team Academy”, una escuela internacional de emprendedores con origen en Finlandia, con metodologías diferentes a las tradicionales, y cuya extensión en España era “Team Academy Euskadi”, con sede en la ciudad de Bilbao, a más de 800 kilómetros de distancia. Encontraron en su oferta formativa un programa a tiempo parcial que les generó altas expectativas, denominado “Leadership Experience”, y decidieron realizarlo, no solamente Israel y Juanjo, como socios de la empresa, sino también Conce, empleada de la misma cuyo rol era muy valorado.

Era el año 2011, con todo el peso de la crisis económica. El coste no era pequeño para ellos, como tampoco el esfuerzo que significaba (desplazamientos en coche incluidos), pero estaban persuadidos de que esto les ayudaría a alinear el sentido de sus vidas con el propósito de su empresa. De nuevo, este ejercicio de compromiso y coherencia les llevó a tomar una decisión radical: Conce y Juanjo, que por entonces ya eran pareja, decidieron no comprar en ese momento muebles para su hogar para poder pagarse dicho curso.

Ésta y otras experiencias que se concatenaron, tuvieron como resultado la reinención de Alma Natura. Su propósito fue redefinido de la siguiente forma, buscando un mayor enfoque: “Reactivamos lo rural. Evitamos la despoblación diseñando alianzas público/privadas para empoderar

a las personas”. Su catálogo de servicios se reordenó, incorporando un nuevo eje: la salud, a añadir a los de empleo, educación y tecnología. Y la búsqueda de sus clientes, entendidos como aliados para la materialización de su propósito, se reorientó hacia las corporaciones privadas, diversificando su cartera y apartándose de la dependencia de los fondos públicos: comenzaron a llamar a las puertas de grandes organizaciones empresariales y sus fundaciones, siempre desde la coherencia de trabajar con aliados que no entraran en conflicto con sus valores y propósito social.

Su modelo de empresa -en el que la generación de valor económico, con ser un requisito indispensable para la supervivencia, no es el foco de atención fundamental- se vio corroborado al entrar en contacto con el movimiento global de las Corporaciones B, al que llegaron a través de Change.org (probablemente la más popular plataforma mundial para el cambio). Se reafirmaron en que ese era el modelo con el que se identificaban, en el que la economía de mercado es utilizada para alcanzar objetivos sociales. Abandonaron otras certificaciones con las que contaban pero que no se identificaban plenamente con su filosofía empresarial (ISO 9000 e ISO 14000), y en 2013 se certificaron por primera vez como B Corporation, siendo la primera en España.

Su coherencia al seguir este modelo ha motivado que hayan adquirido una serie de compromisos, entre ellos: la selección de proveedores responsables; la presentación de una triple cuenta de resultados (económicos, ambientales y sociales); mínimas diferencias salariales; nunca se han repartido dividendos, aplicando todo el beneficio al cumplimiento del propósito social de la empresa; dedicar parte de su tiempo a acciones de voluntariado corporativo alineadas con dicho propósito; compensar la huella de carbono generada con su actividad; utilizar fuentes de energía renovables; ofrecer formación gratuita en Universidades y centros de negocios sobre esa nueva lógica de gestionar negocios. En suma, todo un conjunto de acciones que elevan su puntuación en las valoraciones de su impacto como B Corp.

