

# 1

## ■ **AlmaNatura: propósito e interdependencia para la reactivación rural**

María-Belén Barroso<sup>1</sup>, Isabel Ruiz-Mora<sup>1</sup>, M<sup>a</sup> Rosa García-Sánchez<sup>2</sup>  
y Juan-José Manzano-Sánchez<sup>3</sup>

---

### **AlmaNatura: 25 años reactivando el medio rural**

AlmaNatura es una empresa social que trabaja por el reto demográfico y la problemática social, ambiental y económica que supone la despoblación rural. Para ello, desde 1997, diseña e implementa a través de alianzas proyectos de reactivación rural con el objetivo de fijar población a partir de cuatro áreas de intervención: empleo, educación, salud y uso de la tecnología. La compañía desarrolla y cristaliza ideas que cubren necesidades mejorando la calidad de vida de territorios rurales. En 2013 se convirtió en la primera empresa española certificada a nivel internacional como B Corporation y desde 2016 en una de las mejores empresas para las personas y el planeta según la ONG norteamericana B Lab, donde se reconoce su alto impacto positivo en el medio rural español.

Entre sus proyectos se encuentran:

- ▶ *Holapueblo*<sup>4</sup>: iniciativa ideada por AlmaNatura e impulsada por Redeia e Ikea en colaboración con Correo y Triodos Bank. Su propósito es ayudar a la repoblación facilitando el contacto entre quienes desean emprender en el medio rural y pueblos en búsqueda de nuevos habitantes. (3 ediciones).

---

1 Universidad de Málaga.

2 Universidad de Sevilla.

3 AlmaNatura.

4 Más información en <https://holapueblo.com/>

## Ser empresa B Corp en España

- ▶ *Gira Mujeres*<sup>5</sup>: programa de formación y mentorías impulsado por Coca-Cola España, con el apoyo de AlmaNatura y otras entidades, que busca fomentar en mujeres de todo el territorio nacional el espíritu emprendedor y desarrollar modelos de negocios fomentando su empleabilidad y bienestar. (7 ediciones).
- ▶ *Gira Jóvenes*<sup>6</sup>: programa impulsado por Coca-Cola España con el apoyo de AlmaNatura, Consejerías de Educación, asociaciones locales e institutos públicos de Formación Profesional. Su objetivo es empoderar y desarrollar la capacidad de jóvenes para generar una transformación personal y social mejorando el futuro de sus entornos. (11 ediciones).
- ▶ *Colabora Almendralejo*<sup>7</sup>: proyecto de formación y asesoría impulsado por ACCIONA Energía con el apoyo de AlmaNatura y el Ayuntamiento de Almendralejo (Badajoz) que procura conectar jóvenes talentos y empresas locales para desarrollar una comunidad de agentes de cambio que acelere la transición hacia un modelo económico socio-ambientalmente responsable que mejore la empleabilidad y el bienestar del territorio.
- ▶ *The Break*: Programa *fellowship* de atracción de emprendimiento femenino promovido por la Escuela de Organización Industrial (EOI) y The Break Alliance Madrid en colaboración con organizaciones que apoyan el tejido emprendedor en distintos puntos de España (entre ellas, AlmaNatura). Su objetivo es atender emprendedoras de EU para que conozcan el ecosistema empresarial español y puedan establecer relaciones comerciales e invertir en el país, a la vez que contribuyen a la resolución de los retos sectoriales en favor del desarrollo local español. El Programa también tiene como objetivo favorecer el retorno de talento femenino español.

## El origen de la aventura: me quedo en el pueblo

En 1997, un grupo de jóvenes de Arroyomolinos de León (un pequeño municipio de 950 habitantes enclavado en el Parque Natural Sierra de Aracena y Picos de Aroche en Huelva), tras varios años esperando oportunidades que les permitieran quedarse en su pueblo, tomaron las riendas de su futuro y construyeron su propia manera de hacerlo al tiempo que buscaban mejorar la calidad de vida y la conservación del entorno natural local y regional. Este grupo emprendedor conocía muy poco sobre cómo funcionaban las empresas y organizaciones, pero tenían un propósito: «No queríamos pasar de puntillas por este mundo, queríamos aportar

5 Más información en <https://bit.ly/GMblogAN2022>

6 Más información en <https://bit.ly/GJblogAN2023>

7 Más información en <https://bit.ly/CABlogAN2023>

y, aún más, transformar el medio rural en tierra de oportunidades<sup>8</sup>» (Juan-José Manzano-Sánchez. Cofundador y director de alianzas en AlmaNatura).