Como tal, Alma Natura se define como una empresa cuyo propósito social es la reactivación de los pueblos de España, lo que les permite focalizar su acción y darle sentido. En palabras de Juanjo Manzano, uno de sus cofundadores: “...aunque para muchas personas la vida en la ciudad es el presente y el futuro, si queremos de verdad cambiar el mundo y conseguir que los Objetivos de Desarrollo Sostenible sean una nueva oportunidad para repensar nuestro estilo de vida, debemos revalorizar la vida en el mundo rural y que más personas opten por desarrollarla en estos espacios (por ser sumideros de Co2, hacer sostenible nuestros bosques, generar alimentos sanos, etc.)” (B Corp Spain, 5 diciembre 2018). González de Canales (14 febrero 2019), gestor de proyectos en esta empresa, lo expresa de forma sintética de esta forma: “manteniendo vivos los pueblos podemos conseguir aportar nuestro granito de arena a los Objetivos de Desarrollo Sostenible”, paliando el alto coste ambiental (desertización, pérdida de biodiversidad, incremento de la contaminación en las ciudades), social (merma de la diversidad cultural y de la producción sostenible, servicios públicos que en las ciudades colapsan y que en los pueblos desaparecen, desvertebración territorial) y económico (pérdida de valor del sector primario, aumento del coste de los servicios públicos, burbuja inmobiliaria) de la despoblación.

En Alma Natura el concepto de cliente se asimila al de aliado, que implica una sintonía y compromiso con el propósito que les une. Entienden que la consolidación de una empresa de esta naturaleza pasa fundamentalmente por encontrar esos aliados, tanto en la empresa privada como en la Administración pública. Han sido los casos de Coca-Cola España, Fundación Caja Rural del Sur, Enel Green Power, Red Eléctrica Española, Telefónica, Ayuntamientos, Gobiernos provinciales y regionales, etc. En suma, son tres los segmentos de clientes-aliados:

-En el ámbito privado, grandes corporaciones y fundaciones (aunque también pueden ser pymes), cuyas políticas de RSE encajan con los servicios ofrecidos por Alma

Natura.

-En el ámbito público, Ayuntamientos e instancias gubernamentales a los diversos niveles de la Administración (provincial, regional o nacional), para las que se desarrollan eventos formativos y actividades relacionadas con el empoderamiento de la ciudadanía rural.

-Personas particulares interesadas en sus programas de formación experiencial, a las que les ofrecen acciones de aprendizaje tipo mentoring que ellas financian directamente.

Se trata, pues, de un modelo híbrido, con financiación pública y privada. Ahora la Administración pública no concede subvenciones, sino que paga por los servicios prestados (en ocasiones en especie, aportando personal y espacios); y cuentan con empresas privadas que participan económicamente en los proyectos.

De forma más detallada, aunque sin ánimo de exhaustividad, sigue una lista de los servicios para la reactivación rural que, en la actualidad, ofrece esta empresa: asesoramiento y mentoring para emprendedores/as rurales; activación participativa y comunitaria de instalaciones públicas; proyectos dirigidos a la atracción de talento joven; creación de espacios de coworking rural; talleres de alfabetización digital básica para personas mayores; proyectos dirigidos a la modernización de negocios locales; metodologías innovadoras para generar nuevas alternativas a las necesidades de la población; estudio, diseño e implementación de una estrategia de especialización inteligente que ayude al fortalecimiento de la economía territorial; formación para la promoción de la salud y los hábitos saludables; sesiones innovadoras para fortalecer la comunidad escolar; diagnósticos territoriales y proyectos a medida; atención personalizada y grupal a las necesidades emocionales y mejora de la autoestima de la población rural; agroterapia para personas con enfermedad mental; orientación socio-laboral para jóvenes.

En el apéndice 2 se presenta su modelo de negocio a través de la técnica “Canvas” de Osterwalder y Pigneur (2010). La primera empresa española certificada como B Corp

Alma Natura fue la empresa pionera del movimiento B Corp. en España, con una actividad encuadrada en el ámbito del desarrollo rural y la innovación social. En palabras de Juanjo Manzano a diario\_responsable el 16 de julio de 2018: “Formar parte de la solución es lo que da sentido a nuestras vidas profesionales y yo diría también a nuestra vida personal. ¿Qué sería de este mundo si no trabajamos por un mundo mejor?” (<https://diarioresponsable.com/opinion/26643-b-corp-de-certificado-a-movimiento-para-el-cambio>).