Y así, AlmaNatura comenzó la hazaña que en 2022 ya ha cumplido 25 años. Los primeros pasos los dieron como un movimiento juvenil con ganas de simplemente «hacer» para mejorar el bienestar y multiplicar oportunidades. En el 2020, tentados por el tercer sector de la economía, formalizaron su constitución como asociación cultural que daba cobertura a los 29 municipios de su comarca en Huelva. Su trabajo impactó sobre la cultura, la educación, la tecnología, el medioambiente y el activismo juvenil y, en la mayoría de los casos, se encontraba apoyado y financiado por entidades de la administración pública que ya comprendían la importancia de hacer frente al reto demográfico.

Al alcalde de Arroyomolinos de León en aquel momento le costó entender lo que hacían y por qué lo hacían, pero más de dos décadas después un «con vosotros estaba equivocado, felicidades por todo lo que habéis conseguido» demostró que las acciones son la mejor manera de cristalizar el poder del propósito personal y colectivo.

### Del asociacionismo a la empresa con propósito

En los años siguientes AlmaNatura, como cualquier otra organización entendida como un sistema de personas que se encuentran por un objetivo en común y que evolucionan con el tiempo, perdieron parte del equipo, simplemente porque algunos decidieron «bajarse del tren», otros cambiaron de rumbo y unos cuantos no tuvieron más opciones que buscarse la vida lejos del pueblo. Fue allí cuando AlmaNatura quedó en manos de dos hermanos: Juan-José e Israel Manzano-Sánchez (Figura 1.1).

AlmaNatura no nació como la conocemos hoy, ni en tamaño, ni en forma jurídica. Para llegar hasta aquí la organización ha atravesado un largo camino en el que muchas de las propuestas no salieron adelante. «Aprendimos no solo de lo que salió bien, sino también de todo lo que falló» (Israel Manzano-Sánchez. Cofundador y Director de Recursos en AlmaNatura).

El 2005 se unió a la empresa Concepción Macías, una revolucionaria organizacional que actualmente se desempeña como Directora de Proyectos y Propósito en la empresa. Llegó para quedarse y complementar a un equipo que tenía la convicción de escalar su impacto positivo en la comarca y en la España rural. Pero el camino no fue nada fácil, en 2008 llegó la crisis que sacudió al país por completo y para

8 Manzano-Sánchez (2022). «25 años de AlmaNatura». Blog de AlmaNatura. <https://almanatura.com/2022/04/25-anos-de-almanatura/>



**Figura 1.1.** Dinamización social participativa (Santa Olalla del Cala).  
Fuente: Blog de AlmaNatura (2022).

AlmaNatura fue fulminante. En aquel tiempo, muy pocos hablaban de la importancia del mundo rural y sus servicios comenzaron a pasar inadvertidos entre los pequeños ayuntamientos a los que atendían.

A pesar del contexto y aun teniendo que reducir los costes (organizacionales y personales), como el ave fénix, y gracias a la fuerza de sus convicciones, levantaron cabeza. El momento *eureka* llegó en medio del caos, que, en lugar de frenar al equipo, lo llevó hasta Bilbao para que los tres se adentraran en la aventura de transformar completamente la organización. Fue allí donde descubrieron el concepto «emprendimiento social» y el movimiento de empresas B Corp. Se sintieron parte de una comunidad de negocios que aún desde el modelo corporativo y con fines de lucro entendían el éxito desde su impacto positivo en las personas y su entorno. Esta nueva forma de hacer negocios ponía en valor la creación de alianzas y la interdependencia para construir vínculos duraderos dentro de un nuevo sector de la economía: el cuarto.

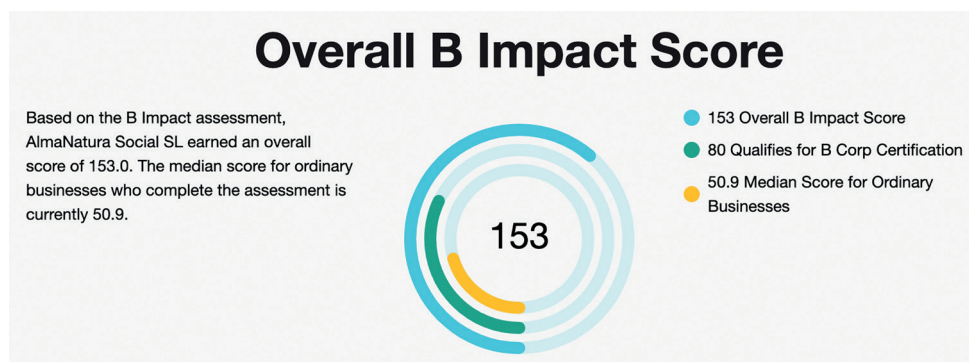
En el año 2013 se convirtieron en la primera empresa B Corp española y la tercera europea. Para AlmaNatura el propósito del movimiento B encajaba perfectamente: impulsar una economía que utiliza los negocios como una fuerza para el bien colectivo; en este caso, para Juanjo, Isra y Conce, el norte era seguir trabajando arduamente para crear un impacto positivo en el mundo rural. En ese tiempo AlmaNatura pasó de Asociación al régimen de autónomos, a Sociedad Limitada Laboral y finalmente a Sociedad Limitada; por ahora, ya que en el Congreso de Diputados