En este caso, el camino hacia un mundo mejor pasa por empoderar a la ciudadanía rural, a través de sus cuatro áreas de intervención, como vía para fijar la población e incluso la repoblación (una línea de trabajo más reciente a través de la plataforma <https://holapueblo.com/>) mediante la generación de nuevas oportunidades. Para conseguirlo, la coherencia (ofrecen lo que ellos mismos se han aplicado, es decir, vivir y ganarse la vida desde un pequeño pueblo) y la empatía (con quienes residen en el medio rural y sus necesidades) han sido dos factores diferenciadores en la construcción de su camino, un camino que se ha hecho al andar, parafraseando al poeta español Antonio Machado (1875-1939).

Pero, ¿por qué B Corp.? En Alma Natura reconocían que estaban cansados de certificados que no valoraban ni sus clientes, ni sus trabajadores ni ellos mismos (por ejemplo, desde el punto de vista de la RSE, en 2006 se adhirieron al Pacto Mundial de Naciones Unidas). Sin embargo, B Corp. les ofrecía un proceso de evaluación y mejora alineado con sus valores, tanto personales como organizacionales (y a un buen precio). Creían que otra lógica empresarial es posible, con un sentido (y medida) del éxito diferente, para construir un mundo más humano y sostenible. Y es lo que

encontraron en el movimiento de las llamadas corporaciones B. Además, para provocar el cambio económico al que aspiran, la acción de cada empresa de forma aislada es insuficiente, por lo que formar parte de una organización global reforzaba su propósito.

En los informes de impacto correspondientes a 2018 y 2019, Alma Natura alcanzó (en una escala de 0 a 200) una valoración de 153.8 (128 en 2017), lo que le ha llevado a ser incluida en la lista de mejores empresas para el mundo en impacto global por cuarto año consecutivo (2016-2019), así como para la comunidad en 2018 y para los clientes en 2019. El crecimiento experimentado en la valoración de su impacto ha sido considerable, desde los 89.7 puntos con los que arrancó en 2013.

En Alma Natura consideran que esta figura les aporta una serie de beneficios: proteger la misión de la empresa, ayudando a que no pierda su foco; la evaluación B como herramienta de gestión y mejora; formar parte de una comunidad global; conseguir nuevos clientes y aliados; cambiar la forma de hacer negocios; contar con planes de apoyo mediante comunidades de corporaciones B; un kit de comunicación y perfil en el sitio [bcorporation.net](http://bcorporation.net)

En 2018, la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas y la Fundación Rafael del Pino premiaron a Alma Natura con un “Reconocimiento go!ODS” por su contribución a la consecución del objetivo nº 11 de la Agenda 2030, sobre ciudades y comunidades sostenibles. El alineamiento de Alma Natura con la meta señalada para el mismo (referida más arriba en la sección correspondiente a la referida Agenda 2030) y la contribución realizada al respecto con su proyecto de innovación social en el medio rural, han recibido, así, un espaldarazo muy importante a escala nacional.

## RESULTADOS

Finalmente, se sintetizan a continuación las principales magnitudes de su triple cuenta de resultados (sociales, ambientales y económicos), así como su evolución en los últimos cinco años (tabla 1). En el cómputo de dicho periodo, más allá del crecimiento de las magnitudes económicas, resulta destacable el compromiso medioambiental de compensar la huella de carbono generada por los desplazamientos de su personal y, sobre todo, el alineamiento del impacto social con el propósito de la empresa, que, no obstante, se ha visto algo mermado en los dos últimos años.

No obstante, piensan que sería necesaria una nueva métrica para mostrar de forma más cabal los progresos realizados con relación al propósito social.

Tabla 1: Principales resultados (2015-2019)

RESULTADOS	AÑOS					
	2015	2016	2017	2018	2019	
<b>SOCIALES</b>						
(1)	2 860	3 150	5 926	5 602	4 502	
(2)	419	2 634	5 090	4 687	3 033	
(3)	15%	84%	86%	84%	67%	
(4)	Acciones	-	-	-	34	34
	Horas	-	-	-	181	126
	Personas	-	-	-	243	164
<b>AMBIENTALES</b>						
(5)	5.12	5.49	9.14	13	19	
(6)	(29 646)	(39 279)	(56 401)	(110 920)	(116 900)	
	(a)	(b)	(c)	(c)	(c)	
<b>ECONÓMICOS</b>						
(7)	56	90	262	195	190	
(8)	3	16	17	21	20	
(9)	77 816	202 708	400 120	344 096	705 375	
(10)	25 939	12 669	23 536	16 386	35 269	

FUENTE: Alma Natura (elaboración propia).

(1) N° total de personas empoderadas.

(2) N° de personas empoderadas ligadas al propósito de fijar población rural a través de sus cuatro áreas de intervención: salud, educación, uso de tecnologías y empleo.

$$(3) = (2) / (1)$$

(4) Voluntariado corporativo: mentoring a emprendedores, eventos sociales, etc.

(5) Toneladas de CO<sub>2</sub> compensado (kms recorridos).

(6) Cómo. (a) Reforestación comunitaria en Limay, Nicaragua. (b) Conservación de la Amazonia en Madre de Dios, Perú. (c) Inversión en el bosque Génesis, cerca de Picos de Europa, España.

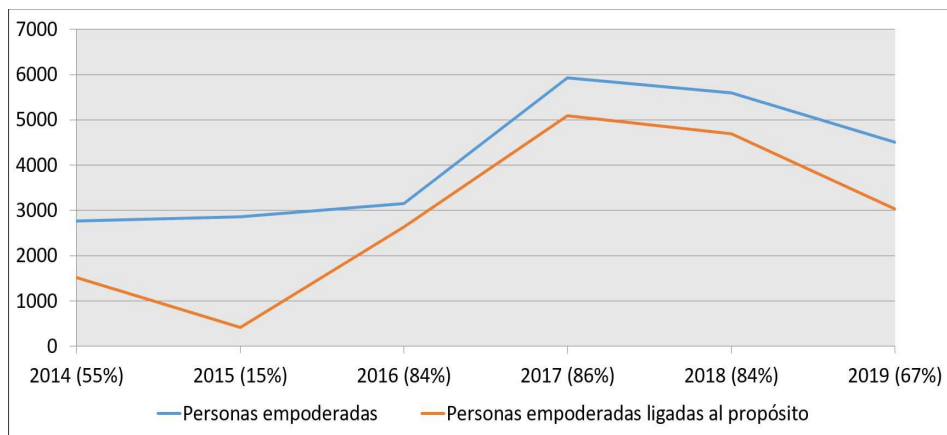
(7) N° de pueblos que han recibido servicios gratuitos para la reactivación rural (también podría ser considerado un indicador de tipo social).

(8) Plantilla media.

(9) € de facturación.

(10) Facturación por empleado = (9) / (8)

*Gráfico: Evolución anual de los principales resultados sociales.*



FUENTE: ALMA Natura  
(elaboración propia).

## CONCLUSIÓN

Aunque los nuevos proyectos y retos de futuro siguen teniendo que ver con su contribución a cambiar el paradigma de los negocios, a redefinir el sentido del éxito y a revalorizar la vida rural, la gestión del crecimiento se ha convertido en un dilema, lo que contrasta con los hallazgos obtenidos por Parker et al (2019). Tal y como señala Juanjo Manzano el 11 de octubre de 2016: “una empresa social pequeña que, aunque no deja de crecer, llega un momento que no quiere hacerlo más. No queremos abrir sucursales por todo el territorio español, tampoco un sistema de franquicias ni nada parecido” (<https://almanatura.com/2016/10/como-puedes-ayudarnos-reactivar-comarcas-rurales/>).