se ha definido el nuevo marco jurídico para las empresas con propósito (Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo)<sup>9</sup> bajo la denominación de Ley 18/2022 de Creación y Crecimiento Empresas («Crea y Crece»):

«Se reconoce la figura de las Sociedades de Beneficio e Interés Común, como aquellas sociedades de capital que, voluntariamente, decidan recoger en sus estatutos:

- ▶ Su compromiso con la generación explícita de impacto positivo a nivel social y medioambiental a través de su actividad.
- ▶ Su sometimiento a mayores niveles de transparencia y rendición de cuentas en el desempeño de los mencionados objetivos sociales y medioambientales, y la toma en consideración de los grupos de interés relevantes en sus decisiones.
- ▶ Mediante desarrollo reglamentario se contemplarán los criterios y la metodología de validación de esta nueva figura empresarial, que incluirá una verificación del desempeño de la sociedad, quedando sujetos tanto los criterios como la metodología a estándares de máxima exigencia»<sup>10</sup>.

En el momento de constituirse como empresa B Corp certificada, AlmaNatura necesitó sentarse a redefinir, organizar y construir su nuevo andar. Para ello, la Evaluación de Impacto B (EIB, en adelante) cumplía perfectamente con su función: ser una herramienta que primero les permitiría medir el impacto que la empresa estaba teniendo en su modelo de gobernanza, el equipo de trabajo, la comunidad local, los clientes y el medioambiente, para luego identificar los puntos de mejora del desempeño organizacional y así acelerar su impacto positivo en el medio rural (Figura 1.2).



**Figura 1.2.** Puntuación actual. Fuente: Sitio Oficial B Lab Global (2022).

<sup>9</sup> Gobierno de España (2022). *El Congreso aprueba la Ley «Crea y Crece», una de las principales reformas del Plan de Recuperación*. <https://bit.ly/lamoncloaLEYBIC>

<sup>10</sup> Ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas. 29 de septiembre de 2022. BOE núm. 234. [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2022-15818](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2022-15818)

## Ser empresa B Corp en España

En la primera evaluación, AlmaNatura obtuvo 89,7 de 200 puntos. No era un mal puntaje considerando que por esos tiempos la herramienta estaba diseñada para empresas norteamericanas muy diferentes; y que, además, el promedio general ronda los 95 puntos. Después de nueve años de trabajo, en 2022, AlmaNatura alcanzó una puntuación de 153 ubicándose entre las mejores empresas «para» el mundo y acumula 11 reconocimientos *Best for the world*<sup>11</sup> por su elevada puntuación en las distintas áreas de medición de la EIB (en 2022, en tres de las cinco categorías: clientes, comunidad y gobernanza).

### Un modelo de negocios que aprende de la naturaleza

Para explicar el modelo de negocio de AlmaNatura utilizaremos los principios de la biomímesis (Benyus, 1998). Una disciplina y metodología de diseño emergente que busca aplicar las lecciones de la naturaleza para crear soluciones humanas a partir de la emulación consciente de las formas, procesos y sistemas de los seres vivos<sup>12</sup>. En este caso, tomaremos los aprendizajes de los árboles, sus formas y procesos para comprender la manera de desarrollar el negocio en AlmaNatura.

#### El propósito: las raíces del árbol

Si entendemos a AlmaNatura como un árbol, en sus raíces está el propósito. ¿Qué podemos aprender de ellas? Lo primero es que el tronco y la copa las necesitan y, al mismo tiempo, las raíces dependen del resto del árbol. Además, la naturaleza nos enseña que generalmente el tamaño de las raíces es proporcional al del árbol y deben estar equilibradas para trabajar a la perfección<sup>13</sup>. En este sentido, para AlmaNatura las raíces son el propósito, toda la estructura organizacional y sus acciones dependen 100% de él y, a su vez, el propósito depende del cuerpo vivo (el equipo, la comunidad, los clientes y el entorno) que lo impulsa y lo contiene.