Paralelamente, el lanzamiento de la Fundación Alma Natura (creada en 2019) es su proyecto más inmediato, a través del cual canalizar todas las acciones de voluntariado y filantropía que refuerzan el propósito original. En esta línea, han adquirido el molino más antiguo de su pueblo (que se dedicaba a la producción de aceite y que estaba abandonado) para convertirlo en espacio de trabajo remoto (Alma Natura Labs, una iniciativa de co-working y co-living).

La consolidación del Lab de Innovación Rural lanzado en 2018 junto a Impact Hub Madrid (<https://madrid.impacthub.net/>) y la Red Española de Desarrollo Rural (<http://www.redr.es/es/portal.do>) es otro de sus proyectos, en un intento de intensificar las necesarias conversaciones rural - urbano que ayuden a revalorizar la vida rural en España y así evitar su despoblamiento.

La España rural se resiste a morir. Los más jóvenes, con propuestas innovadoras, están luchando por ello en esa frontera. Si lo consiguen, será una gran contribución al logro de los ODS, aunque, sea como fuere, el intento de Alma Natura es más que plausible. Ahora bien, ¿cómo debería una empresa de estas características dar salida a su dilema con relación al crecimiento y a la compatibilidad del mismo con su doble misión, económica y social, manteniendo

## la organización bajo control?

Y de repente el mundo cambió. En 2020 llegó el azote de la pandemia del coronavirus y la gran interrogante pasó a ser cómo adaptarse a un nuevo escenario social y económico lleno de incertidumbres: ¿cómo afectará a su propósito y a su estrategia?