El propósito permite que el árbol se nutra filtrando entre los elementos del entorno, aquello que hace posible su existencia mientras también lo fija al terreno. Cuando llega un proyecto a AlmaNatura, el propósito es el que determina si nutrirá o no al árbol para que pueda crecer y, mientras crezca el árbol, crecerá el propósito y su impacto; además, como las raíces, el propósito fija a AlmaNatura al sitio don-

11 Reconocimiento Best for the world: cada año, B Lab reconoce a las Empresas B que han logrado las puntuaciones más altas verificadas en las cinco áreas de impacto evaluadas en la Evaluación de Impacto B. <https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/company/alma-natura-social-sl>

12 Quirós-Galdón, M. (2023). *Biomímesis: la innovación sostenible y regenerativa inspirada en la naturaleza*. Banco Santander. Santander X Innovation Xperts y Esade.

13 García Gómez, E. (2021). *La inteligencia de los bosques*. Guadalmazán.

de elige estar: «creando y multiplicando oportunidades para la reactivación del medio rural». En palabras de Juan-José Manzano-Sánchez: «Todo, absolutamente todo proceso de decisión organizacional atraviesa primero el filtro del propósito debiendo responder una y otra vez a la misma pregunta: ¿esta acción reactiva el medio rural?».

### El equipo y los aliados: el tronco del árbol

En AlmaNatura, como en tantas otras empresas, conformar el equipo de trabajo y aliarse con un cliente u otro tiene su complejidad, pero la ventaja de ser empresa B Corp (social, con propósito, de triple impacto o como se prefiera llamarlas) es que puede permitirse elegir clientes, decantarse por un proyecto u otro y es un imán de currículos de jóvenes que quieren unirse al propósito.

Cuando hay que crear un equipo, para AlmaNatura las competencias (duras y sobre todo blandas) son importantes, pero los valores de quienes se suman lo son aún más. Lo mismo pasa con los clientes, AlmaNatura los entiende como aliados; en este sentido, cuando se firma un contrato, se asume el compromiso de ir juntos por la reactivación del medio rural. En definitiva, el trabajo de AlmaNatura consiste en ser el brazo que implementa en terreno acciones que sus clientes, entendidos como aliados, financian con el objetivo de crear valor en el medio rural.

Al igual que el tronco de un árbol, el equipo humano y los clientes son parte del sistema donde cada uno cumple un rol esencial desde su interdependencia: son los que transportan el agua, las sales minerales y los nutrientes desde las raíces (el propósito) hasta la copa (ya hablaremos de ella, pero allí están las personas y el entorno rural). Pero además de ser un elemento conductor, el tronco tiene la función de mantener erguido al árbol o de cambiar su forma para buscar la luz o responder a algún factor del entorno que requiere este ajuste para crecer con fuerza; cuanto más crece, más necesario es el aporte del tronco<sup>14</sup>. En AlmaNatura, el equipo de trabajo y las organizaciones aliadas (clientes) son las que, nutriéndose de las raíces, se aseguran de sostener y mantener estable al árbol para que el propósito cristalice en la copa: las personas y el entorno rural.

Por último y no menos importante, los anillos de crecimiento, presentes en el tronco de un árbol, son su disco duro<sup>15</sup>. Una vez más, aprendemos de esto: el equipo y los clientes son los que guardan las formas y modelos de AlmaNatura, son su memoria a partir de aprendizajes derivados de éxitos y también fracasos.

14 García Gómez, E. (2021). *La inteligencia de los bosques*. Guadalmazán.

15 *Ibid.*

## Las personas y el entorno rural, la copa del árbol

La naturaleza nos ofrece miles de formas de copas de árbol, pero por regla general, el tamaño, la distribución y la morfología de la copa dependen de elementos como la luz solar, el viento, el suelo e incluso de otros seres vivos que la moldean. De esta manera, para AlmaNatura, la copa refleja a las personas y el entorno que conforman el medio rural, con tantas siluetas como en la naturaleza. Allí es donde están las ramas, que en busca del sol o respondiendo al viento, se mueven y dan vida al árbol. En definitiva, en la comunidad local es donde está la vida misma del propósito, es donde adquiere su forma y sentido. Según las necesidades y oportunidades que mejoren la vida en los pueblos, AlmaNatura refuerza toda su estructura (desde la raíz) para aportar valor.

Algunas de las ramas no llegan a desarrollarse y caen para convertirse en la biomasa que enriquece el suelo para que el ciclo vuelva a comenzar. Esto también pasa en el medio rural, no todas las personas y organizaciones que lo habitan pueden crecer y tienen que irse, es parte del curso mismo de la vida.