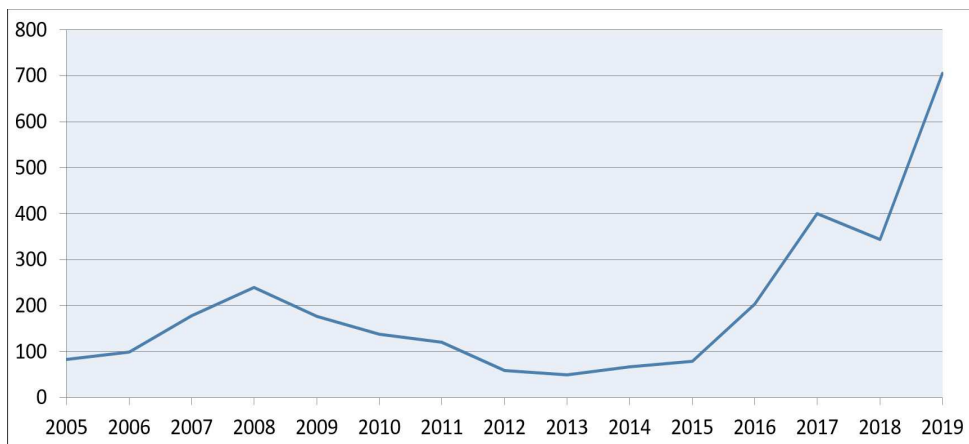
## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARCHONDO, I., BARANDIARAN, J., CARDOSO, M., CARTA, G., POU, V., RUIZ, P. & SUÁREZ, A. (2018). Tendencias en la urbanización: Riesgos y oportunidades. Observatorio BBVA Research, 5 de noviembre. Recuperado el 31 de julio de 2020, de <https://www.bbva-research.com/wp-content/uploads/2018/11/Observatorio-Futuro-de-las-Ciudades.pdf>
- B CORP SPAIN (2018). Memoria Anual B Corp Spain 2017. Recuperado el 31 de julio de 2020, de [http://es.r4sgroup.com/uploads/3/1/6/5/31654161/memoria\\_anual\\_b\\_corp\\_spain\\_2017.pdf](http://es.r4sgroup.com/uploads/3/1/6/5/31654161/memoria_anual_b_corp_spain_2017.pdf)
- B CORP SPAIN (5 de diciembre de 2018). Entrevistas B | J. Manzano: "Si queremos conseguir los ODS, debemos revalorizar la vida rural". Medium. Recuperado el 31 de julio de 2020, de <https://medium.com/@BCorpSpain/entrevistas-b-j-manzano-si-queremos-conseguir-los-ods-debemos-revalorizar-la-vida-rural-103a74518fef>
- CHEN, X. & KELLY, T.F. (2015). B-Corps-A Growing Form of Social Enterprise: Tracing Their Progress and Assessing Their Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 102-114.
- DIMAGGIO, P.J. & POWELL, W.W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS, COMISIÓN DE DESPOBLACIÓN (2017). Población y Despoblación en España 2016. Recuperado el 31 de julio de 2020, de [http://femp.femp.es/files/566-2117-archivo/20170125%20informe\\_despoblacion.pdf](http://femp.femp.es/files/566-2117-archivo/20170125%20informe_despoblacion.pdf)
- GONZÁLEZ DE CANALES, L. (14 de febrero de 2019). El coste ambiental, social y económico de la despoblación. *Alma Natura*. Recuperado el 31 de julio de 2020, de <https://almanatura.com/2019/02/coste-ambiental-social-economico-despoblacion/>
- HILLER, J.S. (2013). The benefit corporation and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 287-301.
- KIM, S., KARLESKY, M.J., MYERS, C.G. & SCHIFELING, T. (17 de junio de 2016). Why companies are becoming B Corporations. *Harvard Business Review*. Recuperado el 31 de julio de 2020, de <https://hbr.org/2016/06/why-companies-are-becoming-b-corporations#comment-section>
- KJAER, A.L. (2015). Understanding tomorrow's consumer landscape. En R. Talwar (Series Curator and Editor), S. Wells, A. Koury & A. Rizzoli (Co-Editors). *The Future of Business* (pp. 163-170). Tonbridge: Fast Future Publishing.
- MICHELINI, L., NIGRI, G., IASEVOLI, G. & GRICCO, C. (2016). B Corps and their social impact communication strategy: does the talk match the walk. Trabajo presentado en el XIII Convegno Annuale della Societa Italiana Marketing, Università di Cassino, pp. 20-21.
- MOROZ, P.W., BRANZEI, O., PARKER, S.C. & GAMBLE, E.N. (2018). Imprinting with purpose: Pro-social opportunities and B Corp certification. *Journal of Business Venturing*, 33(2), 117-129.
- OSTERWALDER, A. & PIGNEUR, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- PARKER S.C., GAMBLE, E.N., MOROZ, P.W. & BRANZEI, O. (2019). The Impact of B Lab Certification on Firm Growth. *Academy of Management Discoveries*, 5(1), 57-77.
- ROOTS FOR SUSTAINABILITY (2018). B Corp Spain 2017. Annual Report. Recuperado el 31 de julio de 2020, de <https://drive.google.com/file/d/1l-oQXWk6oWV7wgMVufJtmPoghW16ZJFnI/view>
- STUBBS, W. (2017). Sustainable Entrepreneurship and B Corps. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 331-344.
- VARGAS, A. (1998). Social Economy Organizations in a World in Transition. En C. Zopounidis & P.M. Pardalos (Eds). *Managing in Uncertainty: Theory and Practice*. Applied Optimization, vol 19 (pp. 445-453). Boston, MA: Springer.

**APÉNDICE I: DATOS BÁSICOS**

AÑO	FACTURACIÓN (€)	EMPLEADOS (nº)	FACTURACIÓN POR EMPLEADO (€)
2005	82 171	1	82 171
2006	99 376	4	24 844
2007	178 095	5	35 619
2008	238 685	6	39 781
2009	175 902	5	35 180
2010	138 327	6	23 055
2011	120 007	5	24 001
2012	57 658	3	19 219
2013	49 332	2	24 666
2014	67 000	2	33 500
2015	77 816	3	25 939
2016	202 708	16	12 669
2017	400 120	17	23 536
2018	344 096	21	16 386
2019	705 375	20	35 269

FUENTE: Alma Natura



FUENTE: Alma Natura

**Gráfico:** Evolución anual de la facturación (en miles de euros)

<b>QUIÉN</b>
<b>1.- SEGMENTOS DE CLIENTES</b>
<p>Creamos valor para las comunidades rurales trabajando con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas privadas (particularmente grandes corporaciones y fundaciones) con políticas de RSE concordantes con el propósito y valores de nuestra organización.</li> <li>- Administraciones públicas (Ayuntamientos y otras instancias gubernamentales) con incidencia en el medio rural.</li> <li>- Particulares.</li> </ul>
<b>2.- CANALES</b>
<p>Nos comunicamos con nuestros clientes y con los destinatarios finales de nuestros servicios a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuestro blog y la presencia activa en redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube).</li> <li>- La organización y participación en eventos.</li> <li>- La comunidad global B Corp.</li> </ul>
<b>3.- RELACIÓN CON LOS CLIENTES</b>
<p>Basada en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesionalidad, implicación y pasión por el trabajo.</li> <li>- Capacidad para ayudar a nuestros clientes a conseguir objetivos en materia de sostenibilidad social en el entorno rural.</li> </ul>
<b>QUÉ</b>
<b>4.- PROPUESTA DE VALOR</b>
<p>Ayudamos a resolver el problema de la despoblación en el medio rural mediante la creación de oportunidades y condiciones de vida más favorables para las personas que viven allí. Para empoderarlas, nos orientamos a cuatro categorías de necesidades, que configuran los cuatro ejes de nuestra cartera de servicios: empleo, educación, salud y tecnología. Con ellos, contribuimos a que nuestros clientes puedan sumarse al esfuerzo colectivo por reactivar lo rural.</p>

<b>CÓMO</b>
<b>5.-RECURSOS CLAVE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El conocimiento directo de las necesidades de quienes residen en el medio rural, que refuerza su capacidad de empatía.</li> <li>- La credibilidad derivada de la coherencia de trabajar para el medio rural desde el medio rural.</li> <li>- Un equipo de colaboradores en sintonía con el propósito y los valores de la empresa.</li> <li>- La certificación como Corporación B (la primera de España).</li> </ul>
<b>6.-ACTIVIDADES CLAVE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La gestión de la calidad y eficacia de los servicios prestados.</li> <li>- Las relaciones humanas, tanto dentro de la empresa (para estimular la cohesión interna) como con los clientes (para favorecer su lealtad).</li> <li>- La comunicación, tanto interna (que coadyuve al alineamiento del equipo de colaboradores con la visión de la empresa) como externa (que proyecte y consolide una imagen coherente con el modelo de empresa social).</li> <li>- Una métrica del éxito coherente con el propósito de la empresa.</li> <li>- La gestión de los compromisos adquiridos como Corporación B, que le permita mantener su status como una de las mejores empresas para el mundo.</li> </ul>
<b>7.-SOCIOS CLAVE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los clientes, tanto públicos como privados, entendidos como aliados para la materialización de su propósito.</li> <li>- Las alianzas con otras organizaciones con las que, a través de sus complementariedades, puedan desarrollar proyectos más ambiciosos (caso del proyecto de investigación “ByeByeCiudad”, origen del innovador proyecto HolaPueblo.com; o de la alianza que ha dado origen al Lab de Innovación Rural).</li> </ul>
<b>CUÁNTO</b>
<b>8.-ESTRUCTURA DE COSTES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gastos de personal, fundamentalmente.</li> </ul>
<b>9.-FLUJO DE INGRESOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingresos derivados de la prestación de servicios a sus clientes.</li> </ul>

### COMENTARIO FINAL

Para hacer constar el agradecimiento del autor al equipo de Alma Natura, sin cuya colaboración la redacción de este documento no hubiera sido posible.