En la copa también están las hojas, de varios colores y unas cuantas formas. Todas necesitan leer el entorno para responder y ser productivas. Su rol es vital para el árbol; son la fuente de absorción más importante de gran parte del alimento que este necesita, el punto cero de la fotosíntesis. Mientras quienes habitan en el medio rural requieran oportunidades (alimento) y tengan la motivación de involucrarse y ser parte de acciones que mejoren su propia calidad de vida, AlmaNatura seguirá existiendo. Si las hojas se caen o se convierten en espinas para sobrevivir, la empresa cuidará de ellas y de las ramas hasta que vuelvan a nacer (¡la primavera llegará!). Pero en la apatía y la quietud la continuidad del AlmaNatura correrá riesgos o perderá sentido. Solo dejará de ser necesaria cuando el problema que define su razón de ser (o propósito) se haya resuelto: cuando no exista despoblación. Esto define a una empresa social que nace para dar soluciones a una necesidad. Cuando esta se desvanece o se resuelve, la empresa ya puede cerrar sus puertas.

Y lo más importante,

«AlmaNatura trabaja con material sensible del medio rural: proyectos vitales, negocios que necesitan un empujón para seguir adelante, empresas de las que dependen empleos en zonas con pocas posibilidades, recuperación del patrimonio local, conservación de la naturaleza que nos sustenta y un bastante más largo etcétera». (Juan-José Manzano-Sánchez, 2022).

Esto hace que cada cambio de vida, cada aporte que prospera, cada flor o fruto que da el árbol sea la semilla que dé una nueva vida alrededor, o mejor dicho, una semilla de otra oportunidad que también puede volar con los insectos o los



pájaros, moverse en el vientre de algún animal para resurgir en otra geografía o simplemente crecer allí, creando y nutriendo un ecosistema que lo necesita para convertirlo en un «pueblo vivo», el horizonte de la reactivación rural y del propósito de la empresa.

Para AlmaNatura, un pueblo vivo es un territorio físico, mental y emocional donde las personas e instituciones se implican de manera coordinada en la transformación positiva del territorio. Lo hacen escuchando de manera activa e impulsando la participación de la ciudadanía con el objetivo de fortalecer las alianzas e iniciativas que mejoren el bienestar y la sostenibilidad, preserven el patrimonio cultural y natural y promuevan, sobre todo en las nuevas generaciones, el sentido de pertenencia, los valores y el arraigo al territorio.

## Conclusiones

Existe un proverbio indio que dice que «la Tierra no es una herencia de nuestros padres, sino un préstamo de nuestros hijos e hijas». En la misma línea, la supuesta carta del Gran Jefe Seattle (de la tribu de los suquamish y duwamish) a Franklin Pierce, presidente de los Estados Unidos de América, decía: «Esto es lo que sabemos: la tierra no pertenece a las personas, son las personas las que pertenecen a la tierra»<sup>16</sup>. En relación con ello, desde la educación significativa, compartimos la idea de que trabajamos para dejar no un mundo mejor, sino mejores personas para el mundo.

Sin embargo, es evidente que la desconexión con la naturaleza (en todo sentido) es más fuerte que nunca. Un reciente artículo de RTVE advertía que debemos prestar especial atención al «déficit de naturaleza y las posibles consecuencias de que los niños ya no salten en los charcos ni se manchen las manos»<sup>17</sup>. La distancia espiritual y física con el entorno natural también se ha vuelto un factor de riesgo para muchas enfermedades físicas y mentales; y atenta contra el fomento de la autoestima, la autoconfianza y la resolución de problemas. ¿Cuál es el límite? Cierra su carta el Gran Jefe Seattle en 1854: «termina la vida y comienza el sobrevivir».

Evidenciar y vivenciar casos y experiencias como la de AlmaNatura es una contribución a la sostenibilidad y a la reducción del impacto medioambiental. Se requiere concienciar acerca de las aplicaciones que tiene el mundo natural en el entorno real y en el propio proceso de enseñanza-aprendizaje, poniendo en valor la importancia

---

16 Jefe Seattle (circa 1786-1866) fue el líder de las tribus amerindias suquamish y duwamish en lo que ahora se conoce como el estado de Washington de los Estados Unidos. Autor de la supuesta carta dirigida al presidente de los Estados Unidos en respuesta a su oferta de comprarle los territorios del noroeste. <https://bit.ly/CartaJefeSeattle>

17 Gómez Sánchez (2022). Déficit de naturaleza y las posibles consecuencias de que los niños ya no salten en los charcos ni se manchen las manos. *Noticias RTVE*: <https://bit.ly/NoticiasRTVE>